

NUOLATINIO TOBULINIMO ŠVIETIME METODIKA

2025

Danas Zymonas, UAB Gooliver

TURINYS

ĮVADAS.....	5
MOKYKLOS STRATEGIJOS VIENLAPIO SUDARYMAS	6
MOKYKLOS STRATEGIJOS VIENLAPIO KŪRIMAS: KODĖL TAI SVARBU.....	7
SUBURKITE KOMANDĄ.....	7
TAPATYBĖ IR MISIJA: KAS MES ESAME IR KĄ VEIKIAME	9
IŠGRYNINKITE VERTYBES.....	12
SUKURKITE ĮKVEPIANTĮ VIZIJOS TEIGINĮ	14
KELKITE STRATEGINIUS TIKSLUS	15
UŽTIKRINKITE VERTYBIŲ, MISIJOS, VIZIJOS IR TIKSLŲ HARMONIJĄ	17
GAUKITE GRĮŽTAMĄJĮ RYŠĮ	18
SUKURKITE VIZUALIAI PATRAUKLŲ IR ĮKVEPIANTĮ STRATEGIJOS VIENLAPĮ.....	19
PASIDALYKITE SAVO STRATEGIJĄ: KOMUNIKACIJA.....	19
NUOLAT TOBULINKITE.....	20
MOKYKLOS KOLEKTYVO MISIJA IR SUSITARIMAI	21
MOKYTOJŲ KOLEKTYVO VIENYBĖS IR VEIKLOS PAGRINDAS – MISIJA IR SUSITARIMAI	22
PASIRUOŠIMAS: MOKYTOJŲ KOLEKTYVO MISIJOS IR SUSITARIMŲ KŪRIMO PAMATAI	22
MOKYTOJŲ KOLEKTYVO MISIJOS KŪRIMAS.....	24
MOKYTOJŲ KOLEKTYVO SUSITARIMŲ KŪRIMAS.....	27
MISIJOS IR SUSITARIMŲ PRISTATYMAS IR ĮTVIRTINIMAS	28
1 PRIEDAS. KOLEKTYVO MISIJOS IR SUSITARIMŲ FORMULAVIMO ŠABLONAI.....	30
KLASĖS MISIJA, SUSITARIMAI IR TIKSLAI	31
KLASĖS SĖKMĖS ORIENTYRAI – MISIJA, SUSITARIMAI IR TIKSLAI.....	32
PASIRUOŠIMAS FORMULUOTI IR KELTI KLASĖS MISIJĄ, SUSITARIMUS IR TIKSLUS...32	32
KLASĖS MISIJOS TEIGINIO FORMULAVIMAS.....	34
KLASĖS SUSITARIMŲ FORMULAVIMAS	37
KLASĖS TIKSLŲ KĖLIMAS	39
MISIJA, SUSITARIMAI IR TIKSLAI – KLASĖS DARNAUS TOBULĖJIMO PAGRINDAI	43
1 PRIEDAS. KELI KLASĖS MISIJOS FORMULUOTĖS PAVYZDŽIAI	44
2 PRIEDAS. KLASĖS SUSITARIMŲ PAVYZDYS	45

3 PRIEDAS. KELI SMART KLASĖS TIKSLŲ PAVYZDŽIAI	46
MOKYKLOS DUOMENŲ CENTRO SUDARYMAS IR NAUDOJIMAS ...	47
MOKYKLOS DUOMENŲ CENTRAS IR JO PASKIRTIS	48
MOKYKLOS DUOMENŲ CENTRO STRUKTŪRA IR NAUDOJIMAS.....	48
MOKYKLOS DUOMENŲ DIEGIMO IR NAUDOJIMO EIGA.....	58
MOKYKLOS DUOMENŲ CENTRAS UŽTIKRINA PAŽANGĄ.....	63
1 PRIEDAS. MOKYKLOS DUOMENŲ CENTRO PAVYZDŽIAI	64
2 PRIEDAS. SUBALANSUOTŲ REZULTATO IR POVEIKIO RODIKLIŲ PAVYZDŽIAI.....	66
3 PRIEDAS. MOKYKLOS DUOMENŲ CENTRO IR SUSIRINKIMO VERTINIMO KLAUSIMYNAS	69
KLASĖS DUOMENŲ CENTRO SUDARYMAS IR NAUDOJIMAS.....	70
KLASĖS DUOMENŲ CENTRAS IR JO PASKIRTIS	71
KLASĖS DUOMENŲ CENTRO STRUKTŪRA IR NAUDOJIMAS	71
KLASĖS DUOMENŲ CENTRO DIEGIMO IR NAUDOJIMO EIGA	77
DUOMENŲ CENTRAS – RAKTAS Į PAŽANGĄ.....	80
1 PRIEDAS. KLASĖS DUOMENŲ CENTRO STRUKTŪRA IR NAUDOJIMO PAVYZDYS.....	81
2 PRIEDAS. GERIEJI KLASĖS SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ PAVYZDŽIAI.....	82
3 PRIEDAS. KLASĖS DUOMENŲ CENTRO VERTINIMO KLAUSIMYNO PAVYZDYS.....	85
MOKINIŲ VEDAMOS KLASĖS VALANDĖLĖS.....	86
MOKINIŲ VEDAMŲ KLASĖS VALANDĖLIŲ PASKIRTIS	87
STANDARTINIS KLASĖS VALANDĖLIŲ LAIKAS IR DUOMENŲ CENTRO PARENGIMAS.....	87
VAIDMENŲ NUSTATYMAS	88
VAIDMENŲ PASISKIRSTYMO TAISYKLĖ	88
STANDARTINĖ KLASĖS VALANDĖLĖS DARBOTVARKĖ	88
KLASĖS VALANDĖLIŲ ORGANIZAVIMAS IR VEDIMAS	89
KLASĖS VALANDĖLIŲ VERTINIMAS IR TOBULINIMAS.....	91
MOKYTOJO VAIDMUO.....	91
MOKINIŲ VEDAMOS KLASĖS VALANDĖLĖS - RAKTAS Į LYDERYSTĘ, ATSAKOMYBĘ IR ĮSITRAUKIMĄ.....	92
1 PRIEDAS. MOKINIO VEDAMŲ KLASĖS VALANDĖLIŲ DARBOTVARKIŲ PAVYZDŽIAI.....	93
2 PRIEDAS. MOKINIO VEDAMŲ KLASĖS VALANDĖLIŲ VERTINIMO KLAUSIMYNO PAVYZDYS.....	96
MOKINIO APLANKAS IR TRIŠALIAI SUSITIKIMAI	97
MOKINIO APLANKO PASKIRTIS.....	98

MOKINIO APLANKO STRUKTŪRA IR NAUDOJIMAS	98
MOKINIO APLANKO NAUDOJIMAS	105
MOKINIO APLANKAS – SAVĖS PAŽINIMO IR ASMENINIO AUGIMO ŽEMĖLAPIS.....	109
TRIŠALIAI SUSITIKIMAI.....	109
KAIP SUDARYTI PALANKIAS SĄLYGAS TRIŠALIAMS SUSITIKIMAMS?.....	111
TRIŠALIAI SUSITIKIMAI - KARTU PAŽANGOS LINK	112
1 PRIEDAS. MOKINIO APLANKO FORMOS IR TURINIO PILDYMO PAVYZDYS	112
2 PRIEDAS. TRIŠALIO SUSITIKIMO DARBOTVARKĖS PAVYZDYS	113
MOKYTOJO APLANKAS IR POKALBIS SU VADOVU.....	115
MOKYTOJO APLANKO PASKIRTIS	116
MOKYTOJO APLANKO STRUKTŪRA IR NAUDOJIMAS.....	116
MOKYTOJO APLANKO NAUDOJIMAS.....	123
MOKYTOJO APLANKAS – PROFESINIO AUGIMO IR SAVIREFLEKSIJOS ĮRANKIS	126
MOKYTOJO POKALBIAI SU VADOVU.....	126
KAIP SUDARYTI PALANKIAS SĄLYGAS MOKYTOJŲ POKALBIAMS SU VADOVU?	127
INDIVIDUALŪS POKALBIAI – PROFESINĖS KULTŪROS IR TOBULĖJIMO PAGRINDAS .	129
1 PRIEDAS. MOKYTOJO APLANKO FORMOS IR TURINIO PILDYMO PAVYZDYS	130
2 PRIEDAS. MOKYTOJO IR VADOVO POKALBIO DARBOTVARKĖS PAVYZDYS.....	131
PROFESINIO TOBULĖJIMO GRUPĖS.....	132
PROFESINIO TOBULĖJIMO GRUPIŲ PASKIRTIS.....	133
PROFESINIO TOBULĖJIMO GRUPIŲ STRUKTŪRA.....	133
PROFESINIO TOBULĖJIMO GRUPIŲ DARBO PRINCIPAI.....	136
KELI PROFESINIO TOBULĖJIMO GRUPIŲ ATSAKOMYBIŲ PASISKIRSTYMO PAVYZDŽIAI	140
PROFESINIO TOBULĖJIMO GRUPĖS – KELIAS Į VISUOTINĮ ĮSITRAUKIMĄ.....	142
PROFESINIO TOBULĖJIMO GRUPIŲ ĮGALINIMAS.....	143
PABAIGA	146
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	147

ĮVADAS

Ši metodika gimė iš praktikos. Ne iš teorinių užrašų ar iš anksto suplanuotų modelių, bet iš realių situacijų mokyklose – kai reikėjo ne tiek naujos strategijos, kiek aiškumo, krypties ir susikalbėjimo. Ji skirta tiems, kurie mokyklose dirbdami ieško prasmės.

Daugelis mokyklų Lietuvoje ir visame pasaulyje sąmoningai siekia geresnių rezultatų, stipresnės bendruomenės, aiškesnių prioritetų ir didesnio tarpusavio pasitikėjimo. Ryškėja bendras iššūkis: kaip išlaikyti nuoseklumą ir susikalbėjimą tarp skirtingų mokyklos lygmenų? Kaip užtikrinti, kad mokyklos vizija nepasimestų tarp pavienių iniciatyvų? Kaip sustiprinti nuoseklų ryšį tarp strategijos ir kasdienybės?

Ši metodika siūlo vieną iš galimų atsakymų – sisteminę, bet lanksčią struktūrą, kurią naudodamos mokyklos gali kurti savitą tobulėjimo kelią. Metodika paremta nuostata, kad pokyčiai mokykloje turi prasidėti ne nuo dokumentų, o nuo žmonių. Todėl ji apima visus mokyklos sluoksnius – vadovus, mokytojus, klases, kiekvieną mokinį. Būtent mokinyš čia tampa centrine figūra, kuri pamažu tampa sąmoningesne ir už savo mokymosi procesą bei rezultatus atsakinga asmenybe.

Visos čia aprašytos priemonės – nuo mokyklos strateginio vienlapio, duomenų centrų, profesinio tobulėjimo grupių iki mokinių ir mokytojų aplankų, klasės valandėlių ar trišalių pokalbių – nėra atskiros. Tai vientisa sistema, kuri veikia tik tada, kai jos dalys veikia tarpusavyje. Duomenų centrai neturi prasmės be refleksijos. Aplankai – be realaus dialogo. Rodikliai – be aiškių susitarimų. Tik visa tai sujungus į gyvą, kvėpuojantį procesą – mokykla tampa ne tik organizacija, bet ir besimokančia bendruomene.

Svarbi šios metodikos savybė – ji nėra skirta tik „pažengusioms“ mokykloms. Pradėti galima nuo bet kurio taško: vieni pradės nuo klasės tikslų, kiti – nuo profesinio tobulėjimo grupės, tretieji – nuo paprasto, bet sąžiningo klausimo: „kas mums iš tiesų svarbu?“ Todėl ši sistema gali būti taikoma palaipsniui, adaptuojant ją pagal konkrečios mokyklos galimybes ir brandą.

Nuolatinio tobulėjimo filosofija kviečia ne imituoti tobulėjimą, o pradėti jį nuo savęs – nuo aiškesnių pokalbių, nuo mažesnių susitarimų, nuo sąmoningesnių pasirinkimų. Mokyklos transformaciją į nuolat tobulėjančią organizaciją, kur įsitraukia visi – tiek direktorius, tiek mokinyš, nėra trumpalaikis projektas. Tai yra kasdienės kaitos ir gyvenimo būdas, o ne trumpalaikis, visas negalias išgydantis sprendimas.

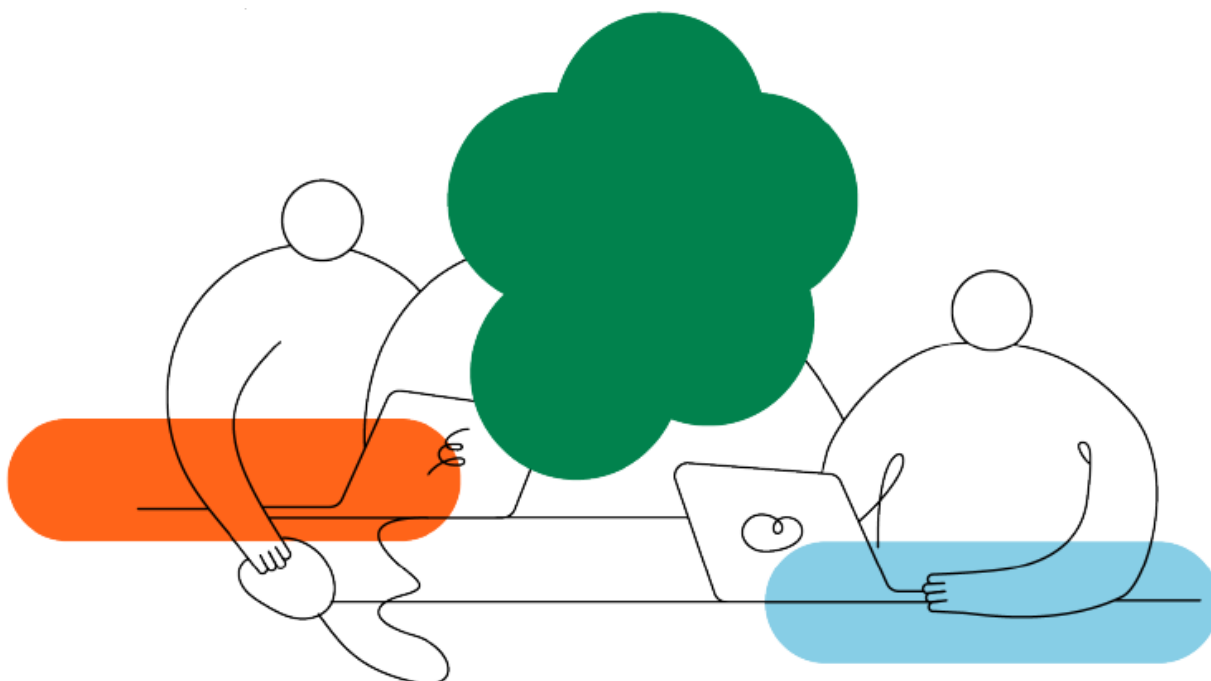
Šis kelias reikalauja laiko, kantrybės ir kartais drąsos pasakyti, kad kai kurie įpročiai turi keistis. Mokykloms, nusprendusioms žengti nuolatinio tobulėjimo kelio ši metodika suteikia paramą: per struktūrą, per aiškumą, per grįžtamąjį ryšį ir, svarbiausia, per prasmę – nes kiekviena veikla, aprašyta čia, yra ne šiaip procesas, o būdas stiprinti bendruomenę ir auginti kiekvieną jos narį.

Tiems, kurie nori ne tik palaikyti sistemą, bet ir ją gyvai kurti – ši metodika gali būti atsakymas. Arba bent jau pradžia.

Danas Zymonas

MOKYKLOS STRATEGIJOS VIENLAPIO SUDARYMAS

Nuolatinio tobulinimo švietime metodika

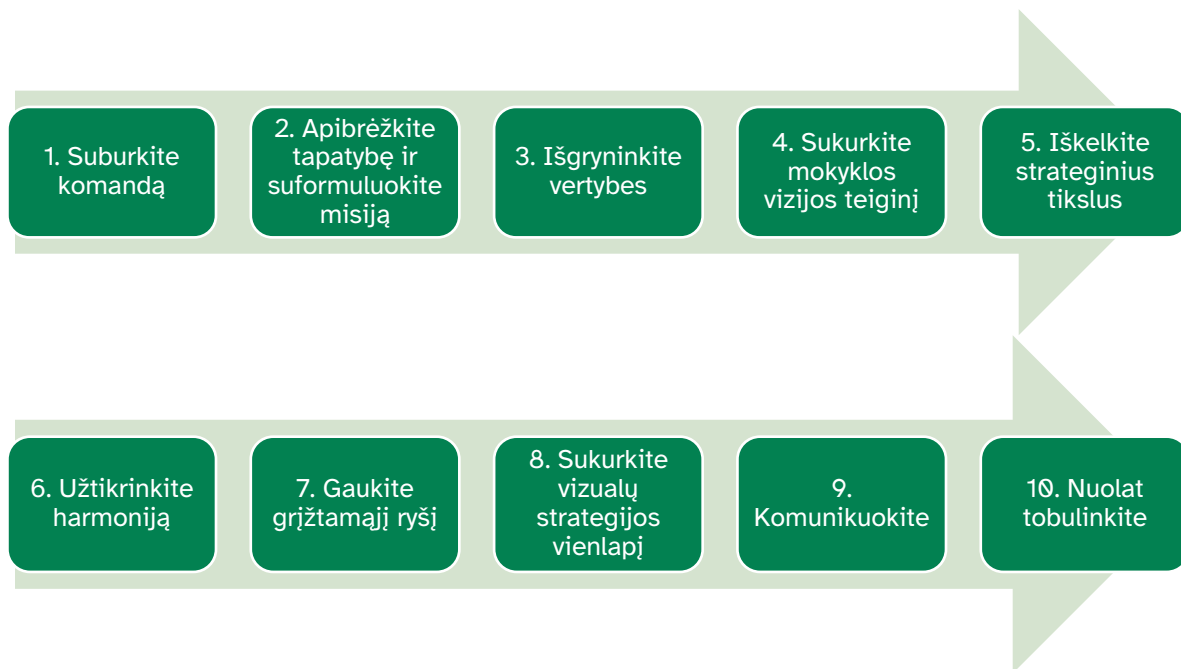


MOKYKLOS STRATEGIJOS VIENLAPIO KŪRIMAS: KODĖL TAI SVARBU

Mokyklos strategijos vienlapis – tai vieno lapo vizualus dokumentas (plakatas), kuriame trumpai ir aiškiai išdėstytos mokyklos vertybės ir vizijos, apibendrinta ir išgryninta mokyklos tobulėjimo kryptis, įvardyta misija ir konkretūs, pamatuojami strateginiai tikslai.

Mokyklos strategijos vienlapis nepakeičia ugdymo įstaigos strateginio plano, tačiau yra koncentruota jo versija. Jis padeda kolektyvui, mokiniams, tėvams ir kitiems bendruomenės nariams paprasčiau matyti ir suprasti esminius plano akcentus, sutelkti dėmesį į koncentruotus tikslus, o per juos – kasdienę veiklą ir asmeninius tikslus susieti su bendra mokyklos kryptimi.

Dėl trumpo ir aiškaus formato vienlapis gali būti lengvai derinamas prie mokyklos vizualinio identiteto – spalvų, šriftų, logotipo, maketo. Jei mokykla turi savo vizualinio identiteto gidą ar prekių ženklo vadovą, verta jį naudoti kuriant vienlapio dizainą, kad dokumentas būtų ne tik informatyvus, bet ir estetiškai atpažįstamas. Tokį mokyklos strategijos vienlapį galima kabinti kabinetuose, klasėse, koridoriuose, dėti į mokyklos internetinę svetainę, socialinius tinklus ir pan.



1 pav. Mokyklos strategijos sudarymo eiga

SUBURKITE KOMANDĄ

Vieno ar kelių žmonių strategija dažnai lieka vizija, sukurta iš ribotos perspektyvos. Net jei vadovas aiškiai mato, strategija, sukurta už uždarytų durų, retai tampa gyva ir įgyvendinama. Kodėl? Nes žmonėms sunku patikėti tuo, prie ko patys neprisidėjo, nebuvo išklaustyti, įtraukti, įvertinti. Todėl pirmas ir svarbiausias žingsnis – suburti visapusišką komandą.

Į strategijos vienlapio kūrimo komandą pakvieskite mokytojų, administracijos, mokinių, netgi tėvų ar kitų mokyklos bendruomenės atstovų. Kuo įvairesnė komanda, tuo daugiau perspektyvų ir tikresnis mokyklos balsas atsispindės galutiniame dokumente. Tai ne formalumas, o būdas užtikrinti, kad vienlapis iš tikrųjų priklausytų bendruomenei, o ne keliems žmonėms.

Kai visi jaučiasi girdimi, atsiranda pasitikėjimas, įsitraukimas ir noras įgyvendinti tai, kas nuspręsta. Iš viršaus atėję sprendimai dažnai atrodo svetimi, o strategija – tik dar vienas dokumentas.

Svarbu suprasti, kad einate savo, kaip švietimo ir ugdymo įstaigos, brandos keliu, todėl ir komandos įtraukimo klausimas gali turėti tam tikrą perspektyvą. Pavyzdžiui, kuriant pirmą mokyklos strategijos vienlapį, pakvieskite į komandą kelis mokyklos bendruomenės atstovus, kuriais įprastai remiatės, priimdami svarbius sprendimus. Vėliau, įgijus daugiau patirties, šią komandą galima plėsti, netgi formalizuoti svarbių klausimų ir informacijos surinkimo procesą, kad tam tikra prasme kiekvienas mokyklos bendruomenės narys būtų išklaustytas. Pavyzdžiui, tėvų komiteto nariams deleguokite užduotį surinkti kuo daugiau realių mokinių tėvų nuomonių apie būsimą (galimą) mokyklos kryptį, kad ne tik remtumėtės savo asmenine išmintimi. Taip užtikrinsite, kad visi arba bent dauguma tėvų bus paklausti ir išklaudyti. Lygiai taip pat ir su kitomis mokyklos bendruomenės grupėmis: mokytojais, administracijos darbuotojais, padėjėjais, specialistais, savivaldybės atstovais, mokiniais ir t. t.

Reikia turėti omenyje, kad balansuojate tarp dviejų kraštutinumų – vienišo genijaus plano ir mokyklos kolektyvo, bendruomenės sukurtos strategijos ir jos vienlapio. Komandos bandymai ir klaidos visad laimi prieš vienišo genijaus planą!

Patarimai:

- Įtraukite skirtingų sričių atstovus: ugdymo, pagalbos specialistų, klasės vadovų, mokinių tarybos, tėvų komiteto ir kt. Užtenka 1–2 iš vienos bendruomenės grupės. Per didelė darbinė grupė, kurią sudaro keliolika asmenų, gali trukdyti konstruktyviam darbui. Pakanka 5–8 aktyvių komandos narių, svarbu, kad jie realiai atstovautų savo bendruomenės grupėms, o ne būtų formalūs įgaliotiniai.
- Susitarkite dėl aiškių vaidmenų: kas fasilituoja, dokumentuoja, atsako už komunikaciją, padeda rinkti informaciją.
- Skirkite konkretų laiką susitikimams: bent 3–4 strateginius komandos susitikimus būtina suplanuoti iš anksto.
- Organizuokite tiek susitikimų, kiek reikės. Svarbu sprendimus pagrįsti faktais ir duomenimis. Todėl kartais geriau padaryti savaitės ar kelių dienų pertrauką ir per jas surinkti svarbius duomenis, kitus įrodymus, būtinus kokybiškiems sprendimams.
- Užtikrinkite, kad komanda turėtų prieigą prie esamų dokumentų, tyrimų, anketų ir kitų informacijos šaltinių.

Kai kuriuose kolektyvuose komanda susiburia natūraliai be didelių instrukcijų ar struktūrų. Puiku, jei taip nutinka! Šie patarimai – ne privalomas šablonas, o pagalba, jei reikia aiškumo arba stimulo. Kiekviena mokykla turi savo būdą, svarbiausia, kad procesas būtų tikras, o komanda iš tiesų atstovautų bendruomenės balsui.

Komanda – ne papildomas žingsnis, o vienintelis kelias į tvarią, veikiančią strategiją.



2 pav. Komandos subūrimo eiga

TAPATYBĖ IR MISIJA: KAS MES ESAME IR KĄ VEIKIAME

Prieš formuluojant mokyklos viziją, strateginius siekius ar vertybes pirmiausia verta pažvelgti į save. Mokyklos strategija turi prasidėti nuo vidinio klausimo: *kas mes esame?* Tik atsakius galima formuluoti *ką mes veikiame ir kam*, t. y. išgryninti savo misiją.

APIBRĖŽKITE SAVO TAPATYBĘ

Mokyklos tapatybė nėra šūkis ar vizualinis identitetas – tai gyvas, kasdienybėje patiriamas *jausmas*, kuris atsispindi mokyklos kultūroje, žmonėse, sprendimuose. Ji gyvena klasėse, pokalbiuose su mokiniais, kolegų bendravime ir pan.

Komandai verta atsakyti į tokius klausimus, kad įvardytų tapatybę:

- Kas mus išskiria iš kitų mokyklų ne tik programomis, bet nuotaika, bendravimo ir sprendimų priėmimo būdais? Pavyzdžiui, neretai mokykla pavadinama Lietuvai nusipelnusio veikėjo garbei. Galbūt šio žmogaus nuopelnai, charakteris, dvasia yra mokyklos realios tapatybės dalis. Arba esate labai bendruomeniški, puoselėjate ramią ir saugią aplinką, esate atviri pokyčiams, turite aiškią dorovinę ar filosofinę laikyseną (ekologija, lygybė, sąmoningumas), užmezgėte stiprų dialogą su tėvais. Šie ir panašūs aspektai apibrėžia mokyklos tapatybę. Taip pat galite aptarti mokymo metodus, ugdymo filosofiją, pedagogų kompetenciją, infrastruktūrą, technologijas ir pan.
- Ką baigdami mokyklą mūsų mokiniai išsineša su savimi – ne tik žinias, bet ir *jausmą*? Pasitikėjimą savimi, įkvėpimą mokytis visą gyvenimą, saugius santykius, žinojimą „kas man svarbu“, autentiškumą įsimenamą šilumą ir t. t.
- Kokios mūsų bendruomenės stiprybės? Kuo didžiuojamės, net jei tai neįrašyta jokiame dokumente? Galbūt mokytojai ištis rūpinasi kiekvienu vaiku; esate labai vieninga komanda; didžiuojatės jaukia ir saugia aplinka, drąsiais, įsitraukusiais, kūrybiškais vaikais; galbūt išvystėte gerai veikiančią pagalbos vaikui sistemą; džiaugiatės savo šventėmis ir tradicijomis, ryšiais su kitų valstybių mokyklomis, skirtingų kultūrų vaikais, kolektyvu ir pan.
- Apie ką kalba mūsų mokyklos kultūra – apie istorinę praeitį, gyvena dabartimi ar ieško naujo kelio? Kokie buvo mokyklos įkūrimo motyvai? Ar tai bendruomenės iniciatyva? Religinė, tautinė, idėjinė mokykla? Kokios senos tradicijos vis dar gyvos (pvz., kasmečiai renginiai, ritualai, kalbos vartojimas, aprangos kultūra)? Kaip žmonės kalba vieni su kitais? Ar dominuoja pagarba, kontrolė, lankstumas? Kas nutinka, kai kažkas nepavyksta? Yra kaltės ar mokymosi iš klaidų kultūra? Koks emocinis fonas? Ar mokykla

klausia: „Kur einam?“ Ar jaučia poreikį atsinaujinti, augti, permąstyti? Kokia vidinė energija šiuo metu gyva (pvz., tarp senųjų mokytojų požiūrio ir naujosios kartos vizijų)?



3. pav. Žingsniai ir patarimai, kaip tinkamai atpažinti ir apibrėžti unikalias mokyklos savybes

Tapatybės išgryninimas padės išvengti trafaretinių misijos formuluočių, pamatyti tikrą, gyvą mokyklą su visomis jos spalvomis.

Pateikiame kelis mokyklos tapatybės apibrėžimo pavyzdžius.

Esame nedidelės bendruomenės mokykla, kurioje kiekvienas vaikas žinomas vardu, o sprendimai priimami išgirdus visas puses.

Mūsų mokyklos kultūroje svarbiausias – pagarbus santykis, todėl skiriame daug dėmesio emociniam saugumui ir bendravimo įgūdžiams.

Mokykla yra tiek mokinių, tiek mokytojų augimo laboratorija. Nuolat mokomės, eksperimentuojame, reflektuojame.

Atkreipiame dėmesį, kad apibrėžta mokyklos tapatybė nėra vienas iš privalomų strategijos vienlapio elementų, tačiau ji svarbi vėliau formuluojant misijos teiginį.

Svarbu suprasti du dalykus:

1. Mokyklos tapatybė ar atskiri jos elementai neprivalo būti absoliučiai unikali (-ūs); tačiau
2. privalo atspindėti dabartinę, o ne siektiną kokybinę mokyklos sudėtį.

Mokyklos tapatybė atsako į klausimą: *kas mes esame dabar.*

Suformuluokite misijos teiginį

Kai jau aišku, kas esate, galite formuluoti misiją – aišką, glaustą teiginį, kuris atsako į tris klausimus:

- Kam egzistuoja mokykla?
- Ką darome, kad įgyvendintume savo paskirtį?
- Kam – mokiniams, bendruomenei, visuomenei – esame reikalingi?

Misija nėra šūkis, o vidinis jūsų kompasas. Ji turi būti aiški, suprantama kiekvienam mokyklos bendruomenės nariui – nuo pirmoko iki direktoriaus. Ji turi įkvėpti, bet kartu likti žemiška. Tai ne ateities pažadas, o dabarties įsipareigojimas.

Pavyzdys: *Padedame kiekvienam vaikui augti pažįstant, pasitikint savimi ir prisiimant atsakomybę.*

Arba: *Mūsų misija – ugdyti drąsius, kūrybingus ir empatiškus mokinius, gebančius kurti pasaulį, kuriame norėtų gyventi.*

Patarimai, kaip formuluoti misiją:

- Aptarkite, ką iš tiesų darote geriausiai. Gal kuriate saugią aplinką, gebate pastebėti kiekvieno vaiko stiprybes, mezgate ypatingą ryšį su tėvais, mokate perteikti atsakingos laisvės pojūtį, ugdote per patirtį ir pan.
- Venkite per ilgų, biurokratinių ar deklaratyvių teiginių.
Pavyzdžiui, formuluotė: *Mokyklos misija – užtikrinti sistemingą, kryptingą ir mokinio individualius gebėjimus atliepantį ugdymo(si) procesą, orientuotą į nuoseklų akademinį augimą, asmeninių ir socialinių kompetencijų plėtojimą.*
galite paversti į: *Kuriame mokymosi aplinką, kurioje kiekvienas mokinys skatinamas siekti akademinio augimo, asmeninės atsakomybės ir pagarbos bendruomenei.*
- Kalbėkite žmonių kalba. Tai turi būti sakiny, kurį galėtų išstarti kiekvienas bendruomenės narys.
- Išlaikydami gyvybingą misijos formuluotę, pasistenkite mokyklos dabartį sieti su prasme ateityje.
Pavyzdžiui, misijos formuluotė: *Teikiame pagrindinio ir vidurinio ugdymo paslaugas, užtikrinančias žinių įsisavinimą, įgūdžių lavinimą ir socialinę integraciją* skamba kiek sausiai ir šabloniškai. Tačiau ją galima perkurti taip: *Kuriame mokymosi erdvę, kurioje kiekvienas mokinys ugdo savo galias augti, prisiimti atsakomybę ir puoselėti bendruomenę.*

Misijos formuluotė – tai vidinis mokyklos kompasas, apibūdinantis, ką ji daro ir kodėl tai svarbu. Ji turi būti aiški, įkvepianti, įsišaknijusi dabartyje, prasminga ir nurodyti ateities kryptį, kad kiekvienas bendruomenės narys ją atpažintų savyje.

Mokyklos misijos teiginys atsako į klausimą: ką mes darome dėl kitų ir kodėl?



4 pav. Žingsniai ir patarimai, kaip sudaryti mokyklos misijos teiginį

TAI PADĖS NESUSIPAINIOTI:

Aspektas	Tapatybė	Misija
Tonas	Aprašomasis	Veikiamasis
Laikas	Dabar (būklė)	Dabar ir ateityje (įsipareigojimas)
Klausimas	Kas mes?	Ką darome ir kodėl?
Funkcija	Atspindėti savastį	Apibrėžti paskirtį
Forma	Gali būti laisvesnė, gyvesnė	Trumpas, aiškus teiginys, dažnai 1 sakiny

Dar keli mokyklos tapatybės apibrėžimo ir misijos formuluotės pavyzdžiai pagal skirtingus mokyklų profilius.

Nedidelės mokyklos tapatybė:

Esame nedidelė, bendruomeniška mokykla, kurioje kiekvienas vaikas žinomas vardu. Mūsų santykiai grįsti pagarba, o sprendimus priimame išgirdę visas puses. Didžiuojamės kūrybišku požiūriu į mokymą ir artimu ryšiu su šeimomis.

Misija:

Padedame vaikams augti kaip savarankiškomis, atsakingoms ir kūrybingoms asmenybėms, ugdydami pažinimo džiaugsmą, bendrystę ir pasitikėjimą savimi.

Didelės mokyklos tapatybė:

Esame didelė, dinamiška miesto mokykla, kurioje dera akademiniai laimėjimai ir šiuolaikinės technologijos. Mūsų stiprybė – aiškios struktūros, kokybės standartai ir bendradarbiaujanti komanda. Mums svarbu kryptingumas ir aiškūs lūkesčiai.

Misija:

Kuriame mokymosi aplinką, kurioje kiekvienas mokinys skatinamas siekti akademinio augimo, asmeninės atsakomybės ir pagarbos bendruomenei.

Socialiai jautrios ir įtraukios mokyklos tapatybė:

Esame įtrauki mokykla, kurioje kiekvienas vaikas – svarbus, nepaisant jo kilmės, gebėjimų ar kalbos. Didžiuojamės empatijos kultūra, glaudžiu ryšiu su šeimomis ir gebėjimu prisitaikyti prie kiekvieno mokinio poreikių. Mūsų stiprybė – žmonės.

Misija:

Ugdome jautrią, atsakingą ir bendradarbiaujančią asmenybę, kuri jaučiasi saugi, priimta ir vertinama. Kiekvieną vaiką matome kaip unikalią galimybę mokytis drauge.

IŠGRYNINKITE VERTYBES

Vertybės – tai moralinis pamatas, ant kurio statoma mokyklos kultūra. Jos ne tik skambūs žodžiai ant sienos. Vertybės atspindi jūsų bendravimą, sprendimų priėmimą ir kasdienybės veiksmus. Būtent mokyklos vertybės turi būti ne teorinės, o atpažįstamos veiksmė. Ką reiškia realybėje, kai sakome „bendradarbiavimas“? Kaip jis atrodo klasėje, posėdyje, koridoriuje?

Vertybės turi būti išgrynintos kartu su bendruomene, tik taip jos taps atpažįstamos ir priimtoms. Tikros vertybės kyla iš tikro gyvenimo: mokinių istorijų, mokytojų pasirinkimų, kasdienės atmosferos. Todėl jų formavimas nėra tik „sugalvokime gražius žodžius“, o bendras procesas, leidžiantis pažvelgti į tai, kas jus vienija.

Patarimai:

- Atsispirkite nuo surinktos informacijos. Pats paprasčiausias būdas surinkti bendruomenės narių nuomonę – surengti apklausą, kurioje dalyvautų kuo daugiau respondentų. Galite naudoti jums prieinamas skaitmenines formų pildymo platformas. Vertybės neturi būti išgalvotos, nes jos jau gyvena tarp žmonių.

- Ieškokite pasikartojimų. Ką žmonės mini dažniausiai? Kurie principai skamba įvairiose grupėse? Tai tikrų ir atpažįstamų vertybių ženklai. Sudarykite dažniausiai pasikartojančių vertybių sąrašą. Skaitmeninės formų pildymo platformos įprastai turi integruotus bazinės statistikos modulius, kurie automatiškai suformuluotų tokius sąrašus. Išrinkite 5–7 dažniausiai pasikartojančias vertybes, su kuriomis toliau dirbsite. Tai trumpasis, bet dar ne galutinis būsimų mokyklos vertybių sąrašas.
- Toliau dirbdami su trumpuoju vertybių sąrašu nustatykite ir aptarkite dviprasmybes. Jei vieni kalba apie „laisvę“, o kiti – apie „atsakomybę“, diskutuokite, ką tai reiškia jums ir kolektyvui, tai yra priešprieša ar papildymas. Vienu atveju tam tikrame kontekste „atsakomybė“ gali riboti laisvę, kitu – suteikti jai prasmės ir įsipareigojimo jausmą. Todėl kiekvienai vertybei priskirkite trumpą paaiškinimą ar pavyzdį. Ką „sąžiningumas“ reiškia jūsų mokykloje? Kaip „empatija“ pasireiškia mokytojo darbe?
- Rekomenduojama atrinkti 3–5 pagrindines vertybes, ne daugiau. Ir kad jos būtų aiškios, viena kitą papildančios ir įsimintinos.
- Atrinktas vertybes suderinkite su mokyklos tapatybe. Jos turi atspindėti jūsų mokyklą, o ne bendrą deklaratyvų šabloną. Kuo labiau kyla iš jūsų tikrovės, tuo jos gyvesnės.

Pateikiame kelis pavyzdžius, kai vertybės tiek atspindi mokyklos identitetą, tiek dera tarpusavyje (viena kitą papildo, o ne prieštarauja).

Jei jūsų mokykla yra bendruomeniška ir puoselėja augimą skatinančią kultūrą, jūsų vertybės galėtų būti tokios:

Bendradarbiavimas, nes mokomės ir augame drauge, ne vieni.

Atsakomybė, nes kiekvienas prisideda prie bendros sėkmės.

Pagarba, nes be jos nėra tikro ryšio ir saugios erdvės veikti.

Šios trys vertybės sudaro bendruomenės audinį. Kartu jos apibrėžia, kaip kuriamas ryšys, kaip jame veikiama ir laikomasi ribų ir susitarimų.

Jei jūsų mokyklos identitetą apibrėžia inovatyvumas ir smalsi mokymosi aplinka, jūsų vertybės galėtų būti:

Smalsumas, nes žinių siekimas yra kiekvieno augimo pradžia.

Kūrybiškumas, nes atsakymai ne visada randami, o kartais – sukuriami.

Atvirumas naujovėms, nes tik mokydami ir bandydami einame pirmyn.

Šios vertybės kuria atmosferą, kurioje eksperimentai ne baudžiami, o skatinami ir pokyčiai priimami ne kaip grėsmė, o kaip galimybė.

Jei jūsų mokykla yra etiška ir sąmoninga, galbūt jūsų vertybės:

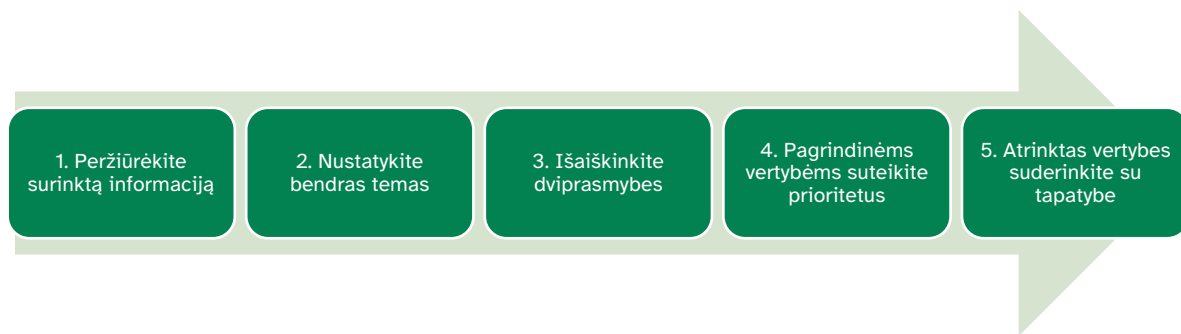
Sąžiningumas, nes tik tiesa veda į pasitikėjimą.

Empatija, nes sprendimai be jausmo tampa šalti.

Tarnystė (arba rūpestis), nes tik iš rūpesčio gimsta tikra lyderystė.

Čia yra brandžios, socialiai atsakingos mokyklos pamatai. Tokios vertybės skatina ir rezultata, ir žmogišką kelią jo link.

Vertybės nėra tiesiog įrašas dokumente. Jos yra tai, kas lieka, kai keičiasi planai ir projektai, vadovai.



5 pav. Žingsniai ir patarimai, kaip išgryninti mokyklos vertybes

SUKURKITE ĮKVEPIANTĮ VIZIJOS TEIGINĮ

Vizija – tai bendras ateities paveikslas, kuriame susitinka mokyklos siekiai, idealai ir lūkesčiai. Ji parodo, kuria kryptimi mokykla juda. Vizija padeda suprasti, *ką iš tiesų norime pasiekti*, jei viskas klostytųsi sėkmingai.

Vizija nustato ilgalaikę, 5–10 metų, mokyklos sąmoningo ir sistemingo vystymosi kryptį. Suformulavusi įkvepiančią viziją, mokykla gali lengviau ir aiškiau priimti sprendimus. Galima vis savęs klausti, ar tai, ką darome, veda mus į šią viziją. Gerai suformuluota vizija suteikia komandai vienybės jausmą, prasmės kasdienybei ir pasitikėjimą. Labai svarbu suprasti, kad vizijos formuluotė neturi būti vien tik vadovo (-ų) idėjos išraiška. Šioje formuluotėje turi atsispindėti bendras kolektyvo (ir mokinių, jų tėvų, kitų bendruomenės grupių) siekis, kuriam pritaria visi.

Gera vizijos formuluotė yra aiški ir suprantama visiems, realistiškai ambicinga (pasiekiamą, bet įkvepiančią), kyla iš to, kuo tikite, iš vertybių, o ne tik iš to, ką įprastai veikiate kiekvieną dieną. Vizija turi būti mokyklą ir jos bendruomenės narius transformuojantis veiksnys. Na ir, žinoma, formuluotė turi būti trumpa ir aiški, dažniausiai 1–2 sakinių.

Kartu su komanda kurdami vizijos formuluotę, savęs klauskite:

Jei viskas vyktų taip, kaip norime, ką mūsų mokiniai pasakytų apie šią mokyklą po 10 metų?

Įvardykite dažniausiai mokyklos bendruomenės narių pokalbiuose girdimas svajones ir iš jų sudėliokite 1–2 sakinius, kuriuose būtų jausmas, girdėtusi bendruomenė balsas ir jaučiama pažanga, veiksmas, judesys, o ne tik buvimas.

Pavyzdžiui, dažnai pasvajojate, kad kiekvienas mokinys būtų matomas, norite, kad džiaugsmingai mokytųsi, būtų motyvuoti, bet ne įpareigoti, jums svarbu, kad ir mokytojai, ir mokiniai megztų ryšius, o jų santykiai būtų grįsti pasitikėjimu, o ne baime.

Iš šių svajonių galima suformuluoti tokią viziją:

Siekiame prasmingo mokymosi, ugdydami vaikus, kurie jaučiasi matomi, girdimi ir drąsūs būti savimi.

Arba suprantate, kad norite, jog akademiniai mokyklos rezultatai būtų aukštesni, kad įstaigoje vyrautų aiškumas ir sistemiskumas, svajojate, kad mokiniai demonstruotų ne tik akademinės žinias, bet ir spinduliuotų pasitikėjimu, būtų pasiruošę ateities iššūkiams.

Tokiu atveju vizija galėtų skambėti taip:

Siekiame aukštų rezultatų, ugdydami savimi pasitikinčius, atsakingus ir ateičiai pasirėngusius mokinius.

Kaip nesusipainioti?

Išgrynindami mokyklos tapatybę, klauskite savęs: „Kas mes esame dabar?“ Tapatybė apibūdina mokyklos savastį, jos kultūrą, bendravimo būdą, išskirtinumą. Tai, kaip veidrodis, kuris parodo, kaip jūs matote patys save.

Formuluodami misiją, atsakykite į klausimą, ką jūs darote ir kodėl. Misija apibrėžia pagrindinį mokyklos tikslą, jos paskirtį šiandien, dabar. Tai paaiškinimas, dėl ko jūs egzistuojate ir ką veikiate. Misijos šaknys – dabartyje.

Kurdami vizijos teiginį savęs klauskite: *Kur norime būti ateityje?* Vizija įvardija ilgalaikį mokyklos siekį, idealų jos portretą. Tai – švyturys, nurodantis mokyklos tobulėjimo kryptį. Vizijos formuluotė tampa atspirtimi keliant strateginius mokyklos tikslus.

KELKITE STRATEGINIUS TIKSLUS

Strateginiai tikslai – tai konkretūs, išmatuojami, pasiekiami, svarbūs ir laike apibrėžti siekiai, padedantys mokyklai nuosekliai įgyvendinti savo misiją ir viziją. Jie nubrėžia kryptį ir distanciją keleriems metams į priekį ir leidžia bendruomenei veikti kryptingai.

Svarbu, kad tikslai būtų aiškūs, suprantami ir kiltų iš tikrų bendruomenės poreikių. Jie neturi būti formaliai deklaruojami – tikslai yra *kvietimas veikti*, išreiškiantys tai, kur konkrečiai mokykla nori judėti ir kaip ketina tai pasiekti.

Strateginiai tikslai atsako į klausimą: *Kokiais konkrečiais žingsniais per artimiausius kelerius metus įgyvendinsime savo viziją?*

Gairės, kaip iškelti tinkamus strateginius tikslus

1. Sugrįžkite prie misijos, vizijos ir vertybių. Ar tikslai atspindi tai, kas mokyklai svarbiausia? Jie turėtų būti šių esminių teiginių išraiška veiksmais.
2. Išgryninkite 3–4 strateginius prioritetus. Tai sritys, be kurių mokykla negalės augti ar įgyvendinti savo ilgalaikių siekių. Pavyzdžiui, akademiniai laimėjimai, mokinių gerovė, bendruomenės įsitraukimas, įtrauktis.
3. Kiekvienam prioritetui – po SMART tikslą. SMART – tai kriterijai, pagal kuriuos tikslas formuluojamas:
 - **S** – konkretus (ką tiksliai siekiame padaryti?);
 - **M** – išmatuojamas (kaip žinosime, kad pavyko?);
 - **A** – pasiekiamas (ar realu?);
 - **R** – svarbus (ar susijęs su vizija?);
 - **T** – laike apibrėžtas (iki kada?).
4. Grįskite tikslus duomenimis. Pasitelkite bendruomenės apklausas, pažangumo duomenis, stebėjimus, įžvalgas. Tai padės kelti tikslus ne iš „nuojautos“, o realybės.
5. Numatykite formuluojamų tikslų priemones. Tikslas – tai, kur einame. Priemonės – kaip ten nueisime. Pradėkite nuo krypties, tik tada planuokite veiklas.

6. Reguliariai peržiūrėkite ir koreguokite. Kartą per pusmetį ar metus įvertinkite, kurie jūsų tikslai veikia. Galbūt yra nebeaktualių, nebeatitinkančių poreikių, kintančio konteksto ir mokyklos gyvenimo? Tai nėra nuolatinė tikslų siekimo ir rezultatų refleksija, bet įvertinimas, ar tikslai nepraranda aktualumo.

Pavyzdys, kaip nuo vizijos pereiti prie strateginių tikslų.

Vizija:

Auginame atsakingus ir savimi pasitikinčius mokinius, kurdami bendruomenę, kurioje mokymasis teikia džiaugsmą ir kiekvienas jaučiasi svarbus.

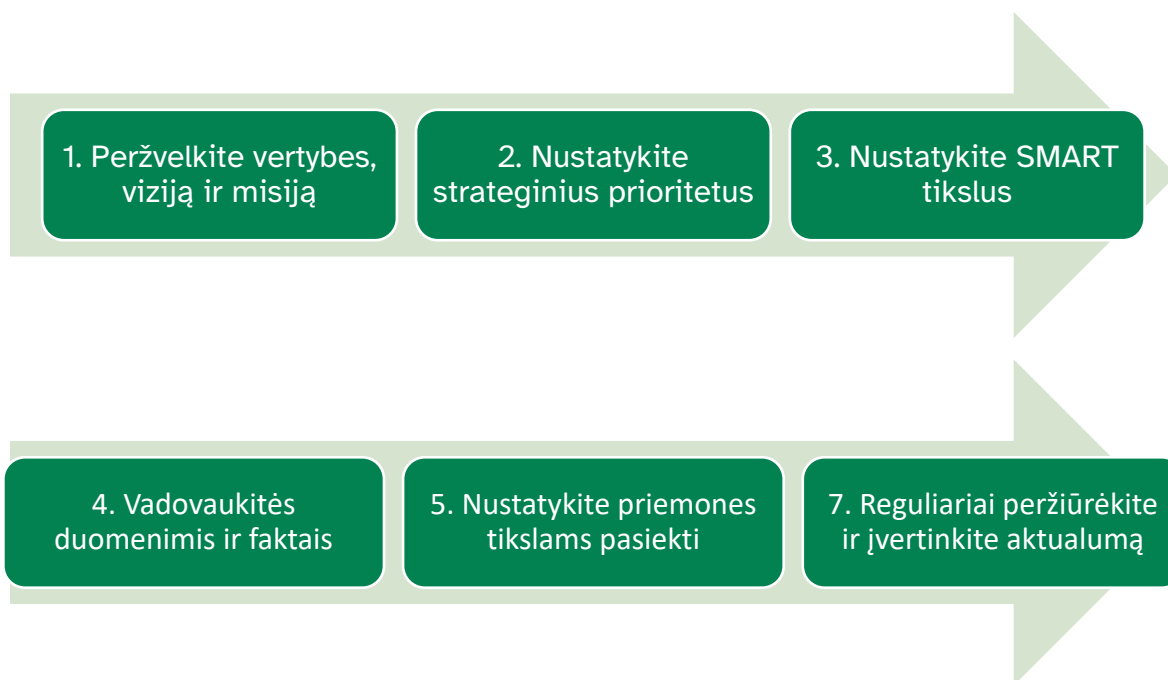
Šioje vizijos formuluotėje išskirti 4 prioritetai:

- Mokymosi džiaugsmas.
- Pasitikėjimo ugdymas.
- Asmeninė atsakomybė.
- Kiekvienas jaučiasi svarbus.

Todėl pagal kiekvieną strateginiai tikslai gali būti tokie:

1. Per trejus metus pasiekti, kad 20 % daugiau mokinių teigtų, jog mokymasis mokykloje teikia džiaugsmą:
 - a) sukurti refleksijų praktikas klasėse ir nuo kitų mokslo metų jas taikyti;
 - b) sukurti penkias tarpdalykines projektines veiklas, grįstas inovatyviais ugdymo metodais, jas patvirtinti metodinėse grupėse ir įgyvendinti iki 2026 metų birželio.
2. Per dvejus metus 30 % sumažinti drausminių incidentų, susijusių su netinkamu bendravimu:
 - a) sukurti ir įgyvendinti socialinio ir emocinio ugdymo programą;
 - b) Išmokyti mokytojus konfliktų mokymo metodu.
3. Per metus parengti ir įgyvendinti atsakomybės auginimo programą 5–10 klasių mokiniams:
 - a) visiems 5–10 klasių mokiniams taikyti mentorystės modelį;
 - b) vesti periodinius asmeninių refleksijų užsiėmimus.
4. Per dvejus metus 25 % padidinti mokinių, teigiančių, kad mokykloje jaučiasi matomi, vertinami ir svarbūs, skaičių:
 - a) įdiegti nuolatinio mokinių grįžtamojo ryšio apie mokymosi patirtį sistemą;
 - b) organizuoti mokinių ir mokytojų bendradarbiavimo dirbtuves, kuriose kuriami bendri mokinių ir mokytojų susitarimai;
 - c) įvesti „matomumo momentų“ praktiką: asmeniniai mokytojo ir mokinio kontaktai, grįžtamoji refleksija, įvertinimas už pastangas, ne tik rezultatus.

Svarbu suprasti, kad tikslas nėra pažadas būti geresniems, o konkretus kvietimas veikti. Jei negalime jo pamatuoti ar suprasti, jis liks tik svajone.



6 pav. Žingsniai ir patarimai, kaip tinkamai kelti strateginius mokyklos tikslus

UŽTIKRINKITE VERTYBIŲ, MISIJOS, VIZIJOS IR TIKSLŲ HARMONIJĄ

Kuriant strategiją gali atrodyti, kad visi jos elementai yra atskiros, tarpusavyje nesusijusios detalės. Tačiau iš tikrųjų tai – vientisas pasakojimas, kuriame viena dalis stiprina kitą, kad jūsų mokyklos balsas skambėtų vieningai.

Šiame etape sustokite ir pažvelkite, ar tai, ką surašėte, iš tikrųjų sudaro visumą. Ar vertybės sudaro vizijos pamatą? Ar strateginiai tikslai eina ta pačia kryptimi, kaip ir bendras mokyklos pasakojimas apie tai, kas ji yra (misija) ir kuo nori tapti (vizija)?

Viskas dera, kai:

- vertybės – ne tik deklaracija, bet ir realus pagrindas tam, kaip elgiamės kas dieną;
- misija atsako ne tik į klausimą *ką darome*, bet ir *kodėl tai svarbu dabar*;
- vizija nurodo ne tik kryptį, bet ir įkvepia ją eiti;
- kai strateginiai tikslai – ne tiesiog darbo planas, o konkretūs žingsniai priartėti prie vizijos.

Užduokite sau šiuos klausimus:

- Ar tikslai realiai padeda įgyvendinti viziją?
- Ar vizija atspindi tai, kuo iš tikrųjų tikime (vertybes)?
- Ar misija sujungia mokyklos tapatybę ir kasdienes veiksmus?
- Tai jaučiama ir yra gyva bendruomenėje ar tik gražiai parašyta?

Jei reikia, taisykite be gailesčio. Geriau pataisyta, bet tikra strategija, nei tobula ir negyva. Jei kažkas jums skamba kaip iš kitos mokyklos, tai ir yra iš kitos mokyklos. Tegu jūsų tekstas skamba jūsų balsu.

Gera strategija yra tarsi muzikinis kūrinys: vertybės – tai tonacija, kurią sunku pastebėti, bet be jos skamba neteisingai. Misija – pagrindinis motyvas, iš kurio visa išplaukia. Vizija yra melodija, vedanti, kviečianti ir kylanti į kulminaciją. O strateginiai tikslai – ritmas, kuris palaiko tempą ir padeda judėti pirmyn. Kai partitūra suderinta, tik tada mokyklos strategija skamba kaip vieninga, įkvepianti simfonija. Priešingu atveju lieka tik pavienės natos, kurios niekam nejstringa atmintyje.

GAUKITE GRĮŽTAMĄJĮ RYŠĮ

Kai strategijos projektas parengtas, jį galima pristatyti mokyklos bendruomenei. Šis etapas nėra galutinis, bet skirtas atsiliepimams ir pastaboms gauti. Pateikite mokyklos strategijos vienlapio projektą kaip kvietimą mintims išreikšti. Šiame etape svarbu pasitikrinti, ar tai iš tiesų atspindi mokyklos balsą, o formuluotės – nuo vertybių iki strateginių tikslų – *tikrai suprantamos, prasmingos ir atpažįstamos bendruomenei*.

Pirmasis jūsų parengto dokumento variantas gali būti stiprus, tačiau tik bendruomenės refleksija padės jam įgauti galutinę formą. Todėl prieš tvirtindami pasidalinkite juo su kitais ir išgirskite jų nuomonę.

Kaip tai padaryti?

- Paskelbkite projektą mokyklos socialinio tinklo paskyroje ar kitoje platformoje, kurią naudoja mokiniai, tėvai, mokytojai. Kvieskite, o ne deklaruokite, kad parengtas projektas.
- Paskelbkite projektą per el. dienyną, naujienlaiškį ar el. pašta tėvams. Mokyklos vadovybė (direktorius) trumpu kvietimu gali paskatinti bendruomenę prisidėti ir išreikšti savo nuomonę.
- Pakabinkite strategijos vienlapio projektą mokyklos skelbimų lentoje (fojė, mokytojų kambaryje, prie valgyklos). Greta galite pakabinti dėžutę idėjoms, pastaboms, pasiūlymams, komentarams ir atsiliepimams. Taip pat galima sukurti *QR kodą*, kuris nukreiptų į el. versiją.
- Paskirkite kelias minutes vienlapio projekto aptarti mokytojų susirinkime ne kaip formaliai užduočiai, o kaip kvietimui prisidėti.
- Pasidalykite vienlapiu su mokinių taryba ar kitu aktyviu mokinių forumu. Sudarykite sąlygas jiems diskutuoti ir siūlyti savo idėjas.
- Tėvų susitikimai (komitetai). Jei planuojami tėvų susirinkimai ar susitikimai su klasių atstovais, į juos įtraukite trumpą refleksijos akimirką, pakvieskite sureaguoti į skelbimus socialiniame tinkle, el. dienyne, laiškuose ir kitur.

Leiskite žmonėms jaustis ne vertintojais, o bendraautoriais.

Visais šiais ir (ar) kitais kanalais galite pateikti struktūruotus klausimus, tačiau nebūtina. Dažnai laisvas komentaras pasako daugiau nei užpildytas formuliaras.

Surinkite visus atsakymus – raštu, el. laišku, balsu, iš susitikimų, jie svarbūs. Ne viską turėsite taisyti, bet viską verta išgirsti.

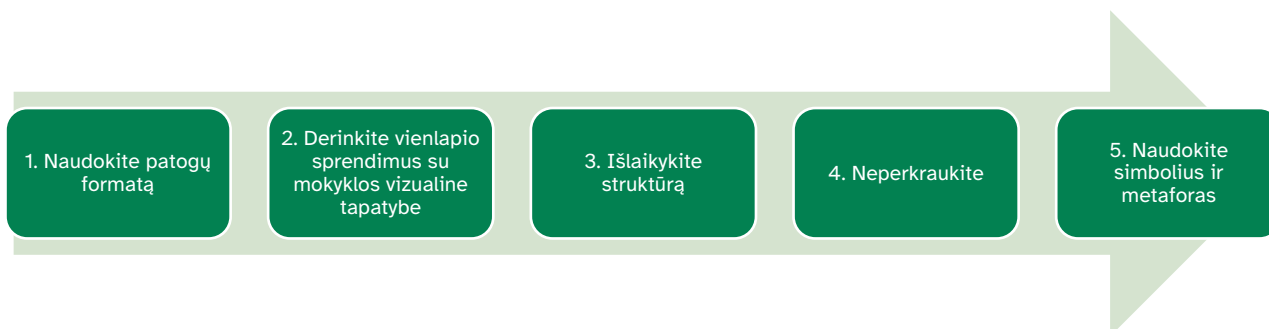
Svarbiausias yra ne kanalų skaičius, o tonas. Leiskite žmonėms jaustis ne vertintojais, o bendraautoriais. Tada atsakymuose vietoj „patinka, nepatinka“, atsiras „čia ir aš matau save“.

Gera strategija nėra padiktuota, ji gimsta iš dialogo. Pasitikrinimas nėra žingsnis atgal, tai paskutinis žingsnis į tikrą ir gyvą bendrumą.

SUKURKITE VIZUALIAI PATRAUKLŲ IR ĮKVEPIANTŲ STRATEGIJOS VIENLAPĮ

Kai vertybės įvardytos, misija – aiški, vizija – įkvepianti, o tikslai nubrėžti, metas sudėti į vieną lapą. Mokyklos strategijos vienlapis gali ir turi būti estetiškai išraiškingas ir informatyvus dokumentas, kuris gali būti kabinamas ant sienos, įkeliamas į svetainę, dovanojamas bendruomenei ir yra priminimas jums, kas esate ir kur einate.

- Naudokite A3 formatą – jis ganėtinai erdvus, kad būtų skaitomas ir estetiškas, bet neperkrautas.
- Derinkite vizualinius sprendimus su mokyklos vizualinės tapatybės gairėmis (angl. *brandbook*) – spalvos, šriftai, logotipas, grafiniai elementai turi kurti vientisą stilių.
- Išlaikykite aiškią struktūrą, išskirdami viziją, misiją, vertybes ir strateginius tikslus.
- Dokumente palikite erdvės, venkite ištisinio teksto bloką. Strategija neturi būti „skaitymo užduotis“, tai – vizualinis kvietimas.
- Naudokite simboliką ar vizualias metaforas (medį, kelią, švyturį ir kt.), kurios atspindi jūsų mokyklos tapatybę. Rinkitės tai, kas jums iš tiesų artima.



10 pav. Žingsniai ir patarimai, kaip sukurti mokyklos strategijos vienlapį

PASIDALYKITE SAVO STRATEGIJĄ: KOMUNIKACIJA

Kai strategijos vienlapis parengtas, metas jį ne tik paskelbti, bet ir paleisti į gyvenimą. Juk svarbiausia ne dokumentą paskelbti, o bendruomenę kviešti gyventi pagal tai, kuo tikite.

Svarbiausia – aiškumas ir įtrauktis:

- Naudokite tuos pačius žmonėms pažįstamus ryšio kanalus, kuriais rinkote grįžtamąjį ryšį. Tėvams: per skaitmeninį dienyną ar el. paštą, mokytojams: susirinkimuose, mokiniams: per mokinių tarybą, naujienlaiškius ar plakatus, visiems: per socialinius tinklus, mokyklos tinklalapį ir pan.
- Vizualiai pristatykite vienlapį A3 formato plakatais, sukurkite skaitmeninį failą, animuotą pristatymą. Pasirūpinkite, kad jis būtų ne tik pasiekiamas, bet ir visur matomas.

- Paašškinkite, kodėl ši vieno lapo strategija yra svarbi, nurodykite, kaip tai keis vaikų, mokytojų, tėvų kasdienį gyvenimą mokykloje.
- Jeigu norite daugiau nei tik paskelbti, organizuokite strategijos pristatymo renginį: trumpą mokyklos bendruomenės šventę su arbata ir užkandžiais, atvirą popietę tėvams ir mokiniams, kolektyvo susitikimą su pristatymu ir refleksijomis ar visą teminę dieną, kurioje veiklos atspindėtų naują strategijos dvasią.

Svarbu ne forma, o energija, leiskite bendruomenei pajauti, kad tai – bendras sprendimas, kokios mokyklos siekiate. Tai starto linija, kurią kartu peržengus kelias, nors ir ilgas, nebeatrodys svetimas.

NUOLAT TOBULINKITE

Net ir geriausiai parengtą strategiją gali sužlugdyti abejingumas ir užmarštis stalčiuje. Sukurta ir kruopščiai parengta strategija nėra užbaigtas darbas. Ji turi išlikti gyvu ryšiu su siekiama ateitimi ir kolektyvo susitarimu nuolat judėti į priekį.

Nuolatinis tobulinimas – tai gebėjimas atsigręžti atgal ir savęs klausti: „Ar einame ten, kur norime? Ar tai vis dar mūsų kelias? Ar kas nors pasikeitė ir nebėra gyva, aktualu, vertinga?“

Nereikia sudėtingų strategijos korekcijos sistemų. Kartą per pusmetį ar metus pakanka trumpo komandos susitikimo sugrįžti prie vizijos ir tikslų, aptarti, kas veikia, ką vertėtų performuluoti ir pakeisti, sustiprinti, patikslinti ir pan.

Dažniausiai keistinas strategijos elementas – tikslai. Jie gali būti keičiami pagal nuolat kintantį mokyklos kontekstą ir aktualijas.

Vizijos formuluotė gali būti keičiama įvykus reikšmingiems pasikeitimams. Tai ilgalaikis mokyklos siekis. Stipri vizijos formuluotė gali nesikeisti ir dešimtmečius.

Kadangi mokyklos misija ir vertybės yra pamatas, ant kurio statoma strategija, geriausia, kad apskritai jos nesikeistų, jei atspindi tikrąjį mokyklos gyvenimą, o nėra tik tuščios deklaracijos. Jei šie elementai dažnai keičiami, gali rodyti, kad šie mokyklos vieno lapo strategijos elementai sukurti įvaizdžiui, bet ne esmei atspindėti.

* * *

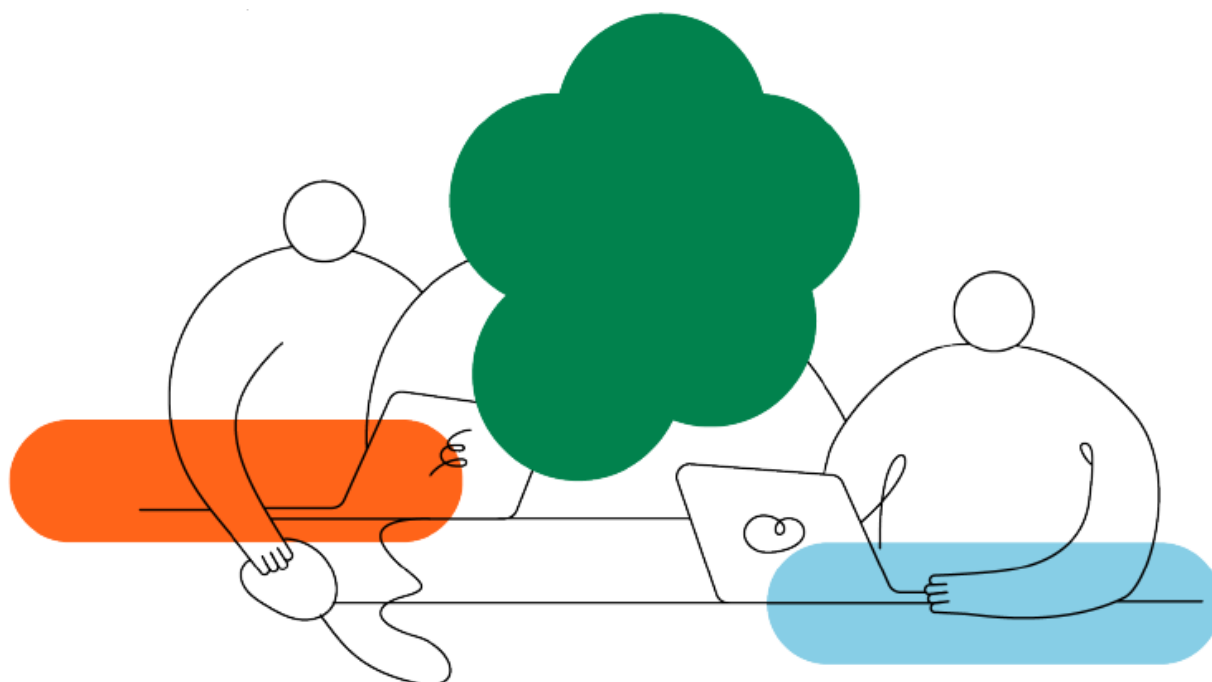
Strategijos vienlapis yra bendruomenės susitarimas dėl to, kas jai svarbiausia ir kur eina. Tai priemonė, kuri padeda išlikti kryptingiems sprendžiant kasdienius klausimus, vertinant pažangą ar planuojant pokyčius.

Tačiau svarbiausia, kad jis *nebūtų paliktas stalčiuje*. Strategija veikia tik tada, kai ja remiamasi: kai vertybės girdimos pokalbiuose, vizija kartais nuskamba susirinkime, o tikslai padeda apsispręsti, ką daryti toliau.

Vienlapis gyvas tada, kai naudojamas. Grįžkite prie jo bent kartą per metus, pasitikrinkite, kas veikia, kas jau įgyvendinta, o kas paseno ar nebeatitinka realybės. Tik taip strategija tampa ne dokumentu, o tikra pagalbininke.

MOKYKLOS KOLEKTYVO MISIJA IR SUSITARIMAI

Nuolatinio tobulinimo švietime metodika



MOKYTOJŲ KOLEKTYVO VIENYBĖS IR VEIKLOS PAGRINDAS – MISIJA IR SUSITARIMAI

Mokytojų kolektyvo misija ir susitarimai – tai nuolatinio tobulėjimo filosofijos elementai, kurie veikia kaip mokyklos pedagogų bendruomenės kompasas.

Jie tamptariai siejasi su mokyklos misija, vizija, vertybėmis ir strateginiais tikslais, todėl padeda mokytojų kasdienės veiklos kryptis, bendravimą ir sprendimus suderinti su mokyklos tobulėjimo kryptimi ir kultūra.

Mokytojų kolektyvo misija – tai pedagogų bendruomenės identitetą, vertybes ir profesinį įsipareigojimą atspindintis teiginys. Jis apibrėžia, koks yra kolektyvas, ko siekia, kaip nori augti ir veikti kartu.

Misija tampa moraliniu pagrindu, kuriuo remdamasis kolektyvas gali nuosekliai palaikyti aukštą profesinės veiklos kokybę, tarpusavio bendradarbiavimą ir augančią mokyklos kultūrą.

Mokytojų kolektyvo susitarimai – tai praktiniai veiklos ir bendradarbiavimo principai, išplaukiantys iš kolektyvinės misijos teiginio. Jie įtvirtina aiškias kasdienio bendravimo, sprendimų priėmimo ir profesinio tobulėjimo gaires, leidžiančias mokytojų bendruomenei veikti darniai, atsakingai ir sąmoningai.

Metodikoje pateikiamas aiškus žingsnių planas, padėsiantis mokyklų kolektyvams sukurti savo misijos teiginį ir susitarimus taip, kad jie natūraliai įsiliėtų į mokyklos gyvenimą ir stiprintų nuolatinio tobulėjimo kultūrą.



1 pav. Kolektyvo misijos ir susitarimų formulavimo eiga

PASIRUOŠIMAS: MOKYTOJŲ KOLEKTYVO MISIJOS IR SUSITARIMŲ KŪRIMO PAMATAI

Misijos ir susitarimų kūrimas prasideda nuo individualaus ir kolektyvinio pasiruošimo, kurio tikslas – užtikrinti, kad kiekvienas mokytojas turėtų galimybę apmąstyti ir reflektuoti mokyklos kryptį ir savo vietą bendruomenėje, kolektyviai susitarti dėl veikimo formato.

Pirmas žingsnis – asmeninė refleksija

Rekomenduojame pakviesti kiekvieną mokytoją (dar kartą) susipažinti su mokyklos strategijos vienlapiu, kuriame pateikta mokyklos misija, vizija, vertybės ir strateginiai tikslai.

Svarbu ne tik perskaityti, bet ir trumpai apmąstyti:

- Kurioje šios bendros krypties vietoje matau save?
- Kaip mano darbas prisideda prie mokyklos misijos?
- Kokios vertybės man artimiausios, savos?

Antras žingsnis – pasiruošimas grupinei refleksijai.

Siūlome atsižvelgti į mokytojų kolektyvo dydį. Jei nedidelis (20–25 asmenys), galite organizuoti bendrą refleksijos sesiją. Jei didelis (per 30 asmenų), pakvieskite mokytojus savarankiškai susiskirstyti į mažas grupes (po 6–8) ir leiskite pačioms suplanuoti susitikimų, kuriuose kolektyviai ir sąmoningai reflektuotų pagal parengtas gaires, laiką ir vietą.

Svarbu, kad kolegos sąmoningai skirtų laiko kolektyvinei refleksijai.

Trečias žingsnis – struktūruotas pasirengimas grupei.

Kiekvienai grupei galite pateikti refleksinių klausimų.

1. Koks yra mūsų mokytojų kolektyvas? Kokios vertybės, savybės ir bruožai mus apibūdina?

Pavyzdžiui:

- Kūrybiškas ir smalsus kolektyvas.
- Atsakinga ir į vaiką orientuota bendruomenė.
- Bendradarbiaujantys ir vieni kitus palaikantys pedagogai.
- Atviri naujovėms, pokyčiams ir asmeniniam augimui.
- Profesionalūs, įsiklausantys ir nuolat tobulėjantys mokytojai.

2. Kodėl mes esame kaip kolektyvas? Kokia mūsų prasmė, ką siekiame sukurti, dėl ko esame kartu?

Pavyzdžiui:

- Norime ugdyti smalsius, kūrybingus ir savarankiškus mokinius.
- Kuriame aplinką, kurioje mokymasis būtų džiaugsminga gyvenimo dalis.
- Tikime, kad švietimas keičia pasaulį ir formuoja laisvas asmenybes.
- Esame tam, kad įkvėptume vaikus drąsiai tyrinėti pasaulį ir save.

3. Ką mes darome kaip kolektyvas? Kokias veiklas, kryptis vystome, ką kuriame savo kasdienybėje?

Pavyzdžiui:

- Kuriame saugią, palaikančią ir smalsumą skatinančią mokymosi aplinką.
- Dirbame projektiniu, tyrinėjimo, bendradarbiavimo pagrindu.

- Skatiname savarankiškumą ir kritinį mąstymą.
- Puoselėjame emocinį raštingumą, socialinius įgūdžius ir gyvenimo džiaugsmą.
- Skiriame dėmesio ne tik akademiniam, bet ir žmogiškiems augimo aspektams.

4. Kaip tai daro mūsų kolektyvas? Kokiais principais, vertybėmis ir darbo būdais vadovaujamės?

Pavyzdžiui:

- Bendradarbiaudami ir pasitikėdami vieni kitais.
- Būdami lankstūs, atviri naujoms idėjoms ir praktikoms.
- Teikdami konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir gerbdami vieni kitų indėlių.
- Skatindami mokinių savarankiškumą ir kūrybiškumą per įtraukiančias veiklas.
- Puoselėdami jautrumą kiekvieno mokinio poreikiams ir individualiam augimui.

Tai yra viskas, ko jums reikia, kad struktūruotai surinktumėte nuomones iš kiekvieno ar daugumos kolektyvo narių ir leistumėte jiems tapti kolektyvo misijos teiginio ir susitarimo bendraautorais.

Rezultatams pateikti galite sukurti elektronines formas ar kitus pasirinktus informacijos rinkimo būdus. Svarbu, kad kiekviena grupelė nuo savęs pateiktų išgrynintus atsakymus.

Nepatartume, jog mokytojai asmeniškai, be kolektyvinės refleksijos, formaliai užpildytų klausimynus ir juos pasiūlytų mokyklos vadovybei. Tai gali nuvesti į fragmentiškus, paviršutiniškus atsakymus, kuriuose atsispindės ne kolektyvo dvasia, o tik atskirų asmenų nuotaikos ar interesai.

Toki atveju prarandamas pats svarbiausias procesas – gyvas žmonių susitikimas, kurio metu ne tik formuluojami žodžiai, bet ir gimsta bendras jausmas, pasitikėjimas, atsakomybė už kolektyvinį sprendimą.

Misija ir susitarimai, atsiradę be gyvos refleksijos, dažnai lieka popieriniais, formaliais dokumentais, neturinčiais realios įtakos kasdieniam bendruomenės gyvenimui. Todėl labai svarbu, kad tiek dideliuose, tiek mažesniuose kolektyvuose būtų užtikrinta grupinė refleksija, nes gyvoje bendrystės grupelėse kiekvienas pajunta: aš priklausau, mano balsas svarbus, mes kuriame kartu.

MOKYTOJŲ KOLEKTYVO MISIJOS KŪRIMAS

Atlikus individualias ir grupines refleksijas ir surinkus mažųjų grupių atsakymus, kviečiame žengti į kitą etapą – sukurti bendrą mokytojų kolektyvo misiją.

Tam rekomenduojame suformuoti darbo grupę (iš kiekvienos mažosios grupės paskirkite po vieną atstovą). Jos užduotis – surinkti ir peržiūrėti pateiktas idėjas ir galutinai suformuluoti kolektyvo misijos teiginį.

Sukvietus darbo grupę, siūlome susitarti dėl darbo organizavimo formos (popierinės, skaitmeninės priemonės) ir paskirti moderatorių, kuris palaikys konstruktyvų darbo ritmą.

Atkreipiame dėmesį: šiame etape dirbama tik su jau surinkta informacija, nekuriamos naujos idėjos.

Idėjų grupavimas pagal keturias kryptis

Pirmasis darbo grupės žingsnis – suskirstyti mintis į keturias pagrindines kryptis:

- Kas mes esame?
- Kodėl mes esame?
- Ką mes darome?
- Kaip mes tai darome?

Rekomenduojame kiekvienai kryptiai skirti aiškią vietą (lentos dalį, popieriaus plotą ar elektroninę erdvę) ir į jas sukelti mažųjų grupelių užfiksuotas mintis, frazes ir žodžius.

Kai idėjos paskirstytos, gryninkite kryptį. Rekomenduojame peržiūrėti surinktas mintis, aptarti dažniausiai pasikartojančias arba stipriausiai kolektyvo esmę atspindinčias idėjas, kolektyviai suformuluokite vieną aiškų ir trumpą kiekvienos krypties teiginį.

Pavyzdžiui:

- Jei matote, kad dažnai kartojasi žodžiai „kūrybiškumas“, „bendradarbiavimas“, „atvirumas“, galite sujungti jas į teiginį: „Esame kūrybiškas, atviras ir bendradarbiaujantis mokytojų kolektyvas.“
- Jei atsakymuose apie kolektyvo paskirtį dažnai minimi „smalsumas“, „atsakomybė“, „laisvė augti“, galite formuluoti: „Siekiame ugdyti smalsius, savarankiškus ir atsakingus žmones.“
- Jei aptariant veiklą dominuoja idėjos apie „saugią aplinką“, „palaikymą“, „įkvėpimą“, galimas teiginys: „Kuriname saugią, palaikančią ir įkvėpiančią mokymosi aplinką.“
- Jei dažnai girdite mintis apie darbo būdus: „bendradarbiavimas“, „pasitikėjimas“, „kūrybiškumas“, teiginys galėtų būti: „Dirbame bendradarbiaudami, pasitikėdami vieni kitais ir taikydami kūrybiškus metodus.“

Svarbiausia šiame etape – matyti bendras kryptis ir kolektyviai išgryninti pagrindines mintis, o ne vertinti pavienes nuomones.

Misijos teiginio formavimas

Kai keturios kryptys suformuluotos, siūlome pereiti prie kolektyvo misijos teiginio. Remdamiesi keturiais parengtais kryptių teiginiais, ieškokite bendros minties, kuri juos sujungtų į trumpą, aiškų ir įkvėpiantį sakinį. Siekite, kad teiginys būtų glaustas (geriausiai – 1 sakiny) ir suprantamas visiems kolektyvo nariams.

Taigi pagal šį nagrinėjamą pavyzdį, atsižvelgiant į išryškintą kūrybiškumą, bendradarbiavimą, atvirumą, smalsumą, atsakomybę ir kitus aspektus, jūsų formuluojama kolektyvo misija gali būti tokia:

Esame kūrybiškas ir bendradarbiaujantis mokytojų kolektyvas, kuriantis saugią aplinką smalsiems ir atsakingiems jauniems žmonėms augti.

Kolektyvo misija – tai bendra kryptis, kuri įprasmina jūsų veiklą ir kasdienes sprendimus. Ji padės išlaikyti vieningą požiūrį, stiprinti bendruomeniškumą ir kreipti pastangas auginti kiekvieną mokinį bei save.

Keli kiti mokyklos kolektyvo misijos pavyzdžiai

Kūrybiškas ir šiltas variantas:

Esame atvira ir kūrybiška mokytojų bendruomenė, kurianti saugią ir įkvepiančią aplinką kiekvieno mokinio augimui ir saviraiškai.

Daugiau vertybinis, orientuotas į augimą:

Mūsų kolektyvą vienija bendras tikėjimas augimo galia – mokinių, kolegų ir mūsų pačių. Kuriame aplinką, kurioje drąsu mokytis, klysti ir tobulėti.

Konkretesnis, orientuotas į veiksmą:

Esame profesionalus mokytojų kolektyvas, siekiantis kokybiško ugdymo, bendradarbiavimo ir nuolatinio tobulėjimo, kad kiekvienas mokinys atrastų savo stiprybes.

Bendrystę pabrėžianti formuluotė:

Kuriame bendruomenę, kurioje mokytojai, mokiniai ir tėvai kartu kuria prasmingą, saugią ir augti padedančią aplinką.

Vizionieriška:

Esame kolektyvas, kuris drąsiai žvelgia į ateitį, auginą kūrybingas ir atsakingas asmenybes, atvira širdimi priimdama pasaulio iššūkius ir galimybes.

1) Mes esame:		2) Mes esame, nes:	
Kūrybiškas ir smalsus kolektyvas		Norime ugdyti smalsius, kūrybingus ir savarankiškus mokinius	
Atsakinga ir į vaiką orientuota bendruomenė		Siekiamo kurti aplinką, kurioje mokytis būtų džiaugsminga	
Bendradarbiaujantis ir vieni kitus palaikantys pedagogai		Tikime, kad švietimas keičia pasaulį ir formuoja laisvas asmenybes	
Atviri naujovėms, pokyčiams ir asmeniniam augimui		Esame tam, kad įkvėptume vaikus drąsiai tyrinėti pasaulį ir save	
Profesionalūs, įsiklausantys ir nuolat tobulėjantys mokytojai			
Išgryninta frazė:	5) Misijos formuluotė:	Išgryninta frazė:	
Esame kūrybiškas, atviras ir bendradarbiaujantis mokytojų kolektyvas	Trumpas, įkvepiantis teiginys, kuris apibendrina mūsų misiją	Siekiamo ugdyti smalsius, savarankiškus ir atsakingus žmones	
3) Ką mes darome?	„Esame kūrybiškas ir bendradarbiaujantis mokytojų kolektyvas, kuriantis saugią aplinką smalsiems ir atsakingiems jauniems žmonėms augti“	4) Kaip mes tai darome?	
Kuriame saugią, palaikančią ir smalsumą skatinančią mokymosi aplinką		Bendradarbiaudami ir pasitikėdami vieni kitais	
Skatiname savarankiškumą ir kritinį mąstymą		Teikdami konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir gerbdami vieni kitų indėlių	
Puoselėjame emocinį raštingumą, socialinius įgūdžius ir gyvenimo džiaugsmą		Skatindami mokinių savarankiškumą per įtraukiančias veiklas	
Išgryninta frazė:		Puoselėdami jautrumą kiekvieno mokinio poreikiams	
Kuriame saugią, palaikančią ir įkvepiančią mokymosi aplinką		Išgryninta frazė:	
		Dirbame bendradarbiaudami, pasitikėdami vieni kitais ir taikydami kūrybiškus metodus	

2 pav. Mokytojų kolektyvo misijos teiginio formulavimas

MOKYTOJŲ KOLEKTYVO SUSITARIMŲ KŪRIMAS

Kai kolektyvo misijos teiginys suformuluotas, natūraliai seka kitas žingsnis – susitarti, kaip įgyvendinsite šią misiją savo kasdienybėje. Kolektyvo susitarimai padės susivienyti, kryptingai veikti ir išlaikyti bendrą misijos kryptį. Misija – tai kelias. Susitarimai – tai žingsniai, kuriais einate.

Rekomenduojame įsigilinti į misijos teiginį ir pagalvoti, kokias vertybes jis siunčia, kokius veiksmus kviečia daryti kasdien.

Pakvieskite kolektyvo deleguotą darbo grupę misijos teiginį paversti gyva kasdienybe. Padalykite jį į pagrindines kryptis. Jei jūsų misija yra, pavyzdžiui, „Esame kūrybiškas ir bendradarbiaujantis mokytojų kolektyvas, kuriantis saugią aplinką smalsiems ir atsakingiems jauniems žmonėms augti“, čia išryškėja šios kryptys: kūrybiškumas, bendradarbiavimas, saugi aplinka, smalsumo ir atsakomybės ugdymas. Kiekvienai kryptčiai užduokite klausimą: „Ką tai reiškia mūsų elgesyje ir veikloje?“ ir sukurkite paprastus, aiškius susitarimus, kurie šias kryptis atspindėtų kasdienybėje.

Nuo misijos iki susitarimų

Įsigilinkite į jau suformuluotą misijos teiginį ir kartu su darbo grupe aptarkite, kokias kasdienio darbo vertybes ir kryptį jis siūlo.

Aptarkite, ką šis teiginys jums sako apie tai, kokie norite būti kartu, kaip norite dirbti ir kurti savo bendruomenę.

Toliau siūlome padalyti misijos teiginį į pagrindines kryptis. Pavyzdžiui, jei jūsų misija skamba taip:

Esame kūrybiškas ir bendradarbiaujantis mokytojų kolektyvas, kuriantis saugią aplinką smalsiems ir atsakingiems jauniems žmonėms augti,

galima išskirti šias kryptis:

- kūrybiškumą;
- bendradarbiavimą;
- saugią aplinką;
- smalsumo ir atsakomybės ugdymą.

Nagrinėdami kiekvieną kryptį, užduokite sau aiškų klausimą: *Ką ši kryptis reiškia mūsų kasdiniame darbe ir elgesyje?*

Atsakydami į šiuos klausimus, žingsnis po žingsnio suformuluosite paprastus ir aiškius kolektyvo susitarimus, kurie atspindės ne tik žodžius, bet ir kasdienybę.

Pavyzdys: kaip klausimai virsta susitarimais, kai yra misijos teiginys:

„Esame kūrybiškas ir bendradarbiaujantis mokytojų kolektyvas, kuriantis saugią aplinką smalsiems ir atsakingiems jauniems žmonėms augti.“

Ką jums reiškia būti kūrybišku kolektyvu?

Galimi atsakymai: ieškome naujų mokymo būdų ir sprendimų. Esame atviri naujoms idėjoms ir eksperimentams. Dalijamės kūrybinėmis praktikomis su kolegomis.

Per pristatymą kolektyvas kviečiamas:

- Išklausti misijos ir susitarimų projektus;
- išsakyti savo pastebėjimus, pasiūlymus ir, jei reikia, smulkias korekcijas;
- balsu arba bendru sutarimu patvirtinti galutinę misijos ir susitarimų versiją.

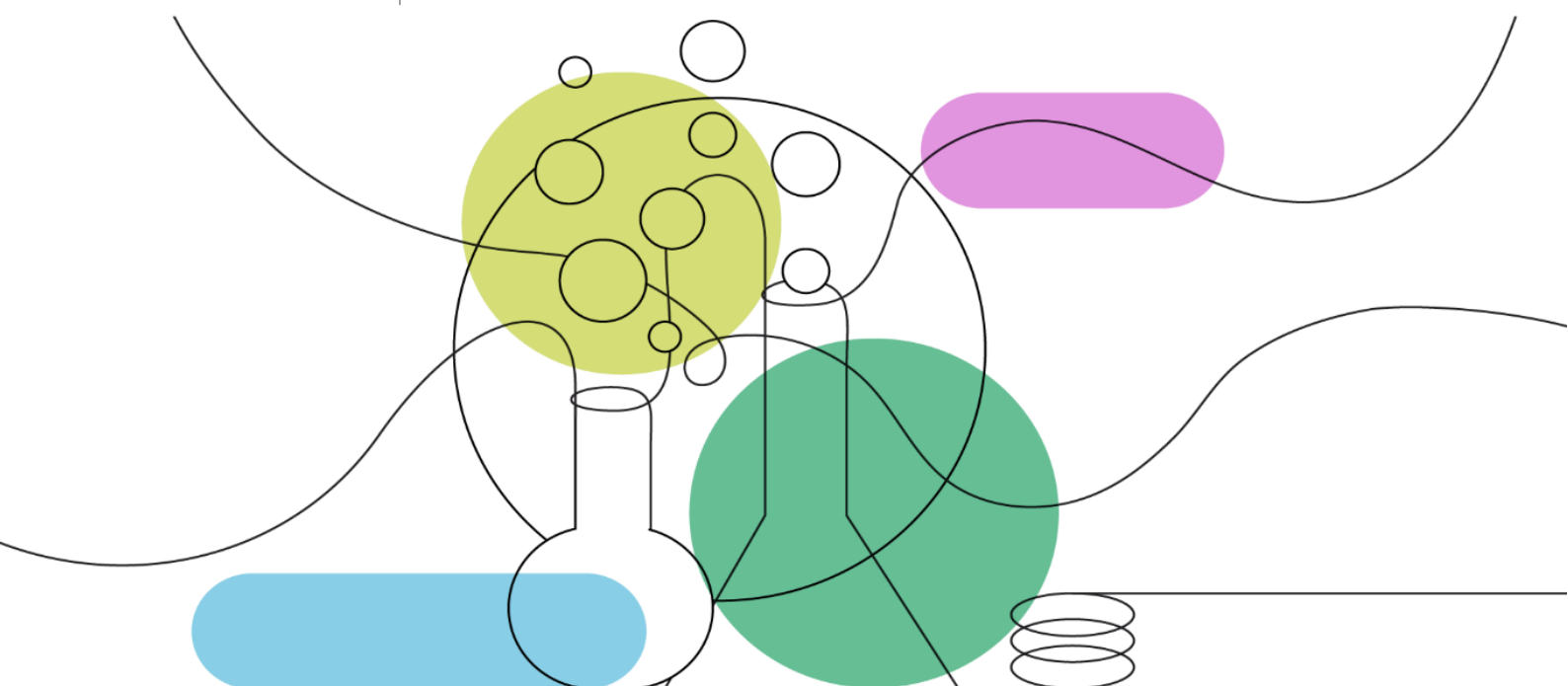
Svarbu, kad patvirtinta kolektyvo misija ir susitarimai neliktų tik tušti šūkliai. Todėl rekomenduojame:

- Viešai skelbti juos mokyklos interneto svetainėje, naujienlaiškiuose, informacinėse lentose;
- skelbti klasėse, mokytojų kambariuose – ten, kur kasdien vyksta mokyklos gyvenimas;
- reguliariai grįžti prie jų per susirinkimus, aptarti reikšmę ir svarbą kasdieniam kolektyvo gyvenimui.

Taip kolektyvo misija ir susitarimai taps gyvu, matomu ir įkvepiančiu kolektyvo veiklos pagrindu.

Mokytojų kolektyvo misija ir susitarimai – tai ne formali pareiga, o bendro kelio ženklai. Kai juos kuriate patys ir visi kartu, įdėdami mintis, jausmus ir vertybes, jie tampa gyvu jūsų bendruomenės pagrindu. Tai ne tik atsakomybė vienas kitam, o ir pasirinkimas kurti erdvę, kurioje gera būti, mokytis ir augti kartu.

* * *



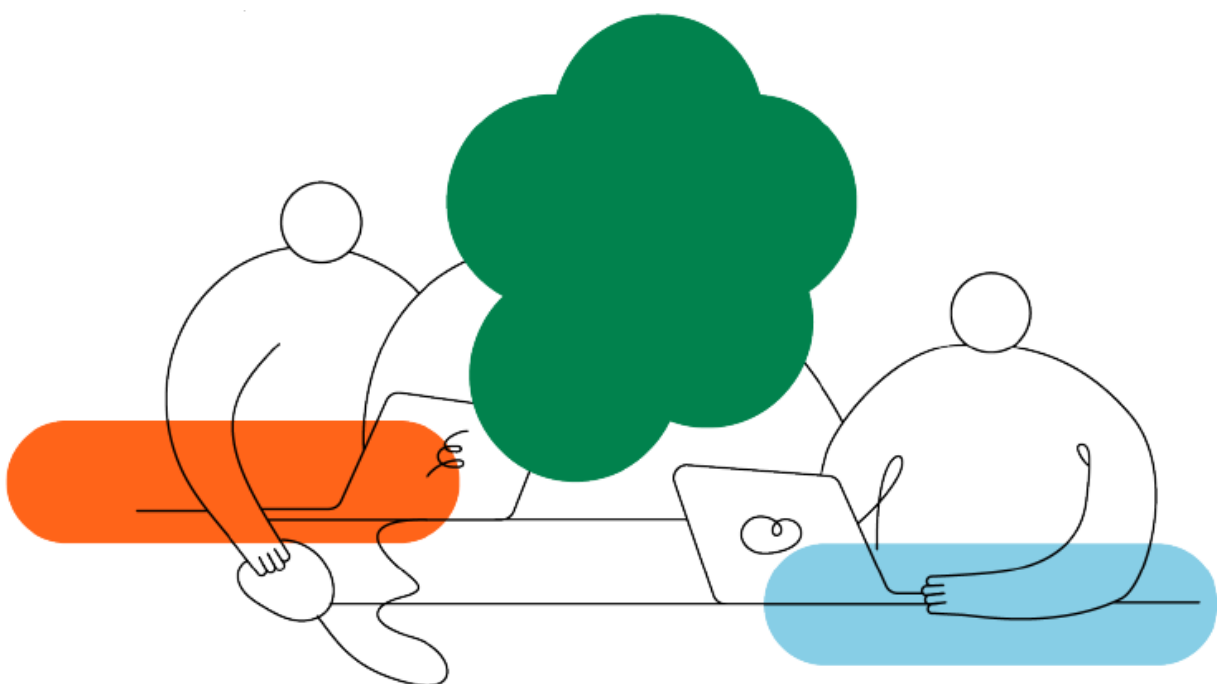
1 PRIEDAS. KOLEKTYVO MISIJOS IR SUSITARIMŲ FORMULAVIMO ŠABLONAI

1) Mes esame:		2) Mes esame, nes:	
Išgryninta frazė:	5) Misijos formuluotė:	Išgryninta frazė:	
	Trumpas, įkvepiantis teiginys, kuris apibendrina mūsų misiją		
3) Ką mes darome?		4) Kaip mes tai darome?	
Išgryninta frazė:		Išgryninta frazė:	

Ką mums reiškia būti...		Ką mums reiškia būti...	
	Misijos formuluotė:		
	Trumpas, įkvepiantis teiginys, kuris apibendrina mūsų misiją		
Ką mums reiškia...		Ką mums reiškia...	

KLASĖS MISIJA, SUSITARIMAI IR TIKSLAI

Nuolatinio tobulinimo švietime metodika



KLASĖS SĖKMĖS ORIENTYRAI – MISIJA, SUSITARIMAI IR TIKSLAI

Klasės misija, susitarimai ir tikslai – tai trys nuolatinio tobulėjimo filosofijos elementai, kurie kartu tampa kompasu mokiniams ir juos ugdantiems mokytojams siekiant bendros sėkmės. Tai tampriai tarpusavyje susiję, vienas kitą papildantys ir pratęsiantys komponentai. Kartu padeda užtikrinti, kad klasės veiklos kryptis, rezultatai, mokinių elgsenos ir įpročiai būtų suderinti su mokyklos nuolatinio tobulėjimo kryptimi ir kontekstu.

Klasės misija – tai klasės identitetą ir vertybes atspindintis teiginys. Juo mokiniai apibrėžia savo ir mokytojų bendradarbiavimo principus bei mokymosi kryptį. Šis teiginys yra moralinis pagrindas, kuriuo vadovaujantis klasės veikla ir kiekvieno mokinio asmeniniai siekiai derinami su mokyklos misija, vizija ir strateginiais tikslais.

Klasės susitarimai apibrėžia būdą, kaip ir kokiais principais remdamiesi mokiniai siekia užsibrėžtų tikslų.

Tinkamai suformuluotas misijos teiginys vienija ir buria mokinius į prasmingą bendruomenę, kelia kolektyvinio tikslo jausmą, motyvuoja prisiimti atsakomybę ir įsipareigojimą, siekti aukštesnių akademinų rezultatų. Pagal klasės misijos teiginį vėliau formuluojami klasės susitarimai ir keliami konkretūs tikslai.

Klasės susitarimai – tai pačių mokinių susitarimai dėl elgesio normų ir taisyklių, išvedami iš klasės misijos teiginio. Taip šis teiginys praktiniu lygmeniu įprasminamas kasdienėje mokinių

veikloje mokykloje ir klasėje.

Tačiau nei misijos teiginys, nei elgesio susitarimai netenka prasmės, jei nenukreipiami tinkama kryptimi. Būtent dėl to ir iš to keliami kolektyviniai klasės tikslai.

Tikslai nusako, ką mokiniai veikia mokykloje ir klasėje kiekvieną dieną. Klasės susitarimai apibrėžia būdą, kaip ir kokiais principais remdamiesi mokiniai siekia užsibrėžtų tikslų. Kaip minėjome, tai turi moralinį atspindį, kurį suteikia klasės misijos formuluotė. Šis teiginys nusako, kas yra klasės mokiniai kiekvienas atskirai ir kaip bendruomenė. Kas mes esame – misija, kokie mes esame – susitarimai, ką mes veikiamo – tikslai.

PASIRUOŠIMAS FORMULUOTI IR KELTI KLASĖS MISIJĄ, SUSITARIMUS IR TIKSLUS

1. KLASĖS VADOVO PASIRUOŠIMAS

Norint kokybiškai suformuluoti klasės misijos teiginį, mokinių elgesio susitarimus ir klasės tikslus, jums, kaip pedagogui, pirmiausia svarbu tinkamai pasiruošti.

Klasės vadovas ar auklėtojas pirmiausia turi gerai suprasti tiek mokyklos kontekstą ir vadovaujamos klasės dinamiką, specifiką. Svarbu įsisąmoninti, kad jūsų klasė yra darnios mokyklos bendruomenės dalis ir veikti atskirai negali. Todėl jos tikslai, elgesys, moralinės nuostatos turi atitikti mokyklos misiją, vertybes ir tą pačią tobulėjimo kryptį, kurią apibrėžia vizija ir strateginiai tikslai.

Būtent dėl šios priežasties jums būtina įsigilinti į šiuos mokyklos nuolatinio tobulėjimo filosofijos komponentus ir suprasti jų esmę, tarpusavio sąsajas, lūkesčius ir pan.

Mokyklos misijos formuluotė ir vertybės turi tapti orientyru formuluojant klasės misijos teiginį ir susitarimus.

Taip pat ir mokyklos strateginiai tikslai turi padiktuoti kryptį, kurioje bus keliami akademiniai klasės tikslai.

Šie klasės ir mokyklos nuolatinio tobulėjimo elementai turi atitikti vienas kitą ir neprieštarauti. Būtent per juos mokykla ir klasė išlaiko bendrą moralinį pagrindą ir akademinio tobulėjimo kryptį.

Užtikrinti šią bendrą kryptį ir pagrindą taps jūsų, klasės vadovo, pagrindine užduotimi koordinuojant klasės misijos teiginio ir susitarimų sudarymo, klasės tikslų kėlimo eigą.

2. SU KLASĖS MISIJOS TEIGINIO, SUSITARIMŲ IR TIKSLŲ IDĖJA SUPAŽINDINKITE MOKINIUS

Mokslo metų pradžioje, pirmųjų klasės valandėlių metu, supažindinkite mokinius su klasės misijos teiginio, susitarimų ir tikslų idėjomis. Tai pravartu padaryti kuo anksčiau ar kartu pristatant Klasės duomenų centro idėją. Misijos formuluotė, susitarimai ir tikslai bus atspirties taškas kuriant Klasės duomenų centro turinį.

Pabrėžkite, o vėliau ir išlaikykite šių elementų sudarymo eiliškumą: 1) klasės misijos teiginys; 2) klasės susitarimai; 3) klasės tikslai; 4) Klasės duomenų centro turinys.

Atsižvelgdami į savo klasės amžių ir brandą, parinkite tai atitinkantį komunikavimo būdą ir formą. Pavyzdžiui, jei dirbate su pradinių klasių mokiniais, misijos, elgesio susitarimų ir tikslų idėjas, jų formuluotes galite perteikti ir įgyvendinti pasitelkdami pasakos, herojaus, gyvūno, simbolio metaforas. Galite nuolatinio tobulėjimo aplinką (misiją, susitarimus, tikslus, duomenų centrą, mokinių vedamas klasės valandėles, mokinių aplankus) pateikti kaip pasakos, nuotykių ar kelionės elementus, mokinių naudojamus įrankius, tyrinėjimo priemones – kaip herojus ir pan. Pasinaudokite kuriama istorija ar pasaka kaip atskirus komponentus į visumą sujungiančiu turiniu.

Jei dirbate su 5–8 klasių mokiniais, pasitelkite jų amžių ir pasaulėžiūrą atitinkančią žaidimo formą kaip galimybę perteikti ir įprasminti nuolatinio tobulėjimo filosofiją klasėje. Pavyzdžiui, sukurkite žaidimą, kurio tikslas – per mokslo metus pastatyti bokštą su viršūnėje plazdančia vėliava, kurioje puikuoja klasės misijos teiginys. Mokiniai gali tapti bokšto architektais ir

statybininkais, galbūt dar nežinančiais, kokios formos jų bokštas bus mokslo metų pabaigoje. Architektai ar statybininkai turi tarpusavyje susitarti, kaip jie elgsis vieni su kitais, kad būsimas

bokštas būtų kuo įspūdingesnis; taip skatinsite mokinius susitarti. O kiekviena būsimo bokšto plyta atitiks pasiektą tarpinį klasės tikslą.

Tai tik viena iš daugelio nuolatinio tobulėjimo principų pavertimo žaidimu galimybių ir formų. Būkite kūrybiški, skatinkite mokinius pačius kurti savo istoriją ar žaidimą. Kartu motyvuosite. Be to, kai yra mokyklos gyvenimo elementus jungiantis kontekstas (metafora), mokiniams tampa aiškiau ir įdomiau.

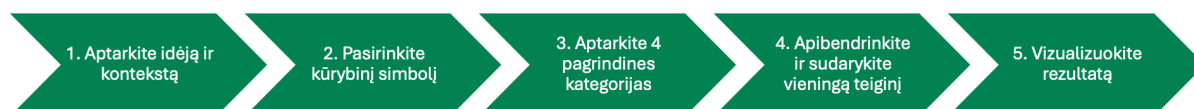
Augant mokinių sąmoningumui, žaidimo ir fantastiškų istorijų gali likti mažiau, tačiau jungiantis kontekstas vis tiek lieka svarbus. Net ir suaugusiems jis yra būtinas. Taigi dirbdami su 9–12 klasių mokiniais galite pereiti prie konkretesnių diskusijų, debatų ar grupinio darbo apie klasės misiją, susitarimus ir tikslus, tačiau vis tiek siūlykite viską jungiantį kontekstą. Pavyzdžiui, sporto varžybų, kur „įmesti taškai“ ir rungtynių rezultatas atitinka klasės tikslą ar tikslus, o komandos vertybės (elgesio susitarimai, laimėtas čempionatas) – misijos teiginį.

Bet kokių atveju klasės nuolatinio tobulėjimo sistemą pravartu paversti žaidimu. Įsivaizduokite krepšinio varžybas, kuriose nėra taisyklių, susitarimų, neskaičiuojamas galutinis rezultatas, nėra čempionato ar turnyro, netgi nerenkama statistika apie atskirus žaidėjus ar visą komandą.

Pagalvokite, kiek žiūrovų azartiškai stebėtų tokias rungtynes ar jų seriją. Būtent toks kontekstas – pasaka, kelionė, varžybos, čempionatas, statybos, mūšis – kelia susidomėjimą, motyvaciją, įsitraukimą. Tampa vaidmenų, atsakomybės, santykių ir t. t. pagrindu.

Be kita ko, toks žaidimas įtraukia pats savaime, dėl to mažėja arba išnyksta visai atlygio poreikis. Galite pateikti prizų idėją, tačiau pastatytas bokštas ar laimėtos varžybos turi būti svarbiausia klasės siekiamybė. Per daug sureikšminamas atlygis gali sunaikinti žaidimo naudą.

KLASĖS MISIJOS TEIGINIO FORMULAVIMAS

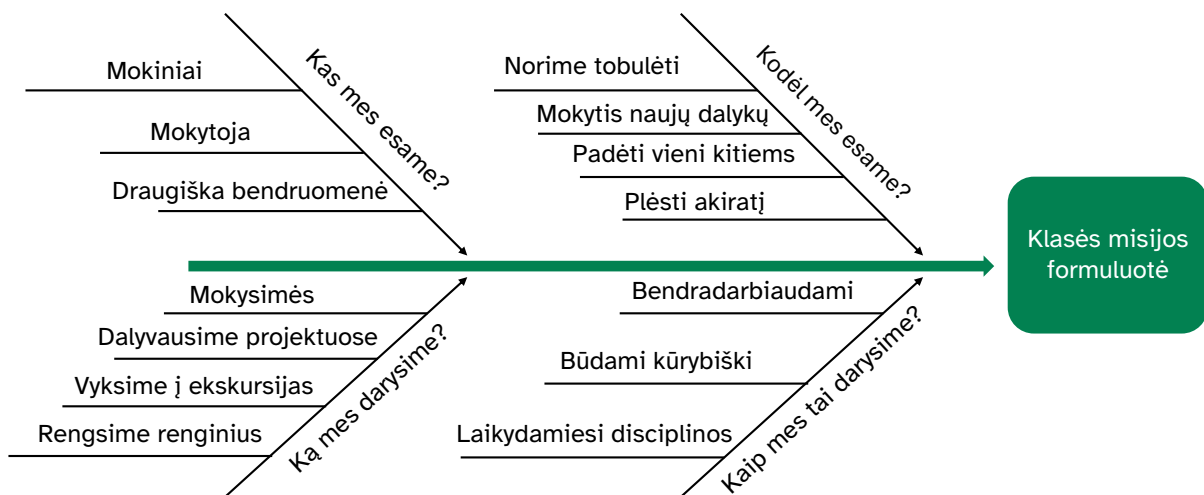


1 pav. Klasės misijos teiginio formulavimo eiga

Kai klasės nuolatinio tobulėjimo filosofijos elementai pristatyti mokiniams ir jau galbūt aptarėte, išrinkote šiuos elementus ir būsimą klasės veiklą jungiančią istoriją ar žaidimą, metas juos sukurti.

Klasės valandėlių metu pirmiausia suformuluokite misijos teiginį. Pavyzdžiui, pasinaudokite žuvies kaulo diagrama ar panašiu metodu ir struktūruotai bei efektyviai sukurkite klasės misijos teiginį. Išlaikydami tą patį ar panašų žuvies kaulo diagramos principą (galva, pagrindiniai kaulai ir smulkesnės ašakos), galite pasiūlyti vaikams ir kitus atvaizdavimo būdus, atitinkančius klasės pasirinktos žaidimo, istorijos, kelionės, sporto šakos ar varžybų temą.

Pavyzdžiui, jei klasėje pasirenkate kelionės senoviniu Kolumbo laivu temą, pasiūlykite pirma pastatyti laivą, kurio karkasas atitiktų žuvies kaulo diagramos principą. Vietoje žuvies galvos naudokite laivo stiebe iškeltą vėliavą, kurioje bus užrašytas klasės misijos teiginys. Tai tik vienas iš daugelio pavyzdžių. Žuvis taip pat gali pavirsti drakonu, augalu, požemio labirintu, kosminiu erdvėlaiviu ir pan. Būkite kūrybiški.



2 pav. Žuvies kaulo diagrama klasės misijos teiginiui formuluoti

Nubraižykite žuvies kaulo diagramą ar kitą pasirinktą simbolį ant lentos arba didelio popieriaus lapo. Galvos vietoje užrašykite „Klasės misija“, o keturias pagrindines kategorijas užrašykite ant keturių kaulų:

- Kas mes esame?
- Kodėl mes esame?
- Ką mes darysime?
- Kaip mes tai darysime?

1. APTARKITE IDĖJĄ IR KONTEKSTĄ

Prieš pildydami šią diagramą kartu su mokiniais aptarkite mokyklos misijos, vizijos teiginius ir vertybes. Šie aspektai turėtų tapti jūsų atspirtimi formuluojant klasės nuolatinio tobulėjimo filosofijos elementus.

Galite inicijuoti diskusiją ar nuomonių apsikeitimą, kad mokiniai išsakytų savo požiūrį į mokyklos misiją, viziją ir vertybes, ką šie komponentai jiems reiškia.

Taip pat pravertu skatinti mokinius išsakyti ir aptarti savo lūkesčius, poreikius bei tikslus. Taip patys pažvelgs į platesnį mokyklos kontekstą ir apmąstys savo santykį su juo. Svarbu skatinti jų sąmoningumą ir refleksiją prieš dirbant klasėje.

Pavyzdžiui, jeigu mokyklos misijos formuluotė yra *Mes siekiame įdiegti mokiniams smalsumo ir nuostabos jausmą, puoselėdami jų įgimtą norą tyrinėti, atrasti ir prasmingai prisidėti prie juos supančio pasaulio*, aptarkite su mokiniais, ką jiems reiškia smalsumas, nuostaba, noras tyrinėti, ką reiškia prasmingai prisidėti prie supančio pasaulio ir pan. Diskutuokite, kaip šie dalykai galėtų pasireikšti mokinių veiksmuose, bendravimo būduose, mokymosi procese ir t. t.

2. PASIRINKITE KŪRYBINĮ SIMBOLĮ

Kartu su mokiniais nuspręskite, kokią metaforą ar simbolį naudosite misijai kurti (pvz., laivo karkasas, žuvies kaulas, bokštas). Šis simbolis bus struktūrinė schema misijai ir kitiems klasės nuolatinio tobulėjimo filosofijos elementams išreikšti.

3. APTARKITE KETURIAS PAGRINDINES KATEGORIJAS

Kas mes esame?

Aptarkite ir užrašykite, kas sudaro jūsų klasę (mokiniai, mokytojas, klasės bendruomenė). Pabrėžkite pagrindines vertybes ir savybes, kurios apibūdina jūsų klasę (pvz., draugiški, atsakingi, smalsūs).

Kodėl mes esame?

Diskutuokite, kodėl jūsų klasė egzistuoja. Aptarkite klasės santykį su platesne mokyklos bendruomene. Užrašykite pagrindines priežastis, kodėl jūs ir (ar) mokiniai čia esate, siekiate savo tikslų, pvz., galbūt smalsumas ir noras tyrinėti siejasi su tobulėjimu.

Ką mes darysime?

Nustatykite, kokių veiklų imsis jūsų klasė tikslams pasiekti. Įtraukite konkrečias veiklas ir iniciatyvas, kurias klasė planuoja vykdyti (pvz., projektai, ekskursijos, mokymosi užduotys). Vėliau tai išreikškite apibendrinančia fraze, pavyzdžiui, „Mokysimės naujų dalykų“.

Kaip mes tai darysime?

Aptarkite, kokiais būdais ir metodais sieksite savo tikslų. Užrašykite konkrečias strategijas ir metodus, kuriuos naudosite (pvz., bendradarbiavimas, kūrybiškumas, disciplina, pagalba vieni kitiems).

4. APIBENDRINKITE IR SUDARYKITE VIENINGĄ TEIGINĮ

Apibendrinkite diskusijas ir įrašus visų keturių žuvies kaulų kategorijose. Kartu suformuluokite išsamų, nuoseklų ir įkvepiantį klasės misijos teiginį, kuris atspindėtų jūsų klasės ir mokyklos vertybes, tikslus ir veiksmus.

5. VIZUALIZUOKITE REZULTATĄ

Įtvirtinkite misijos teiginį pagrindinėje pasirinkto simbolio dalyje (pvz., laivo stiebe iškelkite vėliavą su užrašyta misija). Leiskite mokiniams pasidalinti savo nuomonėmis apie galutinį rezultatą ir aptarti, kaip misija atsispindės jų kasdienėje veikloje.

Prisiminkite, kad klasės vadovo vaidmuo – užtikrinti, jog klasės nuolatinio tobulėjimo elementai ir turinys būtų suderinti, išlaikytų bendrą kryptį tiek tarpusavyje, tiek ir su mokyklos filosofija. Būtent dėl to prieš pristatant mokiniams misijos, susitarimų ir tikslų idėją jums reikia skirti dėmesio ir pastangų mokyklos nuolatinio tobulėjimo kontekstui. Taigi klasėje formuluojant misijos teiginį, o vėliau sudarant susitarimus ir keliant tikslus, jums būtina nuolat vertinti ir užtikrinti šį suderinamumą.

Remiantis šiuo hipotetiniu pavyzdžiu ir galimais mokinių pasirinkimais, Jūsų klasės misijos teiginys galėtų skambėti taip:

Esame draugiška bendruomenė, kurioje padėdami vieni kitiems siekiame tobulėti ir mokytis naujų dalykų.



3 pav. Klasės misijos teiginys ant laivo vėliavos

Taigi klasės misijos formuluotė yra jungiamoji mokyklos nuolatinio tobulėjimo konteksto ir kasdienio gyvenimo klasėje grandis. Šis misijos teiginys išvedamas tiesiogiai iš mokyklos misijos teiginio ir vertybių. Per diskusijas ir pasitelkiant žuvies kaulo diagramą ar kitą analogiją nesunkiai galima suformuluoti klasės misijos teiginį, kuris bus suprantamas mokiniams, nuosekliai siesis su bendrais mokyklos principais (misija ir vertybėmis) ir duos toną kitų klasės nuolatinio tobulėjimo elementų – susitarimų ir tikslų – turiniui.

KLASĖS SUSITARIMŲ FORMULAVIMAS



4 pav. Klasės susitarimų formulavimo eiga

Kartu su mokiniais sudarydami klasės susitarimus nustatysite elgesio taisykles ir gaires, kuriomis mokiniai vadovausis mokydamiesi, bendraudami tarpusavyje ir su mokytojais. Šie susitarimai išvedami iš klasės misijos teiginio, turėtų įkūnyti jame išdėstytas vertybes ir principus. Tikslas – sukurti bendrą mokinių supratimą apie tai, kaip jie elgsis kurdami klasės aplinką ir siekdami tikslų.

Klasės susitarimams atvaizduoti, kaip ir misijos teiginiui, naudokite tą patį simbolį arba pasirinkite kitą, bendrą klasės žaidimą ar istoriją atitinkančią metaforą.

Pavyzdžiui, jei klasės misijos teiginiui formuluoti pasirinkote Kolumbo laivo karkasą, klasės susitarimus galite užfiksuoti ant jo bortų. Taip susitarimai padės nepaskęsti laivui. Lygiai taip pat susitarimai gali tapti medžio lapais, labirinto šviestuvais, kosminio erdvėlaivio varikliais ir t. t.

1. PRISIMINKITE KLASĖS MISIJOS TEIGINĮ

Jeigu klasės susitarimus formuluojate kitos klasės valandėlės metu nei formulavote misijos teiginį, pirmiausia kartu su mokiniais prisiminkite klasės misijos teiginį, vertybes ir principus. Įsitikinkite, kad mokiniai supranta, kaip misijos teiginys susijęs su kasdiene klasės veikla. Tai taps tolesnio darbo pagrindu.

2. IŠGRYNINKITE ELGESIO NORMAS IR PRINCIPUS

Pasinaudokime ankstesniu formuluotės pavyzdžiu: *Mūsų klasė yra draugiška bendruomenė, kurioje padėdami vieni kitiems siekiame tobulėti ir mokytis naujų dalykų.* Šis teiginys tiesiogiai gali padiktuoti esmines mokinių elgesio taisykles ir gaires, kurias vėliau galima plėsti ir detalizuoti. Pats misijos teiginys jau siūlo į susitarimus įtraukti draugiškumą, bendruomeniškumą, pagalbą vieni kitiems, nuolatinio tobulėjimo siekimą, atvirumą naujovėms, žinių troškimą ir pan. Tai yra viskas, ką jau sudėjote į klasės misijos teiginį. Šiuos elementus galite plėsti, pavyzdžiui:

- draugiškumas gali būti paaiškinamas per mandagų bendravimą su bendraklasiais ir mokytojais, įsiklausymą į kitų nuomonę, pasisveikinimą, sąmoningą konfliktų sprendimą;
- nuolatinio tobulėjimo galima siekti papildomai skiriant laiko refleksijai, pasinaudojant pastabomis kaip galimybe tobulėti, priimti, eksperimentuoti, mokytis iš klaidų;
- bendruomeniškumas gali reikšti aktyvią veiklą klasės projektuose, idėjų ir informacijos dalijimąsi, vienybės jausmo kūrimą, pagarbą kitų indėliui ir pan.;
- žinių troškimas gali būti detalizuojamas aktyviu klausymu, drąsa pripažinti savo nežinojimą, informacijos ieškojimu, atradimų dalijimusi, užklasinių veiklų lankymu ir t. t.

Būtent taip iš klasės misijos formuluotės išvedami susitarimai. Tad klasės misijos teiginys yra mokyklos nuolatinio tobulėjimo filosofijos ir to, kas vyksta kasdieną klasėje, sąsaja. O tai, kas vyksta kasdien klasėje, nusako elgesio susitarimai. Taigi išlaikomas nenutrūkstamas šių mokyklos ir klasės elementų ryšys.

Svarbu, kad šiuos susitarimus išsakytų ir nuspręstų patys mokiniai. Jūsų, kaip klasės vadovo, vaidmuo čia išlieka toks pat, kaip ir formuluojant klasės misijos teiginį: koordinuoti ir užtikrinti, kad susitarimai atitiktų klasės misijos teiginį ir mokyklos vertybes, kitus strategijos elementus.

3. GALUTINAI SUFORMULUOKITE KLASĖS SUSITARIMUS

Kartu su mokiniais užrašykite susitarimus, kurie aiškiai apibrėžia elgesio taisykles ir gaires. Susitarimai turėtų būti konkretūs, paprasti ir realistiški, pavyzdžiui: „Visada išklausome kitų nuomonę“, „Sąžiningai atliekame paskirtas užduotis“ ir pan.

4. VIZUALIZUOKITE SUSITARIMUS ANT PASIRINKTO SIMBOLIO

Kai jau yra klasės susitarimų turinys, metas juos atvaizduoti ant pasirinkto klasės žaidimą ar istoriją atitinkančio simbolio. Jei pasirinkote laivą, laikas ant jo karkaso uždėti bortus; medį – tegul puošiasi lapais, labirinte tegul įsižiebja žibintai ir t. t. Leiskite mokiniams patiems užrašyti šiuos susitarimus ir atvaizduoti ant pasirinkto simbolio.

4 pav. Klasės susitarimų pavyzdys – laivo bortas



4 pav. Klasės susitarimų pavyzdys – laivo bortas

5. SUSITARIMUS ĮTVIRTINKITE REFLEKSIJA

Jeigu reikia, dar kartą su mokiniais peržiūrėkite suformuluotus atsiliepimus. Skatinkite mokinius išsakyti savo nuomonę, kaip aiškiai jie supranta kiekvieną susitarimą, kiek jiems aktualūs ir kaip galima realiai juos įgyvendinti. Šios nedidelės refleksijos esmė – dar kartą pažūrėti į galutinį rezultatą, suprasti, kiek jis sutampa su vidinėmis mokinių nuostatomis, ir galų gale skatinti mąstyti, kaip realiai šie susitarimai galėtų būti įgyvendinami kasdieniame klasės gyvenime. Svarbu, kad šie susitarimai taptų gyvais pasižadėjimais, o ne tuščiomis deklaracijomis.

* * *

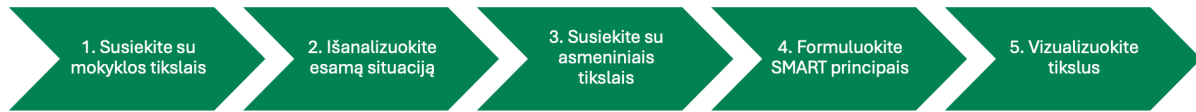
Taigi klasės susitarimai natūraliai pratęsia mokyklos vertybes ir klasės misijos esmę mokinių gyvenime. Kaip matyti, tai nėra atskirai, savaime, nuo bendros mokyklos ir klasės nuolatinio tobulėjimo filosofijos egzistuojantis elgesio deklaracijų sąrašas. Šie susitarimai kyla tiesiogiai iš klasės misijos formuluotės ir tampa tiltu tarp aukščiausių vertybių ir kasdienės veiklos.

KLASĖS TIKSLŲ KĖLIMAS

Klasės tikslai – tai konkretūs siekiai arba uždaviniai, kuriais išreiškiama mokymosi ir akademinė pažanga. Tikslai keliama bendri visai klasei, padedant auklėtoju ar kitam mokytoju, derinami su platesniais mokyklos strateginiais tikslais, kad atskirų klasių ugdymo ir mokymosi praktikos atitiktų bendrą mokyklos misiją ir viziją. Klasės tikslai yra natūrali ir loginiais ryšiais pagrįsta mokyklos tikslų tąsa, išlaikant priežasties ir pasekmės ryšį. Jie suteikia mokiniams aiškų krypties ir tikslo pojūtį jų pačių mokymosi kelyje.

Klasės tikslai tampa mokinių asmeninės ir kolektyvinės pažangos atskaitomybės pagrindu. Kolektyviniu lygmeniu kartu su rezultato ir priežasties rodikliais jie yra esminis Klasės duomenų

centro turinys, pagal kurį inicijuojama priešasčių analizė, tobulinimo ir korekcijos veiksmai ir pan. Asmeniniu mokinių lygmeniu klasės tikslai tampa mokinio aplanko turinio (tikslų, refleksijų, iniciatyvų ir korekcijų) atspirtimi.



6 pav. Klasės tikslų kėlimo eiga

1. SIEKITE SU MOKYKLOS TIKSLAIS

Keliant klasės tikslus didžiausias iššūkis, tenkantis klasės vadovui, yra suderinti asmeninius mokinių ugdymo(si) poreikius ir platesnį mokyklos kontekstą. Atsižvelgiant vien į mokinių poreikius ir asmeninius tikslus, gali kilti rizika pamesti bendrą mokyklos strateginę kryptį, o laikantis griežtos mokyklos linijos, nesunku pamiršti asmeninius mokinių siekius. Todėl, prieš pradėdant formuluoti klasės tikslus, jums, kaip mokytojui ar klasės vadovui, svarbu įsigilinti į mokyklos strategijos turinį, suprasti klasės dinamiką ir specifinius poreikius.

Pavyzdžiui, jeigu mokyklos strateginis tikslas – pakelti bendrą valstybinės brandos egzaminų vidurkį, klasės turėtų atsižvelgti į savo rezultatus ir privalomų, pasirenkamų dalykų, iš kurių mokiniai laikys brandos egzaminus, laimėjimus, vidurkius, kontrolinius įvertinimus ir pan., bei įvertinti, kurie dalykai ar sritys yra problematiškiausios, reikšmingai prisidedant prie bendrų mokyklos strateginių tikslų. Verta prisiminti, kad mokyklos strateginiai tikslai taip pat formuluojami atsižvelgiant ir į bendrus rezultatus, ir individualius mokinių poreikius ar juos apibendrinančias išraiškas, todėl tam tikras suderinamumas jau išlaikomas, jei formuluojant strategiją laikytasi šio požiūrio iš mokinio – perspektyvos.

2. IŠANALIZUOKITE SITUACIJĄ

Taigi siekdama prisidėti prie mokyklos strateginio tikslo – aukštesnio brandos egzaminų vidurkio – klasė gali atlikti ankstesnių savo rezultatų analizę ir nustatyti dalykus, kurie sunkiausiai sekasi, kurių metinis (einamasis faktinis) vidurkis yra žemiausias, ir taip priimti sprendimą dėl konkretesnių tikslų. Pavyzdžiui, surinkusi duomenis klasė nustatė, kad matematikos ir anglų kalbos bendri vidurkiai yra aukštesni nei visos mokyklos, tačiau fizikos ir chemijos – gerokai žemesni. Būtent fizikai ir chemijai klasė galėtų kelti tobulėjimo tikslus. Svarbi sąlyga: matematikos ir anglų kalbos vidurkiai turi nenukristi arba net pakilti. Čia ir visur kitur (mokyklos, asmeniniu mokinių ir mokytojų lygmenimis) dažnai susiduriama su rizika, kad, kai telkiamas dėmesys į problemines sritis, gana geros sritys paliekamos be priežiūros ir jų rezultatai krenta. Šiai rizikai reikia sąmoningai skirti dėmesio ir neleisti jai pasireikšti. Taigi galima epizodiškai sekti matematikos ir anglų kalbos vidurkių rodiklius, tendencijas ir priežastis nepaleidžiant kontrolės.

Šiuo atveju fizika ir chemija tampa klasės tikslų objektu. Pavyzdžiui, šių dviejų dalykų klasės vidurkiai yra atitinkamai 6,2 ir 5,9, o kitų dalykų, iš kurių laikomas valstybinės brandos egzaminas, nesvarbu, privalomas ar pasirenkamas, yra daugiau nei 7,3 balo. Tokiu atveju klasė gali kelti du atskirus tikslus – fizikos ir chemijos vidurkius pakelti iki 7 balų.

3. SIEKITE SU ASMENINIAIS TIKSLAIS

Tai yra paprastas būdas nuo mokyklos strateginių tikslų pereiti prie kolektyvinių klasės tikslų. Tačiau tai – tik pusė klasės vadovo uždavinio (klasės tikslus kelia patys mokiniai, vadovas koordinuoja procesą, užtikrina struktūrą ir nuoseklumą). Kita uždavinio dalis – atsižvelgti, kad klasės tikslai būtų suderinti su asmeniniais mokinių siekiais. Paprasčiau dėl privalomųjų brandos egzaminų (lietuvių kalbos ir matematikos), nes juos laiko visi arba dauguma mokinių ir jie yra juos vienijantis interesas. Tačiau kiek sudėtingesni specifiniai tikslai, susiję su kai kuriais klasės mokiniais.

Čia vadovaukitės bendru principu – visi mokiniai siekia klasės tikslų. Jeigu klasėje yra mokinių, kurie nesirinks laikyti valstybinių chemijos ir fizikos brandos egzaminų, vis tiek pagalvokite apie jų indėlį į bendrą rezultatą. Paaiškinkite mokiniams, kodėl aukštesni fizikos ir chemijos vidurkiai svarbūs ne tik kaip kolektyvinis klasės tikslas, bet ir asmeninis indėlis į mokyklos sėkmę, nepaisant to, ar planuoja rinktis šiuos dalykus egzaminams.

Pasidomėkite, kokie yra kitų mokinių asmeniniai tikslai, tiesiogiai nesusiję su fizika ar chemija. Paskatinkite juos pritaikyti šiuos tikslus platesniame kontekste. Pavyzdžiui, jei domisi menais, suteikite jiems galimybes kurti vizualinę mokomąją medžiagą fizikos ar chemijos temomis. Jei mokiniui svarbi sportinė veikla, pabrėžkite, kaip fizikos dėsniai gali padėti treniruotėse ir varžybose.

Taip skatinsite visus mokinius domėtis fizika ir chemija ir per asmeninį interesą gilinti šių dalykų žinias, kartu gerinti rezultatus.

Tačiau vien to irgi gali nepakakti. Klasės tiksluose turėtų atsirasti tikslas, tiesiogiai susijęs su fizikos ir chemijos nesirenkančių egzaminui mokinių interesais. Kartu su klase galite pagalvoti apie bendrą mokinių pažangą atspindinčius tikslus. Pavyzdžiui, gerinti asmeninius mokymosi įgūdžius bet kurio dalyko, kurį mokiniai renkasi egzaminui (tai irgi bus susieta su platesniu mokyklos tikslu – kelti bendrą egzaminų vertinimo vidurkį). Galite skatinti mokinius išbandyti naujus mokymosi būdus ar strategijas, orientuotus į gerėjančius rezultatus. Toks tikslas galėtų skambėti taip:

Per semestrą kiekvienas mokinyš išbandys ir panaudos bent vieną naują mokymosi būdą, kuris gerins jų asmeninį mokymosi tikslą (arba procesą). 75 % klasės mokinių pasirenkamų egzaminui dalykų vidurkiai bus pagerėję, palyginti su praėjusiu semestru.

Formuluojant ir keliant klasės tikslus svarbu užtikrinti, kad kiekvienas mokinyš pasijaustų svarbus ir reikšmingas, o indėlis – vertinamas ir priimamas.

Atsižvelkite ir į terminus. Šiuo nagrinėjamu pavyzdžiu fizikos ir chemijos vidurkių gerinimo tikslas neprivalo niekada nesibaigti. Išlaikykite balansą ir įvairovę. Galbūt pagerinti fizikos ir chemijos vidurkius klasei pavyks per 3–4 mėnesius. Pasiekus tikslą, galima jį keisti kitu. Galbūt jis bus labiau susijęs ir su kitų mokinių pasirinkimais. Svarbu išlaikyti kontrolę. Ko gero, aukštesnis fizikos ar chemijos vidurkis netaps stabilium rezultatu ir įpročiu, net ir pasiekus tikslą verta kurį laiką stebėti rezultatą ir sekti pokyčius, nepaisant to, kad akcentus sudėliosite kitur.

Pagrindinė mintis keičiant tikslus: tai, kas tapo gerai ir pakankamai, turi tapti standartu ir neblogėti. Kitu atveju nuolatinis tobulėjimas nebus tobulėjimas, o tik chaotiškas kilimas aukštyn ir kritimas į įprastą žemumą. Siekdami rezultato klasėje jūs gilinsitės į būdus ir metodus, kaip jo siekiate. Sėkmingi ir pasiteisinę metodai – tiek mokinių

mokymosi, tiek mokytojų mokymo – turi tapti plačiau ir nuolat naudojamomis ugdymo proceso praktikomis, kol tai duoda norimą rezultatą.

4. FORMULUOKITE PAGAL SMART PRINCIPUS

Ir, žinoma, privalu išlaikyti SMART kriterijus. Kaip ir mokyklos ar asmeniniai mokinių, mokytojų, klasės tikslai turi būti konkretūs (angl. *Specific*), išmatuojami (angl. *Measurable*), pasiekiami (angl. *Achievable*), susiję (angl. *Relevant*) ir apibrėžti laike (angl. *Time bounded*).

Ankstesnis klasės tikslas (žr. pavyzdį) iškeltas pagal SMART kriterijus. Jo formuluotėje konkrečiai nurodyta, kad 75 % klasės mokinių vidurkiai pagerės. Tai yra konkretu ir išmatuojama. Taip pat nurodoma, kaip to bus siekiama – išbandant naujas mokymosi strategijas. Kartu šis tikslas susijęs su platesniu mokyklos strateginiu siekiu ir apibrėžtas laike – per semestrą (iki semestro pabaigos).

Kiti klasės tikslai irgi turėtų būti formuluojami pagal tokius pačius principus. Iki mokslo metų pabaigos ar kito termino pagerinti fizikos ir chemijos vidurkius yra gana konkretu ir išmatuojama. Vidurkių balai taps jų rezultato rodikliais, tačiau, be to, kad reikia tinkamai formuluoti šiuos tikslus, privalu skirti dėmesio ir pastangų nurodant, kaip šio tikslo bus siekiama, t. y. tikslas turi tapti pasiekiamas. Todėl klasės vadovui reikia skatinti mokinius nustatyti ir įvardyti svarbiausias fizikos ir chemijos rezultato priežastis. Jos ir padiktuos būsimas priemones, kaip klasė sieks geresnio rezultato. Pavyzdžiui, galbūt nustatysite, kad įprastai fizikos laboratorinių darbų įvertinimai būna žemesni nei už kitas užduotis gaunami šio dalyko pažymiai. Vadinasi, klasės mokiniai, o ir fizikos mokytojas turės pasistengti, kad laboratorinių darbų atlikimo kokybė taptų aukštesnė. Tai, žinoma, taip pat turi savų priežasčių.

Be to, galbūt išsiaiškinsite, kad daugumos mokinių chemijos rezultatai yra santykinai žemi, nes jie neįsitraukia į komandinius projektus, kuriuose gali mokytis vieni iš kitų. Tai gali būti suvokiama kaip neišnaudota galimybė mokiniams tobulėti ir tapti būdu, metodu efektyviau mokytis.

Taigi šių tikslų formuluotės galėtų skambėti taip:

Per ateinantį semestrą fizikos klasės vidurkį pagerinti nuo 6,2 balo iki 7, keliant laboratorinių darbų atlikimo kokybę. Kaip poveikio rodiklis matuojamas laboratorinių darbų pažymių vidurkis turi gerėti nuo 5,3 balo iki 6,8.

Per ateinantį semestrą chemijos klasės vidurkį pagerinti nuo 5,9 balo iki 7, kiekvieną mėnesį kiekvienam klasės mokiniui įsitraukiant į unikalų grupinį projektą ir jį sėkmingai baigiant.

Šių tikslų formuluotės turi visus SMART kriterijus: konkrečios, nes nurodomas tiek rezultato, tiek ir poveikio rodiklio matavimas; numatoma, kokiais būdais bus siekiama aukštesnio vidurkio; tiesiogiai susijusios su mokyklos strateginiu tikslu; apibrėžtos laike (semestras).

5. VIZUALIZUOKITE TIKSLUS

Tęsiant klasės kelionės laivu metaforą, klasės tikslų formuluotes galite sukelti į laivo denį.



6 pav. Klasės tikslų pavyzdys – laivo denis

Nors klasės tikslai nėra taip tampriai susiję su moraliniu įsipareigojimu, išreiškiamu per klasės misijos teiginį ir susitarimus, jie glaudžiai siejasi su pačiu mokyklos nuolatinio tobulinimo turiniu. Esmė išlieka ta pati – tamprus ir nuoseklus analogiškų nuolatinio tobulinimo elementų ryšys visais lygmenimis (mokyklos, klasės, mokinio, mokytojo ir pan.). Mokyklos misija ir vertybės siejasi su klasės misija ir susitarimais, o mokyklos strateginiai tikslai – su klasės tikslais.

Šis nuoseklumas yra svarbus bendrai mokyklos tobulėjimo kryptims ir, svarbiausia, darnai išlaikyti. Tačiau suprantame, kad ir mokyklos kryptis negali būti besąlygiškai toną ir kryptį diktuojantis veiksnys. Ji formuluojama įsiklausant į mokinio ir visuomenės poreikį, todėl jį atitinka ir turi rezonuoti su kiekvieno mokinio siekiais patirti sėkmę ateityje ir pasitenkinimą pakeliui į ją.

MISIJA, SUSITARIMAI IR TIKSLAI – KLASĖS DARNUS TOBULĖJIMO PAGRINDAI

Klasės misija apibrėžia vertybes ir principus, kuriais vadovaujasi patys mokiniai.

Klasės misija, susitarimai ir tikslai yra pagrindiniai nuolatinio tobulėjimo filosofijos elementai, kurie veikia kaip kompasas, padedantis mokiniams ir mokytojams siekti sėkmės. Klasės misija apibrėžia vertybes ir principus, kuriais vadovaujasi patys mokiniai. Šis teiginys tampa moraliniu pagrindu ir skatina mokinių vienybę, motyvaciją ir atsakomybę.

Elgesio susitarimai – tai klasės kasdienį gyvenimą reguliuojančios mokinių susikurtos taisyklės, išplaukiančios iš misijos teiginio. Jie įprasmina vertybes per konkrečius veiksmus ir bendravimo normas. O klasės tikslai nustato, kokių rezultatų siekiama ir kaip tai bus įgyvendinta, išlaikant SMART kriterijus. Taigi šie elementai sudaro vientisą sistemą, kuri sujungia mokyklos viziją ir klasės kasdienybę, įtraukia mokinius ir motyvuoja siekti tiek bendrų, tie ir asmeninių tikslų.

1 PRIEDAS. KELI KLASĖS MISIJOS FORMULUOTĖS PAVYZDŽIAI

1. Mūsų klasės misija – sukurti palankią ir įtraukią mokymosi bendruomenę, kurioje kiekvienas mokinys jaustųsi vertinamas, galintis ir motyvuotas išnaudoti visas savo galimybes.
 2. Mūsų misija – skatinti smalsumą, kritinį mąstymą ir bendradarbiavimą, ruošiantis mokyti visą gyvenimą ir būti atsakingais pasaulio piliečiais.
 3. Ugdome pagarbos, empatijos ir atsparumo kultūrą, kurioje jaučiamės saugūs rizikuoti, klysti ir augti tiek akademiškai, tiek asmeniškai.
 4. Mūsų klasės misija – tyrinėti įvairias perspektyvas, puoselėti individualias stiprybes ir įkvėpti meilę mokytis, kuri peržengia klasės ribas.
- Įsipareigojome kurti pozityvią ir patrauklią mokymosi aplinką, skatinančią kūrybiškumą, tyrinėjimą ir puikius akademinis laimėjimus.

2 PRIEDAS. KLASĖS SUSITARIMŲ PAVYZDYS

1. PAGARBA VISIEMS

Sutinkame su visais klasės draugais, mokytojais ir lankytojais elgtis maloniai, empatiškai ir pagarbiai, nepaisydami nuomonių, kilmės ar gebėjimų skirtumų.

2. AKTYVUS KLAUSYMASIS

Sutinkame įdėmiai klausytis, kai kalba kiti, laukti savo eilės ir nepertraukti. Vertiname kiekvieno žmogaus balsą ir požiūrį.

3. DALYVAVIMAS IR ĮSITRAUKIMAS

Sutinkame aktyviai dalyvauti klasės diskusijose, veiklose ir pamokose, prisidėti savo idėjomis ir įžvalgomis mokymosi patirčiai gerinti.

4. ATSAKINGAS ELGESYS

Sutinkame prisiimti atsakomybę už savo veiksmus ir pasirinkimus, išlaikyti teigiamą požiūrį, laikytis klasės taisyklių ir procedūrų, kad būtų sukurta saugi ir palanki mokymuisi aplinka.

5. BENDRADARBIAVIMAS IR KOOPERACIJA

Sutinkame bendradarbiauti su klasės draugais, dalytis idėjomis, ištekliais ir atsakomybėmis, kad pasiektume bendrų tikslų ir ugdytume komandinį darbą.

6. PAGARBA MOKYMOSI APLINKAI

Sutinkame rūpintis klasės medžiagomis ir ištekliais, palaikyti švarią, tvarkingą ir mokymuisi palankią savo ir kitų mokymosi erdvę.

7. KONFLIKTŲ SPRENDIMAS

Sutinkame konfliktus spręsti taikiai ir konstruktyviai, pagarbiai bendrauti ir prireikus kreiptis į mokytojus, kad rastume abiem pusėms priimtinius sprendimus.

8. NUOLATINIS TOBULĖJIMAS

Sutinkame vadovautis augimo mąstysena, į iššūkius žiūrėti kaip į mokymosi ir tobulėjimo galimybes, remti vienas kito akademinį ir asmeninį augimą.

3 PRIEDAS. KELI SMART KLASĖS TIKSLŲ PAVYZDŽIAI

1. TOBULINTI MATEMATIKOS UŽDAVINIŲ SPRENDIMO ĮGŪDŽIUS

Iki pusmečio pabaigos mokiniai gebės 80 % tikslumu spręsti daugiapakopius matematikos uždavinius, apimančius sudėties, atimties, daugybos ir dalybos veiksmus. Tikslu siekiama, skatinant bendraamžių bendradarbiavimą mokantis, kai mokiniai gali kartu spręsti uždavinius ir mokosi vieni iš kitų.

2. GERINTI PAMOKŲ LANKOMUMĄ

Iki mokslo metų pabaigos didinti vidutinį pamokų lankomumą nuo 85 % iki 95 %, skatinant ir apdovanojant mokinius, kurie puikiai lanko pamokas.

3. GERINTI KLASĖS MOKINIŲ RAŠYMO ĮGŪDŽIUS

Iki semestro pabaigos rašymo užduočių įvertinimų vidurkį pakelti 10 % (nuo 7,6 iki 8,4 balo), į pamokų turinį įtraukti rašymo dirbtuves, kuriose mokiniai gali praktiškai išbandyti rašymo techniką, gauti bendraamžių ir mokytojo patarimų, dalyvauti tarpusavio vertinimo sesijose ir teikti vieni kitiems konstruktyvų grįžtamąjį ryšį.

4. SKATINTI MOKINIUS ĮSITRAUKTI

Užtikrinti, kad kiekvienas mokinytis aktyviai dalyvautų klasės diskusijose ir veiklose. Skatinti visų narių indėlį per pamokas. Pažanga matuojama stebint reguliariai dalyvaujančių mokinių procentinę dalį. Siekiama, kad iki semestro pabaigos ji išaugtų 20 %

5. GERINTI NAMŲ DARBŲ ATLIKIMO RODIKLIUS

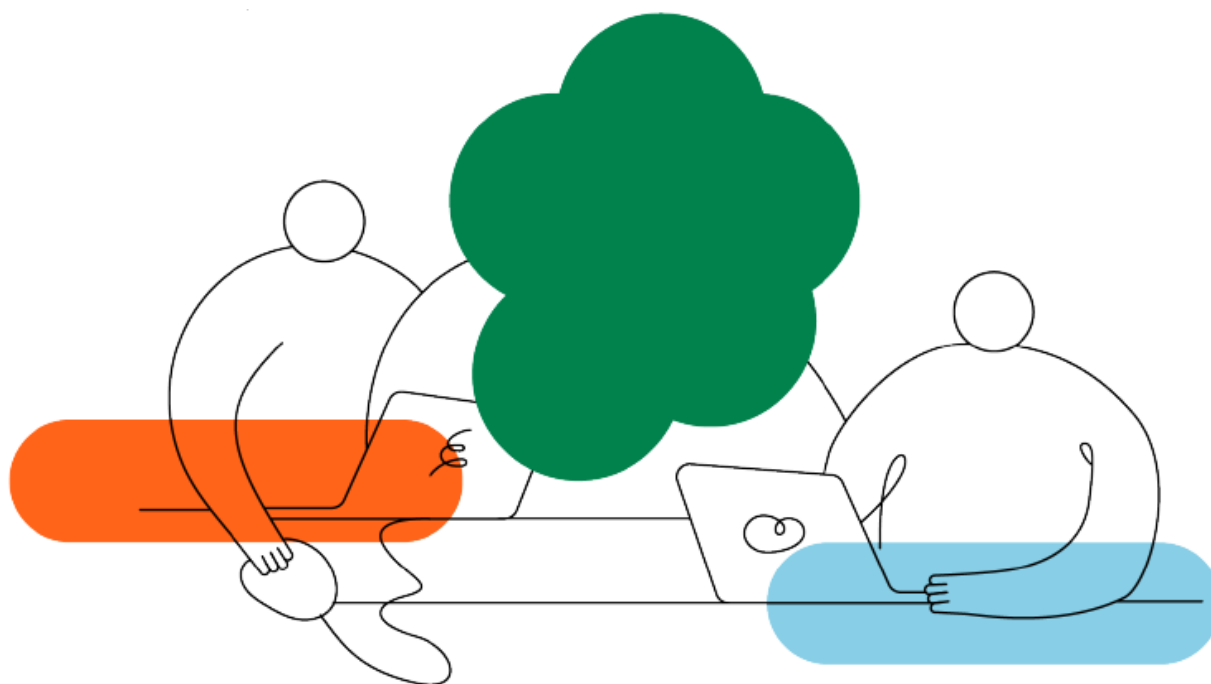
Iki mokslo metų pabaigos pakelti bendrą namų darbų atlikimo rodiklį iki 90 %, skatinti mokinius nuosekliai ir laiku atlikti namų darbų užduotis.

6. STIPRINTI BENDRAVIMO ĮGŪDŽIUS

Iki mokslo metų pabaigos 25 % pagerinti bendravimo vertinimų rezultatų vidurkį, suteikti mokiniams galimybių praktikuoti efektyvaus bendravimo įgūdžius per pristatymus, diskusijas ir rašytines užduotis.

MOKYKLOS DUOMENŲ CENTRO SUDARYMAS IR NAUDOJIMAS

Nuolatinio tobulinimo švietime metodika



MOKYKLOS DUOMENŲ CENTRAS IR JO PASKIRTIS

Mokyklos duomenų centras yra įrankis, skirtas vizualiai fiksuoti, analizuoti ir valdyti su mokyklos strateginiais prioritetais susijusius duomenis, rodiklius, kliūtis, problemas, priežastis, veiksmus, susitarimus, terminus ir kitą svarbią informaciją.

Mokyklos duomenų centras – tai kolektyvo telkimo nuolatinio tobulinimo instrumentas.

Mokyklos duomenų centro paskirtis – padėti administracijos darbuotojams ir pedagogams sutelkti dėmesį į strateginius mokyklos tikslus, nustatyti pažangos, ugdymo(si) aplinkos ir proceso iššūkius ir kliūtis, nuosekliai, remiantis duomenimis ir faktais, jas įveikti. Mokyklos duomenų centras yra priemonė, leidžianti mokyklos kolektyvui sistemškai ir nuosekliai stebėti ir koreguoti įgyvendinamą strategiją.

Mokyklos duomenų centras – tai kolektyvo telkimo nuolatinio tobulinimo instrumentas, kuris padeda plačiau, idealiu atveju – visuotinai mokyklos kolektyvui įgyvendinti mokyklos strategiją. Tinkamas Mokyklos duomenų centras skatina kiekvieno pedagogo atsakomybę už jo kasdienę veiklą apibrėžiančius rezultatus ir rodiklius, užtikrina, kad daugelis kasdinių mokyklos problemų, lemiančių strategijos įgyvendinimo sėkmę, būtų atsakingai sprendžiamos viso kolektyvo.

MOKYKLOS DUOMENŲ CENTRO STRUKTŪRA IR NAUDOJIMAS

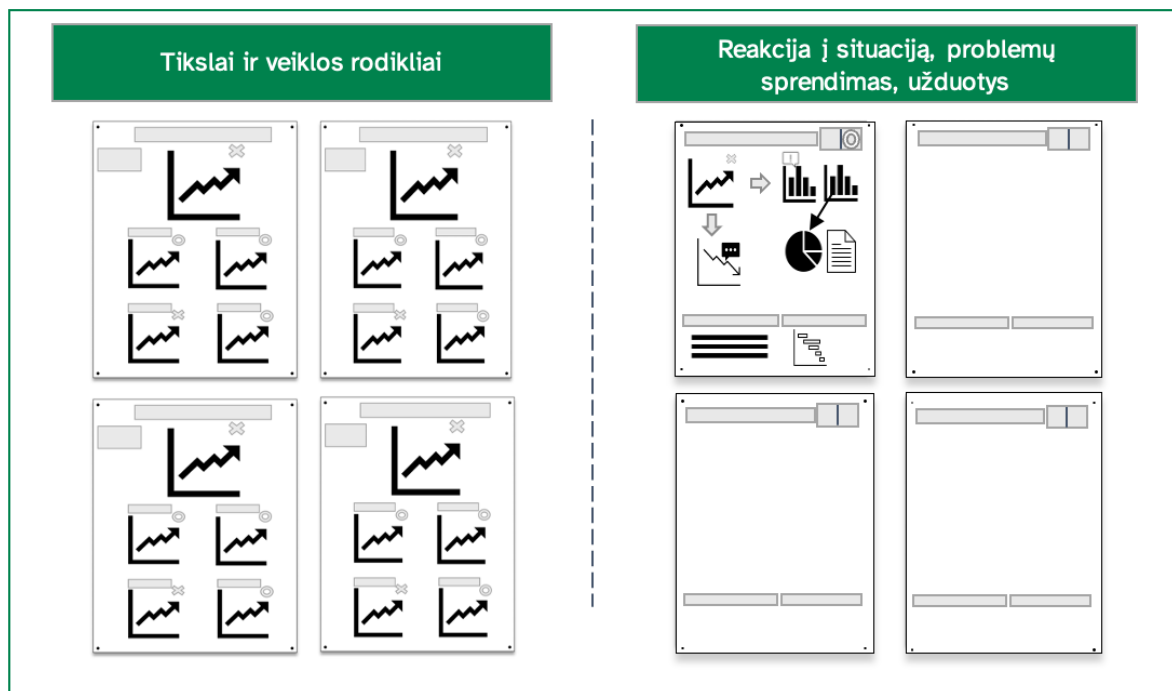
Pirmiausia Mokyklos duomenų centre skirkite erdvės mokyklos strategijos vienlapiui ir kolektyvo susitarimams, jei tokių yra. Taip pabrėšite, kad visi stebimi veiklos rodikliai, fiksuojamos kliūtys, problemos, iššūkiai, jų priežastys atliekami, jau įgyvendinti ar atidėti tobulinti veiksmai kreipiami ta pačia mokyklos vizijos kryptimi, išreikšta per pamatuojamus strateginius tikslus. Su šiais tikslais turi būti siejama bendra mokyklos, administracijos, profesinio tobulėjimo (metodinių) grupių, kiekvieno kolektyvo nario, pedagogo, kiekvienos klasės ir kiekvieno mokinio veikla.

Tačiau bet kokių atveju mokyklos strategijos vienlapio ir kolektyvo susitarimų skiltis skirta bendrai informacijai, kuri padės išlaikyti strateginę kryptį.

Kaip ir daugelio kitų nuolatinio tobulinimo įrankių ir priemonių (Klasės duomenų centro, Mokinio aplanko, Mokytojo aplanko ir pan.), Mokyklos duomenų centro pagrindinės sudedamosios dalys yra dvi: rodiklių ir problemų sprendimo arba tobulinimo veiksmų skiltys (žr. 1 pav.).

Be šių pagrindinių skilčių, galima numatyti erdves mokyklos veiklos laimėjimams fiksuoti, kolektyvo narių pripažinimui ir (ar) kitai svarbiai bendrai informacijai.

Esminės Mokyklos duomenų centro sudedamosios dalys toliau aprašomos atskirai.



1 pav. Mokyklos duomenų centro pagrindinės dalys: rodikliai ir tobulėjimo skiltis

TIKSLŲ IR RODIKLIŲ SKILTIS

Rekomenduojama rezultato rodiklius ir priemones jiems pasiekti kartu su poveikio rodikliais nustatyti iš karto.

Kai Mokyklos strategija suformuluota, laikas nustatyti rodiklius, kuriais matuosite mokyklos pažangą, būdus ir priemones, kuriais naudodamiesi arba kuriuos tobulindami sieksite strateginių tikslų. Rekomenduojama rezultato rodiklius ir priemones jiems pasiekti kartu su poveikio rodikliais nustatyti iš karto, pirmosiomis savaitėmis suformulavus mokyklos strategiją. Taip sudarysite pagrindą greitai pradžia, nekelsite kolektyvo abejonių ir nenumušite motyvacijos dėl strategijos įgyvendinimo.

Rodikliai padeda sekti pažangą siekiant užsibrėžtų tikslų. Jie skirstomi į dvi kategorijas.

Rezultato rodikliai atvaizduoja galutines arba konkrečiu laiko momentu esančias mokyklos strateginių tikslų vertes. Tai gali būti moksleivių akademinė laimėjimų ar pažangos bendri vidurkiai, vidurkiai pagal dalykus, koncentrus, metodines grupes ir pan., mokinių ir mokytojų pasitenkinimo ugdymo(si) procesu apklausų rezultatai, įgyvendinamų projektų eigos rodikliai, socialinės ir emocinės aplinkos vertinimo rezultatai, kolektyvo įsitraukimo ir lyderystės rodikliai ir pan.

Kiekvienas mokyklos strateginis tikslas turi turėti aiškiai pamatuojamus ir laike apibrėžtus SMART (aktualus, išmatuojamas, pasiekiamas, svarbus (susijęs) ir laike apibrėžtas) rodiklius. Rezultato rodiklis įprastai yra konkreti skaitinė (balas, vidurkis, procentas) reikšmė, kurios siekiama.

Taip pat itin svarbu aiškiai nuspręsti ir susitarti, kaip konkretus rodiklis bus matuojamas, kokia jo skaičiavimo formulė, kaip bus renkami duomenys, kur jie bus keliami ir kaip dažnai atnaujinami.

Rezultato rodiklius pravartu išskirstyti laikotarpiais. Jeigu Jūsų strateginis laikotarpis yra penkeri mokslo metai, rodiklį patartina išskaidyti į penkias dalis, kad atsispindėtų konkrečios

rezultato rodiklio reikšmės kiekvienais mokslo metais. Pavyzdžiui, jeigu mokyklos strateginis tikslas – pakelti bendrą valstybinių brandos egzaminų (VBE) vidurkį nuo 72 % iki 87 %, Jūsų bendras pokytis, kurio siekiate per strateginį laikotarpį, yra +15 %. Tokiu atveju šio tikslo rezultato rodiklį išskaidykite į 5 (penkias) dalis:

I mokslo metų pabaigoje 75 % (2024–2025);

II mokslo metų pabaigoje 78 % (2025–2026);

III mokslo metų pabaigoje 81 % (2026–2027);

IV mokslo metų pabaigoje 84 % (2027–2028);

V mokslo metų pabaigoje 87 % (2028–2029).

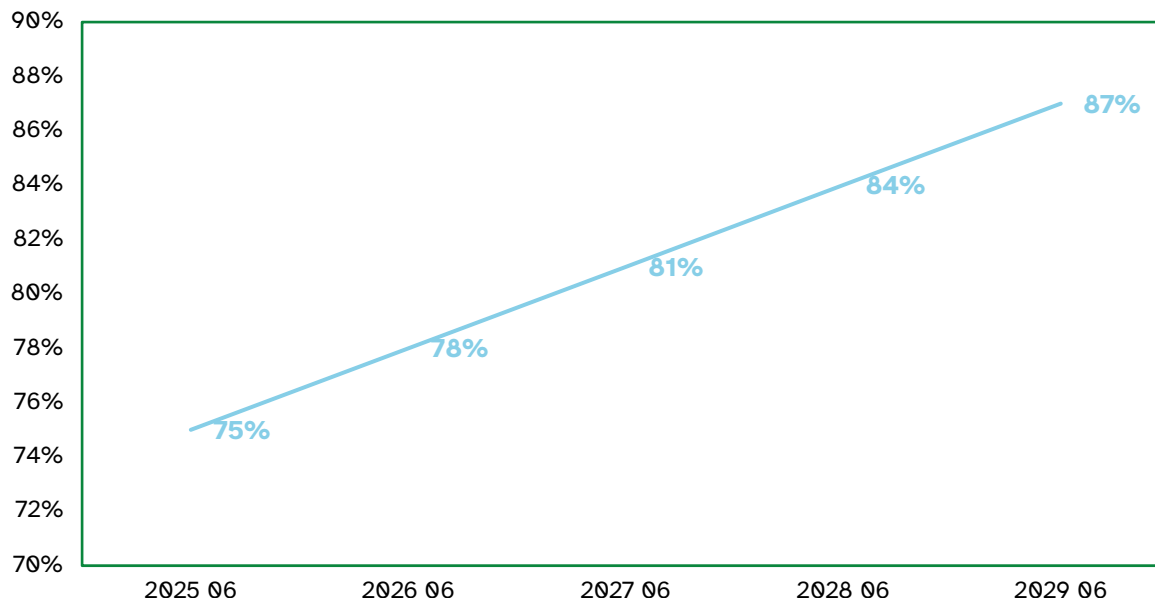
Šių rodiklių planines reikšmes atvaizduokite Mokyklos duomenų centre, taip užfiksuosite ir bendrą mokyklos strateginę siekiamybę – 87 % VBE vidurkis iki 2029 birželio mėn. pabaigos, bet kartu įvardysite konkrečias siekiamas vertes kiekvienais mokslo metais.

Strateginis tikslas:	Mokyklos VBE vidurkį pakelti iki 87%					
Terminas:	2029 m. birželio 30 d.					
Data:	2024 12	2025 06	2026 06	2027 06	2028 06	2029 06
Siekiamybė:	-	75%	78%	81%	84%	87%
Rezultatas:	71%	73%	79%	80%	83%	88%

1 lent. Skaitinė strateginio tikslo planuojamo rezultato rodiklio išraiška lentelėje

Šias skaitines reikšmes galite išreikšti ir grafine forma, kaip parodyta žemiau.

Mokyklos VBE vidurkį pakelti iki 87%



2 pav. Grafinė strateginio tikslo planuojamo rezultato rodiklio išraiška

1 lent. ir 2 pav. matyti, kad rezultato rodikliai kol kas išreikšti tik planuojamomis (siekiamybės) reikšmėmis, tačiau 1 pav. lentelėje yra ir rezultato (arba fakto) laukelis, kuriame turės būti

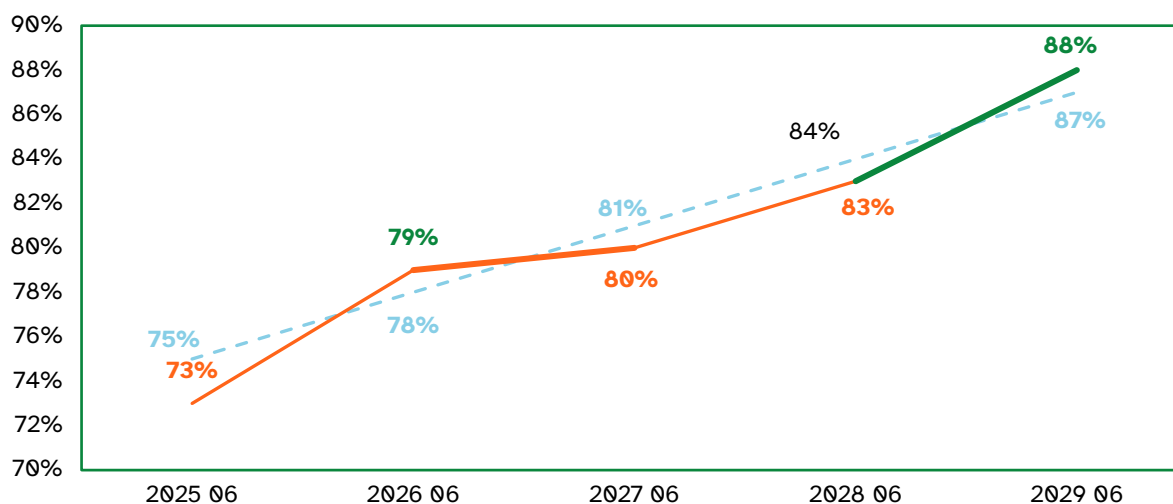
fiksuojamoms einamojo laikotarpio faktinėms rodiklio vertėms. Taip, kaip ir stulpelyje, pažymėtame 2024 12 data, kur fiksuojama tik faktinė pirminė rezultato reikšmė, galėjusi būti pagrindas formuojant ir paties strateginio tikslo ambiciją, t. y. +15 %.

Strateginio laikotarpio pabaigoje, t. y. 2029 metų birželio mėnesį, ši lentelė ir grafikas gali atrodyti taip:

Strateginis tikslas:	Mokyklos VBE vidurkį pakelti iki 87%					
Terminas:	2029 m. birželio 30 d.					
Data:	2024 12	2025 06	2026 06	2027 06	2028 06	2029 06
Siekiamybė:	-	75%	78%	81%	84%	87%
Rezultatas:	71%	73%	79%	80%	83%	88%

2 lent. Skaitinė strateginio tikslo planuojamo ir faktinio rezultato rodiklio išraiška lentelėje

Mokyklos VBE vidurkį pakelti iki 87%



3 pav. Grafinė strateginio tikslo planuojamo ir faktinio rezultato rodiklio išraiška

Čia mėlyna spalva pažymėta linija ir skaitinės reikšmės žymi planines mokyklos VBE rezultato rodiklio vertes kiekvienų mokslo metų pabaigoje, o žalios ir raudonos atkarpos bei skaičių vertės atvaizduoja konkrečių metų faktines rezultato rodiklio reikšmes tuo metu, žiūrint iš 2029 metų birželio perspektyvos.

Nuolatinio tobulinimo praktikose tai yra įprastas spalvinis rodiklių žymėjimas: mėlyna spalva žymimi planuojami, siejami, raudona ir žalia – faktiniai rodikliai, kur raudona rodo nepasiektą reikšmę, o žalia – pasiektą arba viršytą.

Iš šio konkretaus pavyzdžio matyti, kad 2025 metų birželį mokyklos faktinė VBE vidurkio reikšmė 73 % yra žemiau siekiamos (75 %) ribos, todėl tiek linijos atkarpa, tiek skaitinė reikšmė atvaizduotos raudona spalva. Tačiau 2026 metų birželį ji buvo pasiekta iki 79 % (siekiamybė tuo metu – 78 %). Ši atkarpos dalis ir skaitinė reikšmė jau žymimos žalia spalva.

Kalbant apie mokyklos strateginių tikslų rezultato rodiklius, jų planuojamas ir faktines reikšmes, labai svarbu suprasti periodiškumo ir galimybės įvesti faktines reikšmes aspektą. Kadangi nagrinėjame valstybinio brandos egzamino vidurkio pakėlimo tikslą ir rodiklius, realybė diktuoja, kad faktines šio vidurkio reikšmes galėsite įvesti tik pasibaigus konkrečioms mokslo

metams ir pasibaigus rezultatui įtakos turėjusiems egzaminams ir juos perlaikius. Rezultatą matuoti kartą per metus – gerokai per retai, kad būtų galima aktyviai imtis korekcinų veiksmų, kol rezultatas dar neįvyko. Todėl svarbu numatyti ir įvardyti mokyklos poveikio priemonės, kuriomis bus siekiama gerinti norimą VBE rezultatą kiekvienų mokslo metų gale. Šioje vietoje ypač svarbu mokyklos vadovybei ir kolektyvui įvardyti tiksliai priežastis, dėl kurių dabartinis strateginio tikslo, šiuo atveju VBE, vidurkis netenkina. Priežastys privalo būti paremtos duomenimis, faktais ir įrodymais. Kitaip tariant, tai veiksniai, kurie lemia konkretų rezultatą. Tai gali būti tam tikros mokinių elgsenos. Pavyzdžiui, lankomumas, namų darbų atlikimo įpročiai, netinkamas arba, priešingai, pasyvus elgesys pamokose, tėvų įsitraukimas ir pan. Tai gali būti ir naudojamų ugdymo metodų ypatumai, lankstumas ir diferenciacija kintančių mokinių poreikių atžvilgiu, galbūt mokyklos rezultatas priklauso ir nuo tam tikrų mokytojų elgsenos, požiūrio į pamokas ir t. t. Ko gero, bendras mokyklos rezultatas priklausys nuo įvairių priežasčių kompleksijos, ją perprasti ypač svarbu. To reikia tam, kad mokyklos vadovybė ir kolektyvas, t. y. kiekvienas mokytojas, nuolat kreiptų dėmesį į dalykus, vykstančius kasdieniame mokyklos gyvenime, tačiau kartu lemiančius ir galutinį rezultatą, kaip šiuo atveju mokyklos valstybinių brandos egzaminų išlaikymo vidurkį.

Taigi kyla būtinybė nustatyti poveikio rodiklius, kurie padėtų nuspręsti, ar veiksniai, priemonės, metodai ir pan. tinkamai naudojami, įgyvendinami ir valdomi. Šioms rezultato poveikio priemonėms taip pat būtina nustatyti rodiklius, laike planuojamas ir periodiškai atnaujinamas faktines jų reikšmes.

Pavyzdžiui, siekiamą mokyklos VBE vidurkį mokykla gali nuspręsti paveikti skatindama mokinius kuo geriau lankyti pamokas, rinkdama ir analizuodama mokinių atsiliepimų ir apklausų duomenis, skatindama laiku atlikti namų darbus, mažindama elgesio ir drausmės nusižengimų klasėje skaičių ir t. t. (žr. 3 lent.). Šios priemonės, kurias, mokyklos kolektyvo manymu, įgyvendinti svarbu ir būtina VBE tikslui pasiekti, turi būti užfiksuotos Mokyklos duomenų centre ir joms nustatyti poveikio rodikliai.

Čia taip pat mėlyna spalva žymimos planuojamos reikšmės, o raudona arba žalia – faktinės pagal tai, ar faktinė reikšmė konkrečiu matuojamu momentu yra tolerancijos ribose. Atkreipkite dėmesį, kad pati įgyvendinamos priemonės logika gali diktuoti, jog kai kurių rodiklių vertės neturi nukristi žemiau toleruojamos reikšmės, o kitų, priešingai, nepakilti aukščiau. Pavyzdžiui, mokinių lankomumas turės minimalią toleruotiną reikšmę 95 %. Tuo pasakoma, kad mokykla siekia bent 95 % mokinių lankomumo, nes nuo to priklauso mokinių žinios ir gebėjimai, reikalingi siekiamam VBE rezultatui. Tačiau rodiklis, indikuojantis iškritusių ar perkeltų į kitas mokyklas skaičių, turi maksimalią toleruotiną 5 % ribą, kurią peržengus mokykla gali laikyti, jog yra tam tikra rizika, galinti lemti prastesnį VBE vidurkį (šiuo atveju paliekančių mokinių skaičius gali indikuoti prastėjančią ugdymo proceso kokybę).

Rugsėjis, III savaitė			
	Iki 2024-2025 mokslo metų mokyklos VBE vidurkj pakelti iki 75%	Planas	Faktas
		75%	73%
Nr.	Priemonės	Planas	Faktas
1	Lankomumas Išlaikyti 95% ar didesnį mokinių lankomumą.	95%	85%
2	Mokinių atsiliepimai ir apklausos Renkamų mokinių pasitenkinimo apklausų rezultatai 8/10 arba aukštesni.	≥8	600%
3	Namų darbų atlikimas 90% mokinių laiku pateikia visus namų darbus.	90%	74%
4	Klasės elgesio ir drausmės įrašai Drausminių nuobaudų skaičius per savaitę <7 .	<7	9
5	Tėvų įsitraukimas 70% tėvų dalyvavimas mokyklos renginiuose ir tėvų bei mokytojų susirinkimuose.	70%	63%
6	Mokinių ir mokytojų santykių kokybė 90% klasių, kuriose mokytojų ir mokinių sąveika vertinama 9/10 balų.	90%	91%
7	Akademiniai pasiekimai Mokyklos esamas akademinų pasiekimų vidurkis.	85%	89%
8	Mokinių mentorystė Ne mažiau kaip 60% mokinių dalyvauja bendraamžių mentorystės ar paramos grupėse.	60%	62%
9	Iškritę ar perkelti į kitas mokyklas mokiniai Išlaikyti mažesnę nei 5% iškritusių ir perkeltamų studentų skaičių.	5%	2%
10	Mokinių dalyvavimas grupiniuose projektuose 85% mokinių dalyvauja bent viename grupiniame projekte.	85%	74%

3 lent. Poveikio priemonių rodikliai

Kai duomenų centre yra strateginiai tikslai, jų rezultato planuojamos ir faktinės reikšmės, poveikio rodikliai, su planuojamomis ir faktinėmis reikšmėmis, mokykla įgyja tvirtą pagrindą nuolat arba gana dažnai periodiškai stebėti savo būklę, situaciją ir ją veikti iškart, kai tik kyla grėsmė tapti netenkinama. Iš 3 lent. matyti, kad mokykla rugsėjo mėnesį kreips savo dėmesį ir pastangas į lankomumo, mokinių atsiliepimų, namų darbų, klasės elgesio, tėvų įsitraukimo ir mokinių dalyvavimo grupiniuose projektuose aspektus, nes jie nepasiekia arba viršija nustatytas tolerancijos ribas (planuojamas poveikio rodiklių reikšmės).

Stebint ir veikiant poveikio rodiklius, nereikia laukti mokslo metų pabaigos, kol bus atnaujinti duomenys, ar būtų pastebimas poveikio efektas. Poveikio priemonės įgyvendinamos ir kontroliuojamos nuolat, todėl atsiranda galimybė ganėtinai dažnai (bent kartą per savaitę, o idealiau atveju – kasdien) rinkti ir analizuoti šiuos duomenis, priimti sprendimus dėl korekcinų veiksmų. Būtent poveikio priemonės ir rodikliai sudaro pagrindą organizuoti ir vykdyti trumpus, periodinius ir nuoseklius mokyklos kolektyvo susirinkimus.

PROBLEMŲ SPRENDIMO IR UŽDUOČIŲ ĮGYVENDINIMO SKILTIS

Turi būti išlaikomas tvirtas loginis ryšys tarp rezultato rodiklių, poveikio priemonių ir jų rodiklių, įgyvendinamų korekcinų veiksmų, kuriais siekiama poveikio rodiklius grąžinti į tolerancijos ribas. Esmė ta, kad poveikio priemonės turi būti parenkamos tokios, kurios daro realią įtaką

rezultatui. Jeigu mokykla klaidingai apsispręstų nustatydamą ir parinkdamą poveikio priemones, apie tai liudytų tolerancijos ribose išliekantys arba nuolat gerėjantys poveikio priemonių rodikliai, tačiau rezultatas, šiuo atveju VBE, mokslo metų gale nepakistų. Tai reikštų, kad mokykla stengėsi ne tose srityse arba ne visas numatė ir įtraukė į duomenų centro poveikio priemonių sąrašą, arba net jei poveikio priemonės parinktos tinkamos, galbūt jų tolerancijos ribos (planuojamos reikšmės) nustatytos nepakankamai ambicingai, t. y. ne tiek, kiek reikėtų norimam strateginio tikslo rezultatui pasiekti.

Šioje vietoje mokyklos vadovybė ir kolektyvas privalo išlikti itin atviri, nebijoti pripažinti, kad padaryta loginė klaida. Taip mokomasi. Svarbu laiku atpažinti, įvardyti ir atlikti korekcijas. Galbūt parinkti kitas priemones, galbūt išplėsti arba sureguliuoti jų poveikio rodiklių tolerancijos ribas.

Kai mokyklos vadovybė ir kolektyvas jaučiasi užtikrinti, kad jų kontroliuojamos ir įgyvendinamos poveikio priemonės realiai veikia siekiamą rezultatą, svarbu tinkamai taikyti poveikio priemonių veiksmingumą atspindinčius poveikio rodiklius, t. y. poveikio rodikliai turi būti artinami (keliami arba leidžiami pagal poveikio priemonės logiką) prie tolerancijos ribų. Tai atliekama įgyvendinant konkrečius korekcinius veiksmus.

Pavyzdžiui, jei mokinių lankomumas yra žemiau toleruotinos 95 % ribos, šis faktas įvardijamas kaip problema. 85 % lankomumas yra mokyklos problema, kurią reikia išspręsti artimiausiu metu. Efektyviam sprendimui pirmiausia būtina įvardyti konkretesnes arba labai konkrečias žemo lankomumo priežastis. Galbūt reikia pasigilinti, kurių konkrečių klasių lankomumas daro įtaką bendram rezultatui. Galbūt reikia nustatyti konkrečius mokinius, nuolat ar pasikartojančiai nelankančius pamokų dėl vienokių ar kitokių priežasčių. Galbūt kilusi kovido ar gripo epidemija lemia prastą lankomumą ir tai gali būti labai objektyvi priežastis, kodėl prastas mokyklos lankomumas šiuo metu.

Nepaisant priežasties, svarbu objektyviai įvardyti, kad tai turės įtakos galutiniam VBE rezultatui (jei tai yra mokyklos strateginis siekis). Jei mokyklos kolektyvas įsitikinęs, kad nuo lankomumo priklauso VBE rezultatas, vadinasi, mokinių elgsenos, ligos, kitos priežastys turės reikšmės. Labai svarbus psichologinis momentas – nepaleisti situacijos savieigai. Net ir kilus gripo epidemijai mokykla gali imtis priemonių situacijai gerinti. Pavyzdžiui, pradėti komunikacijos ir informavimo kampaniją apie higienos ir fizinio atstumo laikymosi svarbą, gali skirti dėmesio ir pastangų dezinfekcinių priemonių išdėstymui mokyklos erdvėse, paviršių dezinfekavimui. Šie veiksmai kyla iš objektyvaus sąmoningumo, kuris leidžia atvirai mąstyti ir neužsisklęsti gynybinėje pozicijoje. Galbūt bendras mokyklos lankomumas šiame etape ir nepakils iki siekiamų 95 %, tačiau sėkmingai atliekant minėtus ar kitus korekcinius veiksmus jį pavyks pakelti nuo 85 % iki 91 %, tai bus kur kas geriau nei nedaryti nieko.

Šiuo pavyzdžiu siekiame atkreipti dėmesį, kad jei jau vadovybė ir (ar) kolektyvas įvardija vieną ir kitą aspektą kaip reikšmingą poveikio priemonę, visada reikia ir būtina atvirai ieškoti būdų, kaip jį paveikti.

Be abejo, lankomumas priklauso ir nuo daugelio kitų priežasčių, kurias, išlaikant nuoseklų priežasties ir pasekmės ryšį, reikia įvardyti (konkrečios klasės, mokiniai, pasikartojantys atvejai, išorinės priežastys). Priežastys visada turi būti nustatytos ir aiškiai įvardytos.

		Rugsėjis, III savaitė		Priežastys
Iki 2024–2025 mokslo metų mokyklos VBE vidurkį pakelti iki 75%		Planas	Faktas	
		75%	73%	
Nr.	Priemonės	Planas	Faktas	
1	Lankomumas Išlaikyti 95% ar didesnį mokinių lankomumą.	95%	85%	10A ir 8C klasėse lankomumas žemesnis nei kitose. Visų kitų lankomumą įtakoja sezoninės ligos.
2	Mokinių atsiliepimai ir apklausa Renkamų mokinių patenkinimo apklausų rezultatai 8/10 arba aukštesni.	≥8	60%	Dažniausia įvardijama mokinių priežastis – trūksta mokinių(a) skatinančių bendrų erdvių mokykloje.
3	Namų darbų atlikimas 90% mokinių laiku pateikia visus namų darbus.	90%	74%	Dažniausiai mokiniai laiku neatlieka matematikos, chemijos ir technologijų namų darbų.
4	Klasės elgesio ir drausmės įrašai Drausminių nuobaudų skaičius per savaitę <7 .	<7	9	5/7 pastabos parašytos 10A klasės mokiniams.
5	Tėvų įsitraukimas 70% tėvų dalyvavimas mokyklos renginiuose ir tėvų bei mokytojų susirinkimuose.	70%	63%	Pastebėtas sumažėjęs mokyklos savaitraščio skaitymas tėvų tarpe.
6	Mokinių ir mokytojų santykių kokybė 90% klasių, kuriose mokytojų ir mokinių sąveika vertinama 9/10 balų.	90%	91%	
7	Akademiniai pasiekimai Mokyklos esamas akademinis pasiekimų vidurkis.	85%	89%	
8	Mokinių mentorystė Ne mažiau kaip 60% mokinių dalyvauja bendraamžių mentorystės ar paramos grupėse.	60%	62%	
9	Iškritę ar perkelti į kitas mokyklas mokiniai Išlaikyti mažesnį nei 5% iškritusių ir perkeltiamų studentų skaičių.	5%	2%	
10	Mokinių dalyvavimas grupiniuose projektuose 85% mokinių dalyvauja bent viename grupiniame projekte.	85%	74%	Biologijos, fizikos ir menų mokytojai nėra parengę projektinės veiklos planų.

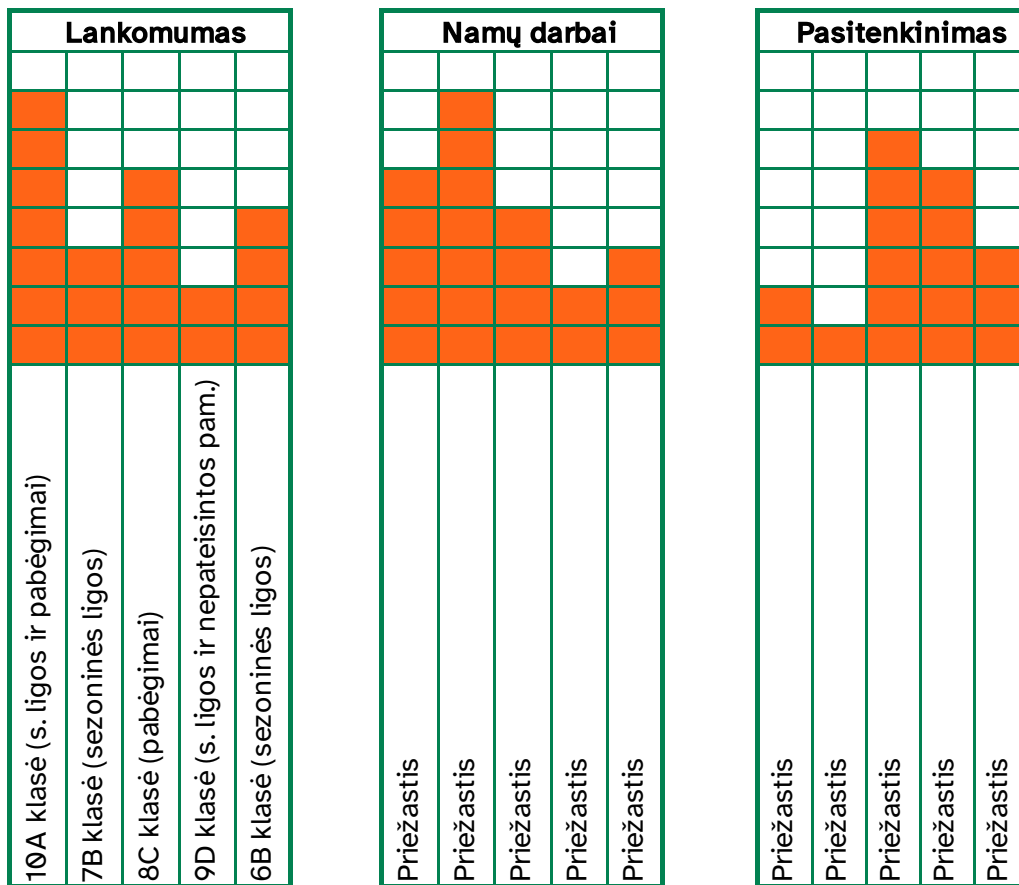
4 lent. Įvardytos konkrečios priežastys tų priemonių, kurių poveikio rodikliai nesiekia arba viršija tolerancijos ribas

Priežastims nustatyti ir įvardyti pravartu naudoti Pareto lenteles, kuriose žymimas pasikartojančių prasto lankomumo priežasčių dažnumas.

Analizuodami lankomumo pavyzdį matome, kad 10A klasėje per tam tikrą laikotarpį buvo 7 nelankytos pamokos (dėl sezoninių ligų ir pabėgimo iš pamokų). Kitose klasėse priežastys kartojasi, tačiau atvejų yra mažiau. Vadinas, sprendžiant mokyklos lankomumo klausimą, pirmiausia reikėtų imtis 10A klasės, nes jos įtaka bendram rezultatui didžiausia. Žinoma, kai kuriais atvejais galima nebūtinai pasirinkti didžiausią ar dažniausiai pasikartojančią priežastį. Jeigu yra atvejų, kuriuos galima išspręsti paprastai ir lengvai, pavyzdžiui, lengvai sukalbama 7B klasė, nors jos praleistos tik trys pamokos, tad nėra priežasties laukti, kol bus išspręstas 10A ar 8C klasių klausimas. Pareto lentelės leidžia suprasti ir išskleisti bendrą mokyklos problemą į atskiras dedamasias ir sąmoningai paskirstyti veiksmus, suprasti, kokį poveikį bendram rezultatui gali daryti vienos ar kitos priežasties sprendimas.

Itin svarbu, kad mokyklos kolektyvo nariai aiškiai, remdamiesi duomenimis nustatytų konkrečias priežastis visoms mokyklos strateginio tikslo priemonėms, kurių poveikio rodikliai nėra tolerancijos ribose.

Priežasčių Pareto lentelės



5 lent. Priežasčių Pareto lentelės

Kai priežasčių analizė atlikta ir jos aiškiai įvardytos, metas kolektyvui susitarti dėl korekcinų veiksmy. Jis gali nuspręsti, kad reikia pakalbėti su konkrečiais mokiniais, jų tėvais; jei atvejai kartojasi, reikalingi pamokų nelankančių mokinių ir socialinių ar psichologijos specialistų susitikimai ir kiti veiksmai, kurie gali teigiamai veikti bendrą mokyklos lankomumo rodiklį.

Planas	Faktas	Priežastys	Veiksmai	Atsakingas	Terminas
75%	73%				
Planas	Faktas				
95%	85%	10A ir 8C klasėse lankomumas žemesnis nei kitose. Visų kitų lankomumą įtakoja sezoninės ligos.	Asmeniniai pokalbiai su pamokų nelankančiais 10A klasės mokiniais	P. M. auklėtoja	2024-12-20
≥8	600%	Dažniausia įvardijama mokinių priežastis – trūksta mokinių(a) skatinančių bendrų erdvių mokykloje.	Užbaigti įrengti III aukšto koridoriaus skaitymo erdvę	Ūkvedys	2025-04-01
90%	74%	Dažniausiai mokiniai laiku neatlieka matematikos, chemijos ir technologijų namų darbų.	Susieti namų darbų užduotis su prasme kasdieniame gyvenime.	Mat. mokyt.	2025-01-15
<7	9	5/7 pastabos parašytos 10A klasės mokiniams.	Asmeniniai pokalbiai su pamokų nelankančiais 10A klasės mokiniais	P. M. auklėtoja	2024-12-20
70%	63%	Pastebėtas sumažėjęs mokyklos savaitraščio skaitymas tėvų tarpe.	Į sekancio savaitraščio turinį įtraukti klasių pasiekimus ir patarimus tėvams	Pavad. Kultūrai	2025-01-20
90%	91%				
85%	89%				
60%	62%				
5%	2%				
85%	74%	Biologijos, fizikos ir menų mokytojai nėra parengę projektinės veiklos planų.	Parengti projektinės veiklos planus	P. B. kuratorius	2025-02-01

6 lent. Korekcinių veiksmų skiltis

Svarbu, kad kiekvienas sutartas veiksmas turėtų už jo įgyvendinimą atsakingą asmenį. Jis atsakingas ne tik akiai įgyvendinti sutartą konkretų veiksmą, bet ir įvertinti jo efektą, įtaką siekiamam rezultatui (lankomumui). Nesvarbu, kas – atskiras mokinys, klasė ar kita mokinių grupė, kurios lankomumą siekiama gerinti. Tai veiks bendrą mokyklos lankomumo rodiklį. O gana geras lankomumas lems gerėjančius mokinių akademinis laimėjimus – VBE vidurkį. Taigi čia svarbu išlaikyti aukštą sąmoningumą, kuris būtinas suvokti loginį priežasties ir pasekmės ryšį tarp atliekamo veiksmo, problemos, į kurios sprendimą šis veiksmas nukreiptas, jos priežastį ir siekiamą rezultatą – pagerėjusį lankomumą, kaip būtiną sąlygą gerėjančiam akademinis laimėjimų vidurkiui. Taip paprastas pokalbis su mokiniu gali priartinti mokyklą prie jos strateginių tikslų įgyvendinimo.

Dažniausiai atsakingu už konkrečių veiksmų įgyvendinimą tampa konkrečios poveikio priemonės „savininkas“. Už kiekvieną įgyvendinamą poveikio priemonę – lankomumo gerinimą, namų darbų atlikimą, tėvų įsitraukimo skatinimą ir t. t. – privalo būti atsakingi komandos nariai, kurie įsipareigoja už šios priemonės rezultatą (poveikio rodiklį).

Lygiai tiek pat svarbu sutartam veiksmui numatyti terminą, iki kurio jis turi būti įgyvendintas. Taip bus galima lengviau išlaikyti discipliną ir tam tikrą taktą. Terminui suėjus, per susirinkimą atsakingam kolektyvo nariui bus paprasta iš duomenų centro pakomentuoti, kas buvo suplanuota atlikti, kokio rezultato tikėtasi, kas atlikta ir kaip tai realiai paveikė rezultatą.

Kalbant apie atsakomybes ir terminus, svarbu suprasti paskirstytos atsakomybės esmę. Jei kiekviena priemonė turi savo „šeimininką“, jis rūpinasi taikomos ar kontroliuojamos priemonės

rezultatu – poveikio rodikliu, t. y. siekia, kad šis rodiklis būtų tolerancijos ribose arba jas pasiektų per nustatytą laiką.

Pavyzdžiui, atsakingi už atskirų priemonių įgyvendinimą ar kontrolę gali būti mokyklos direktoriaus pavaduotojai. Jie gali būti atsakingi už konkrečios vienos ar kelių priemonių įgyvendinimą ir kontrolę.

Tačiau visų sutartų priemonių visuma kuria bendrą mokyklos rezultatą. 4 lent. išvardytos 10 priemonių įgyvendinamos ir kontroliuojamos, kad mokslo metų gale mokyklos VBE vidurkis būtų ne mažiau kaip 75 %. Tai yra tikrasis mokyklos strateginio tikslo rezultato rodiklis, nepaisant to, kad priemonių rodikliai vadinami poveikio rodikliais; kalbant tik šių priemonių lygmeniu šie rodikliai suprantami kaip priemonės rezultatas. Čia svarbu suprasti šių sąvokų – poveikio ir rezultato, priežasties ir pasekmės – santykinumą.

Mokyklos vadovybė, dažniausiai direktorius, taip pat privalo prisiiinti atsakomybę už rodiklius. Tik šiame lygmenyje direktorius bus atsakingas už bendrą mokyklos VBE vidurkį ir tinkamai parenkamas priemonės, kitaip tariant, už sutarimą dėl jų su kolektyvu. Direktorius turi atsakingai susitarti su kolektyvu, atskirais jo nariais, kokiomis priemonėmis bus siekiama konkretaus strateginio tikslo. Taip pat jis turi užtikrinti, kad numatytos priemonės būtų įgyvendintos ir pasiekti numatyti jų rodikliai laiku, numatyta apimtimi ir mastu.

PADĖKOS, DŽIAUGSMAS, PRIPAŽINIMAS IR KITA INFORMACIJA

Mokyklos duomenų centre skirkite vietos kolektyvo narių pripažinimui. Fiksuokite laimėjimus, proveržio atvejus, teigiamus pokyčius, sėkmės istorijas ir jų autorius, skirkite dėmesio ir laiko jiems įvertinti ir pažymėti. Taip paskatinsite kolektyvo motyvaciją, pasitenkinimą procesu ir rezultatais bei įsitraukti į mokyklos veiklos tobulinimą.

MOKYKLOS DUOMENŲ DIEGIMO IR NAUDOJIMO EIGA

4 pav. Mokyklos duomenų centro diegimo ir naudojimo eiga



4 pav. Mokyklos duomenų centro diegimo ir naudojimo eiga

1. PASIRUOŠIMAS (PIRMOSIOS SAVAITĖS PO STRATEGINIO PLANO IR VIENLAPIO PRISTATYMO)

Kai jau mokyklos strateginis planas ir strategijos vienlapis parengti, metas pristatyti duomenų centro idėją kolektyvui, jei tai darote pirmą kartą. Geriausia, jei apie šią nuolatinio tobulinimo priemonę sužinotų visas kolektyvas dar prieš pradėdant ją sudaryti, taip iš anksto leisite priprasti prie šios minties, užduoti rūpimus klausimus, išsakyti abejones ar galbūt sulaukti palaikymo.

Suburkite duomenų centro sudarymo komandą. Pabrėžtina, kad duomenų centras visų pirma yra mokyklos vadovybės priemonė ugdymo įstaigos veiklai valdyti, todėl svarbu, kad šios komandos nariais būtų visi vadovai, pirmiausia direktorius ir pavaduotojai, tada gali būti kviečiami metodinių ar profesinio tobulėjimo grupių vadovai, metodinės tarybos nariai ir pan.

Mokyklos vadovybei svarbu pačiai imtis atsakomybės ir išvengti dviprasmybių, deleguojant duomenų centro sudarymą žemesnės grandies kolegoms. Tai būtų sunkiai ištaisoma vadovavimo klaida.

Esminė žinutė komandai ir visam kolektyvui: būsimas Mokyklos duomenų centras – tai reikalingas įrankis, priemonė, padėsianti sekti, analizuoti, tobulinti, koreguoti mokyklos strategijos įgyvendinimą,

valdyti su tuo susijusias rizikas ir tai paremti duomenimis, faktais ir žinojimu. Ši priemonė būtina kolektyvo sąmoningumui ir disciplinai išlaikyti.

2. DUOMENŲ CENTRO SUDARYMO SESIJOS (1–2 MĖNESIAI PO MOKYKLOS DUOMENŲ CENTRO IDĖJOS PRISTATYMO KOLEKTYVUI)

Turėdami mokyklos strateginį planą, vienlapį ir komandą, kurios įžvalgomis ir pastangomis remsitės, kurdami Mokyklos duomenų centrą inicijuokite pirmuosius susitikimus. Geriausia, jei numatysite standartinį, periodinį laiką susitikimams, kurių metu žingsnis po žingsnio sukursite Mokyklos duomenų centrą.

Jūsų užduotis – sukurti tokį duomenų centrą, kuris atspindėtų pažangą, įgyvendinant mokyklos strategiją, leistų jums atlikti kokybišką veiklos analizę, daryti išvadas, susitarti dėl reikiamų korekcinių ir kitų veiksmų, kurie užtikrintų, kad mokyklos strateginiai tikslai būtų pasiekti laiku ir numatyta apimtimi.

- Pirmųjų susitikimų metu su komanda peržvelkite mokyklos strategijos tikslus ir įsitikinkite, kad vienodai suprantate jų esmę, ko jais siekiate, kaip apibrėžti būsimi rezultatai, kokiais pagrindais jie iškelti, kokią reikšmę turi platesniame mokyklos gyvenimo kontekste. Įsitikinkite, kad visi vienodai suprantate, kaip matuosite strateginių tikslų įgyvendinimo eigą – strateginių tikslų rezultato rodiklius. Kiekvienas mokyklos strateginis tikslas privalo turėti pamatuojamą rodiklį, terminą ir už šį rezultatą atsakingą asmenį, „šeimininką“, kuris rūpinsis šio strateginio

tikslo įgyvendinimu ir bus atskaitingas mokyklos vadovui ir komandai. Mokyklos vadovas taip pat gali būti vieno ar kito strateginio tikslo „šeimininkas“.

Duomenų centre skirkite erdvės kiekvienam mokyklos strateginiam tikslui. Užrašykite jų formuluotes viršutinėje duomenų centro dalyje. Sudarykite rezultato rodiklių (planuojamų ir faktinių) lenteles ar grafikus. Kadangi dar tik kuriate Mokyklos duomenų centrą, jūsų rezultato rodiklių lentelės turės tik planuojamas reikšmes ir numatomus tarpinius bei galutinius terminus. Faktines reikšmes galite įrašyti kaip atspirties taškus, nuo kurių pradėsite mokyklos strategijos įgyvendinimo kelionę.

- Kai užfiksuojaite mokyklos strateginių tikslų rezultato rodiklius, pereikite prie priemonių, kuriomis sieksite šių tikslų suderinimo ir užfiksavimo Mokyklos duomenų centre. Jeigu strateginiame plane jau numatėte priemones tikslams pasiekti, galite tiesiog jų formuluotes perrašyti į Mokyklos duomenų centro lentelę (3 lent.). Dar kartą su komanda aptarkite, ar pakanka šių priemonių, kurias naudosite, įgyvendinsite ir kuriomis kontroliuosite, strateginiams tikslams pasiekti. Komandoje neturi likti abejonių ir nesusipratimų.

Jeigu strateginiame plane nenumatytos konkrečios priemonės, kuriomis sieksite strateginių tikslų, Mokyklos duomenų centro sudarymo metu kartu su komanda sutarkite dėl jų. Prieš priimdami sprendimus atlikite mokyklos veiklos analizę. Jūsų parenkamos priemonės privalo turėti nuoseklų priežasties ir pasekmės ryšį su strateginiais tikslais.

Pavyzdžiui, jei mokyklos strateginiame plane numatote pakelti tam tikrų dalykų lankomumą, atlikite mokinių ir mokytojų apklausas, kodėl, jų nuomone, šių konkrečių disciplinų lankomumas

yra prastas. Išanalizuokite ir susisteminkite atsakymus, stenkitės įžvelgti atsakymų bendrumus. Mokiniai ir mokytojai gali įvardyti, kad kai kurių dalykų pamokos ar patys dalykai yra neįdomūs, nesvarbūs, yra aukštesnių, objektyvių ar subjektyvių, prioritetų ir pan. Šie atsakymai jau diktuoja jums priemonės, kurias įgyvendindami galite veikti šių pamokų lankomumą. Pavyzdžiui, galite suplanuoti, kad šios pamokos taptų įdomios ir mokiniai įžvelgtų prasmę jas lankyti. Tokiu atveju jūs deleguosite ir inicijuosite pedagogams, galbūt ir patiems mokiniams iniciatyvas, užduotis, ugdymo strategijas, kurios bus nukreiptos į šių pamokų patrauklumą ir svarbą. Tai ir yra jūsų priemonės, kuriomis gerinsite lankomumą.

Gerėjantys būsimų apklausų apie šių pamokų patrauklumą ir svarbą rezultatai ir bus jūsų poveikio lankomumui rodikliai.

Taigi kiekvienas jūsų strateginis tikslas turi turėti poveikio priemonių sąrašą ir poveikio rodiklius, indikuojančius, ar šios priemonės įgyvendinamos tinkamai, pakankamu mastu, lygiu ir pan.

Užtektinai dėmesio, pastangų, susitikimų ir laiko skirkite strateginiams tikslams ir priemonėms užfiksuoti, rezultatui ir poveikių rodikliams sudaryti. Visa komanda šį turinį turi suprasti labai aiškiai ir vienodai, kiekvienas rodiklis ar priemonė turi būti logiška, paremta analize ir faktais.

- Kai jau sutariate dėl strateginių tikslų rezultato rodiklių, poveikio priemonių ir rodiklių, duomenų centre numatykite skiltis priežastims įvardyti, jei reikia, Pareto lentelėms, korekciniams ir tobulinimo veiksams fiksuoti ir kitai informacijai (pripažinimui, padėkoms, sėkmei ir kt. atvejais).

Iš pradžių galite padaryti popierinį arba skaitmeninį būsimo duomenų centro maketą, kurį baigę nesunkiai perkelsite į fizinę baltąją lentą ar galutinę skaitmeninio duomenų centro versiją, jei apsispręstumėte dėl tokio.

Nesiekite iš karto tobulo duomenų centro versijos. Į mokyklos duomenų centrą žiūrėkite kaip į nuolat tobulinamą ir transformuojamą priemonę tiek formos, tiek turinio prasme. Svarbu per ilgai neužsibūti jo kūrimo etape, o geriau greičiau pradėti nei ateis užtikrintumo jausmas. Jis gali neateiti niekada.

3. NAUDOJIMAS

Sudarius Mokyklos duomenų centrą svarbiausia jį naudoti. Duomenų centras turi padėti jums veikti. Naudodamiesi duomenų centro duomenimis, jūs turite inicijuoti į mokyklos strategijos įgyvendinimą nukreiptus kolektyvo veiksmus. Tai yra pagrindinė jo paskirtis.

Geriausia, kai duomenų centro duomenys naudojami periodiniuose komandos, trumpuose kolektyvo susirinkimuose. Mokyklos duomenų centras tada diktuoja susirinkimo formą ir turinį, tampa veiksmy atspirtimi.

Jei nepavyksta kasdien, bent kartą per savaitę, tačiau ne rečiau, skirkite standartinį periodinių susirinkimų laiką ir trukmę. Susirinkimai neturi būti ilgi. Pakanka penkiolikos minučių. Kuo dažniau organizuosite, tuo trumpesni ir paprastesni jie taps. Čia dažnai daroma ne tik ugdymo įstaigų, tačiau ir bet kokios kitos srities organizacijų klaida – iš įprastų ilgai trunkančių ataskaitinių ar planinių susirinkimų organizuoti trumpus kasdienius situacijos aptarimus. Šį įprotį formuokite pamažu, padarykite juos natūraliais mokyklos gyvenimo momentais. Tai neturi tapti papildoma veikla, o mokyklos gyvenimo valdymo terpe.

Į susirinkimus pakvieskite visus kolektyvo narius, atsakingus už Mokyklos duomenų centre užfiksuotus tikslus, priemones, rodiklius, vykdomus priežasčių tyrimus, analizes ir įgyvendinamus veiksmus. Nepaisant to, susirinkimų dalyvių neturi būti gausiai. 7–10 dalyvių – daugiau nei pakanka. Svarbiausia, kad juose dalyvautų mokyklos vadovybė: direktorius,

atsakingas už visos mokyklos strategijos įgyvendinimą ir rezultata; pavaduotojai, atsakingi už atskirų strateginių tikslų įgyvendinimą ir rezultata. Tai yra minimali komanda, atsakinga už mokyklos rezultatus.

Kaip nuolatinis susirinkimų dalyvis galite kviešti metodinių grupių pirmininkus, jei jie tampa atsakingi už atskirų priemonių strateginiams tikslams pasiekti įgyvendinimą. Be to, tai gali būti koncentru, tam tikrų dalykų pedagogai, atsakingi už atskiras sritis. Svarbu, kad susirinkimuose dalyvautų visi asmenys, tiesiogiai susiję ir atsakingi už rezultatus ir veiksmus, fiksuojamus Mokyklos duomenų centre, tačiau juose neturi dalyvauti kolektyvo nariai, tiesiogiai nesusiję ir neatsakingi už duomenų centre fiksuojamą turinį.

Be abejo, tam tikrais atvejais į susirinkimus kaip ne nuolatinis dalyvis galite kviešti specifiniams klausimams spręsti reikiamus asmenis.

Susirinkimą pradėkite rezultatų aptarimu. Trumpai apžvelkite strateginių tikslų rodiklius, jei jie keitėsi per pastarąjį laikotarpį. Geriausia, jei tai daro už konkrečius strateginius tikslus atsakingi asmenys (pavaduotojai). Įvertinkite padėtį, ar tikslai įgyvendinami numatytu tempu ir apimtimi, kaip buvo užfiksuota strateginiame plane, rodiklių lentelėse ir pan. Svarbu apžvelgti tuos strateginius tikslus, kurie neįgyvendinami taip, kaip numatyta. Šiems tikslams, tiksliau jų priemonėms, skirkite daugiau dėmesio.

Pereikite prie priemonių įgyvendinimo. Jeigu jas nustatėte teisingai, jei jų rodiklių tolerancijos ribas suregulavote tinkamai, raudoni poveikio rodikliai yra konkreti indikacija, ties kur reikia apsistoti ir ką detaliau aptarti. Šių priemonių rodiklius ir priežastis, įgyvendinamus korekcinius veiksmus aptaria už jų įgyvendinimą ir kontrolę atsakingi asmenys (asmuo).

Pavyzdžiui, mokyklos direktorius pradeda susirinkimą. Jo užduotis – išlaikyti struktūrą, inicijuoti trumpus pokalbius su atsakingais susirinkimo nariais. Susirinkimą tęsia pavaduotojas, atsakingas už mokyklos strateginį tikslą, susijusį su akademiniais laimėjimais. Įvertina rezultata, palygina su numatyta šiuo metu jo siekiamybe. Jei strateginio tikslo rezultatas pakankamas, yra aukščiau (tam tikrais atvejais – žemiau) planuotos vertės, pokalbis tęsia kitas pavaduotojas, atsakingas už kitą strateginį tikslą. Jis taip pat apžvelgia rezultata, palygina su planuota verte, jei žemesnė nei numatyta, įvardija priežastis, dėl kurių ji yra tokia.

Dažniausiai dėmesys kreipiamas jau į priemonių įgyvendinimo ir kontrolės lygmenį, nes čia ir glūdi esminės nepasiekto rezultato priežastys. Pavyzdžiui, jei mokykla gerina VBE vidurkį, už šį rezultata atsakingas pavaduotojas pakomentuoja visas priemones, kurių nepavyksta įgyvendinti ar sukontroliuoti iki jų rodiklių tolerancijos ribos.

Būtina įvardyti esmines priežastis, kad būtų galima susitarti dėl korekcinių veiksmų. Idealiu atveju tas pats asmuo, atsakingas už strateginio tikslo rezultata ar atskirų priemonių įgyvendinimą, pats įvardija tiek priežastis, kodėl rodikliai yra už tolerancijos ribų, tiek ir veiksmą ar veiksmus, kurių ims, kad situacija gerėtų. Tačiau, jei priežastys dar nenustatytos ar veiksmai nenumatyti, svarbu susirinkimo metu nesileisti į diskusijas.

Svarbu prisiimti atsakomybę ir įsipareigojimą iki kito susirinkimo arba sutarto termino nustatyti nepakankamo rezultato priežastį (-is) ir įvardyti numatomus atlikti veiksmus.

Susirinkimas skirtas situacijai apžvelgti ir atsakomybei paskirstyti bei prisiimti. Analizė atliekama ir veiksmų planai parengiami ne susirinkime, o kasdienės veiklos formatuose. Analizė, planai, jų įgyvendinimas yra normalaus, kasdienio darbo apimtis.

Verta pažymėti, kad analizė, veiksmų planai ir jų įgyvendinimas gali būti atliekami ir kitų asmenų, kuriems tai pavadama subordinacijos pagrindais. Pavyzdžiui, už konkretaus koncentro VBE rezultata atsakingas metodinės grupės pirmininkas šias užduotis po susirinkimo gali arba

privalo perduoti jam pavaldžios komandos atsakingiems nariams, bet kartu neperduoti atsakomybės už įsipareigojimą susirinkime.

Susirinkimo vedimo pavyzdys aptariant VBE vidurkio pakėlimą iki 75 % ir priemonių šiam tikslui pasiekti įgyvendinimo eigą.

1. Įžanga

Direktorius trumpai pristato strateginį tikslą – VBE vidurkio gerinimas.

- Pabrėžiama, kad bus aptariamose priemonės ir iššūkiai, sutariama dėl tolesnių veiksmų.
- Tikslas – įvardyti problemas, pasidalinti atsakomybę ir sutarti dėl veiksmų.

2. Rodiklių ir priemonių įgyvendinimo apžvalga:

Pavduotojas įvardija strateginio tikslo rezultata: planas: 75 %, faktas: 73 % ir pristato šias priemones:

- Lankomumas: planas 95 %, faktas 85 %.
 - Aptaria 10A klasės lankomumo problemą.
 - Įvardija ir užfiksuoja priežastį: sezoninės ligos.
 - Įvardija ir užfiksuoja numatomą veiksmą: pokalbiai su 10A klasės mokiniais.
 - Įvardija terminą ir jį užfiksuoja: 2024-12-20.
- Mokinių atsiliepimai: planas 8/10, faktas 6/10.
 - Aptaria III aukšto skaitymo erdvės įrengimo progresą.
 - Įvardija ir užfiksuoja priežastį: trūksta mokymą(si) skatinančių erdvių.
 - Įvardija ir užfiksuoja numatomą veiksmą bei terminą: baigti įrengti iki 2025-04-01.
- Namų darbų atlikimas: planas 90 %, faktas 74 %.
 - Paaškina priežastis: namų darbai nesiejami su kasdienio gyvenimo situacijomis.
 - Numato veiksmą: susieti namų darbų užduotis su prasmingais kontekstais.
 - Įvardija terminą: 2025-01-15.
- Projektinė veikla: planas 85%, faktas 74%.
 - Aptaria mokytojų pasirengimo stoką.
 - Numato veiksmą: parengti projektinės veiklos planus.
 - Įvardija terminą: 2025-02-01.
- Trumpai paminimos priemonės, įgyvendinamos pagal planą ar išlaikomos tolerancijos ribose.

Laikantis šių principų ir struktūros aptariami visi kiti mokyklos strateginiai tikslai ir jų įgyvendinamos priemonės.

3. Pabaiga

- Kiekvienas atsakingas asmuo įsipareigoja atlikti numatomus veiksmus iki sutartų terminų ir aptarti situaciją kitame susirinkime.
- Direktorius primena susitarimus ir atsakomybes, apibendrina pagrindinius susirinkimo sprendimus ir atsakomybes.
- Pabrėžia, kokia svarbi komanda ir tęstiniai susirinkimai.

Pastabos:

- Susirinkimai turi būti reguliarūs (pvz., kartą per savaitę).
- Kiekvienas susirinkimo dalyvis aiškiai žino savo atsakomybę ir terminus.
- Atsakomybė už problemų analizę ir veiksmų planų įgyvendinimą turi būti vykdoma už susirinkimo ribų.

4. MOKYKLOS DUOMENŲ CENTRO VERTINIMAS IR NUOLATINIS TOBULINIMAS

Į duomenų centrą, kaip ir į visa kita, kai kalbame apie nuolatinio tobulėjimo kultūrą mokykloje, žiūrėkite, kaip į nuolat tobulintiną ir tobulinamą priemonę, kuri keičiasi kartu su jumis. Kartu su komanda ar kolektyvu sudarykite duomenų centro ir susirinkimo vertinimo klausimyną (žr. 1 priedą), kurį galėsite patys naudoti po kiekvieno susirinkimo. Rinkdami komandos narių atsakymus apie duomenų centrą ir susirinkimo eigą, suprasite, ką reikia dar patobulinti, kurios sritys ar duomenys nevisiškai aiškūs, galbūt yra mokyklos strategijos sričių, tikslų ir aspektų, neįtrauktų į duomenų centrą ir jų įgyvendinimas sąmoningai nekontroliuojamas. Užtikrinkite, kad suformuluoti klausimai ir atsakymai leidžia suprasti, ar jūsų duomenų centras aiškiai siejasi su strategija, ar aiškūs ir konkretūs rodikliai, ar išlaikoma loginė seka parenkant ir fiksuojant poveikio priemones ir rodiklius, nustatant priežastis, susitariant dėl veiksmų, atsakingų asmenų ir terminų.

Reguliariai prašykite komandos narių pildyti klausimyną. Gavę pakankamai atsakymų suprasite, ką dar reikia tobulinti, keisti ir įtraukti, galbūt šalinti. Sudarykite sąlygas komandos nariams patiems pateikti siūlymų dėl duomenų centro tobulinimo.

Klausimyno užpildymas gali tapti baigiamuoju kiekvieno įvykusio susirinkimo akordu. Jeigu manote, kad nėra tikslo tai daryti kas kartą, nustatykite kitą duomenų centro ir susirinkimo vertinimo periodiškumą, tačiau geriausia, kai gaunate atsakymus nuolat. Tai yra tikroji nuolatinio tobulinimo dvasia.

Galite numatyti konkretų periodinį laiką, kurį kartu su komanda skirtumėte duomenų centrui tobulinti. Kūrybinių dirbtuvių metu keiskite ir tobulinkite duomenų centro formas, turinį, rodiklių ir kitų duomenų pateikimo ir atvaizdavimo būdus, pačių rodiklių ir duomenų logiką. Vieno recepto, kaip iš karto sudaryti tobulą Mokyklos duomenų centrą, kaip ir bet ką kita, nėra. Jis gali ir turi evoliucionuoti kartu su jumis.

MOKYKLOS DUOMENŲ CENTRAS UŽTIKRINA PAŽANGĄ

Duomenų centras padeda skirstyti ir priimti tiek kolektyvinę, tiek ir asmeninę atsakomybę už rezultatus, analizę ir veiksmus.¹

Tinkamai įdiegtas ir naudojamas Mokyklos duomenų centras padeda kolektyvui savo kasdienę veiklą sieti su mokyklos strateginiu planu, jame užfiksuotais tikslais ir vizija. Duomenų centras padės rinkti ir analizuoti mokyklos veiklos ir pažangos duomenis, remdamiesi jais galėsite daryti pagrįstas įžvalgas, priimti tinkamus ir, svarbiausia, efektyvius sprendimus. Duomenų centras padeda skirstyti ir priimti tiek kolektyvinę, tiek ir asmeninę atsakomybę už rezultatus, analizę ir veiksmus. Jis skatins bendruomeniškumą, įsitraukimą, savininkiškumą, motyvuos įveikti iššūkius ir pasiekti aukštų rezultatų.



1 PRIEDAS. MOKYKLOS DUOMENŲ CENTRO PAVYZDŽIAI

RODIKLIAI										
Atsakingas	Mėnesio (rezultato) rodikliai	Stiekama rodiklio reikšmė	Menuo 1	Menuo 2	Menuo 3	Menuo 4	Menuo 5	Mėnesio rodiklių pasiekimo lygis	Ivairykite problemas atsiradimo priežastį?	Jeigu taip, kokie galimi veiksmai / sprendimai?
	Mokymosi pamokos	>90%	85%	82%	45%	63%	61%	Atviros veiklos už mokyklos ribų Vėluojantys mokėjimai Mokytojų dalyvavimas susirinkimuose	Nustatinėjama Nėra dokumentus visuotąjį pavaduojančių asmenis. Nustatinėjama	DVS'e priskirti mokėjimo dokumentų rengimo ir derinimo funkciją pavaduojančiai buhalterei
	Ugdymo dienos	>1	1	0	1	1	0			
	Atviros veiklos už mokyklos ribų	>5	3	4	5	4	5			
	Kolega- kolegal	>80	49	65	77	81	95			
	Mokymosi-mokiniui	>5	6	7	6	8	9			
	Vadovo Gėrėba	>4	1	3	2	4	5			
	Tėvų susirinkimų dalyvavimas	>90%	71%	70%	84%	93%	97%			
	Vaišių mokykloje laimės indeksas	>90%	88%	79%	91%	93%	91%			
	Vėluojantys už pastaugas apmokėjimai	<1000 Eur.	1800	1350	1100	900	830			
Atsakingas	Savaitiniai (rezultato arba poveikio) rodikliai	Stiekama rodiklio reikšmė	Savaitė 1	Savaitė 2	Savaitė 3	Savaitė 4	Savaitė 5	Savaitės rodiklių pasiekimo lygis	Ar žinome klūties atsiradimo šakninę priežastį?	Tobulinimo pastūlymai / Keitimai
	Mokymosi pamokos									
	Ugdymo dienos									
	Atviros veiklos už mokyklos ribų									
	Kolega- kolegal									
	Mokymosi-mokiniui									
	Vadovo Gėrėba									
	Tėvų susirinkimų dalyvavimas									
	Vaišių mokykloje laimės indeksas									
	Vėluojantys už pastaugas apmokėjimai									
Atsakingas	Kasdieniai (poveikio) rodikliai	Stiekama rodiklio reikšmė	Pirmadienis	Antradienis	Trečiadienis	Kovtadienis	Penktadienis	Kasdienų rodiklių pasiekimo lygis	Ar žinome klūties atsiradimo šakninę priežastį?	Tobulinimo pastūlymai / Keitimai
	Neįlaimintų atsitikimų skaičius									
	Mokinių pavėlavimų skaičius									
	Komunikacijos žinutė intranete									
	Buvimas laisvė									
	Pedagogų skaičius, dirbantys po darbo valandų skaičius									
Situacija	Problema (kas, kur, kiek, daug? 15 kur žinau?)	Šakninė priežastis	Veiksmai	Atsakingas	Įmonėms, suvartojimo	Standartizuotėms				
⊕	Atviros veiklos už mokyklos ribų	Buhalterė dalyvavo nepilnuotame renginyje	Nustatyti, kodėl mokėjimo nepavizavo pavaduotoja	Mokytojas X	Kad dalyvavimą renginiuose būtų daranti iš anksto, mokėjimų pavedimus sutvarkyti iki išvykstant į renginį	DVS'e priskirti mokėjimo dokumentų rengimo ir derinimo funkciją pavaduojančiai buhalterei				
⊕	Vėluojantys mokėjimai									
⊕	Mokytojų dalyvavimas susirinkimuose									

Problemos

Patobulinimų įgyvendinimas

Idėja | Įgyvendinimo šėdų pasirodo stabilumas | Klasė | Terminas

DVS pavadavimų fėja | Suderinti su IT | Mokytojas X | 2024-06-12

Įgyvendinti patobulinimai

Palikti po įgyvendinimo, patitkinimui

Komandos pasidomuliuojamieji

Įgyvendinti patobulinimai	Įsipyktos problemos	Dienos standarto
385	549	55

Bendra informacija

Nuo 2024-05-30 valgykla dirbs dvi ilgąsias pertraukas per dieną

7 lent. Mokyklos duomenų centro pavyzdys

Rugsėjis, III savaitė				Priežastys	Veiksmai	Atsakingas	Terminas
Iki 2024–2025 mokslo metų mokyklos VBE vidurkį pakelti iki 75%		Planas	Faktas				
		75%	73%				
Nr.	Priemonės	Planas	Faktas				
1	Lankomumas Išlaikyti 95% ar didesnį mokinių lankomumą.	95%	85%	10A ir 8C klasėse lankomumas žemesnis nei kitose. Visų kitų lankomumą įtakoja sezoninės ligos.	Asmeniniai pokalbiai su pamokų nelankančiais 10A klasės mokiniais	P. M. auklėtoja	2024-12-20
2	Mokinių atsiliepimai ir apklausos Renkamų mokinių pasitenkinimo apklausų rezultatai 8/10 arba aukštesni.	≥8	600%	Dažniausia įvardijama mokinių priežastis – trūksta mokinių skatinančių bendrų erdvių mokykloje.	Užbaigti įrengti III aukšto koridoriaus skaitymo erdvę	Ūkvedys	2025-04-01
3	Namų darbų atlikimas 90% mokinių laiku pateikia visus namų darbus.	90%	74%	Dažniausiai mokiniai laiku neatlieka matematikos, chemijos ir technologijų namų darbų.	Susieti namų darbų užduotis su prasme kasdieniame gyvenime.	Mat. mokyto.	2025-01-15
4	Klasės elgesio ir drausmės įrašai Drausminių nuobaudų skaičius per savaitę <7 .	<7	9	5/7 pastabos parašytos 10A klasės mokiniams.	Asmeniniai pokalbiai su pamokų nelankančiais 10A klasės mokiniais	P. M. auklėtoja	2024-12-20
5	Tėvų įsitraukimas 70% tėvų dalyvavimas mokyklos renginiuose ir tėvų bei mokytojų susirinkimuose.	70%	63%	Pastebėtas sumažėjęs mokyklos savaitraščio skaitymas tėvų tarpe.	Į sekancio savaitraščio turinį įtraukti klasių pasiekimus ir patarimus tėvams	Pavad. Kultūrai	2025-01-20
6	Mokinių ir mokytojų santykių kokybė 90% klasių, kuriose mokytojų ir mokinių sąveika vertinama 9/10 balų.	90%	91%				
7	Akademiniai pasiekimai Mokyklos esamas akademinis pasiekimų vidurkis.	85%	89%				
8	Mokinių mentorystė Ne mažiau kaip 60% mokinių dalyvauja bendraamžių mentorystės ar paramos grupėse.	60%	62%				
9	Iškritę ar perkelti į kitas mokyklas mokiniai Išlaikyti mažesnį nei 5% iškritusių ir perkeltamų studentų skaičių.	5%	2%				
10	Mokinių dalyvavimas grupiniuose projektuose 85% mokinių dalyvauja bent viename grupiniame projekte.	85%	74%	Biologijos, fizikos ir menų mokytojai nėra parengę projektinės veiklos planų.	Parengti projektinės veiklos planus	P. B. kuratorius	2025-02-01

8 lent. Mokyklos duomenų centro pavyzdys

2 PRIEDAS. SUBALANSUOTŲ REZULTATO IR POVEIKIO RODIKLIŲ PAVYZDŽIAI

1. Akademinės pažangos skatinimas per egzaminų pasiruošimo programas

Tikslas ir rezultato rodiklis:

Iki 2025 m. pakelti mokinių, gaunančių aukštesnius nei šalies vidurkis brandos egzaminų balus, skaičių iki 30 %.

Priemonė ir poveikio rodiklis:

Organizuoti bent 10 papildomų pasiruošimo egzaminams sesijų per metus, dalyvaujant ne mažiau kaip 80 % abiturientų.

2. Gabių mokinių įtraukimas į respublikinius konkursus ir olimpiadas

Tikslas ir rezultato rodiklis:

Per trejus metus 20 % padidinti mokinių dalyvavimo respublikinėse olimpiadose ir konkursuose rodiklį.

Priemonė ir poveikio rodiklis:

Kiekvieną semestrą surengti bent 5 kūrybinių užduočių ir pasirengimo sesijas gabiems mokiniams.

3. Individualios mokinių pažangos užtikrinimas per nuolatinį stebėjimą

Tikslas ir rezultato rodiklis:

Iki 2025 m. 90 % mokinių turėtų pasiekti jų individualius pažangos tikslus.

Priemonė ir poveikio rodiklis:

Kas mėnesį vykdyti individualių pažangos aptarimų sesijas su mokiniiais, mokytojais ir tėvais.

4. Socialinės atskirties mažinimas per socialinio emocinio ugdymo priemones

Tikslas ir rezultato rodiklis:

Iki 2025 m. sumažinti mokinių, patiriančių socialinės atskirties jausmą, skaičių iki 5 %.

Priemonė ir poveikio rodiklis:

Kasmet organizuoti bent 3 socialinio emocinio ugdymo seminarus ir įrengti 2 nusiramino erdves mokiniams.

5. Bendruomenės įsitraukimo gerinimas naudojant apklausų ir susitikimų strategijas

Tikslas ir rezultato rodiklis:

Iki 2025 m. padidinti teigiamus mokyklos bendruomenės vertinimų (IQES sistemoje) atsakymus iki 90 %.

Priemonė ir poveikio rodiklis:

Organizuoti 4 bendruomenės susitikimus per metus, įtraukiant mokytojus, tėvus ir mokinius į strateginių sprendimų aptarimą.

6. Mokinių įtraukimas į tarpdisciplinius projektus mokyklos lygmeniu

Tikslas ir rezultato rodiklis:

Iki 2025 m. pasiekti, kad 100 % mokinių dalyvautų ne mažiau kaip viename mokyklos projekte per metus.

Priemonė ir poveikio rodiklis:

Įgyvendinti bent 6 naujus tarpdisciplinius projektus, kuriuose dalyvautų visų klasių mokiniai.

7. Individualizuoto mokymosi strategijų diegimas ir jų veiksmingumo stebėjimas

Tikslas ir rezultato rodiklis:

Iki 2025 m. užtikrinti, kad 80 % mokinių mokytųsi pagal jų poreikiams pritaikytas mokymo(si) strategijas.

Priemonė ir poveikio rodiklis:

Surengti bent 2 mokytojų kvalifikacijos tobulinimo mokymus apie individualizuotas strategijas kiekvienais metais.

8. IT kompetencijų plėtojimas tarp mokinių per ugdymo programas

Tikslas ir rezultato rodiklis:

Iki 2025 m. 25 % padidinti mokinių, kurie mokosi IT įgūdžių, skaičių.

Priemonė ir poveikio rodiklis:

Įtraukti IT modulius į pradinio ir pagrindinio ugdymo programas, užtikrinant, kad visiems 3–8 klasių mokiniams būtų viena IT pamoka per savaitę.

9. Tėvų įsitraukimo į mokyklos gyvenimą skatinimas per renginius ir bendradarbiavimą

Tikslas ir rezultato rodiklis:

Iki 2025 m. į mokyklos gyvenimą įtraukti iki 70 % tėvų.

Priemonė ir poveikio rodiklis:

Organizuoti šešis tėvų įtraukimą skatinančius renginius kasmet, atsižvelgti į jų nuomonę priimant mokyklos sprendimus.

10. Tėvų įsitraukimo į mokyklos gyvenimą skatinimas per renginius ir bendradarbiavimą

Tikslas ir rezultato rodiklis:

Iki 2025 m. į mokyklos gyvenimą įtraukti iki 70 % tėvų.

Priemonė ir poveikio rodiklis:

Organizuoti šešis tėvų įtraukimą skatinančius renginius kasmet, atsižvelgti į jų nuomonę priimant mokyklos sprendimus.

11. Mokytojų skaitmeninio raštingumo kėlimas per praktinius mokymus

Tikslas ir rezultato rodiklis:

Iki 2025 m. 100 % mokytojų vertina savo skaitmeninį raštingumą kaip aukštą.

Priemonė ir poveikio rodiklis:

Organizuoti 4 mokymus apie skaitmeninio ugdymo priemonių naudojimą ir užtikrinti praktinių užsiėmimų sesijas kas ketvirtį.

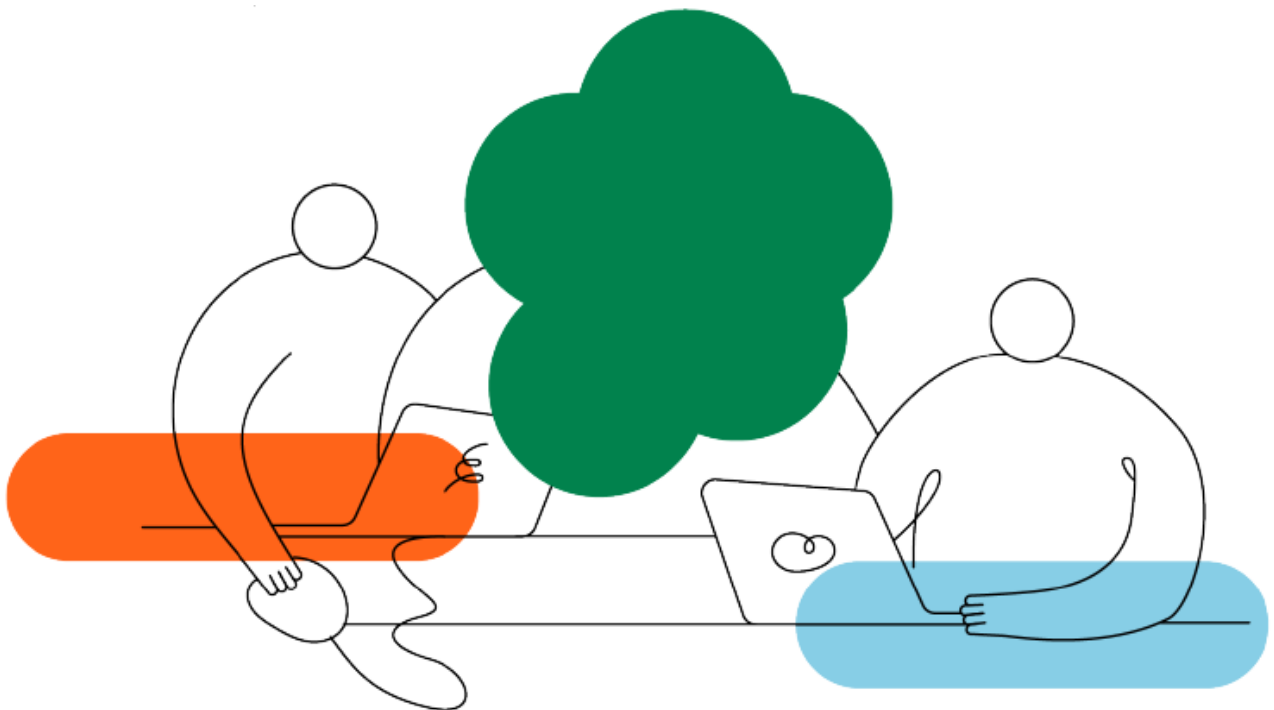
3 PRIEDAS. MOKYKLOS DUOMENŲ CENTRO IR SUSIRINKIMO VERTINIMO KLAUSIMYNAS

Eil. Nr.	Klausimas	1	2	3	4	5	6
1.	Ar mokyklos strateginiai tikslai aiškiai susieti su duomenų centro rodikliais?	Taip / ne					
2.	Ar duomenų centras padeda vizualiai ir aiškiai stebėti mokyklos pažangą, įgyvendinant strategiją?						
3.	Ar duomenų centro rodikliai atnaujinami laiku?						
4.	Ar duomenų centre užfiksuotos priemonės daro realią įtaką mokyklos strateginių tikslų rezultatams?						
5.	Ar susirinkimų metu identifikuojamos pagrindinės rodiklių nuokrypio priežastys?						
6.	Ar susirinkimų metu aptariami ir inicijuojami konkretūs veiksmai „raudoniems“ rodikliams taisyti?						
7.	Ar kiekvienam veiksmui, kurio imamas problemoms spręsti, paskirtas atsakingas asmuo ir numatytas terminas?						
8.	Ar susirinkimų metu aptariami anksčiau įgyvendintų veiksmų rezultatai?						
9.	Ar visi darbuotojai supranta savo vaidmenį siekiant mokyklos strateginių tikslų?						
10.	Ar duomenų centras įtraukia darbuotojus į nuolatinio tobulėjimo procesą?						

9 lent. Mokyklos duomenų centro ir susirinkimo klausimynas

KLASĖS DUOMENŲ CENTRO SUDARYMAS IR NAUDOJIMAS

Nuolatinio tobulinimo švietime metodika



KLASĖS DUOMENŲ CENTRAS IR JO PASKIRTIS

Klasės duomenų centras yra vizuali duomenų valdymo priemonė svarbiems klasės akademinės, socialinės ir emocinės pažangos rodikliams, kliūtims ir problemoms, pasiteisinusiems sprendimams, kitai svarbiai informacijai ir susitarimams fiksuoti ir stebėti.

Klasės duomenų centras – tai priemonė mokiniams patiems valdyti ugdymosi pažangą.

Klasės duomenų centro paskirtis – padėti mokiniams ir mokytojams sutelkti dėmesį į bendrus tikslus, nustatyti mokymosi ir / ar kitus socialinius emocinius iššūkius, struktūriškai ir kryptingai juos įveikti, kitaip tariant, pagerinti tiek akademinius rezultatus, tiek ir pačią ugdymo proceso patirtį.

Klasės duomenų centras – tai priemonė mokiniams patiems valdyti ugdymosi pažangą. Tinkamai sudarius, įdiegus ir naudojant Klasės duomenų centrą, mokiniai, padedami mokytojo (-os) ar auklėtojo (-os), pamažu patys tampa šios priemonės šeimininkai. Mokinio vedamų klasės valandėlių metu Klasės duomenų centras tampa efektyvia klasės pažangos valdymo priemone, naudojama pačių mokinių. Pedagogui tenka moderatoriaus vaidmuo.

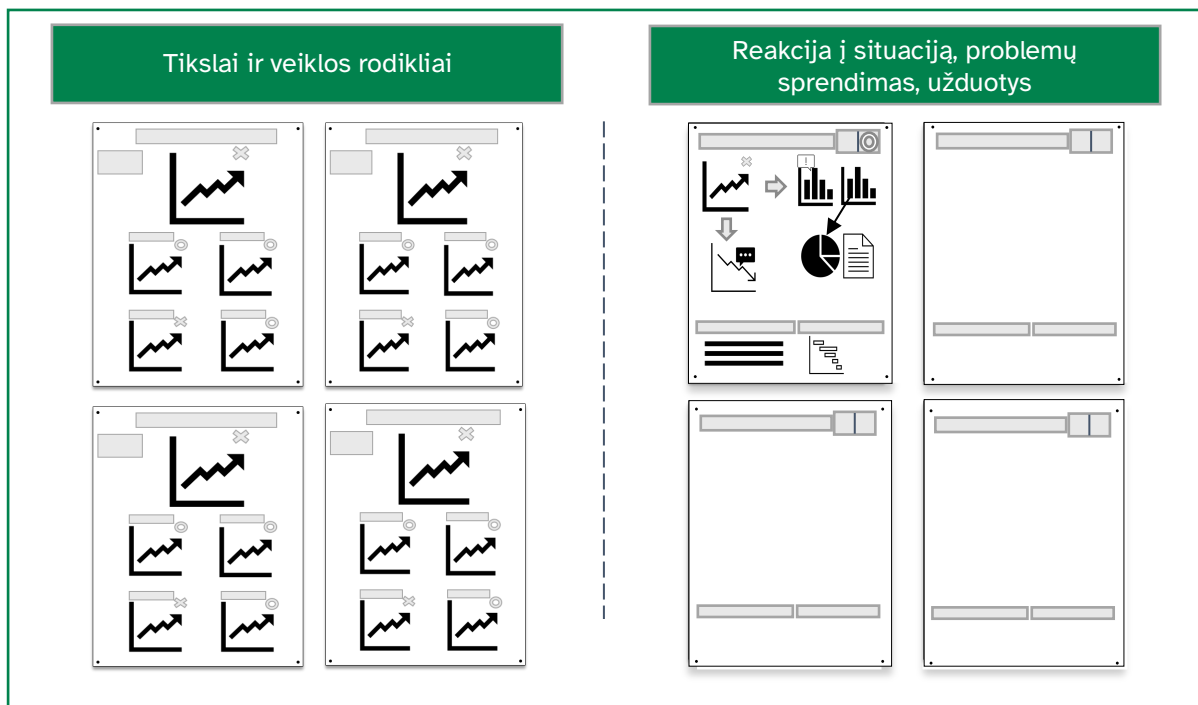
KLASĖS DUOMENŲ CENTRO STRUKTŪRA IR NAUDOJIMAS

Visų pirma Klasės duomenų centre skirkite erdvės mokyklos strategijos vienlapiui ir klasės misijai, susitarimams ir tikslams. Taip parodysite, kad stebimi klasės rodikliai, sprendžiami iššūkiai, šalinamos kliūtys, vykdomi susitarimai, atliekami veiksmai ir korekcijos kreipiami ta pačia kryptimi, kuria siekia tobulėti mokykla, taip pat ir klasė.

Klasės tikslai turi būti susiję su mokyklos tikslais, o klasėje stebimi rodikliai – su klasės tikslais, rodikliai turi atskleisti spręstinas ugdymo(si) ir mokinių pažangos problemas, veiksmai, kurių mokiniai ir / ar mokytojai imsis, turi būti skirti toms pačioms problemoms spręsti ir iššūkiams įveikti.

Kad ir kaip būtų, skiltis mokyklos strategijos vienlapiui, klasės misijai, susitarimams ir tikslams skirta bendra informacija padės nenukrypti nuo svarbiausių mokyklos ir klasės siekių bei tikslų.

Esminės klasės duomenų centro sudedamosios dalys yra dvi: rodiklių ir problemų sprendimo (arba kitaip – tobulėjimo) skiltys.



1 pav. Pagrindinės Klasės duomenų centro dalys: rodikliai ir tobulėjimo skiltis

Be šių skilčių, praverstų erdvė, kurioje fiksuotumėte klasės laimėjimus, džiugius įvykius ir t. t.

Dvi esminės sudedamosios Klasės duomenų centro dalys toliau aprašomos atskirai.

RODIKLIŲ SKILTIS

Kai klasės tikslai iškelti, metas nustatyti rodiklius, kuriais matuosite klasės pažangą, būdus ir priemones, kuriuos naudodami arba kuriuos tobulindami mokiniai sieks bendrų tikslų. Rekomenduojama klasės rodiklius kartu nustatyti pirmomis mokslo metų savaitėmis, kad iš karto formuotumėte tinkamus mokinių įpročius ir elgseną. Rodikliai padeda sekti pažangą siekiant tikslų. Jie skirstomi į dvi kategorijas.

Rezultato rodikliai atvaizduoja galutinius siekiamų klasės tikslų rezultatus. Tai gali būti akademiniai klasės laimėjimų vidurkiai, klasės psichologinę ar emocinę būklę atspindinčių apklausų rezultatai, perskaitytų puslapių ar knygų skaičius, laimėtos olimpiados, kontrolinių darbų ir kitų įvertinimų rezultatai ir pan.

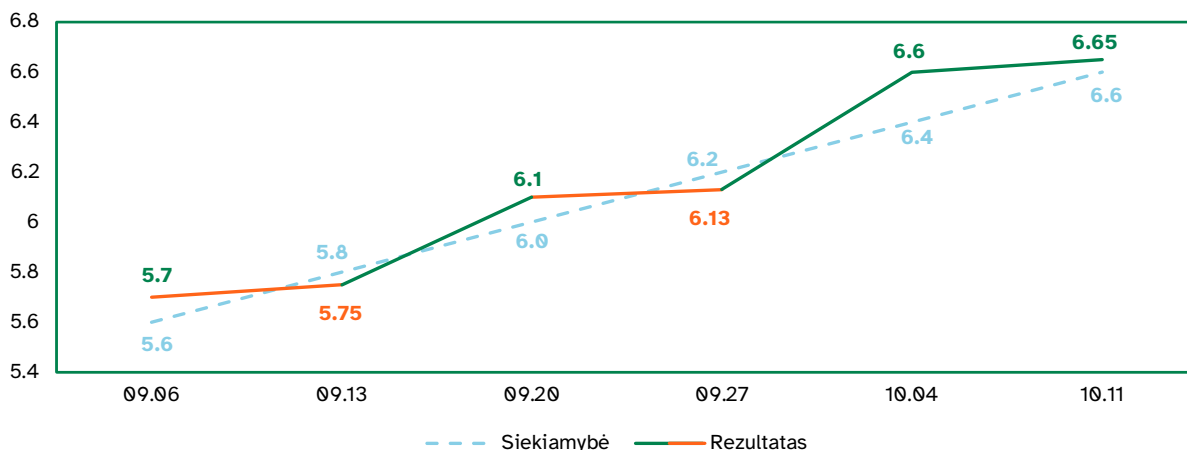
Rezultato rodikliai atvaizduoja galutinius siekiamų klasės tikslų rezultatus.

Kiekvienam klasės tikslui privalu nustatyti rodiklius. Taigi jei klasė išskėlė tris tikslus, turi būti nustatomi trys rezultato rodikliai. Dažniausiai, jei klasės tikslai buvo suformuoti pagal SMART (aktualus, išmatuojamas, pasiekiamas, svarbus (susijęs) ir laike apibrėžtas) kriterijus, rezultato rodiklis ir bus toji skaitinė reikšmė, kurios siekiama. Taip pat turi būti susitarta dėl šių rodiklių matavimo ir atnaujinimo būdo bei dažnumo.

Rezultato rodiklis turi būti aktualus ir matuojamas tol, kol sueina klasėje iškelto konkretaus tikslo terminas arba tas tikslas įgyvendinamas. Jeigu buvo iškeltas akademinis tikslas „iki semestro pabaigos klasės matematikos vidurkį pakelti iki 7,5 balo“, rezultato rodiklių skiltyje įrašoma pati siekiamybė, t. y. 7,5 balo, jos terminas, pavyzdžiui, 2025-01-31, ir faktinė rodiklio reikšmė kiekvienu einamuoju laikotarpiu. Jei šis rodiklis aptariamą kiekvieną penktadienį

klasės valandėlės metu, faktinė rodiklio reikšmė atnaujinama kiekvieną savaitę prieš numatytą klasės valandėlės laiką.

Šį rezultato rodiklį galite išreikšti skaitine reikšme arba grafiku.



Pastaba: Įtraukiam rodiklių atvaizdavimui naudokite klasės mokinių amžių atitinkančias vizualines dekoravimo priemones.

2 pav. Klasės rezultato rodiklio grafinė išraiška

Tikslas:	Klasės matematikos vidurkį pakelti iki 7,5 balo						
Terminas:	2025-01-31						
Data:	09 06	09 13	09 20	09 27	10 04	10 11	...
Siekiamybė:	5,6	5,8	6,0	6,2	6,4	6,6	...
Rezultatas:	5,7	5,75	6,1	6,13	6,6	6,65	...

1 lentelė. Klasės rezultato rodiklio skaitinė išraiška

Iš pavyzdžių matyti, kad klasės tikslo (iki 2025-01-31 klasės matematikos vidurkį pakelti iki 7,5 balo) rodiklis išskaidomas laike, t. y. kas savaitę fiksuojama laipsninė šio vidurkio siekiamybė, kurią nuosekliai įgyvendinant tikimasi laikotarpio pabaigoje pasiekti galutinį 7,5 balo tikslą. Taip mokiniai žino, kokio tikslo siekiama kiekvieną savaitę. Tai yra nuolatinio tobulėjimo pagrindas.

Toliau kiekvieną savaitę grafose „Rezultatas“ mokiniai fiksuoja konkrečios savaitės rezultatą (skaitine, grafine ar kita išraiška), nepaisydami, ar tos konkrečios savaitės siekiamybė buvo pasiekta ar ne. Jei konkrečios savaitės rezultatas buvo aukštesnis nei siekiamybė, rodiklis įprastai žymimas žalia spalva.

Toks rodiklis vertinamas kaip pasiektas rezultatas – „pliusas“ (+). Jei rezultatas buvo žemesnis, rodiklis žymimas raudona ar kita priimtina spalva. Toks rodiklis suprantamas kaip taisytinus nuokrypis – „delta“ (Δ).

Jeigu per mokslo metus klasės tikslai įgyvendinami, t. y. pasiekiami rezultato rodikliai laiku – per numatytą terminą, laikas klasės tikslus pergalvoti ir iškelti naujus arba juos papildyti. Napatartini per mokslo metus periodai, kai klasės tikslai yra pasiekti ir jaučiamas atsipalaidavimas. Galutinio pasiekimo jausmas turi ateiti mokslo metų pabaigoje.

Taigi pasiektus tikslus turi pakeisti nauji, o kartu su jais nustatomi nauji rodikliai.

Tais atvejais, jei klasės tikslo pasiekti per užsibrėžtą terminą nepavyksta, galite susitarti dėl naujo termino. Tokiu atveju rezultato rodiklis paliekamas stebėti toliau, kol tikslas bus pasiektas. Kraštutiniu atveju galite koreguoti paties tikslo ambiciją, jei laikui bėgant pastebėjote, kad rezultato rodikliai nepasiekiami. Vienas iš tinkamų tikslo SMART kriterijų yra „pasiekiamas“. Per daug ambicingi tikslai ilgainiui ims kelti nepasitenkinimą ir susierzinimą klasėje.

Poveikio rodikliai nurodo konkrečius veiksmus, būdus, priemones ir veiklas, kurių imamasi, arba sąlygas, kurias reikia išlaikyti ar sukurti, siekiant užsibrėžtų tikslų.

Poveikio rodikliai gali būti: skaitymui skiriamas laikas, jei siekiama iki tam tikro laiko perskaityti knygą, lankomumas, jei jis įvardijamas kaip kokybiško ugdymo(si) sąlyga, vėlavimai, jei jie įvardijami kaip priežastis, trukdanti tinkamai vesti pamoką, tinkamas namų darbų atlikimas, jei tai taip pat yra būtina sąlyga akademiniams laimėjimams užtikrinti, ir pan. Paprastai tariant, tai yra viskas, ką mokiniai ir / ar pedagogas gali tiesiogiai veikti, siekdamį rezultatų.

Pavyzdžiui, jei klasėje nustatėte, kad žemus matematikos akademinių laimėjimų semestro vidurkius lemia prastai atliekami namų darbai ir prastas lankomumas, poveikio rodiklių lauke galite fiksuoti, kiek mokinių laiku atlieka namų darbus ir kaip dažnai jie praleidžia matematikos pamokas.

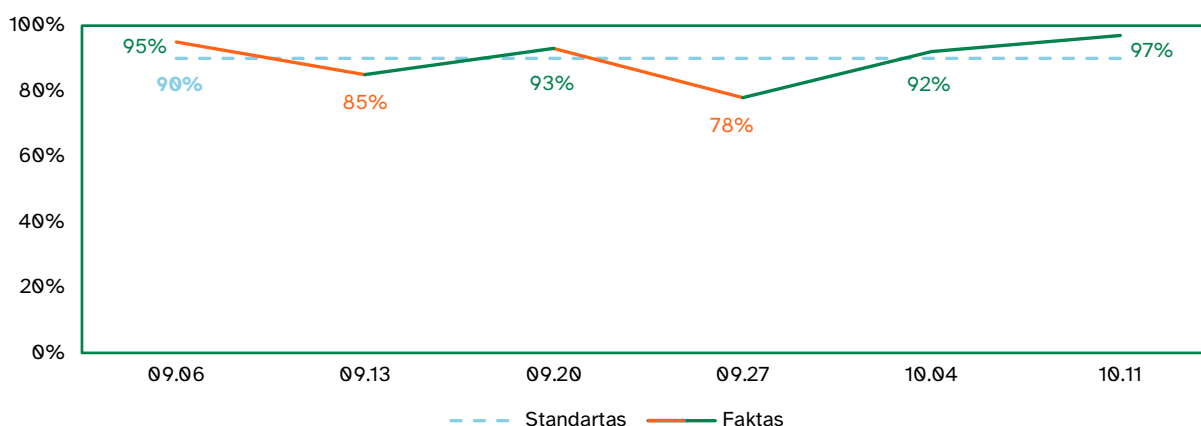
Taip klasės mokiniai ir mokytoja (auklėtoja) susitarė, kad užsibrėžtą matematikos akademinį tikslą – 7,5 balo vidurkį iki semestro galo – visi sieks dviem būdais:

- disciplinuotai atlikdami namų darbus;
- sąžiningai lankydami pamokas.

Čia reikia turėti omenyje, kad šiuos rodiklius mokiniai, padedami pedagogo, nustatė pagal istorinius klasės duomenis ir įvertino, kad tai – dvi tobulintinos sritys, sąlygos, tikintis gerėjančių matematikos rezultatų.

Kitaip nei rezultato rodikliai, poveikio rodiklio siekiama reikšmė (siekiamybė) nustatoma viena ir ta pati tam tikram laikotarpiui, kol klasėje susiformuoja tinkamas įprotis. Matematikos akademinių laimėjimų atveju klasė gali susitarti, kad 90 % namų darbų reikia laiku atlikti. Taigi ši reikšmė taps klasės namų darbų, kaip poveikio aukštesniam matematikos vidurkiui, siekiamybe, su kuria bus lyginamos kiekvienos savaitės faktinės laiku atliktų namų darbų reikšmės. Rekomenduojama nekeisti nustatytos poveikio rodiklio siekiamybės reikšmės tol, kol susiformuos pageidautinas klasės elgesys. Šiuo atveju – kelias savaites iš eilės ne mažiau kaip 90 % mokinių namų darbus atliks laiku.

Susiformavus tinkamai elgsenai patartina poveikio rodiklio siekiamybę vėl pakelti, jei reikia, arba pradėti stebėti kitą rodiklį, pavyzdžiui, klasės aktyvumą pamokoje, jei tai įvardijama kaip kliūtis, trukdanti pasiekti 7,5 balo vidurkį.



3 pav. Poveikio rodiklis – matematikos namų darbų atlikimas, % grafine išraiška

Tikslas:	Laiku atliekami matematikos namų darbai						
Data:	09-06	09-13	09-20	09-27	10-04	10-11	...
Siekiamybė:	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %	...
Rezultatas:	95 %	85 %	93 %	78 %	92 %	97 %	...

2 lent. Poveikio rodiklis – matematikos namų darbų atlikimas, % skaitine išraiška

Įgyvendinant ir stebint poveikio – namų darbų atlikimo ir lankomumo – rodiklius taip pat stebimas ir rezultato rodiklis. Jeigu klasė kartu su mokytoju teisingai nustatė, kad šie du poveikio rodikliai yra tikrosios žemo klasės matematikos vidurkio priežastys, išlaikant nustatytą jų standartą turėtų gerėti ir galutinis siekiamas vidurkio rezultatas.

Trumpai tariant, poveikio rodikliai matuoja veiksmus, kuriuos klasė ar kiekvienas mokinys gali tiesiogiai atlikti, siekdami paveikti galutinį tikslą, kurį atspindi rezultato rodiklio vertė. Pavyzdžiui, klasės mokiniai susitaria, kad iki mėnesio galo kiekvienas perskaitys po knygą. Tai yra siekiamas rezultatas. Tardamiesi, kaip šio rezultato sieks, mokiniai nusprendžia, kad į savo dienvakarę kiekvienas turi įtraukti ne mažiau kaip 30 minučių skaitymo. Tokiu atveju poveikio rodiklis gali būti mokinių skaičius, kurie per savaitę, kasdien skyrė ne mažiau kaip 30 minučių skaitymui.

Rodiklių spalvos ir simboliai:

- Tikslai fiksuojami mėlyna spalva.
- Pasiekti rodikliai fiksuojami žalia spalva ir + (pliuso) simboliu.
- Nepasiekti rodikliai fiksuojami kita spalva ir Δ (delta) simboliu.
- Bendra informacija užrašoma juoda arba kita neutralia spalva.

PROBLEMŲ SPRENDIMO (TOBULĖJIMO) SKILTIS

Nuolatinio tobulėjimo prasme visi rodikliai greitai nustato ir įvardija kliūtis, problemas ir iššūkius, siekiant užsibrėžtų tikslų. Paprastai tariant, nepasiekta tikslas rodo, jog veikloje yra spręstina problema.

Šiam tikslui Klasės duomenų centre naudojama skiltis „Problemų sprendimas arba tobulėjimas“. Čia fiksuojami „delta“ rezultato rodikliai, užrašomos su jais susijusios problemos ir tobulintinos sritys.

Pavyzdžiui, jei rugsėjo 13 dieną buvo fiksuotas klasės matematikos vidurkis **5,75** balo, kai buvo tikimasi, kad jis bus **5,8**, vadinasi, yra su tuo susijusi priežastis. Šiuo atveju rezultato „ Δ “ yra 0,05 balo ir šis nuokrypis turi konkrečią, tačiau dar nežinomą priežastį. Taip pat klasė pastebi, kad ir poveikio rodiklis – laiku atliekami namų darbai – yra žemesnis nei numatytas standartas (**85 % / 90 %**), poveikio rodiklio „ Δ “ yra 15 %, vadinasi, greičiausiai priežastis slypi čia.

Klasės duomenų centro Problemų sprendimo skiltyje padaromas įrašas – problema, pavyzdžiui: „*Ne visi vaikai* (gali būti nurodomas konkretus skaičius, tačiau, palaikant motyvaciją, nepatartina įvardyti konkrečius vaikus) *laiku atlieka matematikos namų darbus.*“ Tačiau tai dar nėra tikroji nepasiekto rezultato priežastis. Jos reikės ieškoti giliau. Galbūt, pavyzdžiui, tą dieną mieste vyko populiarus renginys, kurį vaikai mieliau pasirinko nei sėdėti namuose ir daryti matematikos namų darbus. Tokiu atveju renginys ir netinkami klasiokų prioritetai jau gali būti įrašomi kaip nepasiekto rezultato priežastis. Jai pašalinti bendraklasiai, padedami mokytojo, susitaria ateityje to nekartoti. Galbūt pakaks įvardyti, kad net ir miesto renginys nėra priežastis nedaryti namų darbų, o gal susitars, kad tą dieną matematikos mokytoja ves neformalią pamoką, po kurios neužduos namų darbų. Bendru sutarimu pasiektas sprendimas fiksuojamas Klasės duomenų centre kaip ugdymo(si) proceso tobulinimo veiksmas ar veiksmai.

Data	Problemos aprašymas	Δ		Priežasties aprašymas	Susitarimo aprašymas	Atsakingi
		Rezultato	Poveikio			
09 13	Ne visi vaikai laiku atlieka matematikos namų darbus	0,05	15 %	Tą dieną mieste vyko smagus renginys	Net ir renginio metu reikia atlikti n. d. Dieną, kai mieste vyksta renginys praveisti neformalią pamoką be n. d.	Vaikai Mokytoja

3 lent. Problemų sprendimo skilties pildymo pavyzdys

Vėliau vaikai ir mokytoja įgyvendina susitarimus, stebi jų eigą ir sukurtą efektą, siekiant užsibrėžtų rezultatų. Jeigu priežastis ar kelios buvo nustatytos teisingai ir tinkamai laikomasi susitarimų, matematikos klasės vidurkis turėtų gerėti ir pakilti aukščiau siekiamybės. Priešingu atveju toliau reikia ieškoti problemos priežasties arba užtikrinti, kad susitarimų būtų tinkamai laikomasi. Tai yra PDCA (angl. *Plan-Do-Check-Act*) principo esmė: rodikliai leido pastebėti problemą, nustatėme jos priežastį, susitarėme dėl veiksmų, juos tinkamai įgyvendiname, stebime rezultato pokytį. Jei jis teigiamas, fiksuojame, kad nustatėme tinkamą

problemos priežastį, susitarėme dėl tinkamų veiksmų ir tinkamai juos įgyvendiname. Tai gali tapti naujuoju klasės kasdienio ugdymo(si) standartu. Jei laukiamas rezultato pokytis neįvyko ar yra per mažas, ieškome kitų problemos priežasčių, tariamės dėl kitų veiksmų ar siekiame, kad anksčiau susitarti veiksmai būtų įgyvendinti tinkamai.

PADĖKOS, DŽIAUGSMAS IR PRIPAŽINIMAS

Tai Klasės duomenų centro skiltys, kuriose fiksuojami mokinių laimėjimai, sėkmės istorijos ir pripažinimas už pastangas. Šios skiltys konkretaus formato neturi, tai yra laisva vieta klasės kūrybai, mokinių motyvacijai, įsitraukimui ir pasitenkinimui ugdymo(si) procesu skatinti.

Šiose skiltyse fiksuokite laimėjimus, rezultatus, labiausiai pasižymėjusius mokinius. Galite iš anksto nuspręsti dėl prizų, klasei pasiekus tikslus. Tuomet šiose skiltyse naudokite vizualias priemones, padedančias jums fiksuoti pasirenkamus prizus ar kitas motyvacinės priemones. Patartina, kad prizai nebūtų materialūs, skirti pavieniams mokiniams. Atlygis už laimėjimą turi būti greitas, skirtas visai klasei ir nesunkiai įgyvendinamas.

KLASĖS DUOMENŲ CENTRO DIEGIMO IR NAUDOJIMO EIGA



4 pav. Klasės duomenų centro diegimo ir naudojimo eiga

1. PASIRUOŠIMAS (RUGSĖJO 1-2 SAVAITĖS)

Pristatykite Klasės duomenų centro idėją mokiniams. Paaiškinkite, kaip jis veikia, kam naudojamas, kaip gali padėti asmeniškai tobulėti ir kaip kiekvienas bendraklasis gali įgyvendinti klasės ir mokyklos tikslus.

2. KŪRYBINĖS DIRBTUVĖS (RUGSĖJO 2-3 SAVAITĖS)

Organizuokite kūrybines dirbtuves, kurių metu mokiniai siūlytų klasės veiklos rodiklius (tiek rezultato, tiek ir poveikio). Kartu nustatykite ir sutarkite, kokius duomenis rinksite, kaip juos pateiksite ir analizuosite.

Sutarkite, kaip matuosite rezultato rodiklius, kurie tiesiogiai reprezentuoja tikslus. Surinkite ir analizuokite klasės veiklos duomenis, kurie gali turėti įtakos tikslams. Tai bus jūsų poveikio rodikliai. Poveikio rodikliais matuojamos priežastys ir sąlygos, kurios tiesiogiai veikia tikslus. Kiekvienas rodiklis turėtų būti konkretus, išmatuojamas ir tiesiogiai susijęs su klasės tikslais.

Pateikiame patarimus ir kontrolinius klausimus, kaip tinkamai vesti kūrybines rodiklių nustatymo dirbtuves:

- Kūrybinių dirbtuvių metu suskirstykite mokinius į grupes po 4–5.
- Kiekvienos grupelės paprašykite išsirinkti po vyresnįjį. Jų reikės, kai grupelėse nuomonės išsiskirs.
- Priminkite mokiniams ankstesnius mokyklos ir klasės tikslus. Užtikrinkite, kad būsimi Klasės duomenų centro rodikliai būtų susiję su klasės tikslais, kurie savo ruožtu siejasi su mokyklos. Būkite nuoseklūs.
- Jeigu klasės tikslai suformuluoti pagal SMART kriterijus (konkretūs, išmatuojami (rezultato rodiklis), pasiekiami, susiję ir apibrėžti laike), išmatuojamo tikslo rodiklį įvardykite kaip rezultatą, kurio sieksite.
- Grupelių prašykite įvardyti, jų manymu, didžiausias kliūtis, kurios gali trukdyti pasiekti konkretų klasės tikslą.
- Paprašykite mokinių pasiūlyti būdų, priemonių ar įvardyti reikiamas sąlygas klasės tikslams pasiekti ir kliūtims įveikti. Įsitikinkite ir užtikrinkite, kad šie būdai, priemonės ir sąlygos būtų tiesiogiai veikiami pačių mokinių.
- Kartu su mokiniais nuspręskite, kokiais rodikliais matuosite aptartus būdus, priemones ar sąlygas, būtinus klasės tikslams įgyvendinti (prisiminkite pavyzdį apie perskaitytas knygas ir kasdien skiriamą laiką skaitymui). Šie rodikliai bus jūsų klasės poveikio rodikliai.

Metodas – kontroliniai klausimai kūrybinėms dirbtuvėms vesti (pagal matematikos vidurkio pavyzdį):

1. **Klauskite:** Kokio tikslo klasėje siekiame?
Klasės atsakymas: Iki semestro pabaigos klasės matematikos vidurkį pakelti iki **7,5** balo.
2. **Klauskite:** Koks klasės matematikos vidurkis yra dabar? Arba: Koks klasės matematikos vidurkis buvo praeitų mokslo metų pabaigoje?
Klasės atsakymas: Praeitų mokslo metų pabaigoje klasės matematikos vidurkis buvo **5,4** balo.
3. **Klauskite:** Kaip dažnai matuosime klasės matematikos vidurkį (kas dieną, kas savaitę, kas mėnesį)?
Klasės atsakymas: Kas savaitę.
4. **Klauskite:** Kokių tarpinių (kas savaitinių) rezultatų sieksime, kad semestro pabaigoje klasės vidurkis būtų **7,5** balo?
Klasės atsakymas: 09 06 – **5,6**; 09 13 – **5,8**; 09 20 – **6,0**; 09 27 – **6,2**; 10 04 – **6,4**; 10 11 – **6,6**...
5. **Klauskite:** Kokios, jūsų manymu, didžiausios kliūtys gali sutrukdyti pasiekti tikslą?
Klasės atsakymas: Laiku neatlikti namų darbai ir prastas matematikos pamokų lankomumas.
6. **Klauskite:** Kaip dažnai laiku neatliekame matematikos namų darbų?
Klasės atsakymas: Vienas iš penkių mokinių laiku neatlieka namų darbų. Arba: Kartą per savaitę kiekvienas mokinys neatlieka matematikos namų darbo. Vadinasi, klasės namų darbai atliekami **80 %**.
7. **Klauskite:** Iki kiek mums reikia pakelti klasės matematikos namų darbų atlikimo procentą, kad semestro pabaigoje pasiektume **7,5** balo vidurkį?
Klasės atsakymas: Ne mažiau kaip iki **90 %** kiekvieną savaitę.

Tais atvejais, kai mokinių grupelių nuomonė išsiskiria, paprašykite grupelių vyresniųjų atskirai susėsti į ir susitarti dėl vieningos nuomonės.

3. ĮGYVENDINIMAS (SPALIS–LAPKRITIS)

Paruoškite fizines baltas lentas arba skaitmenines platformas, kurios bus naudojamos kaip Klasės duomenų centras. Įtraukite mokinius į lentos skyrių maketavimo ir dekoravimo procesą.

Skatinkite mokinius aktyviai dalyvauti. Aptarkite, kaip klasės veiklos rodikliai (rezultato ir poveikio) gali būti vizualiai pateikti Klasės duomenų centre. Paaiškinkite mokiniams, kaip grafiškai, naudojant diagramas, grafikus ar spalvų kodus, atvaizduoti duomenis, kurie padėtų lengvai sekti klasės pažangą.

Įtraukite mokinius į kūrybines dirbtuves, kurių tikslas – sukurti jiems vizualiai patrauklų ir įtraukų Klasės duomenų centrą. Suskirstykite mokinius į grupes po 4–5 narius. Kiekvienai grupei paskirkite tik vieną klasės tikslą, rezultato ir poveikio rodiklius ir paprašykite sukurti vizualias priemones, grafikus, kopėčias, laiptus ir pan. Siūlykite mokiniams, atitinkamai pagal amžių, pasitelkti vaizduotę, mėgstamus personažus, simbolius ar ikonėles.

Pasiūlykite grupelėms pasirinkti temą, kuri lengviau padės vizualizuoti rodiklius. Gali būti lenktynių, kopimo kopėčiomis, laiptais ar į kalną, kelionės, tyrinėjimo, statymo, žaidimo ar rungtynių temos.

Pavyzdžiui, jei klasės tikslas yra „Pakelti savaitinį skaitymo supratimo vertinimą nuo 70 % iki 85 % per ateinantį semestrą“, o pasirinktas kopimo į kalną rodiklių atvaizdavimo būdas, paprašykite mokinių, kad Klasės duomenų centre, rodiklių skiltyje, nupieštų kalną, kurio viršūnė simbolizuos pasiektą tikslą – 85 % klasės teksto supratimo vidurkį. Pasiūlykite nustatyti tarpinius lygius iki semestro pabaigos, pavyzdžiui, kaskart rodikliai, pakilę 5 %, gali būti žymimi kaip naujas lygis (lygis 1: 70, lygis 2: 75, <...> lygis 5: 85). Jie gali būti pažymėti vėliavėlėmis kiekvieną kartą, kai mokiniai jį pasiekia.

Kitas pavyzdys tinkamas projektinei klasės veiklai atvaizduoti. Jeigu klasė dalyvauja bendrame projekte, jo apimtį galima atvaizduoti kaip medį, kurio šakos atitiktų atskiras veiklas ar atskirų bendraklasių laimėjimus. Šakos turi būti užpildytos lapeliais, nuspalvintos ar apkljuotos įrašais, kiekvieną kartą, kai įgyvendinama kuri nors konkreti projekto veikla, pasiekiamas tarpinis rezultatas ar konkreti grupelė įgyvendina savo užduotį. Tikslas – kad medis būtų užpildytas iki numatyto termino pabaigos.

Vyresniems mokiniams pasiūlykite sukurti kelionės žemėlapi. Jei klasės tikslas – pakelti bendrą matematikos ir lietuvių kalbos vidurkį nuo 7,5 iki 8,5 balo per ateinančius 3 mėnesius, mokiniai gali sukurti žemėlapi, vaizduojantį būsimą trijų mėnesių trukmės kelionę į „sėkmės“ salą. Žemėlapis gali turėti skirtingas maršruto atkarpas, stoteles ar tarpines salas, kurios atvaizduotų tarpinius laimėjimus. Pavyzdžiui, kiekvienas tarpinis uostas gali atitikti 0,1 balo. Tuomet kiekvieną kartą, kai klasės vidurkis pakils 0,1 balo, mokiniai galės pastūmėti savo laivą (magnetinį simbolį) į kitą uostą.

Tokiems ar panašioms klasės tikslams atvaizduoti Klasės duomenų centre galima pasitelkti įvairius motyvus ir temas pagal mokinių amžių ir brandą. Tai kūrybiškas darbas. Jūsų, kaip klasės vadovo (-ės), tikslas – sudominti ir įtraukti mokinius tapti savo Klasės duomenų centro kūrėjais ir šeimininkais.

Baltą lentą ar skaitmeninę platformą padalykite į svarbiausius skyrius:

- bendra informacija – klasės misija, susitarimai ir tikslai;
- rezultato ir poveikio rodikliai;
- problemos;
- jų priežastys;
- sutarti veiksmai;
- padėkos ir dėjuosmai;
- pripažinimas;
- kita.

Fizinę ar skaitmeninę lentą pakabinkite visai klasei kasdien matomoje vietoje.

4. NAUDOJIMAS (VISI MOKSLO METAI)

Prieš kiekvieną klasės valandėlę aktualūs duomenys, rezultato ir poveikio rodikliai turi būti atnaujinami. Rotacijos būdu paskirkite arba leiskite mokiniams patiems nuspręsti, kas bus atsakingas už tai, kad laiku būtų surenkami ir įrašomi rodikliai, kiti duomenys į Klasės duomenų centrą. Užtikrinkite, kad atsakingiems mokiniams duomenys ir rodikliai būtų prieinami.

Kol formuojate Klasės duomenų centro naudojimo įprotį, patartina jo fizinė forma, kad mokiniai patys aktyviai ranka jį pildytų. Susiformavus įpročiams ir perpratus centro veikimo principą, galima visus duomenis perkelti į skaitmeninę formą.

Reguliariai klasės valandėlių metu kartu su mokiniais aptarkite rodiklius, indikuojamas problemas ir jų atsiradimo priežastis. Sutarkite dėl klasės veiklos tobulinimo veiksnių, atsakingų mokinių ir terminų. Vėliau aptarkite jų įgyvendinimo eigą, sėkmes ir nesėkmes. Esant poreikiui, veiksmus ir susitarimus koreguokite. Stebėkite ir aptarkite, kaip jie veikia siekiamus tikslus.

5. VERTINIMAS IR TOBULINIMAS (VISI MOKSLO METAI)

Klasės duomenų centro aktualumui ir veiksmingumui užtikrinti kartu su klase sudarykite jo vertinimo klausimyną (žr. 3 priedą). Klausimai turėtų padėti atskleisti aiškią Klasės duomenų centro logiką ir nuoseklumą (nuo strateginių mokyklos tikslų per klasės tikslus, susijusius rezultato ir poveikio rodiklius į tobulintinas sritis, veiklas, aspektus, problemas ir kliūtis bei efektyvius veiksmus iššūkiams įveikti) ir galiausiai pasiekti užsibrėžtus klasės tikslus, taip padedant įgyvendinti mokyklos viziją.

Prašykite mokinių reguliariai pildyti klausimyną. Remdamiesi atsakymų istorija, nustatykite Klasės duomenų centro tobulintinas vietas ar sritis. Leiskite mokiniams patiems įvardyti tobulintinas duomenų centro sritis, teikti pasiūlymus, kaip jį patobulinti, ir galų gale patiems jį tobulinti.

Tai turi arba gali tapti klasės valandėlių dienotvarkės dalimi. Pavyzdžiui, jeigu kartą per savaitę organizuojate klasės valandėles, kurių metu aptariate duomenų centro turinį (žr. temą „Mokinio vedamos klasės valandėlės“), kartą per mėnesį galite į klasės valandėlės darbotvarkę įtraukti duomenų centro vertinimo ir tobulinimo veiklas. Keiskite ir tobulinkite centro formą, turinį, duomenų pateikimo ir atvaizdavimo būdus, pačius duomenis ir rodiklius. Nėra recepto, kaip iš karto sukurti tobulą Klasės duomenų centrą. Jį galima tik atrasti remiantis nuolatinio tobulėjimo principais.

DUOMENŲ CENTRAS – RAKTAS Į PAŽANGĄ

Tinkamai įdiegtas ir naudojamas Klasės duomenų centras padeda mokytojams ir mokiniams klasės veiklą sieti tiek su asmeniniu tobulėjimu, tiek su strateginiais mokyklos tikslais ir vizija. Remdamiesi juo mokiniai ir mokytojai gali daryti duomenimis paremtas įžvalgas ir todėl priimti efektyvius sprendimus, koreguoti mokymo(si) strategijas, aiškiau suprasti pažangą ir tobulintinas sritis, puoselėti atsakomybę, skaidrumo ir nuolatinio tobulėjimo kultūrą, bendruomeniškumo jausmą, atviriau bendrauti, vieni kitus palaikyti ir motyvuoti siekti aukštesnių rezultatų. Taip mokiniai gali dirbti kartu ir įveikti iššūkius.

Be to, naudodamiesi Klasės duomenų centru, mokiniai gali nustatyti mokymosi spragas ir stipriąsias puses, o mokytojai – užtikrinti, kad kiekvienas mokinys gautų jų sėkmei reikiamą paramą ir išteklius.

1 PRIEDAS. KLASĖS DUOMENŲ CENTRO STRUKTŪRA IR NAUDOJIMO PAVYZDYS

Pagal šią Klasės duomenų centro struktūrą ir pavyzdį sukursite veiksmingą, vizualią ir efektyvią priemonę, kuri padės įtraukti klasę į mokymąsi ir ugdymąsi, orientuoti mokinius į svarbiausius jų pačių tikslus. Taip pat išmoksite ir išmokysite mokinius stebėti pažangą, identifikuoti tobulintinas sritis, nustatyti problemų priežastis, imtis veiksmų ir vėl stebėti jų daromą poveikį klasės rezultatams.

Klasės misija: „Mūsų klasė yra draugiška bendruomenė, kurioje kiekvienas mokinis siekia tobulėti ir mokytis naujų dalykų.“	Rodiklių skiltis		Problemų sprendimo (tobulėjimo) skiltis			
	Rodikliai		Problema	Priežastys	Ką darysime kitaip?	Atsakingi
<p>Klasės tikslai</p> <ul style="list-style-type: none"> Ši semestro pabaigo klasė? mokiniai mokysis 7,5 balais. Ši metų pabaigo išuogantuzėti 3 klasės renginius, kuriuose visi mokiniai dalyvaus bent vienu metu. Ši semestro pabaigo visi mokiniai mokysis bent 7 balais. Ši metų pabaigo mokiniai savarankiškai dalyvaus bent vienu renginyje, kuriame visi mokiniai dalyvaus bent vienu metu. Ši semestro pabaigo visi mokiniai mokysis bent 7 balais. 	Siekiamas rezultatas Klasės matematikos vidurkis pakelti iki 7,5 balo Terminas: 31/01/2025 Data: 09.06 09.13 09.20 09.27 10.04 10.11 ... Siekiamybė: 5,6 5,8 6,0 6,2 6,4 6,6 ... Rezultatas: 5,7 5,7 6,1 6,1 6,6 6,6 ... Poveikis (standartas): ...		Neatlikame namų darbų, nes... Nėrašyvo pamokoje, nes...	Po pamokų lankėmės miesto renginyje. Nesuapratome kai kurių užduočių. Žiūrėjome futbolą. Sirgome.	Net ir renginio metu reikia atlikti namų darbus. Prieš miesto renginį praveisti neformalią pamoką. Pamokos metu aktyviai klausydimės mokytojos.	Mokiniai Mokiniai Mokytoja ...
	Siekiamas rezultatas Laiku atliekami matematikos pamokiniai darbai Terminas: 09.27 Data: 09.06 09.13 09.20 09.27 10.04 10.11 ... Siekiamybė: 90% 90% 90% 90% 90% 90% ... Rezultatas: 95% 85% 93% 78% 92% 97% ... Poveikis (standartas):
	Siekiamas rezultatas Matematikos pamokose dalyvaus bent 1123 bendraklasiai Terminas: 23/12/2024 Data: 09.06 09.13 09.20 09.27 10.04 10.11 ... Siekiamybė: 21 21 21 21 21 21 ... Rezultatas: 22 20 23 21 22 19 ... Poveikis (standartas):
	Siekiamas rezultatas Visi mokiniai (23) yra gavę ne mažiau, kaip 8 balus iš kūrybinio darbo Terminas: 23/12/2024 Data: 09.06 09.13 09.20 09.27 10.04 10.11 ... Siekiamybė: 2 4 8 10 12 14 ... Rezultatas: 3 5 8 8 11 14 ... Poveikis (standartas):
	Siekiamas rezultatas Dalyvaus bent vienoje sporto veikloje per savaitę Terminas: 20/12/2024 Data: 09.06 09.13 09.20 09.27 10.04 10.11 ... Siekiamybė: 1 1 1 1 1 1 ... Rezultatas: 1 1 0 2 1 3 ... Poveikis (standartas): ...		Pripažinimas	Padėkos ir pasidžiaugimai
	Čia gali būti užrašomi mokyklos tikslai ar pakabinamas visas strategijos vienlapis ir/ar kita kintanti, klasei svarbi informacija.	

4 pav. Klasės duomenų centro naudojimo pavyzdys

2 PRIEDAS. GERIEJI KLASĖS SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ PAVYZDŽIAI

Šiame priede pateikiami praktiniai pavyzdžiai, kaip naudoti rezultato ir poveikio rodiklius, siekiant klasės tikslų. Pavyzdžiai apima įvairias sritis: nuo akademinų laimėjimų iki mokinių lankomumo ir klasės klimato gerinimo ir parodo, kaip galima struktūruotai stebėti ir vertinti pažangą.

1. STANDARTIZUOTI TESTŲ REZULTATAI

Rezultato rodiklis:

Iki mokslo metų pabaigos 15 % padidinti mokinių, gaunančių aukštesnius nei šalies pagrindinių dalykų (matematikos, lietuvių kalbos, gamtos mokslų) vidurkis balus, skaičių.

Poveikio rodiklis:

Surengti 8 tikslines pagrindinių dalykų mokymosi sesijas ir užtikrinti, kad bent 80 % mokinių dalyvautų mažiausiai trijose sesijose per semestrą.

2. GERĖJANTYS KLASĖS PAŽYMIAI

Rezultato rodiklis:

Iki semestro pabaigos padidinti vidutinį klasės skaitymo ir teksto suvokimo pažymių vidurkį 10 %.

Poveikio rodiklis:

Kiekvieną mėnesį vykdyti klasės mokinių perskaitytų knygų retrospektyvą ir užtikrinti, jog 70 % mokinių pateiktų perskaitytos knygos santrauką, vertinimą ir rekomendaciją draugui.

3. LANKOMUMO RODIKLIS

Rezultato rodiklis:

Per dabartinius mokslo metus išlaikyti vidutinį 95 % lankomumo rodiklį visose klasėse.

Poveikio rodiklis:

Informuoti tėvus, jei mokinys neatvyko, per vieną valandą nuo pamokos pradžios ir 90 % sumažinti be pateisinamos priežasties nelankyto pamokų skaičių.

4. MOKINIŲ ATSLIEPIMŲ APKLAUSOS

Rezultato rodiklis:

Pasiekti, kad bent 85 % mokinių būtų patenkinti mokymo programa, metodais ir bendra mokymosi patirtimi.

Poveikio rodiklis:

Kas mėnesį organizuoti klasės atsiliepimų sesijas (ne mažiau kaip 8) ir užtikrinti, kad 75 % mokinių dalyvautų ir pateiktų savo įžvalgų (vedantis komponentas).

5. KLASĖS KLIMATO IR KULTŪROS RODIKLIAI

Rezultato rodiklis:

Iki mokslo metų pabaigos 15 % sumažinti drausmės pažeidimų.

Poveikio rodiklis:

Surengti 3 teigiamo elgesio apdovanojimų renginius klasėje ir užtikrinti, kad 90 % mokinių per semestrą gautų bent vieną apdovanojimą už teigiamą elgesį.

6. PATYČIŲ INCIDENTAI

Rezultato rodiklis:

Per ateinančius 2 mėnesius 25 % sumažinti patyčių incidentų.

Poveikio rodiklis:

Organizuoti patyčių prevencijos kampanijas du kartus per semestrą ir užtikrinti, kad 100 % mokinių dalyvautų bent viename kampanijos renginyje.

7. PERSONALIZUOTO MOKYMOSI IR IŠTEKLIŲ NAUDOJIMO RODIKLIAI

Rezultato rodiklis:

Iki mokslo metų pabaigos 20 % pagerinti individualius mokymosi rezultatus.

Poveikio rodiklis:

Palyginti su praeitais mokslo metais, 25 % daugiau organizuoti individualių palaikymo sesijų ir taip užtikrinti, kad kiekvienas mokinys per semestrą dalyvautų bent dviejose sesijose.

8. KLASĖS TECHNOLOGIJŲ INTEGRACIJA

Rezultato rodiklis:

Per kitus 3 mėnesius naudoti 30 % daugiau edukacinių technologijų įrankių.

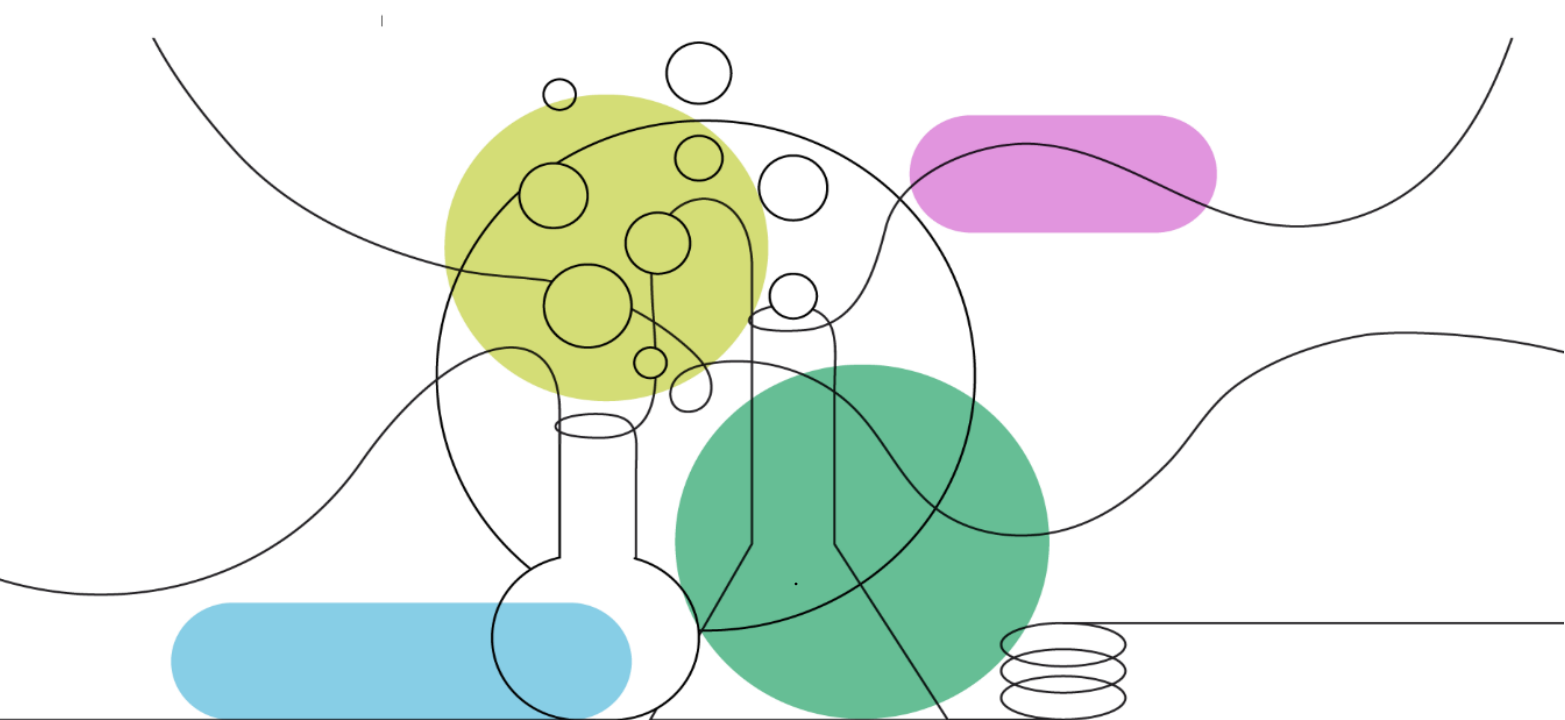
Poveikio rodiklis:

Kiekvieną ketvirtį organizuoti technologijų mokymo dirbtuves ir užtikrinti, kad 80 % mokinių integruotų bent du naujus technologinius įrankius į savo mokymosi praktiką.

3 PRIEDAS. KLASĖS DUOMENŲ CENTRO VERTINIMO KLAUSIMYNO PAVYZDYS

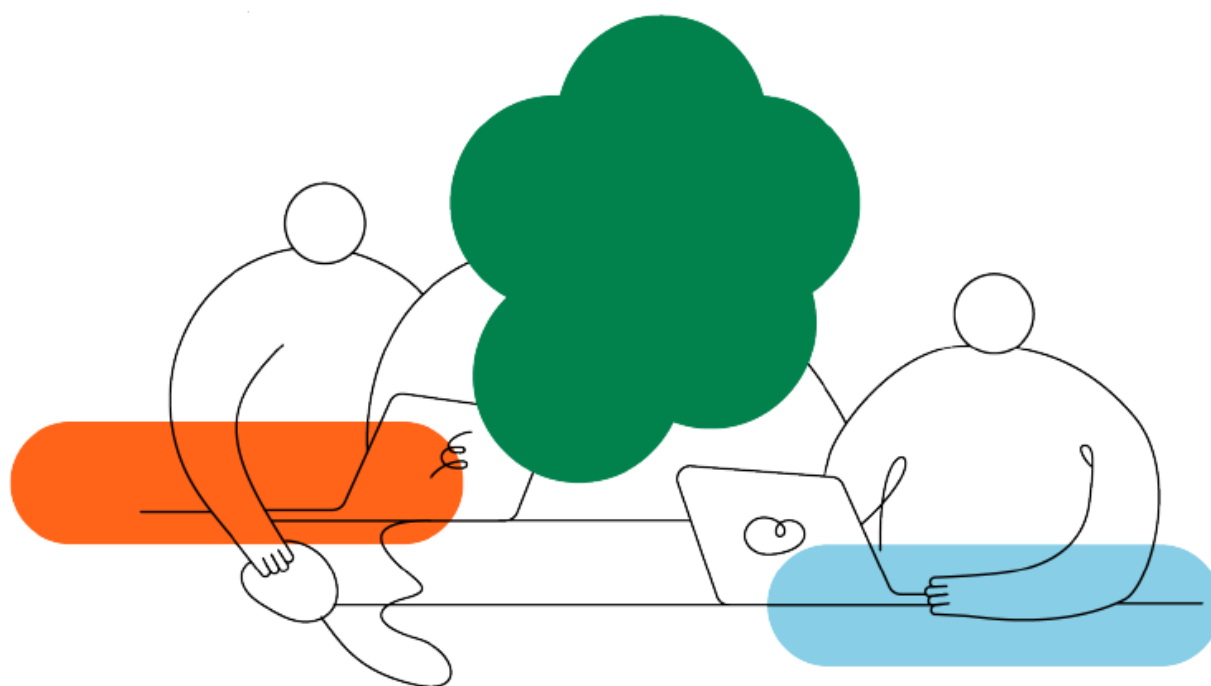
Eil. Nr.	Klausimas	1	2	3	4	5	6
1.	Ar Klasės duomenų centre remiamės „raudonais“ rodikliais, kad inicijuotume veiksmus problemai spręsti?						
2.	Ar identifikuojame priežastis, kai rodikliai neatitinka užsibrėžtų tikslų?						
3.	Ar paskiriame atsakingus mokinius, kurie imtųsi veiksmų ir spręstų nustatytas problemas?						
4.	Ar Klasės duomenų centras padeda stebėti pažangą siekiant klasės tikslų?						
5.	Ar kiekvienas mokinys žino, kaip jis gali padėti siekti Klasės tikslų pagal Klasės duomenų centrą?						
6.	Ar Klasės duomenų centro rodikliai aiškiai susiję su klasės tikslais?						

4 lentelė. Klasės duomenų centro vertinimo klausimyno pavyzdys



MOKINIŲ VEDAMOS KLASĖS VALANDĖLĖS

Nuolatinio tobulinimo švietime metodika



MOKINIŲ VEDAMŲ KLASĖS VALANDĖLIŲ PASKIRTIS

Leisdami mokiniams vesti klasės valandėles, paskatinsite jų lyderystę ir aktyvų įsitraukimą į ugdymosi procesą. Šių valandėlių tikslas – skatinti mokinius priimti atsakomybę už klasės rezultatus, mokymosi būdus, kitus veiksmus ir sprendimus, nukreiptus į klasės veiklos tobulinimą. Tokiu – klasės valandėlių – formatu kursite bendradarbiavimo atmosferą, ugdysite mokinių komunikacijos ir kritinio mąstymo įgūdžius, skatinsite juos atvirai diskutuoti ir spręsti problemas.

Organizuodami mokinių vedamas klasės valandėles, siekite klasės tikslus suderinti su mokyklos ugdymo siekais, taip kelsite mokinių motyvaciją ir sąmoningą supratimą, kad klasės tikslai nėra atsieti nuo to, ko siekia visa mokykla, kartu – ir kiekvienas mokinys asmeniškai. Mokytojai tokiose klasės valandėlėse yra tik palaikantys moderatoriai.

Kaip organizuoti mokinių vedamas klasės valandėles?



1 pav. Mokinių vedamų klasės valandėlių organizavimo eiga

STANDARTINIS KLASĖS VALANDĖLIŲ LAIKAS IR DUOMENŲ CENTRO PARENGIMAS

Būtina mokinių vedamų klasės valandėlių sąlyga – Klasės duomenų centras. Taip, kaip mokyklos administracijos ir kolektyvo susirinkimai organizuojami ir vedami naudojantis Mokyklos duomenų centro duomenimis, taip ir mokinių vedamos klasės valandėlės turi būti paremtos Klasės duomenų centro turiniu.

Nereikėtų dirbtinai peršokti iš ankstesnių tradicinių klasės valandėlių į tokias, kurias veda tik mokiniai.

Jau mokslo metų pradžioje, kol klasėse dar nėra duomenų centrų, galite organizuoti pirmąsias klasės valandėles, kurių metu kartu su mokiniais pradėsite juos kurti. Taip skatinsite juos tapti duomenų centro, o vėliau ir pačių klasės valandėlių „šeimininkais“. (Kaip sudaryti Klasės duomenų centrą, žiūrėkite temą „Klasės duomenų centro sudarymas ir naudojimas“.)

Kai Klasės duomenų centras sudarytas, o mokiniai pradeda suprasti jo turinį ir prasmę, natūraliai pereikite prie realių klasės valandėlių, kurias veda mokiniai. Jei ugdymo įstaigoje nebuvo

tokios praktikos, nereikėtų dirbtinai peršokti iš ankstesnių tradicinių klasės valandėlių į tokias, kurias veda tik mokiniai. Perėjimas turėtų būti laipsniškas. Svarbu suprasti, kokios klasės valandėlės struktūros ir eigos link judate, ir išlaikyti nuoseklumą.

VAIDMENŲ NUSTATYMAS

Rekomenduojame į klasės valandėlės vedėjų komandą įtraukti kelis vaidmenis.

Pirmiausia klasėje su mokiniais aptarkite galimus vaidmenis, kad klasės valandėlės taptų struktūruotos. Rekomenduojame į klasės valandėlės vedėjų komandą įtraukti kelis vaidmenis, taip mokiniams leisite pasidalinti atsakomybę, mažinsite nerimą ir stiprinsite bendradarbiavimą. Vaidmenys gali būti įvairūs.

Pavyzdžiui:

- klasės valandėlę vedantis mokinys užtikrins, kad bus laikomasi valandėlės struktūros;
- rodiklių analitikas, kurio atsakomybė – apžvelgti klasės rodiklius, įvardyti stiprias klasės veiklos sritis, kartu atkreipti dėmesį į tobulintinas;
- laiko fiksuotojui galite suteikti pareigą sekti laiką ir užtikrinti, kad atskiros klasės valandėlės dalys neišsiplėstų;
- susitarimų fiksuotojas turėtų pareigą užrašyti klasės veiksmus, kuriuos mokiniai sutars įgyvendinti, gerindami tobulintinas klasės veiklos sritis.

Tai rekomenduojami klasės valandėlės vedėjų vaidmenys, bet jie nebūtinai turi būti tokie. Galite susitarti ir dėl kitokios komandos, svarbu, kad mokiniai patys ją sudarytų.

VAIDMENŲ PASISKIRSTYMO TAISYKLĖ

Taip pat svarbu pabrėžti, kad vaidmenimis bus keičiamasi ir, laikui bėgant, visi klasės mokiniai turės galimybę išbandyti juos. Taip nesusidarys nepageidaujama „lyderių“ komanda, kuri būtų priešprieša visuotiniam klasės įsitraukimui. Svarbu, kad mokiniai, kurie imsis vesti konkrečią klasės valandėlę, turėtų laiko apsiprasti su laikina atsakomybe. Geriausia, kad kitos valandėlės vedėjų komanda būtų paskirta kiekvienos klasės valandėlės pabaigoje.

Galite skatinti savanoriškai prisiimti vaidmenis arba organizuoti burtus, sudaryti eilę. Ieškokite geriausio ir paprasčiausio būdo vaidmenims paskirstyti. Nereikėtų veltis į ilgai trunkančius rinkimus.

Laikydami tokios tvarkos atsakingi mokiniai laiku atnaujins Klasės duomenų centro duomenis. Svarbu, kad tai būtų atlikta prieš klasės valandėlę. Pavyzdžiui, jei klasės valandėlė organizuojama po pietų, už duomenų atnaujinimą atsakingas (-i) mokinys (-iai) duomenis galėtų atnaujinti per pirmąsias pertraukas. Neleiskite susiformuoti įpročiui duomenis atnaujinti prieš pat klasės valandėlę.

STANDARTINĖ KLASĖS VALANDĖLĖS DARBOTVARKĖ

Prieš organizuodami mokinių vedamas klasės valandėles skirkite laiko, dėmesio ir pastangų jos darbotvarkei sudaryti. Mokinių susirinkimas neturi trukti ilgai. Eilinės mokinių vedamos klasės valandėlės gali užtrukti 15–25 minutes. Jei nuspręsite organizuoti įžangines, trimestro ar semestro apžvalgos klasės valandėles, jos gali trukti ir kiek ilgiau, tačiau neturi būti traktuojamos kaip rutininės, periodinės klasės valandėlės.

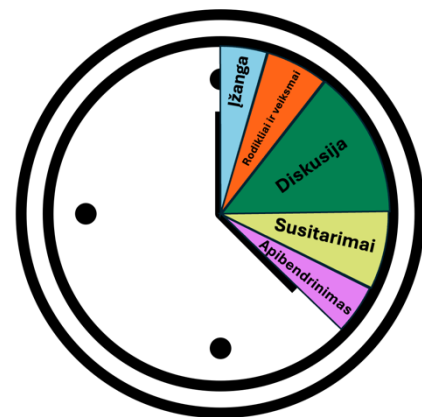
Į klasės valandėlės darbotvarkę įtraukite 4–6 pagrindinius punktus. Nereikia jos detalizuoti. Tipiškai į klasės valandėlių, kaip ir bet kokio kito nuolatinio tobulinimo filosofija paremto periodinio susitikimo, darbotvarkę įeina šie punktai:

- Klasės valandėlės vedėjo įžanga (2–3 minutės).
- Trumpai pristatomas klasės valandėlės tikslas ir komanda.
- Atsakingo už rodiklius mokinio apžvalga (5 minutės).
- Aptariami klasės tikslai ir rodikliai, įvardijamos sritys, kuriose klasei sekėsi (žali pasiekti rodikliai) ir kuriose reikia dar tobulėti (nepasiekti rodikliai). Taip pat apžvelgiami tobulinimo veiksmai: iki šiol atlikti, pasiteisinę, koreguotini.
- Mokinių diskusija apie rodiklių priežastis (10 minučių).
- Mokiniai dalinasi nuomonėmis, kodėl buvo nepasiekti tam tikri rodikliai, įvardija priežastis. Svarbu, kad pasidalintų savo patirtimi, kuri asmeniškai pasiteisino įgyvendinant klasės tikslus. Svarbu, kad kiti mokiniai juos išgirstų ir pasinaudotų jų pavyzdžiu ateityje.
- Susitarimų fiksavimas (5 minutės).
- Jei klasei pavyksta sutarti dėl nepasiektų rodiklių priežasčių, susitarimus, būsimus veiksmus ir jų korekcijas nebus sunku užfiksuoti. Svarbu, kad duomenų centre būtų užfiksuoti reakcijos veiksmai į nepasiektus rodiklius, t. y. tai, ką mokiniai darys kitaip, kad klasės tikslai būtų pasiekti.
- Apibendrinimas (2–3 minutės).
- Trumpas klasės valandėlės apibendrinimas.

Galite leisti mokiniams sugalvoti ir savo darbotvarkę ar tobulinti šią, tačiau svarbu išlaikyti esminį ciklą: rodiklių ir atliktų veiksmų apžvalgą (kas sekėsi ir nesisekė); priežasčių nustatymą ir užfiksavimą; tobulinimo veiksmų susitarimą ir užfiksavimą. Tai yra supaprastintas nuolatinio tobulinimo ciklas.

Sutartą darbotvarkę užfiksuokite popieriaus lape ir pakabinkite Klasės duomenų centre arba šalia jo. Taip pat pravartu šalia darbotvarkės pakabinti ją vaizduojantį laikrodį. Taip bus paprasčiau ir lengviau išlaikyti drausmę ir tvarką.

2 pav. Mokinių vedamos klasės valandėlės darbotvarkės laikrodis



KLASĖS VALANDĖLIŲ ORGANIZAVIMAS IR VEDIMAS

Stenkitės mokinių vedamas klasės valandėles paversti įprastais susitikimais. Tai neturėtų būti kažkas ypatinga, o tuo labiau kelti nerimą. Priešingai, jos turėtų būti paprasti, mokinių susidomėjimą ir įsitraukimą žadinantys periodiniai susitikimai.

Jas galite paversti įprastų klasės valandėlių, kuriose pirmas 15–20 minučių skiriate mokinių vedamam susitikimui, dalimi, o likusį laiką skirti įprastiems klasės klausimams aptarti.

Arba, jei matote, kad mokinių vedamos klasės valandėlės vis dėl to užtrunka ilgiau, organizuokite jas ne kiekvieną įprastą klasės valandėlę. Viena klasės valandėlė, kurią vestų mokiniai, per mėnesį būtų rizikingas periodiškumas, kuris ne formuotų įprotį, o taptų kažkuo, ko mokiniai nepripažins, kam priešinsis ar jaus nerimą.

Reikėtų jausti įpročio formavimo dinamiką. Jei ir pradėsite nuo karto per mėnesį, klasės valandėlės neturi būti ilgos ir iššęstos. Darbotvarkė yra vertinimo kriterijus, trumpinkite ir paprastinkite jas, kad liktų tik būtinos dalys, be didelių diskusijų, plačių aptarimų ir apmąstymų.

Į mokinių vedamas klasės valandėles žiūrėkite kaip į nuolat tobulintiną dalyką. Net jei iš pradžių vyksta retai ir santykinai ilgai, nuolat jas vertinkite ir tobulinkite, kol po kurio laiko jas organizuosite kiekvieną savaitę ir jos užtruks ne daugiau kaip 15 minučių.

Į mokinių vedamas klasės valandėles žiūrėkite kaip į nuolat tobulintiną dalyką.

Jeigu aplinkybės leidžia, galite joms skirti ir kitą laiką bei formatą nei įprastos klasės valandėlės. Pavyzdžiui, pradinėse mokyklose labai trumpas, iki 10 minučių, mokinių vedamas klasės valandėles galima organizuoti ir kasdien kaip dienos introspekcijas po visų pamokų. Aukštesnėse ugdymo pakopose tai padaryti gali būti kiek sudėtingiau, nes mokiniai mokosi pas skirtingų dalykų mokytojus. Gali tekti iš esmės pergalvoti klasės auklėtojo vaidmenį, jis turėtų būti koordinuojantis pedagogas, kuris rūpinasi klasės tikslais. Aukštesnėse klasėse, kur mokinių branda gana aukšta, tokio vaidmens gali imtis klasės seniūnas.

Svarbu suprasti, o gal net ir suformuoti mokinių vedamų klasės valandėlių viziją – kuo trumpesnės ir dažnesnės, bei suvokti, kad iš dabartinės situacijos į tolimą viziją nušokti nėra realistiška. Tačiau mažais žingsneliais, įvedant vis daugiau disciplinos ir paprastumo, laikui bėgant atrasite tobulesnę tokių klasės valandėlių formą.

Pateikiame kai kuriuos svarbesnius klasės valandėlių, kurias veda mokiniai, formatus ir momentus.

KASSAVAITINĖS ARBA DVIEJŲ SAVAIČIŲ APŽVALGOS

Palaikant nuolatinio įsitraukimo ir grįžtamojo ryšio ritmą, trumpi susitikimai turėtų vykti kas savaitę arba ne rečiau kaip kas dvi. Jų metu apžvelkite naujausius Klasės duomenų centro duomenis, aptarkite, kaip sekėsi įgyvendinti suplanuotus veiksmus, kokie rezultatai ir ko reikia dar imtis ar ką koreguoti, kad tikslai būtų įgyvendinti.

Būtent šios klasės valandėlės galėtų tapti įprastinių klasės valandėlių dalimi (10–15 minučių). Taip užtikrinsite ir nenutrūkstamą vaikų įsitraukimą, ir turėsite laiko kitiems svarbiems, su klasės kasdiene veikla netiesiogiai susijusiems klausimams ar temoms.

KASMĖNESINIAI IŠSAMESNI APTARIMAI

Be kassavaitinių, kartą per mėnesį galite organizuoti išsamesnį susitikimą klasės situacijai apžvelgti. Jų metu padėkite mokiniams patiems aptarti praėjusio mėnesio duomenis, analizuoti tendencijas, įvertinti pažangą siekiant ilgalaikių tikslų ir koreguoti ateinančio mėnesio planus.

KIEKVIENO SEMESTRO AR TRIMESTRO PABAIGOJE

Baigiantis kiekvienam mokslo metų semestru ar trimestru organizuokite klasės valandėlę, kurios metu mokiniai apžvelgtų ir apibendrintų semestro duomenis, pasidžiaugtų sėkme ir analizuotų sritis, kuriose tikslai nebuvo pasiekti ar jas reikėtų patobulinti. Pagal šiuos ilgesnio laikotarpio duomenis galėsite sukurti pagrindą kito semestro tikslams ir iššūkiams.

SPECIALIOSIOS KLASĖS VALANDĖLĖS PO VERTINIMŲ IR DIDESNIŲ PROJEKTŲ

Atlikus svarbių, ilgalaikių veiklų vertinimą arba užbaigus reikšmingus projektus, galima rengti specialias klasės valandėles jų eigai ir rezultatams aptarti. Šių diskusijų metu skatinkite mokinius rezultatus ir įgytą patirtį sieti su Klasės duomenų centre stebimais rodikliais.

KLASĖS VALANDĖLIŲ VERTINIMAS IR TOBULINIMAS

Tai turi tapti įprasta, nerimo nekelianti klasės kasdienio gyvenimo dalimi.

Jau minėjome, kad patartina į mokinių vedamas klasės valandėles žiūrėti kaip į nuolat tobulintiną praktiką. Tai turi būti gyva, nuolat kintanti ir prisitaikanti prie naujų sąlygų ir mokinių gebėjimų iniciatyva. Svarbu, kad mokinių vedamos klasės valandėlės skatintų bendruomeniškumą, šeiminingumą, jausmą, visų įsitraukimą ir atsakomybę už pasirinkimus bei rezultatus. Todėl pravartu sudaryti tokių klasės valandėlių vertinimo klausimyną, kurį galėtumėte pildyti periodiškai ar po kiekvieno susitikimo (žr. 2 priedą).

Formuodami tokį klausimyną užtikrinkite, kad būsimi atsakymai atskleistų, ar jūsų klasės valandėlės tarnauja aukščiau minėtiems tikslams (bendruomeniškumui, šeiminingumui, atsakomybei ir įsitraukimui).

Jeigu jaučiate, kad formalus klausimynas gali būti netinkama vertinimo forma, sugalvokite savo būdą, kaip įvertinti konkrečias klasės valandėles. Jos pabaigoje galite skirti šiek tiek laiko trumpai refleksijai, kurios svarbiausius momentus užfiksuotumėte tam skirtoje Klasės duomenų centro skiltyje. Galite užduoti esminius vertinimo klausimus tiesiog žodžiu ir pan.

Nepaisant pasirinkto formato, svarbu, kad vertinimo kriterijus sudarytų patys mokiniai. Tai neturi tapti mokytojo ar auklėtojo įrankiu. Mokiniai patys turi nustatyti taisykles ir kriterijus, patys vertinti, analizuoti ir tobulinti. Esminis tikslas – įsitraukimas, bendruomeniškumas ir atsakomybė.

Svarbu, kad vertinimo kriterijus sudarytų patys mokiniai.

Į formuojamus kriterijus pravartu įtraukti klausimus apie laiko kontrolę, diskusijų tvarką, pavyzdžiui, klausimas: „Ar nepertraukėme vieni kitų?“ Taip pat įtraukite klausimus apie rodiklių, įgyvendintų veiksmų apžvalgą, užfiksuotus susitarimus ir pan. Anksčiau suformuota klasės valandėlės darbotvarkė ir bendri mokinių susitarimų principai turėtų padiktuoti klasės valandėlės vertinimo klausimus. Jų neturėtų būti daug, užtenka 4–6.

Kad ir kaip būtų, grįžtamasis ryšys apie klasės valandėles, kaip ir kitą tobulintiną praktiką, reikalingas tam, kad inicijuotumėte pokyčius, paremtus duomenimis. Neskubėkite keisti darbotvarkės po pirmųjų vertinimų. Sukaupkite daugiau atsakymų, kartu su mokiniais įžvelkite dėsningus nuokrypius nuo norimo klasės valandėlės standarto ir priimkite reikiamus sprendimus. Keiskite ir vertinimo kriterijus, jei manote, kad jie neatspindi klasės valandėlių eigos. Svarbu, kad į procesą būtų įtraukti visi klasės mokiniai.

Kitas svarbus momentas jums, kaip pedagogui, stebėti klasės dinamikos pokyčius ir nuspręsti, kaip mokinių vedamos klasės valandėlės juos veikia. Tinkamai ir pakankamu periodiškumu organizuojamos klasės valandėlės turėtų labiau įtraukti mokinius į ugdymo(si) procesą, sudominti rezultatais, mokymo ir mokymosi metodais, skatinti bendruomeniškumą ir atsakomybę.

MOKYTOJO VAIDMUO

Kai klasės mokiniai pratinasi patys vesti šiuos susitikimus, mokytojas turi aiškiai suvokti savo vaidmenį konkrečiu momentu ir laike. Mokytojo ar klasės auklėtojo vaidmuo turėtų kisti: nuo konkretesnio mokomojo vadovavimo iki tarpininko ar patarėjo, švelniai ir epizodiškai prisidedančio tik esminiais momentais, kai būtina suvaldyti situaciją. Kol šis klasės valandėlių

formatas dar neįprastas mokiniams, mokytojas ar klasės auklėtojas imasi aktyvaus ugdomojo vaidmens, skatina mokinius vis labiau įsitraukti į šią veiklą.

Galbūt pradžioje jums pavyks suformuoti tik dalinę klasės valandėlės vedimo komandą arba ji bus nepastovi mokinių gebėjimų prasme, nes kaskart išrenkami jos nariai bus skirtingi. Vieni drąsiai imsis priskirto vaidmens, kiti bus santūrūs ar visai jo atsisakys. Tokiais momentais mokytojas turi „uždengti“ susidariusias spragas, parodyti pavyzdį, galbūt pirmiau leisti drąsesniems mokiniams įsitraukti, bet nepamiršti, kad visi arba dauguma mokinių ateityje turėtų jaustis patogiai, vesdami klasės valandėlę. Idealu būtų, jei, laikui bėgant, sudarytumėte sąlygas visiems mokiniams išbandyti visus vaidmenis.

Į šį klausimą taip pat patartina žiūrėti kaip į nuolat tobulintiną dalyką, kurio vizija – visi mokiniai geba vesti ir veda klasės valandėles ir imtis bet kurio vaidmens. Šią viziją jūs pasieksite po kurio laiko arba ji bus pasiekta su tam tikromis objektyviomis išimtimis. Ir to pakaks. Tačiau bet kokių atveju tai turi tapti įprasta, nerimo nekelianti klasės kasdienio gyvenimo dalimi. Tai yra pagrindinė šios temos mokytojo užduotis.

Taip pat svarbu, kad mokiniai būtų aprūpinti reikiamomis priemonėmis. Prieš kiekvieną klasės valandėlę įsitikinkite, kad visi reikalingi duomenys ir rodikliai, įgyvendinti veiksmai ar jų statusas būtų paruošti ir užfiksuoti reikiamomis formomis Klasės duomenų centre. Raginkite mokinius peržiūrėti darbotvarkę ir iš anksto paruošti rūpinimus klausimus ar komentarus.

MOKINIŲ VEDAMOS KLASĖS VALANDĖLĖS - RAKTAS Į LYDERYSTĘ, ATSAKOMYBĘ IR ĮSITRAUKIMĄ

Praktikuodami mokinių vedamas klasės valandėles, skatinsite jų lyderystę, atsakomybę ir aktyvų įsitraukimą į ugdymosi procesą. Jos tampa erdve, kur mokiniai aptaria klasės kelią tikslų link, veiksmus, rezultatus, dalinasi savo įžvalgomis apie priežastis ir susitaria kartu veikti. Taip kuriama bendradarbiavimo atmosfera, kurioje kiekvienas mokinyš jaučiasi svarbus.

Organizuojant šias valandėles ypač svarbu naudotis Klasės duomenų centru, kuris diktuoja reikiamą klasės valandėlės struktūrą tikslams, rodikliams ir veiksams analizuoti. Aiškiai apibrėžti vaidmenys ir darbotvarkė padės mokiniams pasiskirstyti atsakomybes ir mažinti nerimą. Mokytojo vaidmuo šiame procese – pamažu pereiti nuo vadovavimo prie moderavimo, leidžiant mokiniams savarankiškai imtis iniciatyvos.

1 PRIEDAS. MOKINIO VEDAMŲ KLASĖS VALANDĖLIŲ DARBOTVARKIŲ PAVYZDŽIAI

Pateikiame kelis mokinio vedamos klasės valandėlės darbotvarkės pavyzdžius. Kiekviename nurodomos aptariamos temos, skiriamas laikas ir numatomi rezultatai.

1 PAVYZDYS: KASSAVAITINĖS (KASDIENĖS) KLASĖS VALANDĖLĖS

Klasės valandėlės tikslas: įvertinti dienos ar savaitės pažangą siekiant tikslų, nustatyti iššūkius ir prireikus koreguoti veiksmus.

Darbotvarkė:

1. KLASĖS VALANDĖLĘ VEDANČIO MOKINIO ĮŽANGA (2-3 MINUTĖS)

Valandėlės vedėjas trumpai primena pagrindinius praėjusios savaitės tikslus, svarbiausius laimėjimus ir iššūkius.

2. ATSAKINGO MOKINIO RODIKLIŲ IR SUPLANUOTŲ VEIKSMŲ STATUSO APŽVALGA (5 MINUTĖS)

Rodiklių analitikas pristato naujausią Klasės duomenų centro informaciją: aptaria rodiklius, džiaugiasi laimėjimais ir atkreipia dėmesį į tobulintinas sritis.

3. NAUJŲ PROBLEMŲ IR JŲ PRIEŽASČIŲ APTARIMAS, DISKUSIJA (10 MINUČIŲ)

Klasė dalijasi nuomonėmis apie rodiklių pokyčius ir aptaria galimas priežastis, kodėl tam tikri tikslai nebuvo pasiekti.

4. SUSITARIMŲ DĖL NAUJŲ VEIKSMŲ AR JŲ KOREKCIJOS FIKSAVIMAS (5 MINUTĖS)

Susitarimų fiksuotojas užrašo priimtus sprendimus ir būsimus veiksmus.

5. KLASĖS VALANDĖLĘ VEDANČIO MOKINIO APIBENDRINIMAS (2-3 MINUTĖS)

Valandėlę vedantis mokinys trumpai apibendrina svarbiausius susitikimo momentus ir padėkoja klasei už dalyvavimą.

2 PAVYZDYS: MĖNESIO PAŽANGOS APŽVALGOS KLASĖS VALANDĖLĖS

Klasės valandėlės tikslas: įvertinti mėnesio pažangą siekiant išsikeltų tikslų, nustatyti iššūkius ir prireikus koreguoti veiksmus.

Darbotvarkė:

1. ĮŽANGA IR TRUMPA REFLEKSIJA (2–3 MINUTĖS)

Valandėlę vedantis mokinys trumpai primena pagrindinius praėjusio mėnesio tikslus, svarbiausius laimėjimus ir iššūkius. Klasė pasidalija trumpomis refleksijomis apie mėnesį.

2. RODIKLIŲ ANALIZĖ (5 MINUTĖS)

Rodiklių analitikas pristato mėnesio rodiklių apžvalgą (rezultato ir poveikio rodiklius). Pabrėžiami tiek pasiekti tikslai, tiek tobulintinos sritys.

3. PROBLEMINIŲ SRIČIŲ APTARIMAS IR DISKUSIJA (15 MINUČIŲ)

Klasė grupėse arba bendra diskusija aptaria pagrindines iššūkių priežastis. Mokiniai skatinami siūlyti galimus problemų sprendimus.

4. LAIMĖJIMŲ ĮVERTINIMAS IR PRIPAŽINIMAS (5 MINUTĖS)

Skiriamas laikas bendram klasės džiaugsmui, pavyzdžiui, pripažįstami geriausiai pasirodę mokiniai ar komandos, pabrėžiami klasės laimėjimai.

5. KITO MĖNESIO PLANAVIMAS (10 MINUČIŲ)

Diskusija apie naujus tikslus arba dabartinių tikslų korekcijas. Aptariama, kokių veiksmų klasė ims geresniems rezultatams pasiekti.

6. SUSITARIMŲ FIKSAVIMAS (5 MINUTĖS)

Susitarimų fiksuotojas įrašo susitartus veiksmus, tikslus ir jų įgyvendinimo atsakomybes.

7. APIBENDRINIMAS (3 MINUTĖS)

Valandėlę vedantis mokinys apibendrina diskusijas ir padėkoja klasei už įsitraukimą.

3 PAVYZDYS: SEMESTRO (TRIMESTRO) PABAIGOS KLASĖS VALANDĖLĖ

Klasės valandėlės tikslas: įvertinti semestro (trimestro) laimėjimus, surinkti grįžtamąjį ryšį ir pasirengti kitam semestru.

Darbotvarkė:

1. ĮŽANGA IR TRUMPA REFLEKSIJA (5 MINUTĖS)

Valandėlę vedantis mokinys trumpai apžvelgia semestro tikslus, svarbiausius laimėjimus ir pagrindinius iššūkius. Klasė pasidalija trumpais apmąstymais apie savo patirtį per semestrą.

2. RODIKLIŲ ANALIZĖ IR REFLEKSIJA (10 MINUČIŲ)

Rodiklių analitikas pristato pagrindinius semestro rodiklius. Pabrėžiami pasiekti tikslai ir tobulintinos sritys. Diskutuojama, kaip rodikliai atspindi klasės progresą.

3. LAIMĖJIMŲ ŠVENTIMAS IR PRIPAŽINIMAS (8 MINUTĖS)

Valandėlės vedėjas skelbia specialius pripažinimus už asmeninius ar komandinius laimėjimus. Mokytojas pabrėžia bendrą klasės progresą, pripažįsta pastangas ir motyvuoja dirbti toliau.

4. PROBLEMINIŲ SRIČIŲ ANALIZĖ IR MOKYMASIS IŠ JŲ (10 MINUČIŲ)

Klasė diskutuodama aptaria nepasiektų rodiklių priežastis ir galimus sprendimus. Mokiniai dalijasi savo įžvalgomis apie tai, kas galėtų būti daroma kitaip ateityje.

5. ATEINANČIO SEMESTRO TIKSLŲ PLANAVIMAS (10 MINUČIŲ)

Diskusija, kurios metu klasė suformuluoja 2–3 pagrindinius ateinančio semestro tikslus. Tikslai turėtų būti suderinti su mokyklos strateginiais siekiais. Klasė aptaria galimus veiksmus ir būdus tikslams pasiekti.

6. SUSITARIMŲ FIKSAVIMAS (2 MINUTĖS)

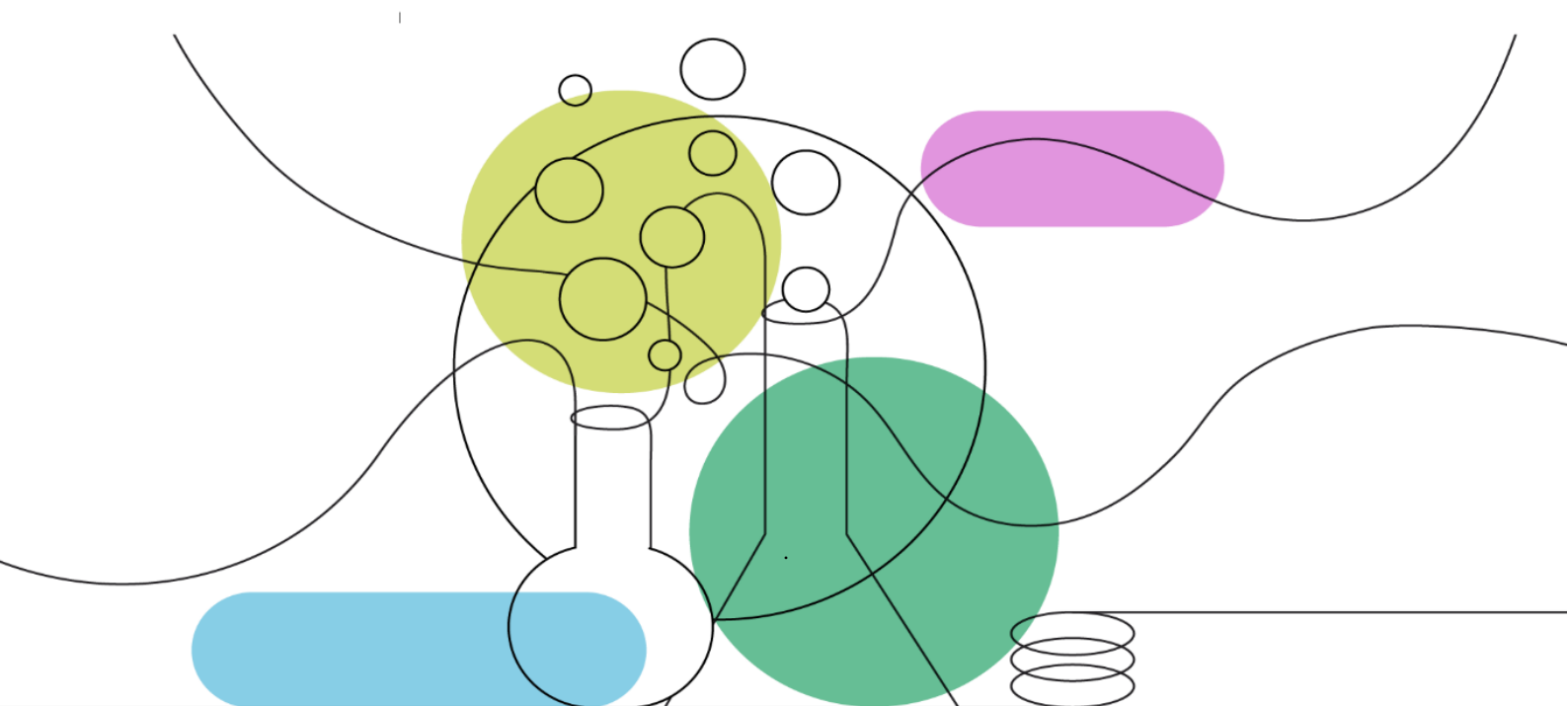
Susitarimų fiksuotojas užrašo ateinančio semestro tikslus, veiksmus ir jų atsakomybes.

7. APIBENDRINIMAS IR PADĖKA (2 MINUTĖS)

Valandėlę vedantis mokinys trumpai apibendrina diskusijas, padėkoja klasei už įsitraukimą. Mokytojas baigia susitikimą įkvepiančiu žodžiu, skatindamas klasės bendruomeniškumą ir augimą.

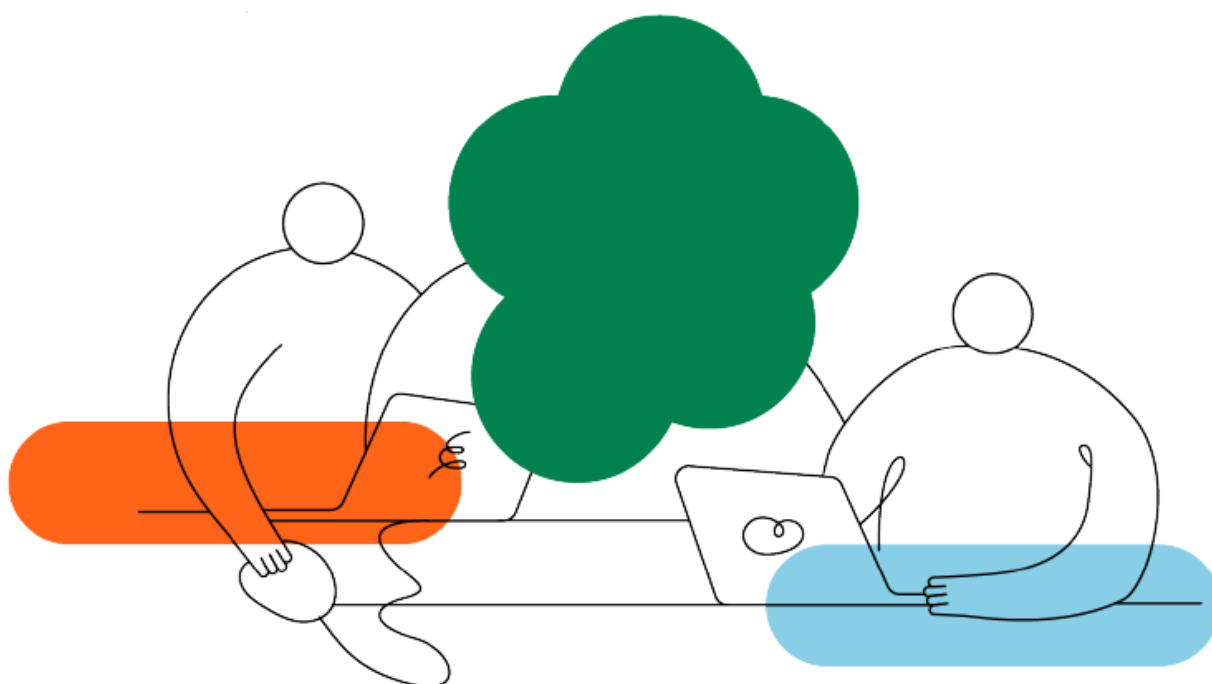
2 PRIEDAS. MOKINIO VEDAMŲ KLASĖS VALANDĖLIŲ VERTINIMO KLAUSIMYNO PAVYZDYS

Eil. Nr.	Klausimas	1	2	3	4	5	6
1.	Ar klasės valandėlės metu laikytasi darbotvarkės ir laiko ribų?						
2.	Ar visi norintys mokiniai turėjo galimybę pasisakyti ir būti išklausti?						
3.	Ar buvo aiškiai aptarti pasiekti rezultatai ir tobulintinos sritys?						
4.	Ar diskusijų metu išsiaiškinome pagrindines problemų priežastis?						
5.	Ar susitarimai ir veiksmai buvo užfiksuoti ir paskirti atsakingiems mokiniams?						
6.	Ką galime patobulinti kitoje klasės valandėleje?						



MOKINIO APLANKAS IR TRIŠALIAI SUSITIKIMAI

Nuolatinio tobulinimo švietime metodika



MOKINIO APLANKO PASKIRTIS

Mokyklos strategija, duomenų centras, klasės misija ir susitarimai, Klasės duomenų centras, mokinių vedamos klasės valandėlės yra kolektyvinės priemonės mokytojams ir mokiniams labiau įsitraukti į ugdymo(si) procesą, atsakomybei prisiimti, susitarti ir nuspręsti, kas kasdienėje mokyklos ir klasės veikloje yra vertinga, įvertinti ir suprasti mokyklos ar klasės situaciją konkrečiu momentu, sprendimams priimti, išvadoms daryti, tobulinimo ar korekciniams veiksams inicijuoti ir vykdyti, jų įtakai ir poveikį rezultatui stebėti. Šios priemonės veikia tarpusavyje suderintos ir nukreiptos ta pačia kryptimi – mokyklos vizijos link.

Mokinio aplankas – tai priemonė, skirta mokiniui individualiai formuoti ir kelti asmeninius tikslus, aktyviai stebėti, analizuoti ir vertinti savo veiklą, reflektuoti, koreguoti ir toliau ją planuoti. Aplanko veikimas ir naudojimas paremtas tais pačiais principais, kaip ir aukščiau išvardytos kolektyvinės nuolatinio tobulinimo priemonės: kryptys, tikslai, rodikliai, analizė, refleksija, sprendimai, korekcija ir tobulinimas. Šie ugdymosi ciklo komponentai privalo sudaryti mokinio aplanką, bet nebūtinai turi būti vieninteliai. Mokinio aplanke taip pat fiksuojami trišaliai mokinio, mokytojo (auklėtojo) ir tėvų susitarimai.

Mokinio aplankas yra paties mokinio pažangos stebėsenos ir veiklos tobulinimo priemonė

Taip mokinio aplankas tampa ir trišalių susitikimų komunikacine priemone bei pagrindu. Atkreipiame dėmesį, kad išlaikomas pasikartojantis principas, kai mokyklos ar klasės duomenų centras yra techninės priemonės veiklai planuoti, refleksijai ir korekcijai, bet jos tinkamai veikia tik tuo atveju, kai jų pagrindu organizuojami periodiniai struktūruoti susirinkimai, orientuoti į veiklos tobulinimą. Taip ir mokinio aplankas pats savaime tinkamai veikti negali, jei mokinys aktyviai juo nesinaudoja arba jo svarbiausi palaikymo ramsčiai – tėvai ir mokytojai – nesidomi jo turiniu ir sistemiškai, kryptingai nedalyvauja mokinio veikloje.

Taigi mokinio aplankas yra paties mokinio pažangos stebėsenos ir veiklos tobulinimo priemonė. Tėvai ir mokytojai tik palaiko, tačiau vis tiek išlieka aktyvūs.

MOKINIO APLANKO STRUKTŪRA IR NAUDOJIMAS

Kadangi mokinio aplanko paskirtis atitinka tą patį principą, kuris kartojasi per visas nuolatinio tobulinimo priemones, jo struktūra iš esmės yra tokia pati, kaip ir mokyklos ar klasės duomenų centro ar mokytojo aplanko.

Mokinio aplanką sudaro:

- tikslų ir stebėsenos dalis – tikslų formavimo, fiksavimo ir veiklos rodiklių skiltys;
- reakcijų ir korekcijų dalis – refleksijos, vertinimo, sprendimų, veikslių fiksavimo skiltys.

Tikslai ir veiklos stebėjimas	Refleksija, vertinimas, sprendimai ir veiksmai
Šioje mokinio aplanko dalyje mokiniai:	Šioje mokinio aplanko dalyje mokiniai:
Metodiškai apsibrėžia savo mokslo metų ar semestro tikslus.	Giliau vertina ir analizuoja savo patirtis.
Derina savo asmeninius tikslus su aukštesniais klasės ir mokyklos tikslais.	Fiksuoja savo pasiekimus, apmąsto naudotus mokymosi būdus ir jų veiksmingumą.
Planuoja reikiamus išteklius, numato galimas kliūtis ir būsimus sprendimus joms įveikti.	Įvardija pasiteisinusias strategijas ir identifikuoja rezultatų nedavusias veiklas.
Stebi savo pažangą, fiksuoja pasiekimus ir tobulintinas sritis.	Planuoja ateities veiksmus arba jų korekcijas, nusistato terminus.
	Visa tai padeda ir leidžia:
	Aiškiau ir kryptingiau orientuotis akademiniam ir asmeniniam gyvenime.
	Išlaikyti dėmesį į savo mokymąsi ir asmeninį tobulėjimą.
	Ugdyti savivoką.
	Lavinti duomenų raštingumą.
	Valdyti emocijas, mažinti stresą.
	Efektyviai valdyti laiką.

1 lent. Dvi pagrindinės mokinio aplanko dalys

Tikslai ir veiklos stebėjimas

Šią mokinio aplanko dalį sudaro dvi skiltys:

- tikslų nustatymo lapai;
- veiklos stebėjimo dienoraštis.

Tikslų nustatymo lapuose mokiniai fiksuoja mokymosi ir asmeninius tikslus. Atkreipiame dėmesį, jog mokiniams, mokytojams ir tėvams pravartu skirti dėmesio asmeniniams tikslams, kad mokinys jaustųsi mokykloje augantis ne tik tose srityse, kurias nustato mokykla, bet ir pats asmeniškai. Taip mokyklos aplinka bus siejama su asmeniniais siekiais ir rezultatais. Beje, asmeniniai mokinių tikslai gali būti puikus šaltinis formuojant ir pildant ateities mokyklos vizijas ar strateginius tikslus, priemones, kai kalbama apie erdvių, infrastruktūros, užklasinių užsiėmimų turinio vystymą ir pan. Pavyzdžiui, jei pastebima tendencija, kad vis daugiau mokinių pasirenka asmeninius tikslus, kylančius iš saviraiškos poreikių, mokyklos vadovybė ir kolektyvas galėtų įvertinti infrastruktūrą ir kompetencijas, kurių reikėtų šiems mokinių troškimams patenkinti. Tai nereiškia, kad mokykla turi akiai atliepti visus mokinių poreikius, tačiau jei tai būtų suderinama su platesne ugdymo įstaigos vizija, tikrai verta pergalvoti.

Taigi tikslų nustatymo lapuose fiksuojami mokinių tikslai. Svarbu, kad tikslai būtų išreikšti pagal SMART kriterijus.

- Visų pirma, tikslai turi būti konkretūs (angl. *Specific*).

Kaip ir mokyklos strateginių tikslų, tikslo formuluotėje turi aiškiai atsispindėti, kokio kiekybinio ar kokybinio rezultato mokinys siekia. Pavyzdžiui, pakelti matematikos testų išlaikymo balus (žr. 2 lent.).

- Antra, kai tikslas yra gana konkretus ir aiškus, svarbu užtikrinti, kad jis būtų išmatuojamas (angl. *Measurable*).

Remdamasis tuo pačiu pavyzdžiu, mokinys, padedamas mokytojo ar auklėtojo, jei reikia, turi aiškiai nurodyti, kokio išmatuojamo rezultato jis siekia, t. y. kiek konkrečiai jis sumažins atotrūkį tarp kasdienių ir kontrolinių įvertinimų. Pavyzdžiui, jei kasdienių įvertinimų vidurkis yra 8,3 balo, o kontrolinių – tik 5,2 (skirtumas – 3,1 balo), galbūt šį atotrūkį jis norės mažinti perpus. Taip mąstant, jo išmatuojamas tikslas skambės taip: „Pakelti matematikos testų išlaikymo balą iki 6,75“. Būtų dar geriau, jei mokinys užfiksuotų ir savo bendrą siekiamą matematikos metinį vidurkį, pavyzdžiui 7,8 balo (anksčiau buvo 6,8). Tai pravartu dėl to, kad nebūtų perteklinių pastangų kelti kontrolinių

įvertinimus, paliekant likimo valiai kasdienių užduočių atlikimo kokybę, o dėl to galėtų nebūti bendro teigiamo rezultato pokyčio arba, priešingai, jis būtų blogesnis. Subalansuota mokinio tikslo formuluotė galėtų skambėti taip: „Pakelti bendrą matematikos metinį vidurkį iki 7,8 balo, keliant testų išlaikymo balą iki 6,75 vidurkio“. Taip mokinys pabrėžia savo pastangas kelti kontrolinių patikrinimų užduočių atlikimo kokybę (nuo 5,2 iki 6,75), bet kartu nurodo, kad kasdienių užduočių atlikimo kokybė neprastės (bendras vidurkis pakils nuo 6,8 iki 7,8 balo). Nematuojamas tikslas tampa tik abstrakčia kryptimi, kai neaišku, kiek stengtis. Kai tikslas neturi išmatuojamo rodiklio, dažniausiai pastangos būna gerokai per menkos.

- Trečia, tikslas turi būti pasiekiamas (angl. **Achievable**).

Tai reiškia, kad mokinys turi aiškiai suprasti ir įvardyti, kaip sieks rezultato. Kelti kontrolinių patikrinimų rezultatus jau skamba kaip priemonė kelti bendrą asmeninį matematikos vidurkį (kartu klasės ir mokyklos), bet pravartu būti dar konkretesniems ir apsvarstyti, numatyti būdus bei strategijas, kuriomis šie kontrolinių patikrinimų rezultatai bus veikiami. Pavyzdžiui, mokinys gali nurodyti, kad dirbs su jam priskirtu pažangos specialistu, padės draugai, kuriems sekasi geriau, atliks individualias pasitikrinimo užduotis prieš kontrolinius testus ir pan. Svarbu numatyti konkrečius veiksmus, ką mokinys darys, kad rezultatas pasikeistų norima linkme. Vėliau tai pasitarnaus analizuojant ir formuojant įžvalgas dėl ateities planų ir veiksmų. Nepasiteisinusius būdus galima koreguoti arba keisti naujais. Įvardytos konkrečios priemonės leidžia mokiniui, mokytojui ir tėvams suprasti, kokius konkrečius veiksmus mokinys atliks tikslui pasiekti. Dažnai mokiniai (ir ne tik) iškelia tikslą nesuprasdami, kaip jo sieks. O būtent tai ir tampa nepasiekto rezultato priežastimi. Be to, nurodyti aiškūs ir konkretūs tikslai padės mokytojams ir tėvams pasiūlyti pagalbą ar užtikrinti kitus reikiamus išteklius.

- Ketvirta, mokinio tikslas turi būti susijęs (angl. **Relevant**) su konkrečia mokinio problema ir platesniu klasės ir mokyklos kontekstu.

Būtų idealu, jei tikslas būtų keliamas žvelgiant iš dviejų perspektyvų – mokinio asmeninės ir platesnės mokyklos. Tai padaryti pravartu todėl, kad mokinio akademinis tikslas, kylančius iš subjektyvaus asmeninio poreikio, siekiama suderinti su platesniais ir aukštesniais klasės, mokyklos tikslais.

Pavyzdžiui, tikslas „Pakelti matematikos testų išlaikymo balus“ formuluojamas todėl, kad klasė, kurioje mokinys mokosi, nusprendė iki 2024–2025 mokslo metų pabaigos pagerinti matematikos metinių vidurkių rezultatą nuo 67 % iki 75 %. Be to, šis klasės tikslas suderintas ir su mokyklos strateginiu tikslu – per strateginį laikotarpį pakelti mokyklos valstybinių brandos egzaminų vidurkį iki konkretaus lygio. Tai būtų klasės ir mokyklos perspektyva, formuojanti mokinio asmeninį akademinį tikslą.

Tačiau kartu šis tikslas keliamas ir dėl to, nes mokinio vertinimuose pastebimas atotrūkis tarp gaunamų pažymių už kasdienės klasės ar namų darbų užduotis, kurios vertinamos gana aukštu balu, ir pažymių už kontrolinius testus ir kitus periodinius įvertinimus. Formuodamas tokį tikslą, mokinys įvardija sau ir jį palaikantiems mokytojams bei tėvams, kaip konkrečiai jis prisidės prie klasės, kartu ir mokyklos, tikslų. Kryptingai ir sėkmingai dirbdamas su gana konkrečiu klausimu – atotrūkiu tarp kasdienių ir kontrolinių vertinimų, – jis tiesiogiai ir konkrečiai prisidės prie kolektyvinės klasės ir visos mokyklos bendruomenės sėkmės. Tai būtų asmeninė mokinio perspektyva, formuojanti tikslus.

- Ir penkta, turi būti nurodytas tikslo terminas – konkreti data, iki kurios mokinys sieks rezultato (angl. *Time bounded*).

Šiuo atveju dėl termino viskas aišku, nes jis susijęs su metiniais vidurkiais. Taigi terminas bus mokslo metų pabaiga. Tačiau gali būti ir kitaip. Mokinys ar jo klasė aukštesnio vidurkio gali siekti ir anksčiau. Žinoma, dėl konkrečios priežasties. Pavyzdžiui, mokinys gali norėti patekti į matematikos olimpiadą, kuri vyks, tarkime, balandžio pabaigoje, o priimami mokiniai, kurių aukštesni vidurkiai. Taigi tokiu atveju šio mokinio tikslo terminas bus ne mokslo metų pabaiga. Nenustatytas terminas gana dažnai yra nepasiekto tikslo priežastis.

Taigi nustatant tikslus svarbu, kad mokinio tikslai būtų konkretūs, išmatuojami rodikliais, pasiekiami (nurodomos priemonės), susiję su problema ir kontekstu ir apibrėžti laike (konkretus terminas).

Pagal amžių ir patirtį dirbti su savo tikslais, mokinys gali sau kelti 1–4 tikslus vienu metu. Pradinių klasių, ypač pirmokai, gali nustatyti tik po vieną akademinį ir asmeninį tikslus. Augant mokiniui, vystantis jo įpročiui dirbti su savo tikslais ir mokinio aplanku, jų galima nustatyti daugiau. Tačiau dažniausiai neturi viršyti 4 tikslų, iš kurių daugiausiai 3 yra akademiniai ir 1 asmeninis.

1) TIKSLO FORMULAVIMO LAPAS
Įrašyk, ką konkrečiai nori pasiekti:
Pakelti asmeninį matematikos metinį vidurkį iki 7,8 balo, pagerinant testų išlaikymo balus iki 6,75 vidurkio
Kaip konkrečiai matuosi savo pažangą?
Matuosiu testų vidurkį. Dabartinis mano matematikos testų išlaikymo vidurkis 5,2 balo. Noriu pakelti iki 6,75.
Kokius veiksmus atliksi, kad pasiektum savo tikslą?
1) Kasdien skirsiu papildomas 45 minutes matematikos užduotims atlikti. 2) Kartą per savaitę dirbsiu su pažangos specialistu. 3) Atlikdamas namų darbus spręsiu ir neprivalomas užduotis.
Kaip tavo tikslas siejasi su klasės ir (ar) mokyklos tikslais?
Jis siejasi su bendru klasės tikslu gerinti klasės matematikos semestro vidurkį nuo 65% iki 75%.
Įvardink terminą, iki kurio ketini pasiekti šį tikslą:
20/06/2025

2 lent. Mokinio aplanko tikslo nustatymo lapas – akademinio tikslo formulavimo pavyzdys

Įrašyk, ką konkrečiai nori pasiekti (KONKRETUS):

Atlikti vaidmenį mokyklos teatro spektaklyje

Kaip konkrečiai matuosi savo pažangą (IŠMATUOJAMAS)?

Sulauksiu gausių salės plojimų vaidinimo pabaigoje

Kokius veiksmus atliksi, kad pasiektum savo tikslą (PASIEKIAMAS)?

- 1) Dalyvausiu perklausoje ;
- 2) Dalyvausiu visose repeticijose;
- 3) Kasdien po 30 minučių repetuosiu vaidmenį.

Kaip tavo tikslas siejasi su klasės ir (ar) mokyklos tikslais(SUSIJĘS)?

Jis siejasi su bendru klasės tikslu plėsti neformaliojo ugdymo veiklas.

Įvardink terminą, iki kurio ketini pasiekti šį tikslą (APIBRĖŽTAS LAIKE):

2024-12-23 mokyklos karnavalas.

3 lent. Mokinio aplanko tikslo nustatymo lapas – asmeninio tikslo formulavimo pavyzdys

Kiekvieną – tiek akademinį, tiek asmeninį – tikslą mokinyms turėtų formuluoti pagal tuos pačius SMART kriterijus.

Veiklos stebėjimo dienoraščio skiltys skirtos faktiniams duomenims ir priežastims fiksuoti pakeliui į užsibrėžtus tikslus. Pati paprasčiausia išraiška – rodiklių fiksavimas esamuoju laiku. Čia svarbu mokinio tikslą aritmetiškai išskaidyti į tarpines dedamasias laiko skalėje. Jei galutinis mokinio tikslo terminas – mokslo metų pabaiga, jam pravartu sudaryti tikslo projekciją, kokių tarpinių tikslų jis sieks laikui bėgant. Pavyzdžiui, gali matematikos testų vidurkį perskaičiuoti kartą per mėnesį arba kiekvieną kartą, kai atliekamas testas. Tai leis mokiniui išlaikyti dėmesį savo tikslams ir motyvaciją per visus mokslo metus. Be to, „aukštai ir toli“ iškeltas tikslas gali veikti ir kaip demotyvuojantis ar sekinantis veiksnys, todėl veiksminga nustatyti mažesnius, tarpinius tikslus ir terminus (žr. 4 lent.).

Rinkti ir fiksuoti tarpinius duomenis bei rezultatus yra būtina nuolatinio tobulėjimo sąlyga, tačiau to nepakanka. Stebint veiklą (dienoraštį), duomenys mokiniui turi atskleisti sritis, į kurias jam reikia gilintis. Iš 4 lent. pavyzdžio matyti, kad mokinyms suprojektavo savo perspektyvą iki 2025 metų vasario mėnesio, galutinis tikslas (6,75 balo vidurkis už testų įvertinimus mokslo metų pabaigoje) padalinamas į tarpinius siekiamus rezultatus (5,35 – rugsėjį, 5,50 – spalį, 5,66 – lapkritį ir t. t.). Kartu jis kas mėnesį seka savo faktinius duomenis. Jie rodo, kad rugsėjį ir spalį testų rezultatai nepasiekė norimos reikšmės. Todėl pastabų lauke mokinyms įrašo priežastis. Jis žino konkrečias kliūtis, kurios trukdo jam pasiekti rezultatų. Šiuo atveju – geometrijos įrodymai ir Pitagoro teoremos taikymas uždaviniuose. Labai svarbus laikas. Priežastys turi būti įvardytos iš karto po to, kai atliekamas testas ir gaunamas jo įvertinimas. Atkreiptinas dėmesys, kad mokytojams labai svarbu testus peržiūrėti, taisyti ir įvertinti per kuo trumpesnį laiką, kad mokinio pastangos būtų greitai siejamos su rezultatu ir galima būtų be didelio atotrūkio įvardyti priežastis ir tobulėjimo galimybes. Po savaitės, dviejų ar net mėnesio ištaisyti testai ir surašyti įvertinimai neleis nei mokiniui, nei mokytojui daryti išvadų apie mokymosi spragas ir pažangą, o tuo labiau ką nors keisti laiku. Todėl greitai įvertinti ir įvardyti konkrečias priežastis yra lemiamas veiksnys. Po

mėnesio įrašytos priežastys neskatins mokinio įgyti jo tikslui būtinų žinių, o bus tik viso labo užpildytas dienoraštis „iš reikalo“, nes tokie neaiškūs ir nelogiški administracijos biurokratiniai reikalavimai.

AKADEMINIS TIKSLAS: MATEMATIKOS TESTŲ REZULTATAI		
Dabartinis rezultatas		
Data	Siekiamas rezultatas	Esamas rezultatas
09 24	5,35	5,2
10 24	5,5	5,47
11 24	5,66	5,72
Pastabos sau:		
Nepavyksta pasiekti užsibrėžto tikslo, nes nesuprantu geometrijos įrodymų. Išmokau Pitagoro teoremos taikymą uždaviniuose ir gavau iš testo 5,72 balo!!!		
Dabartinis rezultatas		
Data	Siekiamas rezultatas	Esamas rezultatas
12 24	5,81	5,8
01 25	5,97	5,99
02 25	6,12	6,15
Pastabos sau:		
Reikia susitvarkyti formulių sąsiuvinį, nes per testus nieko nerandu. Geometrijos įrodymai - vis dar galvos skausmas.		

4 lent. Mokinio aplanko veiklos stebėjimo dienoraščio skiltis – tikslo tarpinių rezultatų ir priežasčių fiksavimas

Taigi veiklos stebėjimo dienoraštyje fiksuojami faktiniai rodikliai ir priežastys tada, kai reikšmės nepasiektos. Žinoma, pravartu fiksuoti ir tas priežastis, kai rezultatai pranoko lūkesčius. Čia gali taip pat slypėti neišnaudoto potencialo galimybės. Svarbu, kad tai būtų įsisąmoninta.

4 lent. pavyzdyje matyti, kad pastabų laukai įterpti kas tris mėnesius. Šis pavyzdys pateikiamas grynai schemine forma. Pastabų laukus galima ir patartina įterpti kuo dažniau. Galima jiems sukurti atskirus mokinio aplanko lapus, kuriuos mokinys įsegtų ir pildytų tiek, kiek reikia. Idealiu atveju pagal šį pavyzdį pastabų laukas galėtų būti pildomas po kiekvieno atlikto testo ir gauto įvertinimo. Taip galima nustatyti rezultatų priežastis nedelsiant ir iškart imtis korekcinų veiksmų. Dar kartą pabrėžiame, kad labai svarbu, jog mokytojas greitai įvertintų mokinio atliktą testą.

REFLEKSIJA, VERTINIMAS, SPRENDIMAI IR VEIKSMAI

Pirma mokinio aplanko dalis skirta stebėti ir pirminiems vertinimams, o antroji naudojama gilesnei refleksijai, apmąstymams, iš kurių išplaukia korekciniai mokinio veiklos sprendimai ir veiksmai. Pabrėžtina, kad, kaip ir bet kuris nuolatinio tobulinimo elementas, metodas ar įrankis, mokinio aplankas skirtas sąmoningiems ir pagrįstiems veiksams ir pokyčiams, būtiniems siekiamam rezultatui, inicijuoti.

Antrąją mokinio aplanko dalį sudaro:

- refleksijos skiltys;
- planavimo ir korekcijų skiltys.

Refleksijos skiltyse mokiniai fiksuoja savo veiksmus, suplanuotus nustatant tikslus ir įrašytus tikslų formulavimo lapuose, kai buvo įvardytos priemonės ir būdai, kuriais mokinyš gerins savo rezultatus.

Čia įvardijami pasiteisinę veiksmai, mokymosi metodai ir strategijos. Taip fiksuojamas mokinio sąmoningumas ir sprendimas šiuos veiksmus ir praktikas toliau tęsti ar kartoti.

Taip pat fiksuojamos nerezultatyvios ir nepasiteisinusios veiklos sritys. Šiuos veiksmus mokinyš ateityje koreguos, tobulins ar keis.

Be to, šiose skiltyse mokinyš apmąsto, kokia mokytojų, bendramokslių ar kitų šaltinių pagalba naudojosi, įvertina jos veiksmingumą, numato, kokios pagalbos jam dar gali prireikti. Svarbu, kad mokinyš nepakliūtų į vienpusį „padėk man“ mąstymo procesą, kai susidaro iliuzija, kad už nepasiektus rezultatus atsakingi visi aplinkui, tik ne pats mokinyš. Čia pagalba turi būti įvardijama ir teikiama orientaciniu santykiu 80:20, kai mokinyš už savo veiksmus ir rezultatą atsakingas 80 %.

Labai naudinga, jei refleksijos skiltyse mokinyš fiksuoja ir savo emocines patirtis. Taip gali giliau pažinti save ir mokymosi procesą. Tokia praktika primena rašomą dienoraštį, kuris skatina savistabą ir padeda sąmoningiau valdyti tiek pozityvias, tiek neigiamas emocijas. Užrašydami savo jausmus, susijusius su tikslais ir jų siekimu, mokiniai mokosi atpažinti emocinius veiksnius, skatinančius ar stabdančius jų pažangą.

Tam skirtose skiltyse fiksuojami veiksmai veikia kaip asmeninė emocinė pagalba sau. Mokinyš turi saugią erdvę sunkumams įvardyti, savo sėkmėmis pasidžiaugti ar tiesiog patirčiai apmąstyti. Taip jis gali kurti ryšį su savo tikslais, stiprinti atsakomybę už procesą ir ugdyti emocinį atsparumą.

REFLEKSIJOS SKILTIS
AKADEMINIS TIKSLAS: MATEMATIKOS TESTŲ REZULTATAI
Kas man sekėsi gerai?
Patobulinau algebros formulių sąsiuvinį. Apskaičiuodama kraštinių ilgius, supratau, kaip taikyti Pitagoro teoremą.
Ką reikėtų patobulinti?
Reikia padirbėti prie geometrijos įrodymų.
Kokios pagalbos sulaukiau, kaip ji pasiteisino? Kokios pagalbos reikėtų?
Lankiau kelias konsultacijas, tačiau jos nepadeda. Vilius gerai moka geometriją, galėčiau paprašyti jo pagalbos. Norėčiau intensyviau dirbti su pažangos specialistu.
Kaip jaučiuosi?
Jaučiuosi prislėgta dėl matematikos darbo krūvio, bet jaučiu, kad darbas su pažangos specialistu padeda.

5 lent. Mokinio aplanko refleksijos skiltis

Atlikę refleksiją ir įvertinę savo patirtis, **planavimo ir korekcijų skiltyse** mokiniai planuoja, koreguoja būsimas veiklas, numato naujas ar atsisako nepasiteisinusių. Čia gana paprastai užfiksuojamos ateities strategijos ir veiksmai, kuriais bus dar efektyviau siekiama tikslų. Pagal SMART kriterijus suformuluotas tikslas, veiklos stebėjimas renkant faktinius duomenis ir priešastis, gilesnė refleksija ir analizė – šie mokinio aplanke fiksuojami etapai skirti kasdienės veiklos pokyčiams inicijuoti.

VEIKLOS PLANAVIMO IR KOREKCIJŲ SKILTIS
AKADEMINIS TIKSLAS: MATEMATIKOS TESTŲ REZULTATAI
Ką ir kaip galėčiau patobulinti?
<p>Nepraleisti nė vieno susitikimo su pažangos specialistu.</p> <p>Per konsultacijas prašyti mokytojos duoti daugiau geometrijos užduočių su įrodymais.</p> <p>Paprašyti Viliaus pagalbos.</p> <p>Matematikos namų darbus padaryti per konsultacijas arba laisvu laiku iki autobuso mokyklos skaitykloje (su Viliumi?).</p>

6 lent. Mokinio aplanke veiklos planavimo ir korekcijų skiltis

MOKYTOJO PASTEBĖJIMAI IR TĖVŲ ĮRAŠAI

Skirkite vietos mokytojų pastebėjimams ir tėvų įrašams. Mokytojo pastebėjimai neturėtų būti suprantami kaip elgesio pastabos tėvams. Tai daugiau refleksijos ir patarimai, kai mokytojas gali suteikti mokiniui grįžtamąjį ryšį, pateikti įžvalgų ir pasiūlymų, kaip kokybiškiau pildyti aplanką.

Tėvų įrašų laukas taip pat skirtas mokinio motyvacijai, džiaugsmui, padėkai, galbūt kai kuriems pažadams, o ne komentuojamosioms pastaboms (žr. 1 priedą).

MOKINIO APLANKO NAUDOJIMAS

Labai svarbu suprasti, kad tam tikra veikla stebima, reflektuojama, analizuojama, pateikiamos išvados ir koreguojama, net ir tikslai formuluojami beveik tuo pačiu metu. Kai tik mokinys pirmą kartą suformuluoja tikslą, jis iškart gali pradėti rinkti faktinius duomenis apie tarpinius rezultatus, savo kasdienės veiklas, nukreiptas į rezultato siekimą. Be to, jis gali stebėti patirtį, susijusią su tų veiklų įgyvendinimu, ir bandyti suprasti, kaip jo numatytos veiklos veikia rezultata, kartu padaryti išvadas, kaip ir kiek reikėtų jas koreguoti, kad laikui atėjus rezultatas (tarpinis ar galutinis) bus pasiektas.

Didelė klaida manyti, kad, mokslo metų pradžioje iškėlus tikslą, prie mokinio aplanke skilčių ir įrašų bus galima grįžti kažkada, baigiantis semestru ar mokslo metams. Net vienas mėnuo yra per ilgas laikotarpis kokybiškai analizei bei korekciniams veiksams laiku. Mokykloje akademinis ugdymo(si) procesas vyksta sparčiu kasdieniu tempu ir ritmu. Toks pat turėtų būti ir mokinio nuolatinio tobulėjimo tempas ir ritmas.

Šiuo nagrinėjamu pavyzdžiu (žr. 6 lent.), kai tik mokinys pagrįstai, remdamasis užfiksuotais duomenimis ir padarytomis išvadomis, suplanavo, kad nepraleis nė vieno susitikimo su pažangos specialistu, tai tampa nauju veiklos stebėjimo turiniu.

Labai svarbu
atsižvelgti į paties
mokinio siekiamas
išspręsti
problemas.

Kitą savaitę jis jau gali vertinti šio veiksmo įgyvendinimo patirtį ir priimti sprendimus dėl efektyvumo, įtakos rezultatui (jei tai pamatuojama) arba pasitikėjimui savimi, nes įgyjama žinių, kurių reikia aukštesniems kontrolinių testų rezultatams.

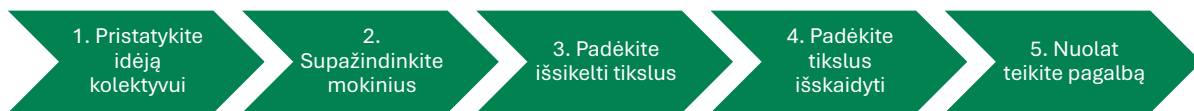
Lygiai taip pat mokinys gali vertinti gaunamų ir atliekamų geometrijos užduočių rezultatą ir įtaką tikslui arba žinioms. Jis gali nuspręsti, ar bendraklasio Viliaus pagalba buvo naudinga, ar apskritai jis sutiko ją teikti. Mokinys gali analizuoti ir

padaryti išvadas, kokį efektą duoda laiku (per konsultacijas) atliekami namų darbai, neatidėti vakarui.

Išskirtiniais atvejais mokinys gali priimti sprendimą keisti ir savo tikslą, ambiciją kaip rezultato kartelę arba iš esmės nuspręsti siekti kito tikslo, o ne gerinti matematikos rezultatus. Tačiau tik tais atvejais, kai tikrai suprantama, kad užsibrėžtas tikslas buvo nepagrįstai ambicingas arba išvis neprasmingas. Labai svarbu atsižvelgti į paties mokinio siekiamas išspręsti problemas, jo tikruosius norus ir troškimus, gebėjimus ir galimybes, ir, žinoma, į platesnį klasės ir mokyklos kontekstą (tikslus).

Tokio atvejo pavyzdys galėtų būti pri(si)pažinimas, kad tikslieji mokslai (šiuo atveju matematika) apskritai netinkama sritis šiam mokiniui pagal jo specifinius gebėjimus ir (ar) asmenybės tipą, potraukius ir polinkius.

MOKINIO APLANKO ĮVEDIMO Į KASDIENĮ MOKYKLOS GYVENIMĄ APRAŠYMAS



1 pav. Mokinio aplanko naudojimo eiga

PRISTATYKITE IDĖJĄ KOLEKTYVUI IR MOKYKITĖS

Šį nuolatinio tobulinimo elementą mokyklos gyvenime pradėkite naudoti nuo mažesnių bandomųjų apimčių, pavyzdžiui, pirmiausia supažindinkite klasių auklėtojus ir

norintiems pasiūlykite išbandyti šią praktiką. Taip pradėsite dirbti su pozityviai nusiteikusiais kolegomis ir įgysite vertingos patirties, kuri pravers vėliau, kai mokinio aplankus naudos visa mokykla.

Paaiškinkite mokinio aplanką ir jo struktūrą; kam ir kaip jį naudoti; mokytojo ir tėvų vaidmenį, kai mokinys dirba su aplanku; kaip mokinio aplankas ir jo turinys siejasi su klasės ir mokyklos kontekstu; šio elemento ryšius su kitomis jūsų mokyklos nuolatinio tobulinimo praktikomis.

Taigi svarbiausia pradėti su pasiryžusiais kolektyvo nariais. Taip sulauksite mažiau pasipriešinimo, gausite vertingų įžvalgų ir patirties.

Kita vertus, toks pasirinkimas taip pat yra šiek tiek rizikingas. Pavyzdžiui, gali kilti atskirtis, nes vieni mokytojai eksperimentuos su iš pažiūros pertekliniu „biurokratizmu“, o kiti dirbs, kaip nuo seno įpratę. Tokių abejonių gali kilti mokytojams, kurie ne visai nuoširdžiai imsis šio bandymo. Todėl svarbu, kad mokinio aplanką bandytų tie klasių auklėtojai, kurie patys atvirai nori ir tuo tiki.

Kita rizika – per mažai norinčiųjų išbandyti. Tada norimo skaičiaus ir kokybės įžvalgų, patirties galite ir nesulaukti. Arba pasiryžę mokytojai ilgainiui patys ims abejoti, nes

kolektyve vyraus skepsis ir nepritarimas. Bandomasis eksperimentas dėl to gali nepasiteisinti.

Tėvų abejonės ir nepritarimas, „kodėl eksperimentuojama su mūsų vaikais“, taip pat yra galima rizika.

Todėl einant šiuo keliu svarbus sveikas noras išbandyti mokinio aplanką savo klasėse, masiškumas ir gana greita sėkmė. Todėl būtina tiek mokyklos vadovybei, tiek eksperimentuojantiems mokytojams intensyviai bendradarbiauti ir mokytis vieniems iš kitų.

Diegiant mokinio aplanką mokykloje galima rinktis kitą kelią – visuotinai jį naudoti nuo pat pradžių. Rizikos panašios: abejojančiųjų skepsis ir neigiamai nusiteikusiųjų pasipriešinimas. Todėl svarbu, kad mokytojai patys plačiai eksperimentuotų ir dalintųsi patirtimi, sėkmės istorijomis ir klaidomis. Pavyzdžiui, inicijuokite Profesinio tobulėjimo grupę, kurios užduotis – sėkmingai visoms klasėms naudoti mokinio aplanką.

Svarbu, kad diegdami mokinio aplanką, kaip ir bet kurį kitą nuolatinio tobulinimo elementą mokyklos gyvenime, leistumėte kolektyvui laisvai eksperimentuoti, klysti, taisyti, dalintis patirtimi, mokytis iš savo ir kitų klaidų bei pasiteisinusių sprendimų.

Toks mokymasis ir eksperimentavimas gali trukti semestrą ar visus mokslo metus.

SU MOKINIO APLANKO IDĖJA SUPAŽINDINKITE MOKINIUS IR LEISKITE PATIEMS KURTI AR PRITAIKYTI FORMAS

Kai jau nusprendėte, kuriuo keliu eisite diegdami mokinio aplanką, ir yra pasiryžusių kolegų komanda, pristatykite šią idėją mokiniams.

Paašškinkite esminius jo veikimo ir naudojimo principus (tikslai, veiklos stebėjimas, refleksija ir analizė, planavimas ir korekcijos), paskirtį ir sąsajas tiek su mokinio kasdiene veikla, tiek mokyklos nuolatinio tobulėjimo kontekstu (trišaliai susitikimai, klasės ir mokyklos tikslai).

Vertinga mokinius paskatinti eksperimentuoti ir dalintis patirtimi, kol visas ar dalis kolektyvo mokosi ir pratinasi naudoti mokinio aplanką. Mokiniai gali teikti pasiūlymų,

kaip kūrybiškiau ar efektyviau panaudoti juos, kurti jiems priimtinas ir patinkančias formas, duomenų ir informacijos atvaizdavimo būdus.

Kurdami ir tobulindami mokinio aplanko formas, vaikai pasijus svarbia proceso dalimi. Taip juos labiau motyvuosite ir sudominsite.

Net kai mokinio aplanko formos bus sukurtos, pravartu į šį nuolatinio tobulinimo elementą visada žiūrėti kaip į tobulintiną elementą. Todėl ateityje ieškokite būdų ir galimybių mokinio aplanko formas keisti ir pritaikyti pagal kintančius mokyklos, klasių, mokinių poreikius ir patirtį.

PADĖKITE MOKINIAMS KELTI TIKSLUS

Kai mokinio aplanko formos sukurtos, svarbu lydėti mokinius per visą procesą. Būtina, kad šis procesas netaptų savaiminiu ir nekontroliuojamu, nes tada bus sudėtinga išlaikyti jo prasmę, kokybę, mokinių dėmesį ir susitelkimą.

Pradėkite nuo tikslų formulavimo. Padėkite mokiniams juos suformuluoti laikantis SMART (konkretus, išmatuojamas, pasiekiamas, susijęs ir apibrėžtas laike) kriterijų.

Geriausia tai inicijuoti ir baigti mokslo metų pradžioje, per pirmąsias savaites. Pavyzdžiui, su klasės mokiniais galite susitarti, kad rugsėjis bus tikslų kėlimo mėnuo. Tai ypač bus vertinga, jei ši praktika sutaps ir su klasės duomenų centro formavimu. Tuomet bus kur kas lengviau mokinių asmeninius tikslus suderinti su klasės ir mokyklos tikslais.

Skirkite laiko ir dėmesio kiekvienam klasės mokiniui. Užtikrinkite, kad visi mokiniai iki sutarto laiko nustatytų savo akademinis ir asmeninius tikslus.

PADĖKITE MOKINIAMS TIKSLUS IŠSKAIDYTI Į MAŽESNIUS ŽINGSNIUS

Kai ilgesnio laikotarpio (pagal mokinių amžių ir patirtį) tikslai išskelti ir suformuluoti, svarbu, kad mokiniai skirtų dėmesio jų periodinei matavimo struktūrai. Paprasčiausia kiekybinį semestro ar mokslo metų tikslą išskaidyti į mažesnius etapus ir tarpinius rezultatus, pavyzdžiui, kas mėnesį (žr. 4 lent. ir veiklos dienoraščio pildymo skyrelį). Tai nesudėtingas veiksmas, tačiau būtinas. Taip nekris motyvacija, nes mokiniui galutinis jo tikslas gali pasirodyti per tolimas ir nepasiekiamas.

Kai mokinyi kelia kokybinį tikslą, padėkite jį išskaidyti į mažesnius žingsnius ar tarpines gaires. Pavyzdžiui, jei mokinyi iki kito semestro pradžios nori įsteigti klasės „Knygų klubą“, galite jį skatinti pamąstyti, kokius tarpinius veiksmus jam reikės atlikti rezultatui pasiekti. Tai galėtų būti: „Aptarti idėją su klase (terminas)“, „Apibrėžti klubo struktūrą ir tikslus (terminas)“, „Suplanuoti pirmąjį susitikimą (terminas)“, „Paruošti ir paskelbti informaciją (terminas)“, „Organizuoti pirmąjį susitikimą (terminas)“, „Suplanuoti tolesnius veiksmus (terminas)“ ar pan. Tada refleksijos ir planavimo skiltyse šis mokinyi galėtų fiksuoti su šiais veiksmais susijusias patirtis, planuoti kitus (tolesnius arba smulkesnius kasdienius) veiksmus, susijusius su šio tikslo įgyvendinimu.

NUOLAT PADĖKITE MOKINIAMS PILDYTI IR NAUDOTI APLANKUS

Kai tikslai suformuluoti ir išskaidyti į mažesnius, svarbu, kad mokiniai nuolat ir periodiškai naudotųsi savo aplankais, juose fiksuotų tarpinius rezultatus, analizuotų patirtį, darytų išvadas, planuotų korekcinius veiksmus ir juos įgyvendintų. Taip pat svarbu, kad mokiniai neliktų vieni, jų nepalaikomi. Todėl periodiškai, pavyzdžiui, klasės valandėlių ar asmeninių pokalbių metu, aptarkite, kaip jiems sekasi pildyti aplankus. Padėkite visais klausimais, susijusiais su aplanko naudojimu, išgirskite

abejones, suvokite, kurias dalis jiems sunkiau pildyti. Paaiškinkite ir palaikykite. Periodiškai ir natūraliai susipažinkite su mokinių aplankų turiniu. Jį aptarkite, būkite mokinių asmeninio tobulėjimo vedlys ir palaikykite.

MOKINIO APLANKAS – SAVĖS PAŽINIMO IR ASMENINIO AUGIMO ŽEMĖLAPIS

Mokytojo ir tėvų vaidmuo – palaikyti, tai svarbu siekiant, kad aplanko pildymas taptų neatsiejama mokinio, klasės ir mokyklos

Mokinio aplankas – tai individualus įrankis mokinio asmeninei pažangai ir ugdymosi procesui stebėti, analizuoti ir tobulinti. Jis veikia pagal nuolatinio tobulėjimo principą ir sujungia tikslų nustatymą, veiklos stebėjimą, refleksiją, analizę, sprendimų priėmimą, korekcijų planavimą ir įgyvendinimą. Aplankas padeda mokiniui aktyviai įsitraukti į saviugdą procesą, prisiimti atsakomybę už rezultatus ir veiklas. Mokytojo ir tėvų vaidmuo – palaikyti, tai svarbu siekiant, kad aplanko pildymas taptų neatsiejama mokinio, klasės ir mokyklos kasdienybės dalimi.

Svarbu, kad aplanko struktūra, formos ir turinys būtų pritaikyti tiek mokinio, tiek klasės ir mokyklos poreikiams. Aktyviai naudojamas aplankas ugdo savistabą ir savarankiškumą, kelia motyvaciją. Taip ir siekiama asmeninių tikslų, ir stiprinamas mokinio individualios veiklos ir mokyklos kolektyvinių siekių ryšys.

TRIŠALIAI SUSITIKIMAI

Susitikimai tampa vertingi tik tuomet, jei iš tikrųjų organizuojami su nuoširdžiu siekiu padėti mokiniui pasiekti savo tikslų.

Mokinio aplanko struktūra ir principai iš esmės nesiskiria nuo kitų nuolatinio tobulėjimo elementų ir metodikų, naudojamų mokyklose. Kaip ir duomenų centrai ar mokytojo aplankas, mokinio aplankas tinkamai veikia, jei tampa dialogo pagrindu. Mokyklos duomenų centras veikia, jei juo remiantis vyksta periodiniai kolektyvo susirinkimai. Klasės duomenų centrui būtinos klasės valandėlės, mokytojo aplankui – mokytojo darbas Profesinio tobulėjimo grupėse ir pokalbiai su vadovu. Mokinio aplankas pirmiausia skirtas vidiniam paties mokinio dialogui, po to – mokinio ir mokytojo, kur mokytojas yra mentorius, ir galiausiai trišaliams susitikimams su mokytoju ir tėvais. Mokinio aplankas tampa tokio pokalbio pagrindu ir turiniu.

Trišaliai susitikimai, kaip ir pats mokinio aplankas, neturi būti suprantami kaip biurokratinis formalumas atsiskaityti ar paviršutiniškai įsipareigoti. Šie susitikimai tampa vertingi tik tuomet, jei iš tikrųjų organizuojami su nuoširdžiu siekiu padėti mokiniui pasiekti savo tikslų, patirti asmeninę ir kolektyvinę klasės bei mokyklos sėkmę. Be to, tai tampa dar viena terpe, kur mokinsys garsiai aptaria savo tikslus, sėkmes ir nesėkmes, pasiteisinusias ir koreguotinas ugdymosi ir tobulėjimo strategijas, veiksmus, ateities planus, pagalbos poreikį. Tai svarbus psichologinis momentas, plečiantis mokinio sąmoningumo ribas, leidžiantis jam dar aiškiau suprasti savo, kaip situacijos šeimininko, vaidmenį ir žinoti, kad visada gaus artimųjų bei mokytojų pagalbą ir pritarimą. Trišaliuose susitikimuose kuriamas visapusiškas pasitikėjimas tiek vieni kitais, tiek mokinio savimi.

TRIŠALIŲ SUSITIKIMŲ PERIODIŠKUMAS

Užtikrinant, kad netaptų tik formaliais atsiskaitymais, trišaliai susitikimai galėtų būti organizuojami šiais etapais:

- **Mokslo metų arba semestro (trimestro) pradžioje, kai mokinys, padedamas auklėtojo ar mokytojo, jau iškėlė ir tinkamai suformulavo ateinančio laikotarpio tikslus**

Pirmojo trišalio susitikimo tikslas – padėti įsisąmoninti mokiniui savo tikslus, pasidalinti jais su tėvais ir auklėtoju (mokytoju), jei iki šiol jis nepadėjo jų formuluoti, aptarti ir galbūt koreguoti priemones bei būdus, kaip šių tikslų bus siekiama, gauti grįžtamąjį ryšį ir patarimų, užsitikrinti tėvų, mokyklos ar bendramokslių pagalbą.

Rašyti dienoraštį yra geras savirefleksijos būdas. Tačiau garsiai aptarti savo perspektyvas ir patirtis su tais, kurie labiausiai palaiko ugdymąsi ir patį mokinį, yra dar efektyvesnė praktika.

- **Semestro (trimestro) ar mokslo metų pabaigoje, kai mokinys jau pasiekia arba reikšmingai pasistūmėja savo tikslų link**

Šio susitikimo tikslas, palyginti su pirmuoju, papildomas platesne patirčių pakeliui į mokinio tikslus apžvalga, refleksija ir vertinimu. Mokinys apžvelgia ir įvertina savo pažangą bei patirtį. Aptaria sėkmes ir nesėkmes, įvertina rezultatus, ugdymosi metodus ir pagalbą.

Čia mokytojas turi paskatinti mokinį atvirai kalbėti, o tėvai – išklausti. Mokinys pats turėtų palaikyti pokalbio iniciatyvą.

Iki šio susitikimo mokinys turi būti užpildęs ateities planavimo ir korekcijos skiltis, pasiruošęs kalbėti apie jų turinį. Taigi pirmoje susitikimo dalyje žvilgsnis į praeitį, o antroje – ateities perspektyvų apžvalga. Mokinys įvardija, kokių tikslų ir rezultatų sieks per kitą laikotarpį (šie tikslai gali likti tie patys), kokius pasiteisinusius ugdymosi metodus ir būdus naudos, ką koreguos, jei kai kurie metodai neefektyvūs, ir ką darys nauja, jei būtina.

Tokio susitikimo metu mokinys gauna mokytojo ir tėvų grįžtamąjį ryšį. Aptariama reikiama visų dalyvaujančių pusių pagalba. Susitarimai fiksuojami mokinio aplanke.

- **Tarpiniai trišaliai susitikimai**

Gali būti organizuojami ir rengiami tarpiniai eiliniai trišaliai susitikimai, jei mokykla ir tėvai randa galimybių. Laikomasi analogiško principo, kaip ir mokyklos kolektyvo susirinkimuose prie duomenų centro ar klasės valandėlių, kurias veda mokiniai. Šis principas sako, kad geriau dažniau, bet trumpiau. Tada atsiranda daugiau galimybių reaguoti į nukrypimus nuo tikslo, refleksijai ir korekcijoms. Ataskaitiniai susitikimai ir kiti panašūs formalumai nepriklauso nuolatinio tobulėjimo filosofijai.

Suprantama, mokyklų kasdienybė diktuoja savo sąlygas ir dažnai organizuoti trišalių susitikimų tiesiog neįmanoma. Minimali nuolatinio tobulėjimo sąlyga – gana dažnai per semestrą ar kitą laikotarpį visoms trims šalims susipažinti su mokinio aplanko turiniu. Tik tėvus mokinys gali periodiškai supažindinti su savo laimėjimais, patirtimi, įžvalgomis ir kitu aplanko turiniu. Mokytojas (auklėtojas) taip pat turėtų skirti laiko ir dėmesio mokiniui ir jo aplankui, suteikti grįžtamąjį ryšį ir pagalbą. Galų gale mokinio aplankas gali būti publikuojamas visoms šalims prieinamoje skaitmeninėje erdvėje. Svarbu, kad visi – mokinys, tėvai, auklėtojas ar mokytojas – turėtų tą pačią informaciją ir vienodai suprastų mokinio kelią jo tikslų link.

- **Specialūs trišaliai susitikimai**

Šie susitikimai organizuojami bet kada, kai reikia greitai reaguoti ir įsikišti į mokinio ugdymosi procesą. Tai neturi būti dažna praktika, tačiau tokie susitikimai vyksta, kai atsiranda didelių kliūčių mokinio tikslų kelyje.

Šių susitikimų metu vis tiek mokinys išlaiko pokalbio iniciatyvą, pats įvardija sunkumus ar nesėkmes, siūlo sprendimo būdus. Išskirtiniais atvejais keičia savo tikslus.

Svarbu, kad tokie pokyčiai nevyktų be kurios nors šalies žinios. Jei toleruojama tokia tikslų keitimo praktika, t. y. mokiniui leidžiama laisvai keisti tikslus, kyla rizika, kad mokinys ims manipuliuoti tikslais, jie taps nesuderinti nei su klasės, nei mokyklos tikslais, bus neambicingi, tėvai ar mokytojas praras dėmesį, galiausiai pats mokinys (ir kitos šalys) į mokinio aplanką, kaip nuolatinio tobulinimo priemonę, ims žiūrėti atmetinai.

Nepaisant to, kad šie susitikimai yra neeiliniai, jų struktūra išlaikoma panaši, kaip ir periodinių susitikimų: refleksija apie tikslus ir naudotas priemones, įžvalgos ir išvados, korekcijos ir ateities planavimas, grįžtamasis mokytojo ir tėvų ryšys, pagalbos aptarimas, susitarimų fiksavimas aplanke.

KAIP SUDARYTI PALANKIAS SĄLYGAS TRIŠALIAMS SUSITIKIMAMS?

Siekdami, kad trišaliai susitikimai būtų veiksmingi, produktyvūs ir prasmingi, iš anksto jiems pasirenkite.

1. SUDARYKITE TVARKARAŠTĮ IR INFORMUOKITE

Rekomenduojama mokslo metų pradžioje sudaryti aiškų trišalių susitikimų tvarkaraštį. Patartina kuo anksčiau apie šias datas pranešti tėvams ir mokytojams.

2. KARTU SU MOKINIU PERŽIŪRĖKITE JO APLANKO TURINĮ

Labai svarbu, kad prieš susitikimą mokinys kartu su mokytoju peržiūrėtų ir atnaujintų savo aplanką. Atnaujinant turėtų būti įtraukti naujausi laimėjimai, iššūkiai ir apmąstymai, nes jie svarbūs būsimai diskusijai.

Susitikimo metu mokinio aplankas turėtų būti naudojamas kaip pagrindinis informacijos šaltinis. Diskusijos turėtų būti grindžiamos aplanko turiniu, nagrinėjami konkretūs tikslai, veiklos rodikliai ir mokinio parašyti refleksijos tekstai. Taip susitikimas liks koncentruotas ir glaudžiai susijęs su asmeniniu ir akademinio mokinio tobulėjimu.

Rekomenduojama, kad tėvai kartu su vaiku prieš susitikimą peržiūrėtų aplanką ir susipažintų su jo turiniu.

3. PO SUSITIKIMO ĮVERTINKITE MOKINIO APLANKĄ

Patartina po kiekvieno susitikimo surinkti mokinių, tėvų įžvalgas apie aplanką, jo struktūrą, formas, duomenų atvaizdavimo ir informacijos fiksavimo būdus. Pagal šiuos atsiliepimus tobulinkite mokinio aplanką ir jį integruokite į susitikimus.

4. TRIŠALIUOSE SUSITIKIMUOSE SVARBIAUSIAS YRA MOKINYS

Norint, kad trišaliai susitikimai būtų tikrai veiksmingi ir skatintų mokinių augimą bei savarankiškumą, juose iniciatyvą turėtų rodyti patys mokiniai. Nors mokytojai labai svarbūs, kad šie susitikimai būtų produktyvūs, pagrindinis tikslas – skatinti mokinius imtis iniciatyvos, patiems valdyti savo mokymosi procesą ir aktyviai bendradarbiauti su paramos teikėjais.

TRIŠALIAI SUSITIKIMAI - KARTU PAŽANGOS LINK

Trišaliai susitikimai yra terpė, kurioje mokinys, mokytojas ir tėvai veikia kaip vieninga komanda. Jie skirti nuoširdžiam dialogui, skatinančiam mokinio pažangą ir sąmoningumą, ir tampa erdve, kurioje mokinys garsiai aptaria savo tikslus, reflektuoja patirtis, planuoja ateities veiksmus, sulaukia grįžtamojo ryšio ir pagalbos. Mokslo metų, semestro ar trimestro pradžios ir pabaigos susitikimai įtvirtina mokinio tikslus, įvertina pažangą ir nustato korekcijas, o tarpiniai ir specialūs susitikimai lanksčiai reaguoja į iššūkius. Šie pokalbiai, naudojant mokinio aplanką, stiprina mokinio atsakomybę už savo ugdymosi kelią, kuria pasitikėjimo atmosferą, leidžia visoms šalims veikti harmoningai, nukreipti pastangas į mokinio asmeninę, klasės ir mokyklos kolektyvinę sėkmę.

1 PRIEDAS. MOKINIO APLANKO FORMOS IR TURINIO PILDYMO PAVYZDYS

Šiame pavyzdyje parodyta, kaip mokinys reguliariai naudoja kiekvieną mokinio aplanko skiltį keldamas tikslus, stebėdamas rezultatus, apmąstydamas patirtį, planuodamas ir koreguodamas ateities veiksmus. Aplanko formų stilių ar struktūrą laisvai keiskite ir pritaikykite pagal mokinių amžių. Leiskite mokiniams sukurti ir pildyti savas formas, išlaikant esmines struktūrines dalis ir nuoseklumą.

AKADEMINIS TIKSLAS: MATEMATIKOS TESTŲ REZULTATAI - 2024 RUGSĖJIS					
<p>1) TIKSLO FORMULAVIMO LAPAS</p> <p>Irašyk, ką konkrečiai nori pasiekti: Pakelti asmeninį matematikos metinį vidurkį iki 7,8 balo, pagerinant testų išlaikymo balus iki 6,75 vidurkio</p> <p>Kaip konkrečiai matuosi savo pažangą? Matuosiu testų vidurkį. Dabartinis mano matematikos testų išlaikymo vidurkis 5,2 balo. Noriu pakelti iki 6,75.</p> <p>Kokius veiksmus atliksi, kad pasiektum savo tikslą? 1) Kasdien skirsiu papildomas 45 minutes matematikos užduotims atlikti. 2) Kartą per savaitę dirbsiu su pažangos specialistu. 3) Atlikdamas namų darbus spręsiu ir neprivalomas užduotis.</p> <p>Kaip tavo tikslas siejasi su klasės ir (ar) mokyklos tikslais? Jis siejasi su bendru klasės tikslu gerinti klasės matematikos semestro vidurkį nuo 65% iki 75%.</p> <p>Įvardink terminą, iki kurio ketini pasiekti šį tikslą: 2025-06-20</p>	<p>2) VEIKLOS STEBĖJIMO DIENORAŠČIO LAPAI</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Siekiamas rezultatas (RUGSĖJIS)</th> <th>Esamas rezultatas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5.35</td> <td>5.2</td> </tr> </tbody> </table> <p>Pastabos sau: I savaitė Nepavyksta pasiekti užsibrėžto tikslo, nes nesuprantu geometrijos įrodymų.</p> <p>Pastabos sau: II savaitė Šią savaitę nebuvau susitikusi su pažangos specialistu.</p> <p>Pastabos sau: III savaitė Atlikau visas papildomas užduotis per pamokas.</p> <p>Pastabos sau: IV savaitė Savarankiškai atlikdama namų darbų užduotis darau skubėjimo klaidas, nors ir žinau, kaip išspręsti uždavinį.</p>	Siekiamas rezultatas (RUGSĖJIS)	Esamas rezultatas	5.35	5.2
Siekiamas rezultatas (RUGSĖJIS)	Esamas rezultatas				
5.35	5.2				
<p>3) REFLEKSIJOS SKILTIS</p> <p>Kas man sekėsi gerai? Patobulinu geometrijos formulių sąsiuvinį. Supratau Pitagoro teoremos takymą, apskaičiuojant kraštinių ilgus.</p> <p>Ką reikėtų patobulinti? Kartu su pažangos specialistu reikia padirbėti prie geometrijos įrodymų. Atliekant užduotis neskubėti, o atlikus patikrinti ar visur teisingai sudėjau ženklus.</p> <p>Kokios pagalbos sulaukiau, kaip ji pasiteisino? Kokios pagalbos reikėtų? Lankiau keletą konsultacijų, tačiau jos nepada. Vilius gerai moka geometriją. Norėčiau intensyviau dirbti su pažangos specialistu.</p> <p>Kaip jaučiuosi? Jaučiuosi prislėgta dėl matematikos darbo krūvio, bet jaučiu, kad darbas su pažangos specialistu padeda.</p>	<p>4) VEIKLOS PLANAVIMO IR KOREKCIJŲ SKILTIS</p> <p>Ką ir kaip galėčiau patobulinti? Nepraleisti nei vieno susitikimo su pažangos specialistu.</p> <p>Per konsultacijas prašyti mokytojos duoti daugiau geometrijos užduočių su įrodymais.</p> <p>Paprašyti Viliaus pagalbos.</p> <p>Matematikos namų darbus pasidaryti per konsultacijas arba per laisvą laiką iki autobuso mokyklos skaitykloje (su Viliumi?).</p>				
<p>5) MOKYTOJOS PASTEBĖJIMAI IR PATARIMAI</p> <p>Patariu tau nepraleisti susitikimų su pažangos specialistu. Atkreipk dėmesį į žodinius sąžinius uždavinius. Aptarkite, kaip galėtum lengviau juos</p>	<p>6) TĖVŲ ĮRAŠAI</p> <p>Susitarėme su dukra, kad namuose atliks ir papildomas matematikos namų darbų užduotis.</p>				

7 lent. Mokinio aplanko formos ir turinio pildymo pavyzdys

2 PRIEDAS. TRIŠALIO SUSITIKIMO DARBOTVARKĖS PAVYZDYS

Trišalio susitikimo darbotvarkė užtikrins, kad visų trijų šalių dialogas bus labiau struktūruotas, nuoseklus, atviras ir konstruktyvus.

1. PASISVEIKINIMAS IR PRISISTATYMAS (2-3 MINUTĖS)

Mokinio pasisveikinimas ir trumpi dalyvių prisistatymai. Trumpa darbotvarkės ir susitikimo tikslų apžvalga.

2. MOKINIO AKADEMINĖS PAŽANGOS APTARIMAS (5-10 MINUČIŲ)

Mokinys, remdamasis aplanko turiniu, aptaria akademinus laimėjimus ir iššūkius. Mokytojas suteikia grįžtamąjį ryšį apie mokinio akademinus laimėjimus ir kt. Tėvai taip pat pateikia su mokinio akademinė veikla susijusias informacijas.

3. ASMENINĖS IR SOCIALINĖS RAIDOS APŽVALGA (10 MINUČIŲ)

Mokinys veda diskusiją apie savo asmeninius tikslus, užklasinę veiklą ir socialinius ryšius. Mokytojas suteikia grįžtamąjį ryšį apie mokinio dalyvavimą mokyklos veikloje ir jo socialinę dinamiką. Tėvai pasidalina savo pastebėjimais apie mokinio raidą namuose ir užklasinėje veikloje.

4. TIKSLŲ NUSTATYMAS IR ATEITIES PLANAI (5-10 MINUČIŲ)

Mokinys pristato ateinančio laikotarpio tikslus (akademinus, asmeninius, socialinius). Visi kartu aptaria, kaip jie dera su mokyklos ir klasės tikslais. Visos šalys susitaria dėl paramos veiksmų plano namuose ir užklasinėje veikloje.

5. KLAUSIMŲ IR PROBLEMŲ SPRENDIMAS (5-10 MINUČIŲ)

Atvira diskusija apie bet kokius mokiniui, tėvams ar mokytojui kylančius rūpesčius ir problemas.

6. VEIKSMAI IR ĮSIPAREIGOJIMAI (5 MINUTĖS)

Sudaromas veiksmų, dėl kurių susitarta per susitikimą, sąrašas. Primenamos mokinio, tėvų ir mokytojo pareigos. Sutariama dėl veiksmų atlikimo terminų.

7. KITO SUSITIKIMO PLANAVIMAS IR BAIGIAMOSIOS PASTABOS (2-3 MINUTĖS)

Sutariama dėl kito trišalio susitikimo datos. Baigiamosios mokinio pastabos ir atsisveikinimas.

8. PATARIMAI, KAIP RUOŠTIS

Mokiniui:

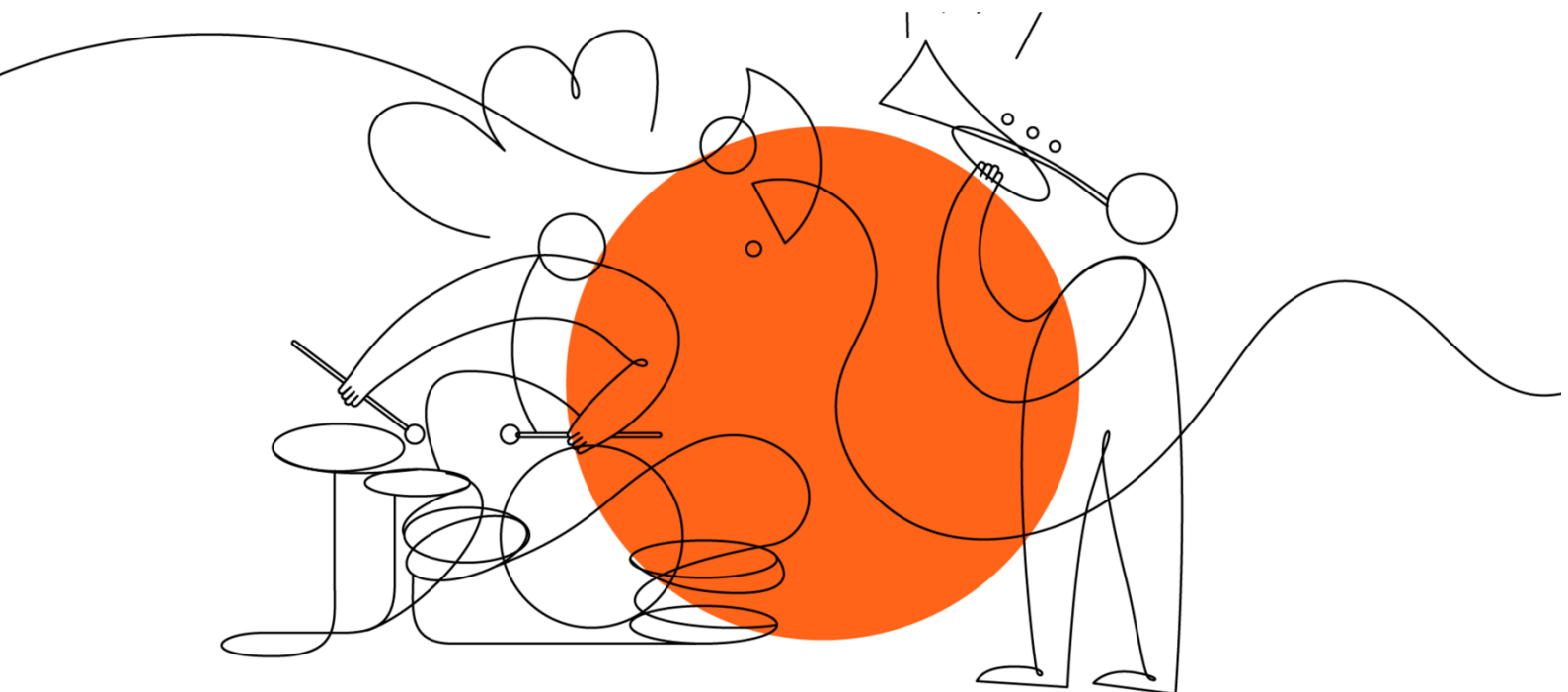
Paruoškite trumpą pristatymą arba santrauką apie savo akademinę pažangą, asmeninį tobulėjimą ir siūlomus tikslus. Pasirūpinkite, kad jūsų aplankas būtų atnaujintas ir paruoštas naudoti susitikimo metu.

Tėvams:

Prieš susitikimą peržiūrėkite mokinio aplanką ir pasižymėkite pastabas ar rūpimus klausimus, kuriuos norite aptarti.

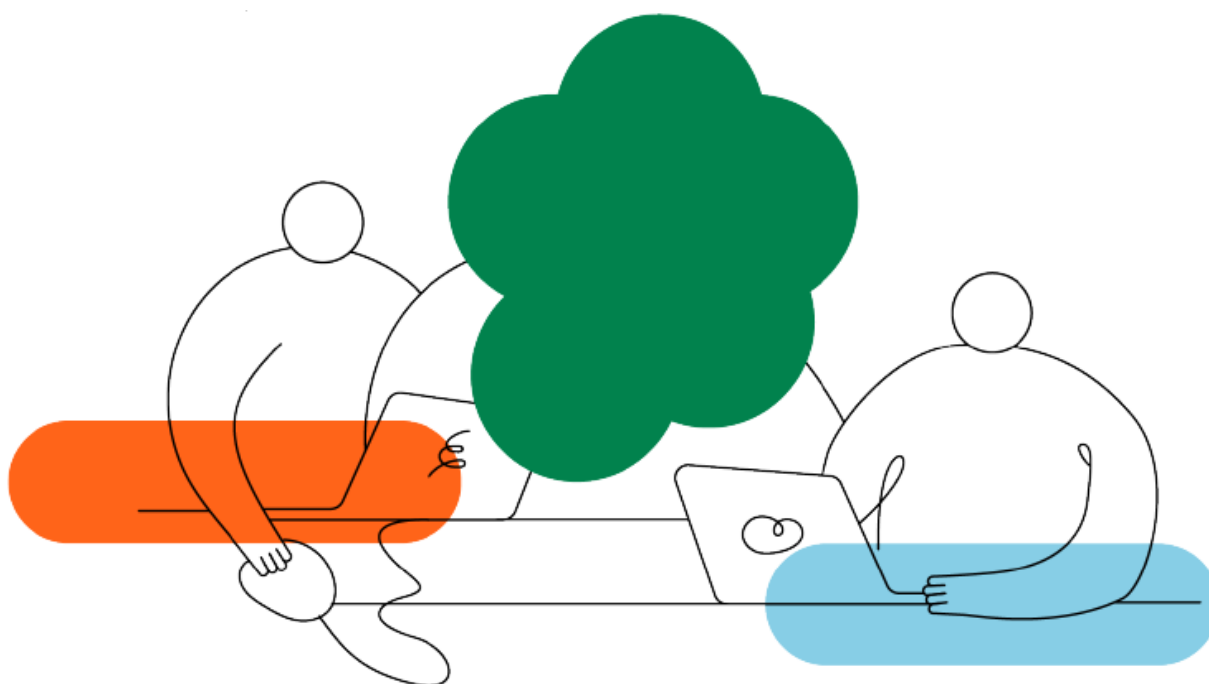
Mokytojui (-ai):

Paruoškite pastabas apie mokinio laimėjimus, bet kokius konkrečius įvykius, kuriuos reikia pabrėžti. Pasirenkite įvertinti mokinio siūlomus tikslus. Pagalvokite, kokios pagalbos ir išteklių jam gali prireikti.



MOKYTOJO APLANKAS IR POKALBIS SU VADOVU

Nuolatinio tobulinimo švietime metodika



MOKYTOJO APLANKO PASKIRTIS

Nuolatinis tobulėjimas švietime – tai kasdienė mokytojo veikla, kuri apima ugdymo programos įgyvendinimą, aktyvų ir kryptingą profesinį tobulėjimą ir mokyklos strateginių tikslų įgyvendinimą.

Kaip mokinio asmeniniu lygmeniu naudojamas mokinio aplankas, lygiai taip pat ir mokytojai asmeniniams tikslams suderinti su bendrais mokyklos siekiais naudoja mokytojo aplanką.

Mokytojo aplankas veikia sąsajoje su profesinio tobulėjimo (metodinių) grupių veikla.

Mokytojo aplankas veikia sąsajoje su profesinio tobulėjimo (metodinių) grupių veikla. Mokyklos lygmeniu veikia strateginis vienlapis ir duomenų centras, kuriame stebimi strateginių tikslų rezultato ir poveikio rodikliai, poveikio priemonių įgyvendinimo eiga, statusas, pasidalijamos atsakomybės. Ypač rekomenduotina, kad strateginių tikslų įgyvendinimas būtų deleguotas atitinkamoms mokykloje veikiančioms pedagogų profesinio tobulėjimo, metodinėms ar kitoms tikslinėms grupėms, kuriose mokytojai

kolegialiai prisiima atsakomybę už atitinkamų mokyklos strateginių tikslų įgyvendinimą. Šiuo lygmeniu gali būti naudojami šių grupių tikslus, veiklas ir rezultatus atspindintys duomenų centrai (kaip klasės lygmeniu – klasės duomenų centrai).

Kai profesinio tobulėjimo (metodinės) grupės turi aiškius ir apibrėžtus tikslus, kur kas paprasčiau nusileisti ir į prasmingą, su bendromis mokyklos tobulėjimo kryptimis suderintą mokytojų asmeninį lygmenį. Būtent čia pasitelkiamas mokytojo aplankas kaip asmeninio nuolatinio tobulėjimo priemonė.

Ji gali padėti mokytojams sistemingai valdyti savo tikslus, derinti juos su profesinio tobulėjimo (metodinių) grupių, kartu ir mokyklos tikslais, stebėti asmeninę pažangą, suprasti savo įtaką ir vaidmenį bendrame kontekste, vertinti savo veiklą ir reflektuoti.

MOKYTOJO APLANKO STRUKTŪRA IR NAUDOJIMAS

Kaip jau minėta, mokytojo aplankas atkartoja tą patį principą ir struktūrą, kaip ir dauguma kitų nuolatinio tobulinimo elementų.

Mokytojo aplanką sudaro:

- tikslų ir stebėsenos dalis: tikslų formavimo, fiksavimo ir veiklos rodiklių skiltys;
- reakcijų ir korekcijų dalis: refleksijos, vertinimo, sprendimų, veiksmų fiksavimo skiltys.

Tikslai ir veiklos stebėjimas

Šioje mokytojo aplanko dalyje pedagogai:

- Kryptingai, nuosekliai ir metodiškai nusistato savo asmeninius tikslus;
- Savo asmeninius tikslus derina su aukštesniais Profesinio tobulėjimo ir mokyklos tikslais;
- Numato priemones ir būdus išsikeltiems tikslams pasiekti;
- Planuoja reikiamus išteklius, numato galimas kliūtis ir galimus sprendimus joms įveikti;
- Vykdo savo veiklos stebėseną, renka duomenis, fiksuoja rodiklius, nustato tobulintinas sritis, įvardija pasiteisinusias praktikas.

Refleksija, vertinimas, sprendimai ir veiksmai

Šioje mokytojo aplanko dalyje pedagogai:

- Giliau analizuoja savo patirtis, vertina vykdytų ir vykdomų iniciatyvų bei priemonių efektyvumą siekiant savo tikslų;
- Vertina, kaip efektyviai jų kasdienė veikla prisideda prie ilgalaikių Profesinio tobulėjimo grupių ir mokyklos siekių;
- Vykdo priežastinę analizę, įvardija problemas, kliūtis ir iššūkius;
- Numato būsimus sprendimus, planuoja būsimas veiklas ar jų korekcijas, nusistato terminus;

Visa tai padeda ir leidžia:

- Stebėti pažangą, fiksuoti pasiekimus ir tobulintinas sritis;
- Sutelkti ir išlaikyti dėmesį į mokyklos strateginius tikslus;
- Asmeninius tikslus derinti su mokyklos siekiais ir įvertinti savo bei jų įnašą į bendrą rezultatą;
- Efektyviai planuoti savo veiklą, vadovyti laiką;
- Užtikrinti nuolatinį mokymąsi ir sąmoningumą.

1 pav. Dvi pagrindinės mokytojo aplanko dalys

TIKSLAI IR VEIKLOS STEBĖJIMAS

Šią mokytojo aplanko dalį sudaro dvi skiltys:

- tikslų nustatymo lapai;
- veiklos stebėjimo dienoraštis.

Tikslų nustatymo lapuose mokytojai fiksuoja savo asmeninius tikslus, kartu juos derina su profesinių grupių, kuriose dalyvauja, tikslais. Pavyzdžiui, profesinio tobulėjimo (metodinės) grupės tikslas yra pakelti bendrus III–IV gimnazijos klasių akademinių laimėjimų vidurkius (tos grupės kuruojamų, tarkime, fizikos, chemijos, biologijos ir kitų gamtamokslių dalykų); tuomet konkretus mokytojas, dalyvaujantis šioje grupėje, gali kelti ir derinti savo tikslus su konkrečiais ugdymo metodais, kurie gerintų akademinius jo dėstomo dalyko (pavyzdžiui, chemijos) rezultatus, ir su ugdymomis klasėmis (pavyzdžiui, trečiokų).

Be jokios abejonės, mokytojai gali ir turi kelti savo asmeninio tobulėjimo tikslus, susijusius su kompetencijų kėlimu, naujomis kvalifikacijomis ir pan.

Lygiai taip pat, kaip ir mokinio aplanke, mokytojų tikslai turi būti formuluojami laikantis SMART kriterijų.

- Visų pirma, tikslai turi būti konkretūs (angl. *Specific*).

Kaip ir mokyklos strateginių tikslų, mokytojo tikslo formuluotėje turi aiškiai atsispindėti, ką jis siekia tobulinti savo profesinėje veikloje. Tai, pavyzdžiui, gali būti: gerinti mokinių mokymosi rezultatus; tobulinti mokymo metodikas; mokinių įtraukimo į ugdymo veiklas būdai ar asmeninis profesinis augimas. Pavyzdžiui, jei pastebima, kad mokiniams sunku savarankiškai mokytis, mokytojas gali kelti tikslą: „Sukurti ir išbandyti naujas strategijas, padedančias mokiniams savarankiškai mokytis matematikos.“

- Antra, tikslas turi būti išmatuojamas (angl. *Measurable*).

Konkretumas yra svarbus, tačiau taip pat turi būti aiškūs tikslo matavimo kriterijai, pagal kuriuos bus vertinama pažanga. Remiantis ankstesniu pavyzdžiu, mokytojas gali pridėti išmatuojamus rodiklius: „Per semestrą sukurti ir išbandyti tris naujas strategijas, padedančias mokiniams savarankiškai mokytis matematikos. Pasiiekti, kad bent 70 % mokinių gebėtų atlikti užduotis be mokytojo pagalbos.“ Išmatuojamas rodiklis užtikrina, kad pažanga galėtų būti stebima, o ne liktų tik subjektyviai vertinama.

- Trečia, tikslas turi būti pasiekiamas (angl. *Achievable*).

Kiekvienas mokytojo tikslas turi turėti aiškiai apibrėžtas priemones ir strategijas, kaip jis bus pasiektas. Dažna klaida – pernelyg ambicingi ar abstraktūs tikslai, nesuvokiant ir nenurodant, kaip jie bus įgyvendinami. Mokytojas, užsibrėžęs tikslą didinti mokinių įsitraukimą pamokose, turi numatyti aiškius veiksmus, kurie padės tai pasiekti: įtraukti projektinius darbus, taikyti aktyvius mokymo metodus, skatinti savirefleksiją ar naudoti individualizuotus užduočių formatus. Tai leidžia ne tik kryptingai dirbti, bet ir laiku koreguoti savo strategiją.

- Ketvirta, tikslas turi būti susijęs (angl. *Relevant*) su mokyklos strateginiais siekiais ir klasės kontekstu.

Mokytojo asmeninis tobulėjimas turi būti aiškiai susijęs su mokyklos strategija. Tai reiškia, kad tikslai turi būti ne tik individualiai svarbūs mokytojui, bet ir derėti su mokyklos kryptimi. Pavyzdžiui, jei profesinio tobulėjimo (metodinės) grupės plane numatyta stiprinti mokinių kritinio mąstymo įgūdžius, mokytojas gali pasirinkti tikslą: „Per ateinančius metus integruoti kritinio mąstymo užduotis į kiekvieną teminį skyrių, kad bent 80 % mokinių, spręsdami problemines užduotis, taikytų analitinio mąstymo principus“.

- Ir penkta, tikslas turi būti apibrėžtas laike (angl. *Time bounded*).

Tikslų nustatymo lapas	
MOKYKLOS STRATEGINIS TIKSLAS: MOKINIŲ ĮSITRAUKIMAS	
KONKRETUS	<p>Įrašyk, ką konkrečiai nori pasiekti.</p> <p>Daugiau mokinių įtraukti į ugdymo(si) procesą</p>
IŠMATUOJAMAS	<p>Kaip konkrečiai matuosi savo pažangą?</p> <p>Matuosiu specialiųjų poreikių turinčių mokinių, įsitraukusių į pamokas, skaičių. Šiadien tik 2 iš 8 mokinių buvo įsitraukę. Tikslas: bent 6 iš 8.</p>
PASIEKIAMAS	<p>Kokius veiksmus atliksi tikslui pasiekti?</p> <p>1) Įgysiu teorinių žinių apie elgesio valdymo strategijas (1 kursai, 5 mokytojas mokytojui sesijos su kolege). 2) Kartą per savaitę įgytas teorines žinias panaudosiu praktiškai. 3) Kartą per ketvirtį patirtimi dalinsiuose profesinio tobulėjimo grupėje.</p>
SUSIJĘS	<p>Kaip tavo tikslas siejasi su profesinio tobulėjimo grupės ir (ar) mokyklos</p> <p>Jis siejasi su mokyklos strateginiu tikslu nuo 78 % iki 87 % didinti mokinių įsitraukimą į ugdymosi procesą.</p>
APIBRĖŽTAS LAIKE	<p>Įvardink terminą, iki kurio ketini pasiekti šį tikslą.</p> <p>2025-01-31</p>

2 pav. Mokytojo aplanko tikslo nustatymo lapas – mokinių įsitraukimo skatinimo pavyzdys

Be aiškios laiko perspektyvos tikslai dažnai tampa neapibrėžti ir neįgyvendinami. Mokytojas turėtų nurodyti konkretų laikotarpį, per kurį bus pasiektas norimas rezultatas. Pavyzdžiui: „Iki metų pabaigos pritaikyti naujus įtraukiojo ugdymo metodus ir pasiekti, kad bent 85 % SUP mokinių aktyviai dalyvautų pamokose.“

Aiškus terminas leidžia planuoti veiksmus, paskirstyti laiką ir įvertinti, ar pastangos duoda norimą rezultatą.

Svarbu, kad mokytojai ne tik keltų sau tikslus, bet ir sąmoningai planuotų priemones jiems pasiekti, atliktų refleksiją ir koreguotų veiksmus pagal rezultatus.

Pagal darbo pobūdį mokytojas gali iškelti 1–3 SMART tikslus per semestrą ar mokslo metus. Kokybiškai įgyvendintas vienas aiškus tikslas gali būti veiksmingesnis nei trys abstrakčiai apibrėžti siekiai.

Tikslų nustatymo lapas	
ASMENINIS TIKSLAS:	
KONKRETUS	<p>Įrašyk ką konkrečiai nori pasiekti.</p> <p>Dalyvauti kvalifikacijos kėlimo mokymuose ir įgyti žinių apie naujas metodikas, kaip paskatinti mokinius aktyviau mokytis.</p>
IŠMATUOJAMAS	<p>Kaip konkrečiai matuosi savo pažangą?</p> <p>1) Pritaikysiu bent tris naujas metodikas pamokose. 2) Surinksiu mokinių grįžtamąjį ryšį apie naujų metodų veiksmingumą. 3) Pasidalinsiu patirtimi su kolegomis metodinės grupės susitikime.</p>
PASIEKIAMAS	<p>Kokius veiksmus atliksi tikslui pasiekti?</p> <p>1) Dalyvausiu konkrečiuose seminaruose apie mokinių įtraukimą. 2) Parengsiu ir išbandysiu tris naujus aktyvaus mokymosi metodus. 3) Analizuosiu mokinių įsitraukimo rodiklius ir atsižvelgdama į jų dinamiką pritaikysiu metodus.</p>
SUSIJĘS	<p>Kaip tavo tikslas siejasi su profesinio tobulėjimo grupės ir (ar) mokyklos</p> <p>Tai siejasi su mokyklos strateginiu tikslu skatinti aktyvius, savarankiškai besimokančius mokinius ir gerinti jų mokymosi rezultatus.</p>
APIBRĖŽTAS LAIKAS	<p>Įvardink terminą, iki kurio ketini pasiekti šį tikslą.</p> <p>2025-06-01 – iki mokslo metų pabaigos įgyvendinsiu ir įvertinsiu taikytas metodikas.</p>

3 pav. Mokytojo aplanko tikslo nustatymo lapas – asmeninio tikslo formulavimo pavyzdys

Veiklos stebėjimo žurnalas – tai įrankis, padedantis mokytojui sekti savo profesinio tobulėjimo pažangą ir suprasti, kokie veiksmai duoda norimą rezultatą, o kuriuos reikia koreguoti. Pati paprasčiausia šio įrankio išraiška – rodiklių fiksavimas esamuoju laiku. Čia svarbu aiškiai suskaidyti tikslus į tarpinius žingsnius laiko skalėje, kad būtų galima ne tik matyti progresą, bet ir laiku reaguoti į pokyčius.

Jei mokyklos strateginis tikslas – didinti mokinių įsitraukimą, o mokytojas iškelia asmeninį tikslą, susijusį su specialiųjų poreikių mokinių aktyvumu pamokose, jam naudinga suprojektuoti, kokio įsitraukimo jis sieks per tam tikrus laikotarpius. Pavyzdžiui, rugsėjį siekiama, kad 3 iš 8 specialiųjų poreikių mokinių aktyviai dalyvautų pamokoje, spalį – 4, lapkritį – 5 ir t. t. Tarpiniai tikslai padeda išlaikyti dėmesį ir neleisti nukrypti nuo kelio, nes tikslas „aukštai ir toli“ dažnai tampa tik tolimu noru, neturintčiu aiškios trajektorijos.

Tačiau vien rodiklių stebėjimo nepakanka. Jei norimo rezultato pasiekti nepavyksta, būtina užfiksuoti ir priežastis. Galbūt trūksta žinių apie elgesio valdymą? Gal reikia kitokių mokymo metodų? Ar pamokoje

kyla išorinių trikdžių, mažinančių įsitraukimą? Jei spalį mokytojas planavo pasiekti, kad 4 iš 8 specialiųjų poreikių mokinių aktyviai įsitrauks į pamokas, bet realybės skaičius – 3, pastabų lauke jis turi užfiksuoti, kokios priežastys tai lėmė.

Labai svarbu, kad šios įžvalgos būtų užrašomos tuoj pat, o ne po mėnesio, kai realūs įvykiai jau pasimiršę ir tampa tik bendrais spėjimais ar ataskaitomis iš būtinybės. Per vėlai atlikta refleksija tampa formaliu užpildytu dokumentu, o ne realiu tobulėjimo įrankiu. Mokiniui neįsitraukiant į pamoką rugsėjį, spalio mėnesį fiksuoti priežastis jau per vėlu, tuo metu reikėtų imtis korekcinų veiksmų.

Svarbu suprasti, kad veiklos stebėjimo žurnale fiksuojamos ne tik nesėkmių priežastys, bet ir sėkmės veiksniai. Jei, pavyzdžiui, vieną mėnesį mokinių įsitraukimas staiga išauga labiau nei planuota, verta išsiaiškinti, kas turėjo įtakos. Ar buvo pritaikyti nauji mokymo metodai? Ar klasėje įvyko pokyčių, turėjusių teigiamą poveikį? Suprasti, kodėl kažkas veikia, taip pat svarbu, kaip ir suvokti, kodėl neveikia.

Idealiu atveju žurnalas turėtų būti pildomas kuo dažniau – geriausia iškart po kiekvieno reikšmingo įvykio ar periodinio vertinimo. Jis neturėtų tapti dar vienu biurokratišku dokumentu, pildomu „dėl ataskaitų“. Tai mokytojo įrankis, padedantis realiu laiku įvertinti, kaip sekasi įgyvendinti strateginius tikslus, kokie metodai veikia ir kokių reikėtų pokyčių. Jei į šį procesą žiūrima rimtai, jis ne apsunkina darbą, o, priešingai, leidžia mokytojui geriau suprasti savo profesinio augimo kryptį ir priimti efektyvius sprendimus.

Veiklos stebėjimo žurnalas		
MOKYKLOS STRATEGINIS TIKSLAS: MOKINIŲ ĮSITRAUKIMAS		
Dabartinis rezultatas: specialiųjų poreikių mokinių įtraukimas		
Data	Siekiamas rezultatas	Dabartinis rezultatas
09 30	3/8	3/8
10 31	4/8	3/8
11 30	5/8	4/8
Pastabos sau:		
Nepavyksta pasiekti užsibrėžto tikslo, nes nepakanka teorinių žinių ir praktinių įgūdžių, kaip valdyti mokinių elgesį.		
Dabartinis rezultatas		
Data	Siekiamas rezultatas	Dabartinis rezultatas
12 23	5/8	5/8
01 31	6/8	6/8
Pastabos sau:		
Profesinio tobulėjimo grupėje rasti kolegę (-ą), kuri(s) būtų susidūrusi (-ęs) su panašiomis problemomis, ir gauti iš jo patarimų.		

4 pav. Mokytojo aplanko veiklos stebėjimo žurnalo skiltis – tikslo tarpinių rezultatų ir priežasčių fiksavimas

Refleksijų skiltis mokytojo aplanke – tai erdvė, kurioje pedagogai apmąsto savo veiksmus, priimtus sprendimus ir jų poveikį siekiant tikslų. Čia fiksuojami pasiteisinę, davę matomų rezultatų ar padėję spręsti problemas metodai, strategijos ir praktikos. Taip mokytojai įsisąmonina veiksmingus modelius ir juos ateityje taiko dar nuosekliau.

Kartu čia užrašomi ir nepasiekę norimo efekto arba neatnešę pokyčių sprendimai. Svarbu ne tik įvardyti, kas nepavyko, bet ir suprasti nepasiteisinusios priemonės ar veikimo priežastis. Galbūt problema yra netinkamai parinktas ar pritaikytas metodas. Gal trūko išteklių, pagalbos ar pan.? Ši analizė leidžia mokytojui tikslingai koreguoti savo veiklą – tobulinti pasirinktas strategijas arba ieškoti naujų, tinkamesnių priemonių tikslams pasiekti.

Kita svarbi refleksijų skilties paskirtis – įvertinti, kokia pagalba mokytojas naudojosi, kokios papildomos pagalbos reikėtų. Čia galima fiksuoti, kaip palaikė kolegos, administracija, kiti šaltiniai, ar tai buvo naudinga, kokių kitų išteklių ar kompetencijų dar reikėtų profesiniam augimui. Tačiau svarbu, kad šis procesas netaptų pasyviu laukimu, kol pagalba bus suteikta iš išorės. Refleksijoje turi išlikti aiškūs asmeninės atsakomybės principas: mokytojas pats pirmiausia yra profesinio tobulėjimo variklis. Tinkamas balansas išlaikomas, kai didžiąją atsakomybę už pokyčius dalį prisiima pedagogas.

Be grynai profesinių įžvalgų, mokytojui naudinga apmąstyti ir **emocinius aspektus**: kaip jo sprendimai, pokyčiai ar iššūkiai paveikė savijautą, vidinę motyvaciją ir santykį su mokiniais ar kolegomis. Praktika fiksuoti emocinius momentus, sunkumus ar sėkmingas akimirkas leidžia geriau suprasti save profesiniame kelyje, įvardyti asmeninius augimo momentus ir kryptingai stiprinti emocinį atsparumą.

Refleksijos skiltis nėra tik formalus įrašų archyvas – tai asmeninė erdvė, kurioje mokytojas gali sąmoningai įvertinti patirtį, suprasti savo stipriąsias puses, tobulėjimo kryptis ir rasti būdų, kaip tapti efektyvesniam, labiau įsitraukusiam pedagogui.

Refleksijų skiltis
MOKYKLOS STRATEGINIS TIKSLAS: MOKINIŲ ĮSITRAUKIMAS
Kas man sekėsi gerai?
Gebu įtraukti mokinius, kurie turi mokymosi sunkumų (disleksija, disgrafija ir pan.), pragmatinės kalbos sutrikimų.
Ką reikėtų patobulinti?
Vis dar nerandu būdų, kaip įtraukti mokinius, turinčius dėmesio trūkumo ir hiperaktyvumo valdymo poreikius. Taip pat nežinau, kaip įtraukti ypač aukštų (viršijančių klasės lygį) gebėjimų mokinius.
Kokios pagalbos tau reikėtų?
Reikia patyrusių kolegų (-ių) pagalbos. Norėčiau dalyvauti diskusijoje, seminare apie SUP turinčių mokinių grupių valdymą ir įtraukimą.
Kaip jaučiuosi?
Jaučiu pakylėjimą, kai atrandu naujų būdų įtraukti daugiau mokinių į pamokų veiklą.

5 pav. Mokytojo aplanko refleksijos skiltis

Planavimo ir korekcijų skiltis (žr. 1 priedą) mokytojo aplanke pildoma atlikus refleksiją ir įvertinus savo praktikos rezultatus. Čia mokytojai numato naujus veiksmus, kurie leis pasiekti užsibrėžtus tikslus, fiksuoja sprendimus dėl to, ką reikėtų keisti, stiprinti ar atsisakyti, kad mokymo procesas taptų veiksmingesnis.

Ši skiltis yra logiška refleksijos tęsia, nes remiasi ankstesne patirtimi. Mokytojas užrašo, kokie metodai ar strategijos pasiteisino ir bus toliau taikomi, kurie buvo mažiau efektyvūs ir yra keistini. Jei tam tikri mokymo būdai neatnešė laukiamų rezultatų, šioje dalyje numatoma, kaip juos keisti (galbūt pritaikant naujus įrankius, ieškant kolegų patirties ar giliau analizuojant problemos priežastis).

Čia numatomos tiek ilgalaikės, tiek ir trumpalaikės korekcijos pagal tai, ar reikia tik šiek tiek patobulinti kasdienę praktiką, ar būtini didesni pokyčiai.

Svarbu, kad mokytojas planuotų ne tik koreguojamus veiksmus, bet ir jų įgyvendinimo laiką, ir tai sektų. Jei pastebi, kad tam tikras metodas neveikė, reikėtų įrašyti, kada ir kaip bus išbandytas naujas sprendimas, kas įvertins jo poveikį.

Ši skiltis leidžia mokytojui sąmoningai reaguoti į problemas, aktyviai kurti pokyčius savo darbe, tobulinti mokymosi aplinką ir kelti profesinį efektyvumą. Įrašai šiose skiltyse užtikrina, kad kiekviena patirtis – tiek sėkmės, tiek iššūkiai – taptų pamokomis tobulėti.

PROFESINIO TOBULĖJIMO (METODINĖS) GRUPĖS IR MOKYKLOS VADOVŲ ĮRAŠAI

Mokytojo aplanke turėtų būti vietos ir kitų, iš šalies matančių svarbių žmonių, įžvalgoms. Profesinio tobulėjimo grupės vadovas čia gali pateikti savo pastabas, padrašinti ar kryptingai patarti, kad mokytojas tobulėtų. Tai neturi būti formalūs vertinimai ar kontroliniai komentarai, veikiau paprastas grįžtamasis ryšys, kuris gali suteikti naują perspektyvą ir atkreipti dėmesį į dalykus, kuriuos pats mokytojas galbūt praleido. Tai vieta, kur ir vadovas gali pateikti konkrečių rekomendacijų: pasiūlyti literatūros, metodinių šaltinių ar pasidalinti praktiniais patarimais.

Čia taip pat savo komentarus ir įrašus gali palikti mokyklos vadovas. Jis gali įvertinti mokytojo veiklą ir suteikti strateginį kontekstą, susieti mokytojo pastangas ir mokyklos tikslus. Tai nėra vieta sausoms pastaboms ar taisyklių priminimams, greičiau galimybė padėti mokytojui matyti plačiau, suprasti, kaip jo veiklos pokyčiai prisideda prie mokyklos vizijos.

Svarbu, kad šie įrašai palaikytų, nukreiptų, įkvėptų veikti. Šioje erdvėje gali atsirasti ir vertingų įžvalgų, ir tiesiog žmogiškas padrašinimas. Svarbiausia, kad mokytojas suprastų tai ne kaip vertinimą, o partnerystę, kurioje visi siekia to paties – geresnio mokymosi proceso, stipresnės profesinės bendruomenės ir aiškios krypties.

MOKYTOJO APLANKO NAUDOJIMAS

Svarbu suprasti, kad mokytojo aplankas nėra tiesiog „dar viena forma“, užpildoma semestro pabaigoje, kai reikia pateikti apibendrintą ataskaitą. Tai gyvas refleksijų, pokyčių stebėjimo, reagavimo į iššūkius ir korekcijų planavimo įrankis, naudojamas realiu laiku. Kaip ir mokiniai, mokytojai ne tik kelia tikslus, bet ir fiksuoja savo veiklas, pastebėjimus ir tarpinius rezultatus nuolat, tai natūrali profesinio augimo dalis.

Didelė klaida manyti, kad iškelus tikslą rugsėjį, užteks apie jį pagalvoti gruodį ar gegužę, kai laikas atsiskaityti. Mokytojo darbas yra dinamiškas, o pokyčiai – greiti. Jei tikslas susijęs su mokinių įtraukimu, elgesio valdymu ar naujų mokymo metodų taikymu, tai reiškia, kad rezultatus galima ir reikia stebėti nuolat, analizuoti, kaip veikia pasirinkti metodai, ir koreguoti veiksmus, kad jie būtų naudingiausi.

Pavyzdžiui, jei mokytojas nusprendė aktyviau įtraukti specialiųjų poreikių mokinius į klasės darbą, iš karto gali fiksuoti situaciją: kiek mokinių dalyvauja diskusijose, kaip reaguoja į naujus užduočių formatus, kokios pagalbos jiems reikia. Jei kyla sunkumų, pavyzdžiui, kai kurie mokiniai vis dar lieka pasyvūs, mokytojas gali neatidėliodamas reflektuoti, kas veikia, kas ne, ir keisti priemones. Galbūt paaiškės, kad veiksmingesniems metodams reikia daugiau individualių paaiškinimų, vizualių priemonių ar net bendradarbiavimo su kolegomis.

Lygiai taip pat mokytojas gali stebėti, ar jo mokymo metodai yra efektyvūs; ar interaktyvios užduotys padėjo mokiniams įsitraukti; ar dažnesnis grįžtamasis ryšys davė rezultatų. Jei ne, galbūt reikėtų refleksijos su pačiais mokiniais, aptarti jų lūkesčius ir sunkumus, ieškoti naujų sprendimų kartu.

Kai kurie pokyčiai gali būti sąmoningi ir planuoti, tačiau kartais mokytojas gali suprasti, kad tam tikras tikslas nebeatitinka realių poreikių. Tai nereiškia, kad jis turėtų būti atmestas ar pamirštas, bet verta įvertinti, ar tikslas buvo realus ir vis dar svarbus. Pavyzdžiui, jei mokytojas iš pradžių siekė stiprinti mokinių motyvaciją per kūrybines užduotis, bet vėliau pastebėjo, kad didžiausia problema yra emocinis mokinių atsparumas ir gebėjimas valdyti stresą, tikslą galima perorientuoti, įtraukiant emocinio mokinių raštingumo ugdymą ar pan.

Mokytojo aplankas nėra statinis dokumentas, jis pildomas, kai atsiranda naujų įžvalgų, kyla klausimų ir norisi suprasti, kas veikia, o kas ne. Čia neturėtų būti „tuščių įrašų dėl ataskaitų“,

tik reali, prasminga informacija. Jei kažkas neveikia, tai ne klaida, o signalas, kad reikia permąstyti strategiją.

Mokytojo aplankas yra asmeninio augimo dienoraštis, kuriame fiksuojami ne tik rezultatai, bet ir kelias, kaip tų rezultatų siekiama. O išties tobulėjame ne tada, kai rašome formalius įrašus, bet kai sąmoningai vertiname savo veiksmus ir nuolat ieškome būdų jiems gerinti. Be to, tinkamai naudojamas mokytojo aplankas tampa visos mokyklos „darbinės (veiklos) atminties“ pagrindu.

Mokytojo aplanko įtraukimo į ugdymo procesą aprašymas



7 pav. Mokytojo aplanko naudojimo eiga

PASIRINKITE DIEGIMO BŪDĄ

Kaip ir bet kuri kita nauja praktika, galima rinktis, kaip diegsite. Pirmas būdas – bandomasis, kai šio įrankio sukūrimo ir naudojimo imasi iniciatyvesni ir pozityviai nusiteikę kolektyvo nariai, turintys lūkesčių, kad prisijungs kuo daugiau kolegų. Antras būdas – visuotinis įsitraukimas iš karto, tikintis, kad visi arba dauguma kolektyvo iš karto ims kurti ir naudoti mokytojo aplanką.

Čia svarbu pažymėti, kad abiem atvejais kolektyvas turi būti mokytojo aplanko šeimininkas. Didžiausia siekiamybė, kad šią priemonę išbandyti ir ilgainiui naudoti norėtų kolektyvas. Bet kokių atveju, ar tai būtų tik bandymai, ar visuotinis įsitraukimas, leiskite kolektyvui pačiam sukurti mokytojo aplanko struktūrą ir formas, tačiau jis turėtų laikytis šioje metodikos temoje išdėstytų principų (tikslų, priemonių, stebėjimo, analizės ir refleksijos, korekcinio veiksmų).

Aplankui sukurti ir naudoti galite suburti specialią darbo grupę. Jos tikslas – sukurti, išbandyti ir pristatyti visam kolektyvui mokytojo aplanką kaip nuolatinio asmeninio tobulėjimo įrankį.

Esminis dalykas, kad mokytojo aplankas nebūtų suvokiamas kaip eilinė biurokratinė „ataskaitų pildymo“ priemonė.

TEGUL MOKYTOJO APLANKĄ KURIA KOLEKTYVAS

Kai jau nusprendėte, kaip naudosite mokytojo aplanką, įtraukite kolegas į kūrybinį procesą. Leiskite jiems eksperimentuoti ir siūlyti, kaip mokytojo aplankas gali būti patogiau ir efektyviau naudojamas, kaip kūrybiškiau pritaikyti jo formas ir struktūras. Suteikdami mokytojams laisvės ir kūrybiškumo galimybių, užtikrinsite, kad jie jaustųsi šio proceso šeimininkais, o ne tik vykdytojais.

INICIJUOKITE PIRMUOSIUS INDIVIDUALIUS POKALBIUS

Kai jau sukuriate ir išgryninate savo ugdymo įstaigos mokytojo aplanką, planuokite ir inicijuokite vadovų pokalbius su jiems pavaldžiais pedagogais. Jeigu jūsų kolektyvas nedidelis, pokalbiai gali vykti tiesiogiai tarp mokyklos vadovo ir kiekvieno mokytojo ar kito pedagoginio darbuotojo, kuris naudos mokytojo aplanką. Jeigu mokytojų kolektyvas didelis, pokalbius pravartu organizuoti pasitelkiant profesinio tobulėjimo (metodinių)

grupių struktūrą ir hierarchiją. Tada su konkrečiais pedagogais kalbasi konkrečios profesinio tobulėjimo (metodinės) grupės vadovas.

Pirmųjų individualių pokalbių metu vadovai turėtų padėti mokytojams pagal SMART kriterijus suformuluoti tikslus, numatyti ir suderinti priemones jiems pasiekti, aptarti ir užfiksuoti reikiamos pagalbos mokytojui būdus ir momentus. Tai būtų pirmasis žingsnis pradedant realiai naudoti mokytojo aplanką.

NAUDOKITE MOKYTOJO APLANKĄ KASDIENĖJE VEIKLOJE

Vėliau kasdienėje veikloje mokytojas pats pildo kitas mokytojo aplanko dalis (veiklos stebėseną, analizę ir refleksijas, veiksmų korekcijas).

Svarbu atkreipti dėmesį, kad mokytojo aplankas gali tapti ne tik jo asmeninio dialogo su savimi priemone ar dialogo su vadovu įrankiu, bet ir profesinio tobulėjimo (metodinių) grupių darbo pagrindu. Mokytojai, įgyvendindami jiems pavestas profesinio tobulėjimo užduotis, svarbias visai mokyklai, mokytojo aplanką naudoja kaip asmeninio tyrimo, esančio plataus mokslinio darbo dalimi, tikslų, eigos ir rezultatų fiksavimo priemonę.

INICIJUOKITE PERIODINIUS INDIVIDUALIUS (AR GRUPINIUS) POKALBIUS IR APTARIMUS

Kiek vėliau tiek individualių pokalbių, tiek ir profesinio tobulėjimo (metodinių) grupių darbo ir susirinkimų metu mokytojai aptaria asmeninio tobulėjimo patirtį, užfiksuotą visose mokytojo aplanko skiltyse.

NUOLAT TOBULINKITE

Numatykite galimybę ir sudarykite sąlygas mokytojo aplanką bet kuriuo metu adaptuoti ir keisti pagal kintančius jūsų ugdymo įstaigos poreikius ir bendrą nuolatinio tobulėjimo sampratą. Leiskite ir skatinkite mokytojus teikti siūlymus dėl mokytojo aplanko formos, struktūros, turinio, sąsajų su asmeniniu tobulėjimu ir veiklą profesinio tobulėjimo (metodinėse) grupėse. Svarbu, kad mokytojo aplankas išliktu gyva ir naudinga priemone, padedančia siekti profesinių aukštumų.

MOKYTOJO APLANKAS – PROFESINIO AUGIMO IR SAVIREFLEKSIJOS ĮRANKIS

Mokytojo aplankas – tai individualus profesinio tobulėjimo įrankis, skirtas pedagogų veiklai stebėti, analizuoti ir kryptingai tobulinti. Jis grindžiamas nuolatinio tobulėjimo principais ir apima aiškius tikslus, veiklos stebėjimą, analizę, refleksiją, numatomus ir įgyvendinamus korekcinis veiksmus. Pildomas sąmoningai ir reguliariai, aplankas padeda pedagogui aktyviai valdyti profesinį augimą, stiprina asmeninę atsakomybę už veiklos kokybę ir rezultatus.

Vadovų ir profesinio tobulėjimo grupių vaidmuo – palaikyti mokytoją, skatinti jo įsitraukimą ir užtikrinti, kad aplankas taptų neatsiejama profesinės kasdienybės dalimi. Mokytojo aplanko struktūra, turinys ir formos turėtų būti nuolat pritaikomi prie individualių mokytojų ir kolektyvo poreikių. Aktyviai naudojamas aplankas skatina pedagogų savistabą, ugdo savarankiškumą, motyvaciją ir užtikrina glaudų individualių pedagogų siekių ir mokyklos strateginių tikslų ryšį.

MOKYTOJO POKALBIAI SU VADOVU

Mokytojo aplanko struktūra ir jo naudojimo principai iš esmės nesiskiria nuo kitų nuolatinio tobulėjimo elementų ir metodikų, taikomų mokyklose. Kaip mokyklos duomenų centras veikia tik tada, kai juo remiantis vyksta kolektyvo susirinkimai, taip ir mokytojo aplankas įgyja tikrąją vertę, kai tampa reguliaraus dialogo pagrindu. Mokytojo aplankas visų pirma skirtas paties pedagogo vidiniam dialogui ir savirefleksijai, tačiau jis ne mažiau reikšmingas ir pokalbiams su mokyklos ar profesinio tobulėjimo grupės vadovu. Tokie susitikimai tampa konstruktyvūs ir prasmingi, kai pagrįsti mokytojo aplanko turiniu.

Šie pokalbiai, kaip ir pats mokytojo aplankas, neturėtų būti suvokiami kaip formalus atsiskaitymas ar paviršutiniškas dokumentų pildymas. Jie vertingi tik tada, kai organizuojami siekiant nuoširdžiai padėti mokytojui pasiekti asmeninius profesinius tikslus, tobulinti veiklą, prisidėti prie mokyklos strateginių siekių. Pokalbių su vadovu metu pedagogas gali aptarti iššūkius, sėkmes, įgytą patirtį, veiksmus ir strategijas, ateities planus ir būtiną pagalbą. Tai reikšmingas psichologinis momentas, plečiantis mokytojo savimonę, leidžiantis jam giliau suprasti savo atsakomybę ir savarankiškumą profesiniame kelyje, kartu užtikrinantis, kad jis nėra vienas, nes visada gali pasitikėti ir remtis savo kolegomis ir vadovais. Tokiais pokalbiais stiprinamas abipusis pasitikėjimas, profesinis saugumas ir pedagogo pasitikėjimas savimi ir savo galimybėmis.

MOKYTOJO POKALBIŲ PERIODIŠKUMAS PAGAL MOKYTOJO APLANKĄ

Rekomenduojame laikytis šių etapų, kad pokalbiai pagal mokytojo aplanką netaptų tik formaliais atsiskaitymais:

- Pokalbis laikotarpio pradžioje (mokslo metų ar semestro pradžioje)

Pirmojo pokalbio tikslas – kartu su vadovu (mokyklos ar profesinio tobulėjimo grupės) aptarti ir įsisauginti mokytojo tikslus, susitarti dėl priemonių, kaip jų bus siekiama, įvardyti reikalingą pagalbą, aptarti tikslų ryšį su mokyklos strateginiais siekiais. Tai leis mokytojui aiškiau suvokti savo profesinius prioritetus ir atsakomybę, o vadovui – geriau suprasti, kokios pagalbos ir išteklių gali prireikti pedagogui.

- Pokalbis laikotarpio pabaigoje (mokslo metų ar semestro pabaigoje)

Antrojo pokalbio tikslas – išsamiau reflektuoti ir aptarti mokytojo patirtį, siekiant užsibrėžtų tikslų, įvertinti rezultatus, išanalizuoti sėkmingas ir mažiau pasiteisusias veiklas bei metodus. Mokytojas pristato ateinančio laikotarpio savo veiklos korekcijų planą, o vadovas suteikia grįžtamąjį ryšį, siūlo įžvalgų, aptaria būsimą pagalbą ir palaikymą. Šio pokalbio metu aptariama praėjusio laikotarpio patirtis, numatomos ateities perspektyvos ir tolesni žingsniai.

- Tarpiniai pokalbiai pagal mokyklos poreikius ir galimybes

Jie gali būti organizuojami trumpesni. Tarpinių pokalbių tikslas – nuolat palaikyti mokytojo progresą, aptarti aktualius klausimus ir spręsti sunkumus. Trumpesni, tačiau dažnesni

pokalbiai leidžia greičiau reaguoti į nukrypimus nuo numatytų tikslų ir operatyviai imtis reikalingų korekcinių veiksmų. Šie susitikimai neturėtų būti ilgi, užtenka 10–15 minučių individualaus pokalbio, kuris gali būti neformalus ir lankstus.

Jei periodiniai tarpiniai pokalbiai neįmanomi dėl didelio vadovų ir mokytojų užimtumo, rekomenduojame minimaliai užtikrinti, kad vadovas periodiškai susipažintų su mokytojo aplanko turiniu, teiktų trumpą, bet prasmingą grįžtamąjį ryšį elektroniniu būdu arba trumpų susitikimų metu.

- Specialūs neeiliniai pokalbiai

Šie susitikimai organizuojami esant būtinybei, kai siekdamas tikslų mokytojas susiduria su reikšmingomis problemomis arba dideliais sunkumais. Nors turėtų būti reti, šie susitikimai labai svarbūs, kad problemos būtų sprendžiamos laiku. Pokalbių metu mokytojas pats įvardija susidariusią situaciją, galimas priežastis, siūlo sprendimo būdus, aptaria galimą tikslų koregavimą ar keitimą, tačiau tai visada vyksta kartu su vadovu ir aiškiai siejama su bendrais mokyklos tikslais ir strategijomis. Sprendimai ir susitarimai fiksuojami mokytojo aplanke, kad visos pokalbio pusės vienodai suprastų ir turėtų informaciją.

KAIP SUDARYTI PALANKIAS SĄLYGAS MOKYTOJŲ POKALBIAMS SU VADOVU?

Rekomenduojame laikytis kelių pagrindinių principų ir pasirengti iš anksto, kad pokalbiai su vadovu (mokyklos ar profesinio tobulėjimo grupės) būtų prasmingi ir produktyvūs.

1. IŠ ANKSTO SUPLANUOKITE POKALBIŲ LAIKĄ IR APIE TAI INFORMUOKITE

Mokslo metų pradžioje aiškiai sudarykite individualių pokalbių su mokytojais tvarkaraštį. Svarbu, kad mokytojai iš anksto žinotų pokalbių datas ir pasiruoštų.

2. PASIRENKITE POKALBIUI PAGAL MOKYTOJO APLANKĄ

Prieš pokalbį mokytojas turėtų atnaujinti savo aplanko turinį, užfiksuoti aktualią informaciją apie rezultatus, taikytus metodus, iššūkius, refleksijas ir įžvalgas. Vadovas taip pat turėtų iš anksto susipažinti su mokytojo aplanko turiniu.

Pokalbio metu mokytojo aplankas naudojamas kaip pagrindinis informacijos šaltinis, kad diskusija būtų konkreti ir orientuota į mokytojo tikslus, realius veiklos rodiklius ir profesines refleksijas.

3. PO POKALBIO ĮVERTINKITE MOKYTOJO APLANKĄ IR POKALBIO KOKYBĘ

Pasibaigus pokalbiui, mokytojui ir vadovui verta apsikeisti grįžtamuosiu ryšiu apie aplanko naudojimą, struktūrą, patogumą, informacijos fiksavimą ir vaizdavimą. Pastabos ir pasiūlymai

gali tapti geru pagrindu toliau tobulinti mokytojo aplanką taip, kad jis būtų patogus, praktiškas ir naudingas.

4. PAGRINDINIS POKALBIŲ VEIKĖJAS – MOKYTOJAS

Iniciatyvą pokalbių metu turėtų rodyti pats mokytojas, kad individualūs pokalbiai skatintų jo profesinį augimą ir savarankiškumą. Svarbu, kad mokytojas aktyviai valdytų profesinio tobulėjimo procesą, siūlytų veiksmus ir bendradarbiautų spręsdamas problemas.

Vadovo vaidmuo šiuose pokalbiuose – būti mentoriumi ir patarėju.

KELI PATARIMAI EFEKTYVESNIEMS POKALBIAMS ORGANIZUOTI

MOKYTOJUI PRIEŠ SUSITIKIMĄ:

- Peržiūrėkite aplanko turinį, įsitikinkite, kad aiškiai žinote savo tikslus, faktinius duomenis apie pažangą ir refleksijų išvadas.
- Surinkite ir užfiksuokite svarbiausius faktus, turėkite konkrečių pavyzdžių, kurie pagrįstų profesinės veiklos rezultatus.
- Iš anksto suformuluokite klausimus, apgalvokite ir išgryninkite svarbiausias temas ir klausimus, kuriuos norėsite aptarti susitikimo metu.
- **Vadovui prieš susitikimą:**
- Įvertinkite mokytojo situaciją, susipažinkite su mokytojo aplanko informacija, kad pagrįstai diskutuotumėte apie jo veiklą ir tikslus.
- Numatykite reikiamus išteklius ir pagalbą, apgalvokite, ką konkrečiai galite pasiūlyti mokytojui.

SUSITIKIMO METU:

- Pradėkite nuo laimėjimų pripažinimo, išryškinkite ir įvertinkite mokytojo pastangas.
- Aiškiai apibrėžkite susitikimo darbotvarkę, suderinkite pokalbio turinį ir tikslus abipusiu sutarimu.
- Kartu aptarkite tikslus, įvertinkite laimėjimus ir aptarkite sunkumus, ieškokite jų priežasčių ir sprendimų.
- Įvertinkite tikslų ryšį su mokyklos strategija, aptarkite, kaip mokytojo tikslai dera su bendrais mokyklos siekiais.
- Suteikite konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, remkitės faktais, aptarkite stipriąsias puses ir tobulintinas sritis.

SUSITIKIMO PABAIGOJE:

- Išgryninkite profesinio tobulėjimo poreikius, aiškiai nustatykite ir suplanuokite būsimas tobulėjimo veiklas.
- Numatykite naujus tikslus ar patikslinkite, jei reikia, senus pagal naujas aplinkybes ir mokyklos dinamiką.
- Susitarkite dėl reikalingos paramos ir išteklių, konkrečiai numatykite, kas ir kaip padės įgyvendinti tikslus.
- Apibendrinkite susitarimus, sutarkite dėl ateities veiksmų ir įvardykite konkretų kito susitikimo laiką.

PO SUSITIKIMO:

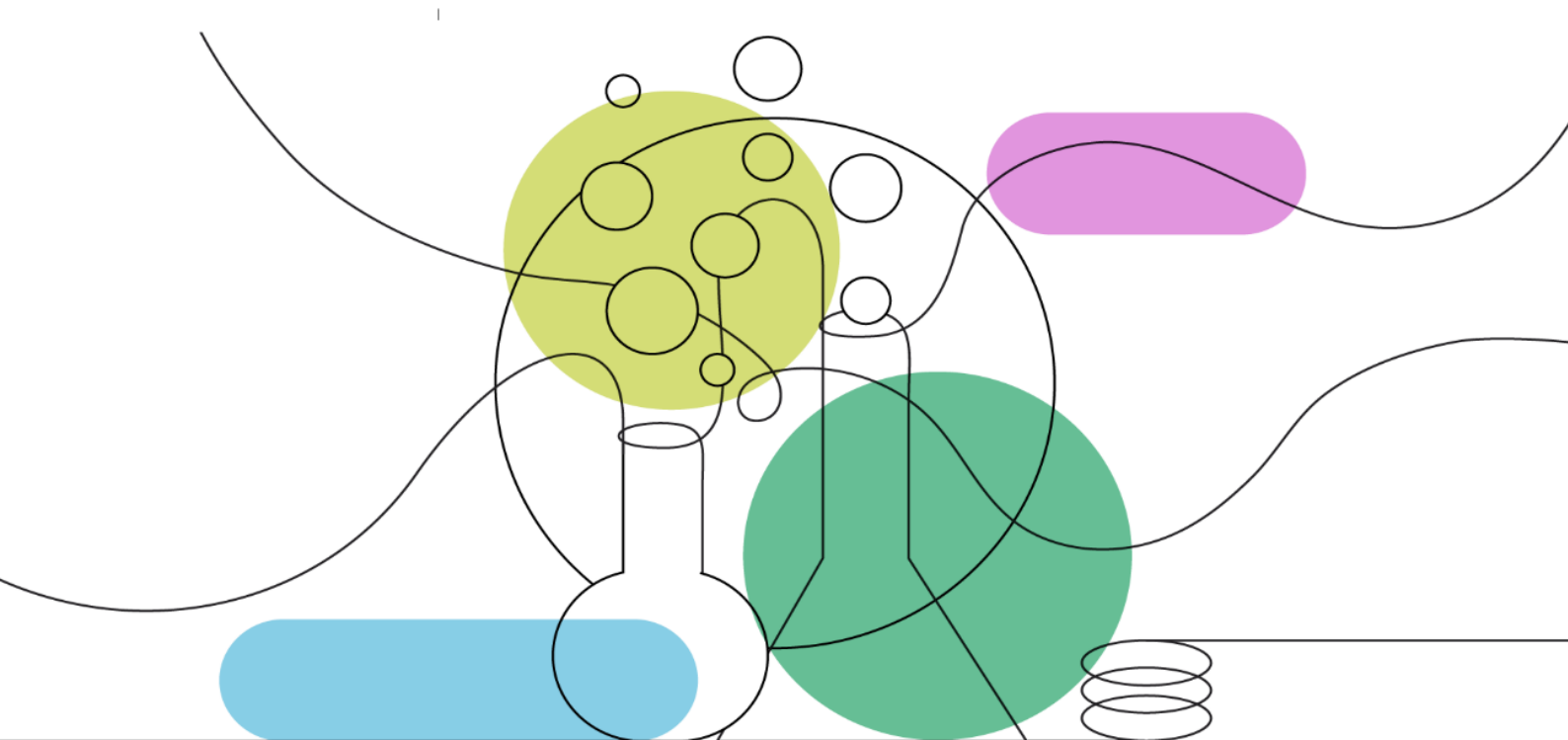
- Užfiksuokite priimtus sprendimus, atnaujinkite aplanko turinį, aiškiai įrašykite sutartus tikslus, veiksmus ir numatytą paramą.

INDIVIDUALŪS POKALBIAI – PROFESINĖS KULTŪROS IR TOBULĖJIMO PAGRINDAS

Reguliarūs pokalbiai formuoja dialogo tradiciją.

Individualūs mokytojo ir vadovo pokalbiai, pasitelkiant mokytojo aplanką, nėra vien profesinės atskaitomybės forma. Tai sistemingas ir struktūruotas būdas mokyklos profesinio bendradarbiavimo kultūrai, kurioje pedagogai sąmoningai valdo savo profesinę veiklą ir augimą, kurti. Pokalbių metu atsiranda erdvė nuodugniai analizuoti profesines patirtis, išgryninti įžvalgas ir inicijuoti veiksmų pokyčius, padedančius įveikti praktinius iššūkius ir stiprinti pedagoginę kompetenciją. Be to, reguliarūs pokalbiai formuoja dialogo tradiciją, skatina atvirumą, konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir abipusį pasitikėjimą.

Taip mokytojo aplankas tampa individualios pažangos priemone, įrankiu, padedančiu mokyklos bendruomenei nuosekliai siekti bendrų strateginių tikslų, užtikrinti veiksmingą ir darnią veiklą mokykloje.



1 PRIEDAS. MOKYTOJO APLANKO FORMOS IR TURINIO PILDYMO PAVYZDYS

Šiame pavyzdyje parodyta, kaip mokytojas reguliariai naudoja kiekvieną aplanko skiltį: kelia tikslus, stebi rezultatus, apmąsto patirtį, planuoja ir koreguoja ateities veiksmus

PROFESINIS TIKSLAS: MOKINIŲ ĮSITRAUKIMO SKATINIMAS, 2024 SPALIS	
1) TIKSLO FORMULAVIMO LAPAS	2) VEIKLOS STEBĖJIMO ŽURNALO LAPAI
Įrašyk, ką konkrečiai nori pasiekti.	Siekiamas rezultatas (SPALIS) Dabartinis rezultatas
Skatinti mokinius įsitraukti į ugdymo(si) procesą.	4/8 3/8
Kaip konkrečiai matuosi savo pažangą?	Pastabos sau: I savaitė
Matuosiu specialiųjų poreikių turinčių mokinių, įsitraukusių į pamokas, skaičių. Šiandien tik 2 iš 8 mokinių yra įsitraukę. Tikslas: bent 6 iš 8.	Pastebėjau, kad teorines žinias taikau pemelyg bendrai, kai kurios strategijos veiksmingos tik konkrečioms mokiniams. Kitą savaitę reikėtų išskirti konkrečius mokinius ir jiems taikyti konkrečias, suasmenintas strategijas.
Kokius veiksmus atliksi tikslui pasiekti?	Pastabos sau: II savaitė
1) Įgysiu teorinių žinių apie elgesio valdymo strategijas (1 kursai, 5 mokytojas mokytojai sesijos su kolege). 2) Kartą per savaitę įgytas teorines žinias panaudosiu praktiškai. 3) Kartą per ketvirtį patirtimi dalinsiuosi profesinio tobulėjimo grupėje.	Taikant individualizuotas strategijas, vienas iš mokinių puikiai sureagavo, tačiau du buvo abejingi arba priešinosi. Pastebėjau, kad dažniausiai veiksminga ne pati strategija, o kaip aš komunikuojau savo lūkesčius ir koku tonu kalbu. Kitą kartą reikėtų daugiau dėmesio skirti santykiui kurti ir aiškesniam, šiltesniam grįžtamajam ryšiu.
Kaip tavo tikslas siejasi su klasės ir (ar) mokyklos tikslais?	Pastabos sau: III savaitė
Jis siejasi su mokyklos strateginiu tikslu nuo 78 % iki 87 % didinti mokinių įsitraukimą į ugdymo(si) procesą.	Šią savaitę ryškėja, kad noras greitai pamatyti rezultatus skatina mane naudoti strategijas nenuosekliai. Pastebiu, jog esu nekantri. Reikėtų strategijas naudoti mažesniais žingsniais, aiškiau jas sieti su kasdieniais veiksmais, mažinti tempą ir leisti mokiniams adaptuotis.
Įvardink terminą, iki kurio ketini pasiekti šį tikslą.	Pastabos sau: IV savaitė
2025-01-31	Nors ir toliau susiduriu su dalinėmis nesėkmėmis, jau matau mažų, bet aiškių pokyčių ženklų. Labiau įsitraukia tie mokiniai, su kuriais pavyko užmegzti asmenišką santykį. Aišku, kad esminis veiksnys sėkmingai taikant elgesio valdymo strategijas yra kurti santykius. Kitą mėnesį planuoju labiau susitelkti į individualius dialogus su kiekvienu SUP turinčiu mokiniu.
3) REFLEKSIJOS SKILTIS	4) VEIKLOS PLANAVIMO IR KOREKCIJŲ SKILTIS
Kas man sekėsi gerai?	Ką ir kaip galėčiau patobulinti?
Pavyko įsisavinti teorinius elgesio valdymo metodus ir bent su keliais mokiniais sukurti šiltesnį, individualizuotą ryšį. Gerai sekėsi pastebėti subtilias mokinių reakcijas, pastebėjau, kada metodas veikia, o kada – ne.	Prieš taikant naujus metodus, atidžiai išanalizuoti kiekvieno SUP mokinio elgesio ypatumus ir poreikius. Kiekvienam mokiniui sudaryti individualų trumpą veiksmų planą.
Ką reikėtų patobulinti?	Naujus metodus taikyti mažais, aiškiais žingsniais; nederinti skubotų išvadų ir nekeisti jų per dažnai. Nusibrėžti aiškų grafiką (pvz., savaitinį ciklą), kada ir kaip taikysiu naujus metodus, ir jo nuosekliai laikytis.
Kokios pagalbos sulaukiau, kaip ji pasiteisino? Kokios pagalbos reikėtų?	Reguliariai (bent kartą per savaitę) inicijuoti trumpus asmeninius pokalbius su SUP mokiniais, orientuojantis į jų savijautą, ne tik į elgesio taisymą. Didinti emocinį palaikymą – daugiau dėmesio skirti mokinio stiprybėms, ne tik problemoms.
Kaip jaučiuosi?	Periodiškai kviestis kolegę stebėti mano pamokų, kad gačiau objektyvų grįžtamąjį ryšį, ar taikomos strategijos yra efektyvios. Pasitarimų metu konkrečiau dalintis situacijomis, kurios nepavyksta, ir prašyti tikslingų patarimų bei pagalbos.
5) GRUPĖS VADOVO PASTEBĖJIMAI IR PATARIMAI	6) MOKYKLOS VADOVO ĮRAŠAI
Siekite nuoseklumo ir individualizuokite metodus – tai raktas į SUP turinčių mokinių įsitraukimą. Kantriai taikykite pasirinktas strategijas, sistemingai analizuokite rezultatus ir nepamirškite, kad kokybiškas santykis dažnai yra efektyvesnis už tobulą techniką.	Vertinu jūsų pastangas ir kryptingą darbą, taikant individualias strategijas SUP turintiems mokiniams. Džiugina jūsų gebėjimas reflektuoti savo veiklą ir atpažinti tobulintinas sritis. Skatinu ir toliau sistemingai rinkti duomenis, analizuoti jų poveikį ir aktyviai naudotis kolegų pagalba. Esant poreikiui, kreipkitės dėl papildomų resursų ar praktinės paramos.

2 PRIEDAS. MOKYTOJO IR VADOVO POKALBIO DARBOTVARKĖS PAVYZDYS

1. PASISVEIKINIMAS IR ĮŽANGA (2–3 MIN.)

Trumpas pasisveikinimas, dalyvių prisistatymas (jei reikia), susitikimo tikslų ir darbotvarkės apžvalga.

2. TIKSLŲ ĮGYVENDINIMO APTARIMAS (5–10 MIN.)

Mokytojas, remdamasis savo aplanko turiniu, pristato profesinių tikslų laimėjimus ir iššūkius. Vadovas suteikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie mokytojo darbą ir pažangą.

3. PROFESINĖS VEIKLOS REFLEKSIJA IR SAVIJAUTA (5–10 MIN.)

Mokytojas reflektuoja savo profesinius patyrimus, savijautą, stiprybes ir iššūkius darbe. Vadovas komentuoja, pateikia savo pastabas ir pasiūlymus, kaip galėtų būti sprendžiami sunkumai.

4. ATEITIES PLANAVIMAS IR PROFESINIO TOBULĖJIMO POREIKIAI (5–10 MIN.)

Mokytojas pristato ateinančio laikotarpio profesinius tikslus ir planuojamus veiksmus. Aptariama, kaip šie tikslai dera su mokyklos strateginiais prioritetais ir mokytojo profesiniu augimu. Sutariama dėl reikalingų pagalbos ir resursų.

5. KLAUSIMŲ IR RŪPESČIŲ APTARIMAS (5–10 MIN.)

Atvira diskusija, kurios metu mokytojas išsako klausimus, rūpesčius, problemas, susijusias su profesine veikla ar darbo sąlygomis, aptaria su vadovu galimus sprendimo būdus, diskutuoja apie galimus veiklos tobulinimo variantus.

6. VEIKSMŲ IR ĮSIPAREIGOJIMŲ PATVIRTINIMAS (5 MIN.)

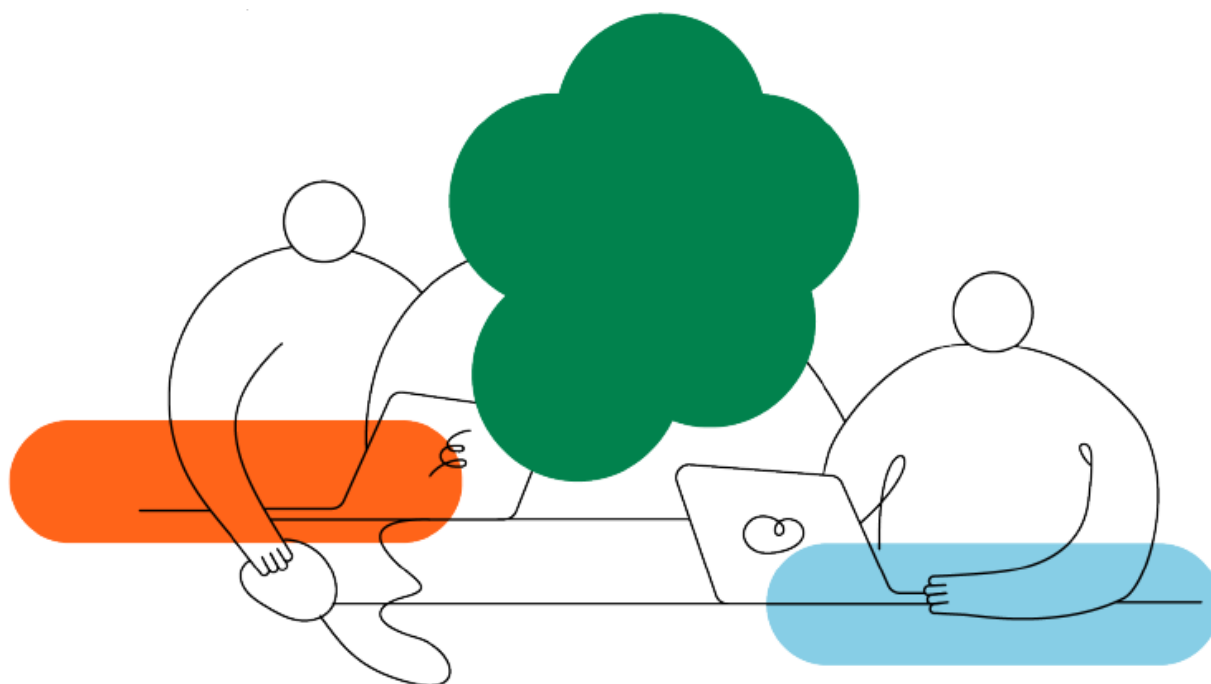
Susitarimai ir įsipareigojimai užfiksuojami mokytojo aplanke. Numatomi konkretūs terminai, jei reikia – matavimo rodikliai, atsakomybės ir kita. Susitariama, kokios konkrečios pagalbos reikės mokytojui.

7. KITO SUSITIKIMO PLANAVIMAS IR BAIGIAMASIS ŽODIS (2–3 MIN.)

Sutariama dėl kito individualaus susitikimo datos ir laiko. Baigiamosios vadovo ir mokytojo pastabos bei susitikimo užbaigimas.

PROFESINIO TOBULĖJIMO GRUPĖS

Nuolatinio tobulinimo švietime metodika



PROFESINIO TOBULĖJIMO GRUPIŲ PASKIRTIS

Pagrindinis profesinio tobulėjimo, arba įprastai metodinių, grupių darbo tikslas yra sujungti platų mokyklos strateginį kontekstą ir individualų mokytojų lygmenį. Kitaip tariant, dalyvaudami profesinio tobulėjimo grupių veikloje mokytojai derina savo asmeninio tobulėjimo kryptis, tikslus ir veiksmus su visos mokyklos strategine kryptimi.

Profesinio tobulėjimo grupės yra jungiamoji kolektyvinio mokyklos ir asmeninio mokytojų lygmenų grandis

Kaip mokiniai dalyvauja klasės veikloje, siekia kolektyvinių ir asmeninių tikslų, derinamų per klasės duomenų centrą, mokinio aplanką, klasės valandėles ir trišalius pokalbius, taip ir mokytojai, siekdami savo asmeninių profesinio tobulėjimo tikslų ir naudodami mokytojo aplanką dalyvauja profesinio tobulėjimo grupių veikloje, taip asmeniškai, kryptingai ir sistemingai prisidedami prie bendrų mokyklos siekių.

Taigi profesinio tobulėjimo grupės yra jungiamoji kolektyvinio mokyklos ir asmeninio mokytojų lygmenų grandis. Įgyvendinamas principas, sakantis, kad kiekvieno mokytojo interesai turi sutapti su mokyklos ir mokinio interesais ir turi būti orientuoti ta pačia kryptimi.

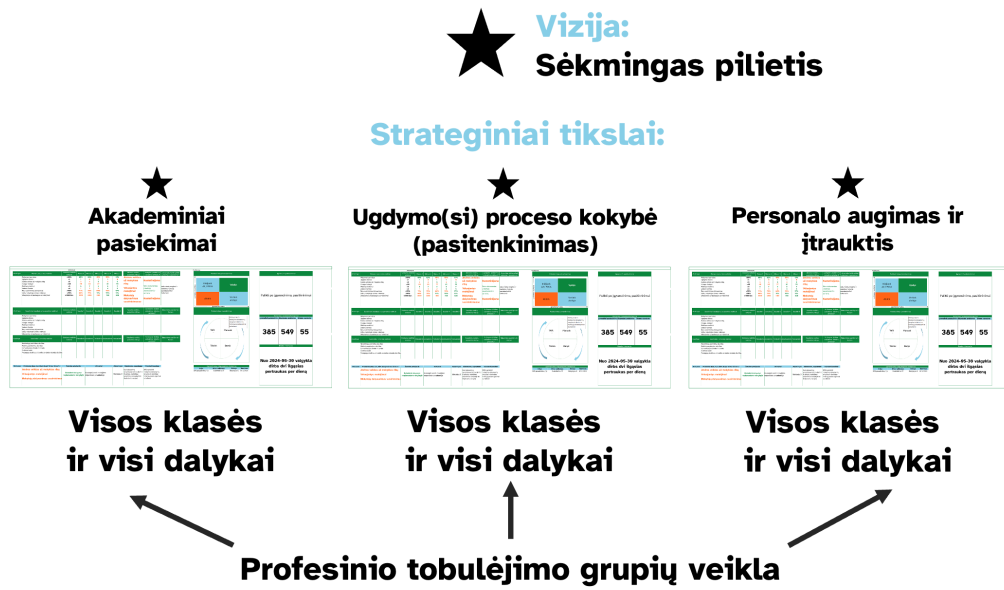
PROFESINIO TOBULĖJIMO GRUPIŲ STRUKTŪRA

Formuojant profesinio tobulėjimo grupes ir planuojant jų veiklą paprasčiausia atsispirti nuo mokyklos strateginio vienlapio. Reikia turėti omenyje, kad kiekvienas planuojamas veiksmas, taip pat ir plati mokyklos strategija, net jei koncentruota vienlapyje, privalo turėti numatytus žmonių, laiko, piniginių lėšų ir kitų formų resursus. Būtent įgyvendinant strategiją galima sėkmingai pasinaudoti profesinio tobulėjimo grupėmis.

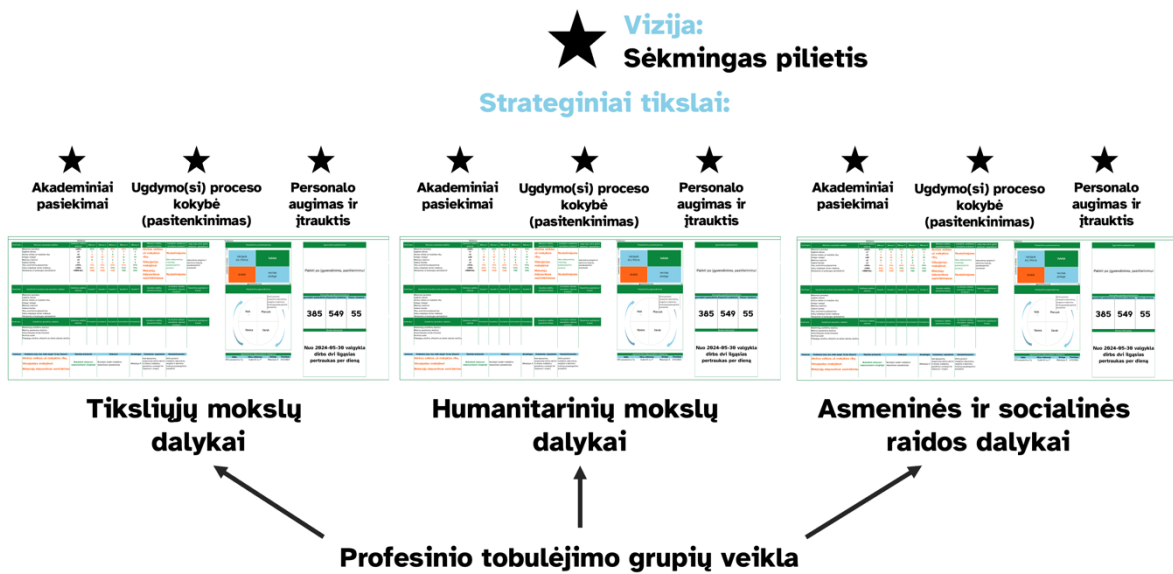
Paprastai tariant, kiekviena profesinio tobulėjimo grupė gali arba turi prisiimti dalį atsakomybės už konkrečių mokyklos strateginių tikslų įgyvendinimą. Pavyzdžiui, jei mokyklos strateginiai tikslai orientuoti trimis kryptimis – akademinė, ugdymo(si) proceso kokybės ir personalo augimo ir įtraukties, kiekvienam tikslui gali būti skirta atskira profesinio tobulėjimo grupė. Viena rūpinsis, kad būtų pasiekti mokyklos akademiniai rezultatai, antra – ugdymo(si) proceso kokybe ir mokinių patirtimi, trečioji – personalo tobulėjimu ir įtrauktimi.

Žinoma, galima ir kitaip skirstyti. Pavyzdžiui, per koncentrus ar dėstomus dalykus ir nebūtinai profesinio tobulėjimo grupės (šiuo nagrinėjamu atveju) turi (gali) būti trys. Gali būti suburtos ir inicijuotos grupės, kurios rūpinsis visais trimis strateginiais tikslais, tačiau jų veikimas apsiribos konkrečiomis klasėmis ir konkrečiais dalykais. Viena profesinio tobulėjimo grupė rūpinsis ir I–II gimnazijos klasių tikslųjų mokslų dalykų akademine rezultatais, ir jų ugdymo(si) proceso patirtimi, ir personalo augimu; kita – I–II klasių humanitariniais dalykais, o trečioji – tų pačių klasių dalykais, orientuotais į asmeninę ir socialinę mokinių raidą (dailė, teatras, etika, tikyba ir pan.). Gali atsirasti ir grupės, tais pačiais pjūviais padengiančios III–IV gimnazijos klases, ir pan.

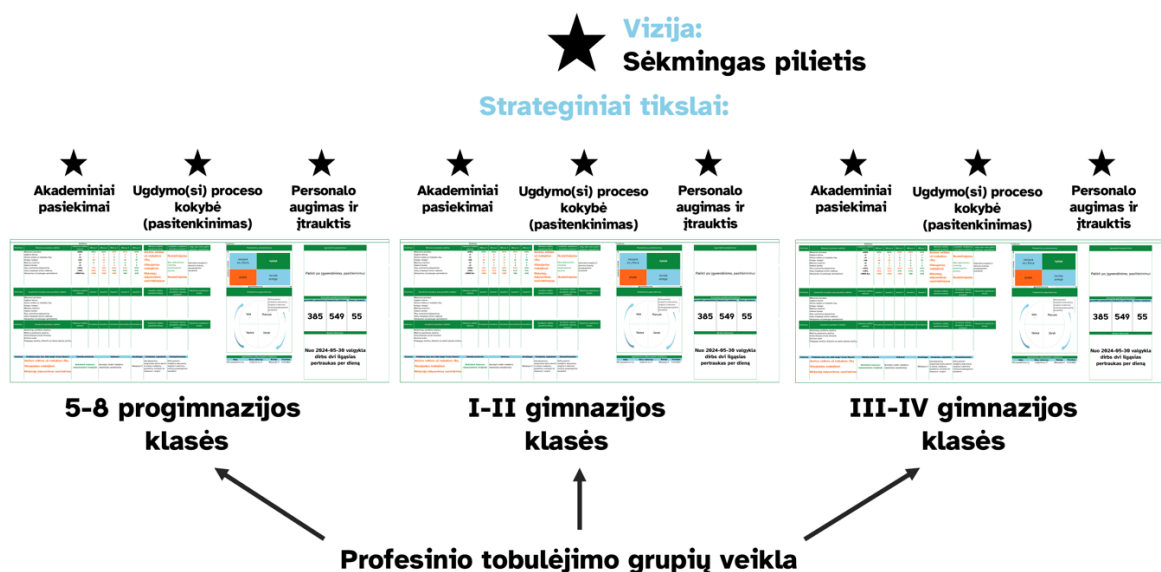
Esminis principas – paskirstyti atsakomybę. Mokyklos vadovybė paskiria strategijos įgyvendinimo uždavinius konkrečioms profesinio tobulėjimo grupėms, o per jas – ir konkrečioms pedagogams. Taip siekiama užtikrinti visuotinį įsitraukimą, minėtą tikslų derinimą.



1 pav. Profesinio tobulėjimo grupių atsakomybių pasiskirstymas pagal strateginius tikslus



2 pav. Profesinio tobulėjimo grupių atsakomybių pasiskirstymas pagal dalykus



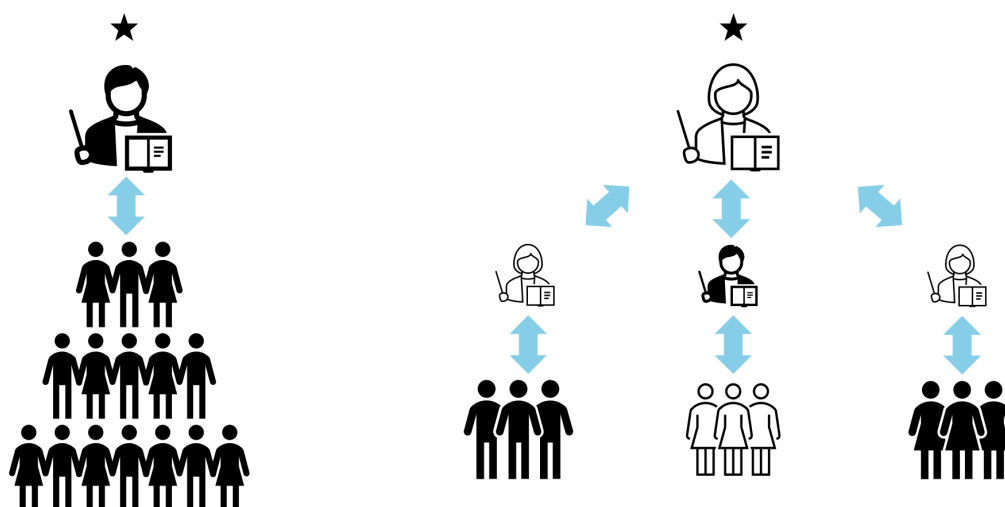
3 pav. Profesinio tobulėjimo grupių atsakomybių pasiskirstymas pagal klases

Kad ir kaip būtų, kiekviena profesinio tobulėjimo grupė privalo turėti su mokyklos tobulėjimo (strategine) kryptimi suderintą tikslą. Be jokios abejonės, profesinių tobulėjimo grupės gali būti skirstomos ir pagal bet kokį kitą racionalų principą.

Formuluojamas tikslas privalo turėti ir šeiminingą. Nuolatinio tobulėjimo kontekste juo tampa profesinio tobulėjimo grupės vadovas. Taigi kiekviena profesinio tobulėjimo grupė privalo turėti vadovą. Jis gali būti tiesiogiai atsakingas už konkretaus mokyklos strateginio tikslo ar jo dalies (pagal dalykus, koncentrus, konkrečias klases ar pan.) įgyvendinimą arba už tai, kad tinkamai ir laiku būtų įgyvendintas parinktas ir su mokyklos vadovybe suderintas priemonių rinkinys (planas) konkrečiam strateginiam tikslui pasiekti.

Profesinio tobulėjimo grupių nariai gali tapti atsakingi už tai, kad konkrečios plano priemonės būtų tinkamai ir laiku įgyvendintos.

Didesnės profesinio tobulėjimo grupės gali turėti pogrupius, kuriems vadovauja vadovo pavaduotojai.



4 pav. Profesinio tobulėjimo grupių variantai

Be to, jeigu yra grupė, jos vadovas, tikslai ir atsakomybės, periodinės atskaitomybės sistema taip pat privalo būti. Vadinasi, kiekviena profesinio tobulėjimo grupė privalo turėti savo duomenų centrą ir periodinių susirinkimų grafiką (tvarkaraštį).

PROFESINIO TOBULĖJIMO GRUPIŲ DARBO PRINCIPAI

Profesinio tobulėjimo grupės duomenų centras kuriamas ir organizuojamas pagal tuos pačius principus, kaip ir mokyklos ar klasės duomenų centras (žr. atitinkamas metodikos temas). Jame pirmiausia turi būti užfiksuoti šiai grupei paskirti ir (ar) iškelti tikslai, apibrėžti SMART kriterijų rezultato rodikliais. Kaip minėjome, tai gali būti konkretus mokyklos strateginis tikslas ar apibrėžtos konkrečios profesinio tobulėjimo grupės srities (koncentras, dalykai, klasė ar pan.) jų rinkinys. Pavyzdžiui, jei mokyklos tikslas – pakelti bendrą mokinių akademinį laimėjimų vidurkį iki konkrečios ribos per numatytą terminą, profesinio tobulėjimo grupė gali susitarti, kad ji dėl šio tikslo orientuos savo veiklą į gerai besimokančius jai priskirtų klasių (arba dalykų) mokinius ir didins jų skaičių. Šios profesinio tobulėjimo grupės tikslas galėtų būti formuluojamas taip:

Iki 2024–2025 mokslo metų pabaigos geriausiai besimokančių mokinių skaičių pakelti 20 %.

Tai yra SMART kriterijais apibrėžtas tikslas, tačiau dar trūksta priemonių ir sąlygų, kurias ši grupė užtikrins, tikėdamasi rezultato termino pabaigoje.

Svarbu, kad profesinio tobulėjimo grupės vadovas, kartu su komanda formuluodamas ir keldamas šį tikslą, skirtų užduotį grupės nariams įvardyti konkrečias priemones ir sąlygas, būtinas ir reikalingas šiam tikslui pasiekti. Būtent čia svarbus visuotino įtraukimo ir įsitraukimo principas, kai tiek tikslą, tiek priemones įvardija ir suderina patys komandos nariai su vadovu.

Pavyzdžiui, grupės nariai gali nurodyti šias priemones ir sąlygas, reikalingas tikslui pasiekti:

- nustatytas mokinių pamokų lankomumas;
- mokinių atsiliepimai ir apklausos apie ugdymo procesą;
- tinkamai ir laiku atliekami namų darbai;
- elgesys klasėje;
- tinkamas tėvų įsitraukimas;
- mokinių ir mokytojų santykių kokybė;
- gerėjantys akademiniai mokinių laimėjimai;
- mokinių mentorystė;
- gana mažai iš mokyklos iškritusių ir (ar) perkeltų į kitas mokyklas mokinių;
- mokinių dalyvavimas grupiniuose projektuose.

Tai yra sąlygų rinkinys, kuris, kaip grupė susitarė, iki mokslo metų pabaigos padės pasiekti norimą 20 % geriausiai besimokančių mokinių skaičiaus augimą mokykloje.

Kiekviena sąlyga, arba kitaip priemonė, taip pat turi būti išreikšta SMART kriterijais apibrėžtais poveikio rodikliais. Primename, kad tikslas išreiškiamas rezultato rodikliu.

Laikydamasis šio principo, grupės vadovas yra atsakingas už bendrą rezultatą, t. y. 20 % išaugusį geriausiai besimokančių mokinių skaičių mokykloje mokslo metų pabaigoje.

Savo ruožtu komanda (grupės nariai), su vadovu suderinusi priemones šiam tikslui pasiekti, pasiskirsto atsakomybes ir įgyvendina konkrečias priemones ar užtikrina sąlygas. Taigi atskiri profesinio tobulėjimo grupės nariai atsakingi už tai, kad laiku būtų pasiekti atskiri poveikio rodikliai. Atsakomybė už rezultatą ir tinkamą priemonių įgyvendinimą tampa periodinės

atskaitomybės, suprantamos kaip sistemiški, nuoseklūs susirinkimai, kuriuose aptariamas dabartinis statusas (t. y. įvertinami tikslai ir susitariama dėl būtinų korekcijų), pagrindu.

Grupės vadovo atsakomybė (rezultato rodiklis)

Rugsėjis, III savaitė				
Iki 2024–2025 mokslo metų mokyklos VBE vidurkį pakelti iki 75%				
		Planas	Faktas	Priežastys
Nr.	Priemonės	Planas	Faktas	
1	Lankomumas Išlaikyti 95% ar didesni mokinių lankomumą.	95%	85%	Atskirų komandos narių atsakomybė (poveikio rodikliai)
2	Mokinių atsiliepiamai ir apklausos Renkamų mokinių pasitenkinimo apklausų rezultatai 8/10 arba aukštesni.	≥8	6	
3	Namų darbų atlikimas 90% mokinių laiku pateikia visus namų darbus.	90%	74%	
4	Klasės elgesio ir drausmės įrašai Drausminių nuobaudų skaičius per savaitę <7.	<7	9	
5	Tėvų įsitraukimas 70% tėvų dalyvavimas mokyklos renginiuose ir tėvų bei mokytojų susirinkimuose.	70%	63%	
6	Mokinių ir mokytojų santykių kokybė 90% klasių, kuriose mokytojų ir mokinių sąveika vertinama 9/10 balų.	90%	91%	
7	Akademiniai pasiekimai Mokyklos esamas akademinis pasiekimų vidurkis.	85%	89%	
8	Mokinių mentorystė Ne mažiau kaip 60% mokinių dalyvauja bendraamžių mentorystės ar paramos grupėse.	60%	62%	
9	Iškritę ar perkelti į kitas mokyklas mokiniai Išlaikyti mažesni nei 5% iškritusių ir perkeltamų studentų skaičių.	5%	2%	
10	Mokinių dalyvavimas grupiniuose projektuose 85% mokinių dalyvauja bent viename grupiniame projekte.	85%	74%	

5 pav. Profesinio tobulėjimo grupės duomenų centro rezultato (tikslų) ir poveikio (priemonių) rodikliai

Pasekmės ir priežasties ryšys yra tas pats, kaip tikslo ir priemonės ryšys, čia prasideda asmeninė kiekvieno profesinio tobulėjimo grupės nario atsakomybė. 6 pav. parodyta, kad už mokinių, atsiliepiamų ir apklausų apie ugdymo(si) proceso kokybę ir pasitenkinimą juo atsakingas mokytojas gilinaisi į iš dalies pasiekto 6/8 poveikio rodiklio priežastis. Taigi prasideda asmeninis šio mokytojo tiriamasis darbas, pasitelkiant mokytojo aplanką (žr. temą „Mokytojo aplankas ir pokalbis su vadovu“). Taigi jo aplanke kaip vienas iš tikslų gali atsirasti būtent mokinių apklausų rezultatai. Jo darbas – ieškoti priežasčių, dėl kurių šis rodiklis yra iš dalies pasiektas.

Grupės dalyvio uždavinys išsiaiškinti: kokios yra prastų mokinių atsiliepiamų priežastys?

Rugsėjis, III savaitė				
Iki 2024–2025 mokslo metų mokyklos VBE vidurkį pakelti iki 75%				
		Planas	Faktas	Priežastys
Nr.	Priemonės	Planas	Faktas	
1	Lankomumas Išlaikyti 95% ar didesni mokinių lankomumą.	95%	85%	
2	Mokinių atsiliepiamai ir apklausos Renkamų mokinių pasitenkinimo apklausų rezultatai 8/10 arba aukštesni.	≥8	6	
3	Namų darbų atlikimas 90% mokinių laiku pateikia visus namų darbus.	90%	74%	
4	Klasės elgesio ir drausmės įrašai Drausminių nuobaudų skaičius per savaitę <7.	<7	9	
5	Tėvų įsitraukimas 70% tėvų dalyvavimas mokyklos renginiuose ir tėvų bei mokytojų susirinkimuose.	70%	63%	
6	Mokinių ir mokytojų santykių kokybė 90% klasių, kuriose mokytojų ir mokinių sąveika vertinama 9/10 balų.	90%	91%	
7	Akademiniai pasiekimai Mokyklos esamas akademinis pasiekimų vidurkis.	85%	89%	
8	Mokinių mentorystė Ne mažiau kaip 60% mokinių dalyvauja bendraamžių mentorystės ar paramos grupėse.	60%	62%	
9	Iškritę ar perkelti į kitas mokyklas mokiniai Išlaikyti mažesni nei 5% iškritusių ir perkeltamų studentų skaičių.	5%	2%	
10	Mokinių dalyvavimas grupiniuose projektuose 85% mokinių dalyvauja bent viename grupiniame projekte.	85%	74%	

6 pav. Asmeninis profesinio tobulėjimo grupės nario lygmuo

Pedagogas, atsakingas už mokinių pasitenkinimo ugdymo(si) procesu, dar giliau vertina situaciją ir nustato konkretesnes sritis, kuriose neįdomių ir neįtraukių pamokų problema pasireiškia. Galbūt tai – konkreti klasė, koncentras, tam tikri dėstomi dalykai, galbūt kai kurių mokytojų dėstymo metodai ar kiti pamokos vedimo ar informacijos pateikimo būdai.

Profesinio tobulėjimo grupės dalyvio užduotis – apčiuopti tas sritis, išsiaiškinti tikrąsias neįdomių ir neįtraukių pamokų priežastis. Tai vėl gi asmeninis mokytojo, atliekančio tyrimą, lygmuo.

Pavyzdžiui, dirbdamas individualiai ir gilindamasis į problemą, pedagogas nustatė, kad į konkrečias geografijos pamokas mokiniai aktyviai neįsitraukė, nes teorija dėstyta ilgai ir nuobodžiai. O tai daryta todėl, kad mokykloje akademinė pažanga vertinama tik teorijos išmanymo testų rezultatais, kurie neatspindi aktyvaus mokinių įsitraukimo į pamokos veiklą.

Nustačius šią priežastį, grupės vadovo pareiga periodinio susirinkimo metu – tinkamai suformuluoti klausimą komandai:

„Kas ir koku (-iais) būdu (-ais) galite prisidėti, kad mokykloje akademinė pažanga būtų vertinama ne tik teorijos išmanymo testų rezultatais, o kartu atspindėtų aktyvų mokinių įsitraukimą į pamokos veiklą?“

Šiai priežasčiai pašalinti profesinio tobulėjimo grupė, remdamasi profesionalumu, duomenimis ir faktais, gali sudaryti tikslingą tobulinimo veiksmų planą su konkrečiais veiksmais, terminais ir atsakingais vykdytojais.

Mokykla	Gimnazija	Procesas	Geografijos pamoka		CIKLAS			
Eil. Nr.	Tobulinimo veiksmų planas		Terminas	Atsakingas	P	D	C	A
1	Į testų vertinimą įtraukti mokinių aktyvumą atspindinčius kriterijus.		2024-12-20	Vadovybė				
2	Sukurti papildomas aktyvumo skatinimo priemones.		2024-10-27	Mokytojas				
3	Pateikti teoriją per realias mokiniams suprantamas situacijas.		2024-10-30	Mokytojas				
4	Naudoti 3-2-1 principą (3 ką sužinojau, 2 klausimus, 1 praktinį pavyzdį).		2024-11-07	Mokytojas				

9 pav. Priemonių planas neįdomios ir neįtraukios pamokos problemai spręsti

Įgyvendindami šį planą tiek grupė, jos vadovas, tiek ir konkretus mokytojas susitvarko su konkrečia priežastimi, lemiančia prastus mokinių atsiliepimus apie ugdymo(si) procesą. Kaip jau minėta, apklausų rodiklis turi prielaidą gerėti. Tačiau vien pašalinti didžiausią priežastį gali ir neužtekti. Toliau mokytojo tiriamasis darbas tęsiasi ieškant atsakymų, kodėl mokiniai įvardija, kad patiria per didelį krūvį, kodėl neįsitraukia asmeninės pažangos, dėl kokių priežasčių mokinių ir mokytojų santykiai nėra patys geriausi ir pan. Su šiomis priežastimis, kaip ir su neįdomių ir neįtraukių pamokų, reikia dirbti tuo pačiu nuoseklumu, kol mokinių apklausų rezultatai pasiekia norimą lygmenį. O tai yra šio konkretaus mokytojo atsakomybė.

Apibendrinant verta paminėti, kad profesinio tobulėjimo grupės vadovo darbas yra koordinuoti šiuos vidinius tyrimus, užtikrinti, kad mokytojai laikytųsi nuoseklumo, ganėtina giliai ir aiškiai išsiaiškintų priežastis, kad paskui būtų galima planuoti ir įgyvendinti nesudėtingus ir taiklius veiksmus, kurie ugdymo įstaigai ir jos darbuotojams nekainuos daug pastangų, laiko ar finansų.

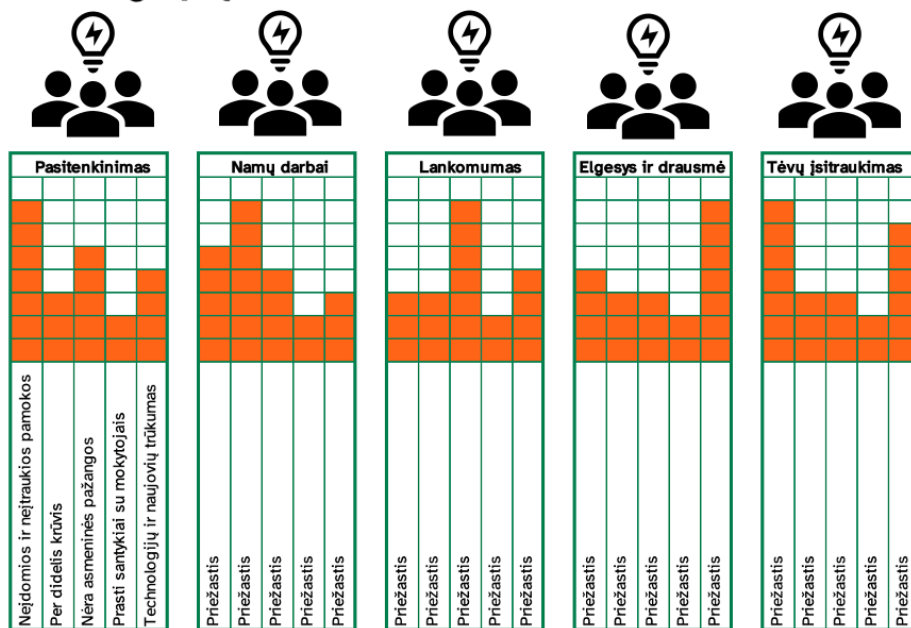
Grupės vadovo darbas tęsiasi ir užtikrinant, kad suplanuoti korekciniai veiksmai būtų laiku ir tinkamai įgyvendinti, įsitikinti, kad jie davė norimą rezultatą, t. y. lėmė ir poveikio priemones, ir galutinį tikslą – didėjantį geriausiai besimokančių mokinių skaičių mokykloje.

KELI PROFESINIO TOBULĖJIMO GRUPIŲ ATSAKOMYBIŲ PASISKIRSTYMO PAVYZDŽIAI

★ Mokyklos lygmuo

Rugpjūtis, III savaitė			
Iki 2024-2025 mokslo metų mokyklos VSE vidurį pakelti iki 75%		Planas	Faktas
		75%	75%
Nr.	Priemonės	Planas	Faktas
1	Lankomumas (Išaukšti 90% ar didesni mokinių lankomumas.)	90%	85%
2	Mokinių atsiliepiamumas ir aptašaus Renkamų mokinių pastatankinio aptašaus rezultatai 8/10 arba aukštesni.	8/10	6
3	Namų darbų atlikimas 90% mokinių laiku pateikia visus namų darbus.	90%	74%
4	Klasės elgesys ir drausmė (jei)ai Drausminių nuobaudų skaičius per savaitę <7.	<7	9
5	Tėvų įsitraukimas 70% tėvų dalyvauja mokyklos renginiuose ir tėvų bei mokytojų susitikimuose.	70%	63%
6	Mokinių ir mokytojų samprtytų kokybė 90% mokinių vertina mokytojų ir mokyklos apatka vertinama 9/10 baū.	90%	97%
7	Abakademiniai pasiekimai Mokyklos esamais akademiniū pasiekimū vidurkiū.	85%	89%
8	Mokinių ementorysė Ne mažiau kaip 60% mokinių dalyvauja bendrasamtytū ementorysėse ar paramos grupėse.	60%	62%
9	Įsitraūti ar parkeiti kitas mokyklos mokiniai (Išaukšti mažesni nei 5% išsitraūti ir parkeiti mokiniai studentū skaiū.)	5%	2%
10	Mokinių dalyvavimas grupiniūose projektuose 85% mokinių dalyvauja bent viename grupiniame projekte.	85%	74%

Profesinio tobulėjimo grupių darbas



↑ ↑ ↑ Atskirų grupės narių darbas (poveikis)

10 pav. Profesinio tobulėjimo grupės atsakomybė – konkrečios priežastys, kodėl nepakanka mokykloje įgyvendinamų priemonių strateginiams tikslams pasiekti

Šiame pavyzdyje strateginio tikslo rezultatas, poveikio priemonės (lankomumas, pasitenkinimas, namų darbų atlikimas ir kt.) ir rodikliai yra mokyklos lygmens. Gali vykti periodinė mokyklos ir atskirų profesinio tobulėjimo grupių vadovų atskaitomybė, nes patys

vadovai yra atsakingi už tai, kad numatytos arba sutartos priemonės mokyklos strateginiam tikslui pasiekti būtų tinkamai, iki galo ir laiku įgyvendintos.

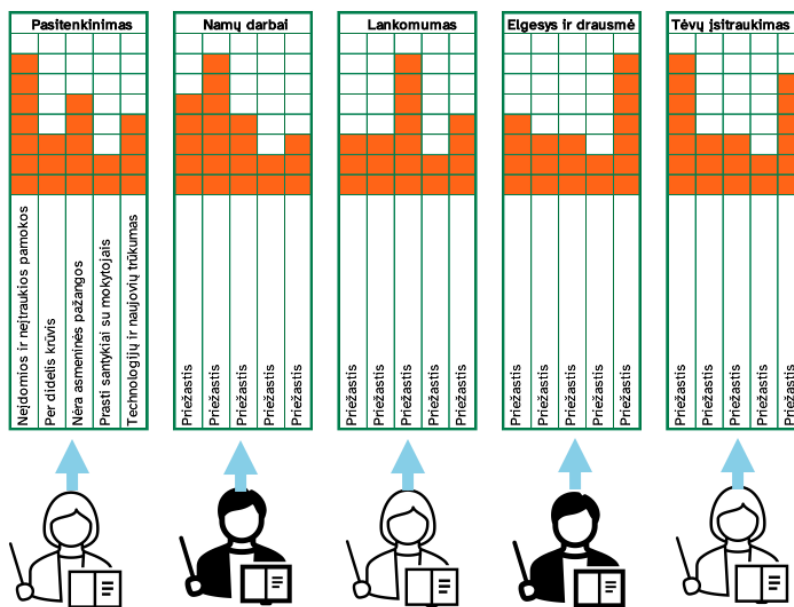
Tokiu atveju profesinio tobulėjimo grupių darbas apsiriboja išsiaiškinti ir pašalinti konkrečias priežastis, susijusias su neįgyvendinamomis priemonėmis ar neužtikrinamomis sąlygomis. Atskiri grupės nariai aiškinasi ir šalina atskiras priežastis.

★
Mokyklos strateginis lygmuo - Akademiniai pasiekimai



Grupės lygmuo (rezultatas)

Rugėjis, III savaitė				
Iki 2024-2025 mokslo metų mokyklos VBE vidurkiį pakelti iki 70%				
Nr.	Priemonės	Planas		Priežastys
		70%	70%	
1	Lankomumas Išlaikyti 90% ar didesnę mokinių lankomumą.	95%	88%	Siekia išvengti kontrolinių patikrinimų
2	Mokinių atsiliepimai ir apklausos Remiamų mokinių patenkinimo apklausų rezultatai 8/10 arba aukštesni.	≥8	6	Neįdomios ir neįtraukios pamokos
3	Namų darbų atlikimas 99% mokinių taikų pateikia visus namų darbus.	99%	74%	Per didelės krūvis
4	Klasės elgesio ir drausmės įrašai Drausminių nuobaudų skaičius per savaitę <7.	<7	9	Bendrašalių žalta ir asmeninės problemos
5	Tėvų įsitraukimas 70% tėvų dalyvavimas mokyklos renginiuose ir tėvų bei mokytojų susirinkimuose.	70%	63%	Komunikacijos problemos
6	Mokinių ir mokytojų santykių kokybė 99% klasių, kuriose mokytojų ir mokinių sąveika vertinama 9/10 taškų.	99%	91%	GALIMYBĖ
7	Akademiniai pasiekimai Mokyklos esamos studenčių pasiekimų vidurkis.	85%	89%	GALIMYBĖ
8	Mokinių mentorystė Ne mažiau kaip 60% mokinių dalyvauja bendraamžių mentorystės ar paramos grupėse.	60%	62%	GALIMYBĖ
9	Išlirtę ar perkeitę / kitas mokyklas mokiniai Išlirtę mažesni nei 5% išlirtusių ir perkeitusių studentų skaičių.	5%	2%	GALIMYBĖ
10	Mokinių dalyvavimas grupiniuose projektuose 80% mokinių dalyvauja bent viename grupiniame projekte.	85%	74%	Nesitikus vėlmenų pasiekimų



Atskirų grupės narių darbas (poveikis)

11 pav. Profesinio tobulėjimo grupės atsakomybė – strateginis tikslas

Šiame pavyzdyje atsakomybė už strateginio tikslo, susijusio su mokyklos akademinių laimėjimų vidurkiais, įgyvendinimą perleista konkrečiai profesinio tobulėjimo grupei. Kitaip tariant, ji atsakinga už tai, kad visos numatytos priemonės (lankomumas, pasitenkinimas, namų darbų atlikimas, tėvų įsitraukimas ir t. t.) būtų tinkamai ir laiku įgyvendintos. Šios grupės vadovas atsakingas už bendrą rezultatą – daugėja geriausiai besimokančių mokinių mokykloje. Pavieniai grupės nariai pasiskirsto atsakomybę už atskirų priemonių įgyvendinimą, sąlygų užtikrinimą (poveikio rodikliai) ir aiškinasi, šalina priežastis, trukdančias toms sąlygoms užtikrinti ir priemonėms įgyvendinti.

Nepaisant atsakomybių ir lygmenų pasiskirstymo, abiem atvejais mąstymo ir veikimo nuoseklumas išlieka tas pats, išlaikomas tas pats tyrimo ir eksperimentavimo principas.

PROFESINIO TOBULĖJIMO GRUPĖS – KELIAS Į VISUOTINĮ ĮSITRAUKIMĄ

Dažnai ugdymo įstaigos susiduria su situacija, kai daugelį problemų ir klausimų sprendžia tik vadovybė. Akivaizdu, keli žmonės, net eidami aukštas pareigas ir būdami atsakingi, realios situacijos mokykloje pakeisti negali.

Dėl kelių priežasčių. Vadovybė neturi realios informacijos ir faktų apie mokykloje egzistuojančias problemas. Dažnai jos išsakomos chaotiškai, paremiamos emocijomis, subjektyviomis nuomonėmis, spėjimais ir spekuliacijomis. Dėl to vadovybė gali priimti netinkamus ir neefektyvius sprendimus, kurie organizacijoje kuria dar daugiau problemų. Be to, net jei ir priimami tinkami sprendimai, dažnai jiems įgyvendinti nenumatomi realūs resursai (žmonės ir laikas).

Organizuojant mokyklos strategijos įgyvendinimą per profesinio tobulėjimo grupes, sąmoningai paskirstant atsakomybes už konkrečių strateginių tikslų įgyvendinimą, laikantis priežastinio tikslo ir parenkamų priemonių ryšio, sistemingai vykdant situacijos realiuoju laiku stebėseną per duomenų centrus ir periodinius susitikimus (periodinės atskaitomybės sistema), galima užtikrinti, kad daugelis ugdymo įstaigos problemų ir klausimų būtų efektyviai, maksimaliai greitai sprendžiami ten, kur kyla, t. y. kasdieniame mokytojų darbe.

Svarbu paminėti, kad aukščiausias vadovybės tikslas yra sudaryti sąlygas darbuotojams dirbti ir įgyvendinti tikslus. Tik atsiranda svarbus niuansas (viena iš sąlygų) – darbuotojai, šiuo atveju pedagogai ir kiti kolektyvo nariai, susiję su mokyklos strateginių tikslų įgyvendinimu, turi pamažu įgyti ir ugdyti gebėjimą atpažinti realią problemą savo darbe, ją įvardyti, nustatyti priežastį, gebėti pasiūlyti ir savarankiškai įgyvendinti veiksmus, šalinančius šią priežastį ir dėl jos kylančią problemą. Toks darbuotojų gebėjimo ugdymas yra tikrasis vadovo darbas ir profesinio tobulėjimo grupių užduotis.

Svarbu suprasti, kad abipusė komunikacija turi būti valdoma ugdant darbuotojus patiems sistemingai ir nuosekliai spręsti darbinės problemas.

Kasdieniam darbe tai pasireiškia dvipuse darbuotojo ir vadovo komunikacija. Darbuotojas per periodinės atskaitomybės sistemą – duomenų centrus ir periodinius susirinkimus – transliuoja „Padėk man“ žinutę, o vadovas „Kuo galiu padėti?“. Ypač svarbu suprasti, kad abipusė komunikacija turi būti valdoma ugdant darbuotojus patiems sistemingai ir nuosekliai spręsti darbinės problemas. Natūralu, kad pirmaisiais nuolatinio ugdymo įstaigos tobulėjimo etapais, kai šis gebėjimas neįvaldytas, dauguma problemų kelias „į viršų“, pas vadovybę. Tikrasis vadovo

darbas – per savo pavyzdį kartu su darbuotoju spręsti jo problemas, aktyvų palaikymą palaipsniui mažinant atvirksičiai proporcingai didėjant darbuotojo savarankiškumui.

Taip kantriai dirbant ilgaiui galima tikėtis siekiamo rezultato, kai 80 % problemų darbe sprendžia ir išsprendžia patys darbuotojai, o „į viršų“ perkelia tik tas, kurių tikrai patiems nepavyksta išspręsti. Tai yra nuolatinio tobulėjimo ir visuotinio įsitraukimo esmė – ugdyti savo darbuotojus spręsti organizacijos problemas.

PROFESINIO TOBULĖJIMO GRUPIŲ ĮGALINIMAS

Įprastai, kai mokyklos strategijos vienlapis jau patvirtintas, o mokyklos duomenų centras sudarytas, ateina tinkamas laikas pasiskirstyti realias atsakomybes.

PIRMASIS ŽINGSNIS. Vadovybė kalbasi su visų profesinio tobulėjimo grupių vadovais, dažniausiai vienu metu to paties susirinkimo metu. Šio susirinkimo uždavinys – pasiskirstyti atsakomybes už strateginius tikslus arba priemones. Taigi po šio susirinkimo kiekvienos profesinio tobulėjimo grupės vadovas turi aiškiai žinoti, už kokį strateginį tikslą ar jo dalį arba galbūt konkrečių priemonių įgyvendinimą strateginiu lygmeniu (žr. sk. Profesinio tobulėjimo grupių struktūra) jis atsakingas.

ANTRASIS ŽINGSNIS. Profesinio tobulėjimo grupių vadovai susitinka su savo grupėmis ir pristato grupės tikslus. Čia jo ir vadovaujamos grupės uždutis yra įvardyti konkrečias priemones ir sąlygas, kurių reikia tikslams pasiekti. Pavyzdžiui, profesinio tobulėjimo grupė kuruoja 5–8 klasių mokinių tikslųjų mokslų dalykų sritį, o mokykla iškelė strateginį tikslą patekti į TOP 10 apskrities mokyklų sąrašą pagal akademinius šių dalykų laimėjimus, didinant gerai besimokančių mokinių skaičių. Taigi profesinio tobulėjimo grupės tikslas gali būti susijęs su konkrečiais 5–8 klasių gerai besimokančių dalykų, kuriuos kuruoja ši grupė, mokinių skaičiais. Taigi profesinio tobulėjimo grupės ir jos vadovo uždutis yra susitarti dėl priemonių, kuriomis jie sieks šio tikslo su savo klasėmis ir mokiniais. Profesinio tobulėjimo grupės nariai turėtų įvardyti priežastis ir kliūtis, kurios trukdo daugiau gerai mokyti jau dabar. Šios priežastys ir padiktuos, kokias priemones reikia įgyvendinti ir sąlygas užtikrinti noriamam rezultatui pasiekti. Grupė gali nustatyti, kad reikės tobulinti kai kuriuos ugdymo metodus, galbūt išskirs konkrečias mokinių grupes, į kurias bus kreipiamas dėmesys ir su jomis bus tikslingai dirbama, galbūt bus nustatyta, kad pagerinus kai kurių pamokų lankomumą ar namų darbų atlikimą, galima tikėtis gerėjančių rezultatų. Tam gali reikėti diskusijų ir gilesnės analizės. Svarbu remtis duomenimis ir faktais, o ne nuomonėmis ir spekuliacijomis.

TREČIASIS ŽINGSNIS. Profesinio tobulėjimo grupių vadovai turi suderinti grupės parinktas priemones ir sąlygas su mokyklos vadovybe, kuri gali paprašyti tai koreguoti ar tikslinti. Svarbu, kad tiek tikslai, tiek priemonės jiems pasiekti būtų abipusiai suderinti ir suprantami.

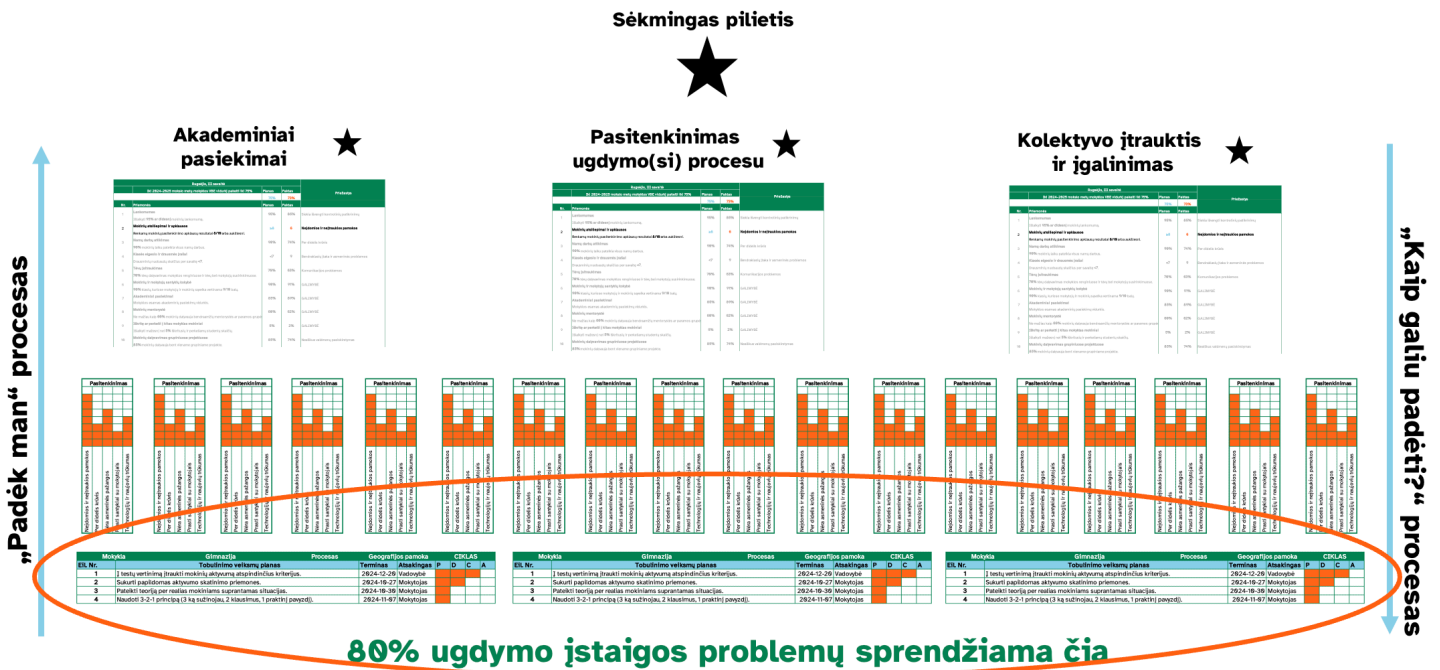
KETVIRTASIS ŽINGSNIS. Suderinus ir tikslus, ir priemones, tiek siekiamas rezultatas, tiek priemonės jiems pasiekti turi atsirasti profesinio tobulėjimo grupės duomenų centre SMART rodiklių išraiška (rezultato ir poveikio rodikliai (planas / faktas). Kadangi profesinio tobulėjimo grupės vadovas atsakingas už grupei deleguoto tikslo rezultatą, grupės nariai turi pasiskirstyti atsakomybėmis už tai, kad konkrečios jau suderintos priemonės būtų tinkamai ir laiku įgyvendinamos ar užtikrinamos sąlygos, kitaip tariant, už tai, kad būtų pasiekti konkretūs profesinio tobulėjimo grupės duomenų centro poveikio rodikliai.

PENKTASIS ŽINGSNIS. Konkretus pedagogas, prisiimdamas atsakomybę už konkrečios priemonės, sąlygos ar jų rinkinio įgyvendinimą, toliau dirba naudodamas mokytojo aplanką. Profesinio tobulėjimo grupės duomenų centre užfiksuota, beje, bendrai sutarta, su mokyklos vadovybe suderinta ir jam priskirta priemonė (sąlyga ar jų rinkinys) tapo vienu iš asmeninių šio

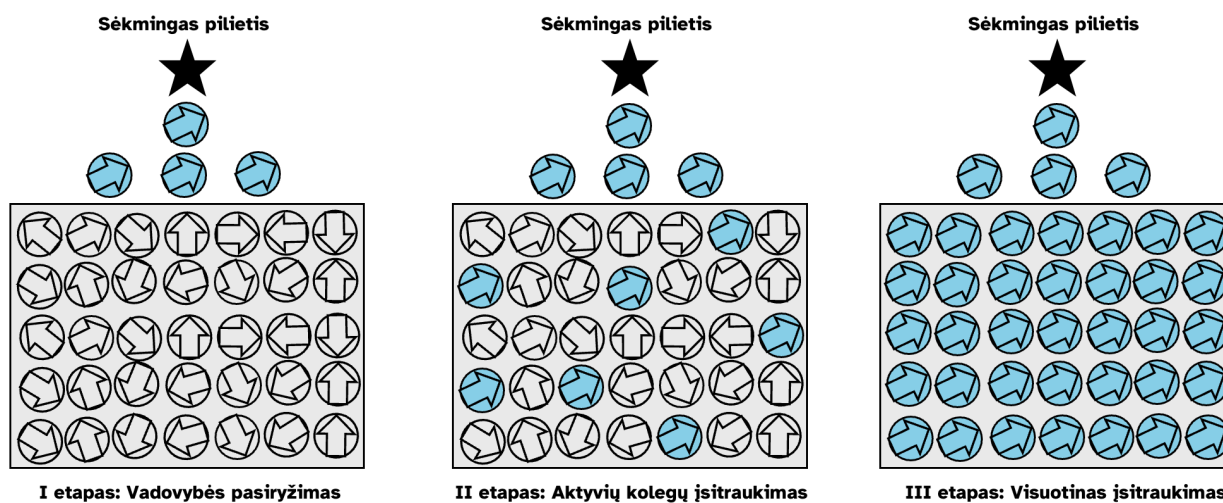
mokytojo tikslų mokytojo aplanke, kuriame jis numato jau žemesnio lygmens subpriemones ir (ar) sąlygas tikslui pasiekti. Pavyzdžiui, šis mokytojas priiima atsakomybę už 5–6 klasių mokymosi sunkumų turinčių mokinių ugdymą savo dėstomo dalyko – biologijos – pamokose. Naudodamasis mokytojo aplanke formomis ir siūlomu mąstymo būdu šis mokytojas nustato ir įvardija, kiek kiekvienoje jo kuruojamoje klasėje yra mokymosi sunkumų patiriančių mokinių, kokia jų specifika, kategorijos, numato, kokius ugdymo metodus jiems taikys ar kokias sąlygas užtikrins, sieks suprasti, dėl kokių priežasčių šių mokinių biologijos rezultatai (lankomumas, namų darbai, psichologinė būklė, individualūs gebėjimai ar mokymosi ypatumai ir t. t.) yra prastesni, ir dirbs su šiomis priežastimis, siekdamas šiuos mokinius pakelti į aukštesnį ugdymo(si) lygmenį.

ŠEŠTASIS ŽINGSNIS. Periodiškai dalyvaudamas profesinio tobulėjimo grupės darbe ir susirinkimuose prie duomenų centro, šis mokytojas teiks žinias, išvalgas apie savo patirtį dirbant su jam priskirtu tikslu, seks ir vykdys rodiklius, susijusių su šiuo tikslu, stebėseną, dalinsis patirtimi su kolegomis per susirinkimus ir pokalbius su vadovu, prašys kolegų ir vadovo pagalbos, kai prireiks.

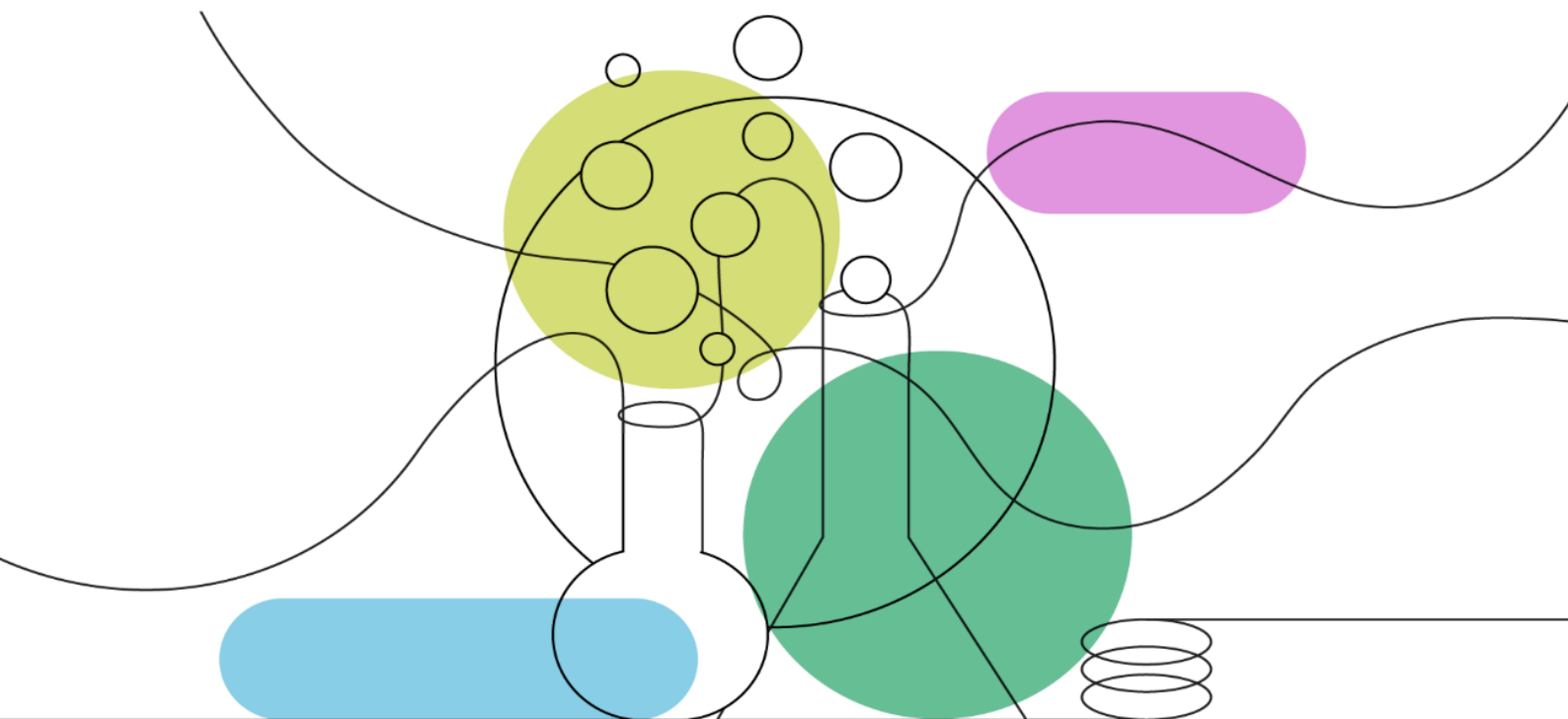
Taigi remiantis tokiu nuoseklumu pereinama nuo mokyklos strateginio iki individualaus mokytojo lygmens. Profesinio tobulėjimo grupės tampa laidininkėmis ir tarpine – esmine – grandimi, siekiant visuotino mokyklos kolektyvo įsitraukimo.



12 pav. Visuotino įsitraukimo principą per periodinės atskaitomybės sistemą atspindinti schema



13 pav. Pagrindiniai visuotinio įsitraukimo organizacijoje etapai



PABAIGA

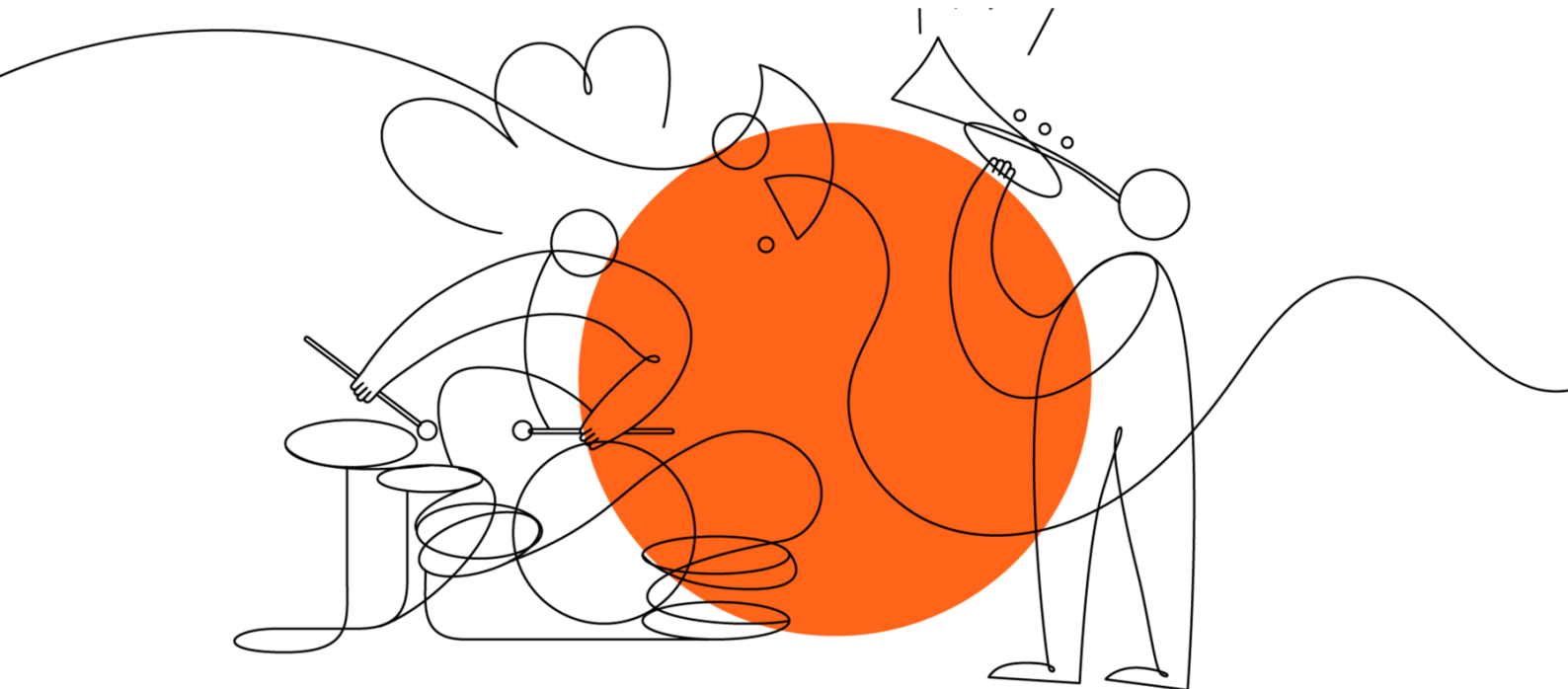
Tobulėjimas mokykloje nėra sprintas. Tai nuoseklus ėjimas – žingsnis po žingsnio, kartais pirmyn, kartais atgal, bet visada su intencija augti. Ši metodika nėra receptų knyga. Ji – žemėlapis, ir tuo pačiu – kvietimas sustoti, pažvelgti į savo mokyklos kryptį, ir sąmoningai pasirinkti, kur link judėti toliau.

Ji siūlo sistemą, bet neverčia į ją įsisprauti. Ji kviečia kurti iš vidaus – pagal tai, kas realu, kas skauda, kas jau veikia, ir kas dar tik ieško savo formos.

Kiekvienas čia aprašytas elementas – ar tai būtų duomenų centras, ar klasės tikslai, ar mokytojo aplankas – veikia tik tiek, kiek veikia žmonės, kurie juo naudojami. Todėl šios metodikos esmė nėra lentelės ar formos. Esmė – dialogas, refleksija, ryšys tarp mokyklos narių ir bendra kryptis, kuri ne primetama, o pasirenkama. Nuolatinis tobulėjimas prašo, kartais reikalauja visuotino įsitraukimo.

Jei ši metodika taps įrankiu – puiku. Jei taps kalbėjimosi pagrindu – dar geriau. O jei ji paskatins gyvą mokyklos bendruomenės judėjimą užsibrėžta kryptimi – vadinasi, ji įvykdė tai, dėl ko ir buvo sukurta.

Pradėti galima nuo bet kurio taško. Nuo vieno duomenų kampelio. Nuo vieno aiškaus klausimo klasės valandėlėje. Nuo vieno mokytojo, kuris sąžiningai reflektuoja savo praktiką. Ir būtent tokių mažų, bet kryptingų veiksmų dėka ilgainiui atsiranda tai, kas brangiausia – pasitikėjimas. O kur pasitikėjimas – ten ir tikras tobulėjimas.



„Nuolatinio tobulinimo švietime metodiką“ ar jos dalį leidžiama naudoti ne komerciniais tikslais, kopijuoti, platinti nurodant šaltinį <https://www.eduvilnius.lt>

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Dr. Janet Pilcher – Hardwiring Excellence in Education. The Nine Principles Framework;
2. Mike Rother – Toyota Kata: kaip vadovauti žmonėms, kad jie tobulėtų, adaptuotųsi ir pasiektų puikių rezultatų;
3. Jeffrey K. Liker, David P. Meier – „Toyota“ talentas: ugdykite darbuotojus „Toyota“ metodu;
4. Jim Lancaster ir Emily Adams – Tikrasis vadovo darbas: kasdienis kelias tobulėjimo link;
5. Chris McChesney, Sean Covey ir Jim Huling – 4 vykdymo disciplinos;
6. Jeffrey K. Liker – The Toyota Way: 14 Management Principles;
7. Quint Studer, Janet Pilcher – Maximize Performance: Creating a Culture for Educational Excellence;
8. Eric Ries – The Lean startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses;
9. Jiju Antony – Lean Six Sigma in higher education: A Practical Guide for Continuous Improvement Professionals in Higher Education;
10. Jame P. Womack ir Daniel T. Jones – Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation;