

KOKYBĖS HORIZONTALAI 2025



www.svcentras.lt

TURINYS

Įvadas. Kokybės kelionė, kurią renkamės eiti kartu	02
Šiaulių „Saulėtekio“ gimnazija: kai lyderystė tampa kultūra, o kokybė – kasdieniu įpročiu	04
Šiaulių Salduvės progimnazijos MOST klasės vadybos modelio sukūrimo ir taikymo patirtis	08
Šiaulių „Romuvos“ progimnazijos patirtis „Lyderystė kaip kokybės variklis: kaip vadovai įkvepia pokyčius ir vienija bendruomenę“	10
Šiaulių lopšelio-darželio „Pasaka“ patirtis „Vertybių kelias: nuo įsivertinimo iki vaikų patirties“	14
Šiaulių lopšelio-darželio „Kregždutė“ patirtis „Veiksniai padedantys sėkmingai įgyvendinti kokybės tobulinimo planą ir pajusti pokyčius“	17
Šiaulių lopšelio-darželio „Ežerėlis“ patirtis „V įsivertinimas kaip pokyčio variklis: nuo išvadų iki realių rezultatų“	25
Kokybės kultūra Šiaulių lopšelyje-darželyje „Ąžuoliukas“: nuo įsivertinimo iki veiksmų	31
Šiaulių Vinco Kudirkos progimnazijos patirtis „Nuo lankomumo iki pažangumo: tvarių pokyčių kelias ir pozityvios komunikacijos vaidmuo BVM modelio kontekste“	37
Šiaulių Gegužių progimnazijos patirtis „Lyderystės galia – keisti, auginti, įkvėpti: kaip Gegužių progimnazijoje auginami jauni lyderiai“	40
Kokybės kultūros raiška Šiaulių Dainų progimnazijoje	44

Įvadas. Kokybės kelionė, kurią renkamės eiti kartu

Šiaulių švietimo kompetencijų centro direktorė Vilma Tubutienė

Kokybė švietime neprasideda nuo dokumentų. Ji prasideda nuo klausimo – ar mes drįstame pažvelgti į save atvirai? Nuo sprendimo sustoti kasdienybės skubėjime, reflektuoti, tartis ir sąmoningai rinktis augimą. Šiaulių miesto savivaldybės švietimo bendruomenė šį sprendimą priėmė 2022 metais, pradėdama kryptingą ir ilgalaikę kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendruoju vertinimo modeliu, diegimo kelionę.

Ši kelionė nuo pat pradžių buvo grindžiama ne kontrole, o pasitikėjimu. Ne reikalavimu, o kvietimu. Kvietimu švietimo įstaigoms tapti savo veiklos tyrėjomis, savo stiprybių ir tobulinimo kryptių architektėmis. Kiekvienas etapas – nuo pirmųjų mokymų, pilotinių įsivertinimų iki plataus masto konsultacijų, gerosios patirties sklaidos ir duomenimis grįstos stebėsenos – stiprina bendrą supratimą, kad kokybė nėra vienkartinis veiksmas. Tai – kultūra.

Diegiant kokybės vadybos sistemą Šiaulių mieste, ypatingas dėmesys buvo skiriamas skirtingų švietimo lygmenų balsui. Ikimokyklinio, bendrojo, neformaliojo ugdymo įstaigos, steigėjo atstovai ir švietimo politikos formuotojai tapo vienos mokymosi bendruomenės dalimi. Praktiniai įsivertinimai atskleidė ne tik skirtumus, bet ir bendrumus – poreikį matyti švietimo poveikį plačiau, sistemiškiau, per ilgalaikės vertės kūrimo prizmę.

Šio proceso metu Šiaulių miesto švietimo įstaigos išdrįso kalbėti apie iššūkius, eksperimentuoti, klysti ir mokytis. Konsultacijos, „Kokybės laboratorijos“, forumai ir edukacinės išvykos tapo erdvėmis, kuriose gimė ne tik sprendimai, bet ir pasitikėjimas savimi. Ypač reikšminga, kad vis daugiau įstaigų perėjo nuo klausimo „ką turime padaryti?“ prie klausimo „kokį pokytį norime sukurti?“

Šiandien, kai daugiau nei penkiasdešimt Šiaulių miesto švietimo įstaigų jau atliko veiklos kokybės savianalizes, parengė tobulinimo planus, o savivaldybėje sukurta moderni kokybės stebėsenos informacinė sistema, galime drąsiai sakyti – formuojasi Šiaulių miesto švietimo kokybės ekosistema. Ekosistema, kurioje svarbi kiekviena patirtis, kiekvienas žingsnis ir kiekviena bendruomenė.

Šiame leidinyje pristatomos gerosios praktikos – tai gyvi pasakojimai apie augimą. Apie tai, kaip kokybės vadybos principai tampa kasdieniais sprendimais, kaip stiprėja lyderystė, kaip mokyklos ir darželiai mokosi matyti save ne atskirai, o kaip bendros miesto švietimo vizijos dalį. Tai kvietimas ne kopijuoti, bet įkvėpti – atrasti savąjį kelią kokybės link.

Tegul šis leidinys tampa ne tik patirčių rinkiniu, bet ir paskata toliau klausti, reflektuoti ir augti. Nes tik ten, kur yra drąsa mokytis, gimsta tvari švietimo kokybė.



Šiaulių „Saulėtekio“ gimnazija: kai lyderystė tampa kultūra, o kokybė - kasdieniu įpročiu

2025 m. Šiaulių „Saulėtekio“ gimnazija pristato savo veiklos įsivertinimo pagal Bendrojo vertinimo modelį (BVM) patirtį – tai ne tik kokybės vadybos sistemos diegimo istorija, bet ir brandžios, atsakingos, kryptingai veikiančios bendruomenės kelias. Kelias, kuriame išryškėjo esminė tiesa: gimnazija netapo kitokia – ji tiesiog aiškiai pamatė savo stiprybes ir jas sustiprino.

Kokybės istorija, prasidėjusi gerokai prieš BVM

Gimnazija niekada nestovėjo vietoje – kokybiniai pokyčiai prasidėjo dar 2006 m., dalyvaujant Mokyklų struktūros tobulinimo programoje, vėliau augo kartu su strateginiais veiklos planais, vidaus kontrole ir sistemingu duomenų naudojimu. BVM diegimas tik įtvirtino kryptį, kuri gimnazijoje brendė daugiau nei dešimtmetį. Kokybės vadyba gimnazijoje nėra deklaracija – ji yra kasdienės veiklos dalis, įaugusi į komandinę kultūrą. Kaip teigia gimnazijos direktorė: „Didžiuojuosi mūsų gimnazijos komanda – žmonėmis, kurie kasdien kuria kultūrą, grindžiamą atsakomybe, bendradarbiavimu ir pagarba. Bendrasis vertinimo modelis ne tik sustiprino mūsų kryptį, bet ir parodė, kokia vieninga ir stipri esame bendruomenė. Mūsų pažangos pagrindas – ne dokumentai, o žmonės, kurie tiki, kad kokybė prasideda nuo jų pačių veiksmų. Tai – mūsų bendras laimėjimas ir įrodymas, kad judame šiuolaikiškos gimnazijos keliu, kuriame mokinys visada yra centre.“

„Mažiau, bet geriau“ – lūžis, pakeitęs veiklos kryptį

Analizuojant BVM kriterijus gimnazijos komanda aiškiai pamatė, kad veiklų gausa pati savaime neužtikrina pažangos. Tikslas – ne daryti daugiau, o daryti prasmingiau. Šis suvokimas atvedė prie strateginio sprendimo: atsisakyti perteklinių veiklų; įvardyti kelias kertines sritis; susitelkti į poveikį mokinio pažangai.

Gimnazijos veikla dabar remiasi trimis aiškiomis kryptimis: pamokos kokybė, tvari profesinė bendruomenė ir skaidri, savalaikė komunikacija bei bendradarbiavimas. Tai tapo pagrindu ne tik sisteminiams pokyčiams, bet ir visiškam komandos susitelkimui.

Vadovų lyderystė – kryptis, kuri įkvepia, o ne kontroliuoja

„Saulėtekio“ gimnazijos vadovai pasirinko modernią lyderystės kryptį – ne priežiūra, o įgalinimas. Lyderystė čia suprantama kaip judesys, kuris išjudina sistemą, o ne taisyklė, kuri riboja. Direktorius ir jo komanda kūrė aplinką, kurioje mokytojai jaučiasi saugūs išbandyti naujus metodus, dalytis patirtimi, eksperimentuoti ir mokytis vieni iš kitų. Ši aplinka paskatino tikrą profesinį virsmą: mokytojai pradėjo analizuoti duomenis, kryptingai planuoti pamokas, dalyvauti refleksijose, sistemingai taikyti grįžtamojo ryšio kultūrą. Gimnazijos direktoriaus pavaduotojas ugdymui Malik Agamalijev akcentuoja: „Kokybės siekis yra nuolatinis procesas, reikalaujantis drąsesnių idėjų, šiuolaikiškų sprendimų ir gebėjimo išgirsti vienam kitą. Gimnazijos stiprybė – atvira komanda, kuri nebijo ieškoti naujų būdų mokinio pažangai užtikrinti. BVM diegimas mums tapo galimybe kitaip pažvelgti į kasdienes procesus – aiškiau matyti kryptį, tiksliau įvardyti poreikius ir ryžtingiau kurti tai, kas padeda mokiniui augti.“

Komanda, kuri pati tampa lyderiu

Vienas iš ryškiausių gimnazijos pokyčių – mokytojų lyderystės išaugimas.

Lyderystė čia neperduodama nurodymais – ji gimsta iš bendros atsakomybės kultūros. Mokytojai: inicijuoja porinį planavimą; dalyvauja tarpusavio konsultacijose; organizuoja atvirų pamokų ciklus; veda mikro-mokymus kolegoms; renkasi profesinio tobulėjimo kryptis pagal gimnazijos prioritetus; kuria bendrus vertinimo principus ir ugdymo standartus.

Kai kolegialus mokymasis tampa savivaldus, o ne paskirtas – organizacija pereina į kitą brandos lygį. Tai – vienas stipriausių „Saulėtekio“ gimnazijos išskirtinumų mieste ir regione.



Bendradarbiavimas už gimnazijos ribų – tikros partnerystės, ne formalumas

Gimnazija aktyviai vysto partnerystes su miesto institucijomis, kultūros organizacijomis, verslo įmonėmis ir tarptautiniais partneriais. Svarbiausia – partnerystės ne „papuošia“ veiklas, o padeda įgyvendinti realius ugdymo tikslus. Mokiniai dažniau dalyvauja praktinėse veiklose, o tėvai įtraukiami į diskusijas, apklausas, sprendimų paiešką. Tai kuria atvirą gimnazijos ekosistemą, kurioje kiekvienas suinteresuotasis narys tampa bendrakeleiviu.

Komunikacija – pamatas, laikantis bendruomenę kartu

Gimnazijos formaliojo ugdymo skyriaus vedėja Kristina Gerčaitė pabrėžia komunikacijos vaidmenį: „Kokybiška komunikacija yra vienas svarbiausių mūsų gimnazijos sėkmės pamatų. Kai informacija pasiekia laiku, kai procesai aiškiai paaiškinami, o sprendimai priimami dalijantis mintimis – atsiranda pasitikėjimas ir tvirtesnis ryšys tarp visų bendruomenės narių. Skaidri, pagarbi ir nuosekli komunikacija leido mums judėti viena kryptimi ir padėjo kurti aplinką, kurioje kiekvienas jaučiasi girdimas ir matomas.“

Ši komunikacijos kultūra – vienas iš kertinių tvaros organizacijos bruožų, leidžiantis užtikrinti stabilų ir prognozuojamą bendruomenės judėjimą.

Rezultatas – komanda, kuri kvėpuoja vienu ritmu

2025 m. „Saulėtekio“ gimnazija demonstruoja brandą, kuriai būdingos šios savybės: aiški strateginė kryptis, pasidalinta lyderystė, tvari profesinė bendruomenė, savalaikė komunikacija, procesų stabilumas, nuosekliai augantis mokytojas, matomas ir palaikomas mokinsys, sprendimai, paremti duomenimis.

Tai gimnazija, kurioje kokybė nėra projektas – tai bendras įprotis. Ir tai – didžiausias gimnazijos pasiekimas.



Šiaulių Salduvės progimnazijos MOST klasės vadybos modelio sukūrimo ir taikymo patirtis

Šiaulių Salduvės progimnazijos direktorė Natalija Kaunickienė ir neformaliojo švietimo skyriaus vedėja Inga Songailienė

Šiaulių Salduvės progimnazija jau dešimtmetį kryptingai taiko MOST klasės vadovų veiklos sistemą, kuri tapo vienu iš kertinių klasės vadybos, mokinių įgalinimo ir ugdymo kokybės gerinimo instrumentų. MOST sistema – tai keturios kryptys, padedančios apimti visus svarbiausius klasės gyvenimo aspektus: mokymąsi, organizacinius klausimus, socialines mokinių kompetencijas ir gilinimąsi į įvairias temas (1 pav.). Šis modelis leidžia klasių vadovams ne tik nuosekliai planuoti veiklas, bet ir įgalinti mokinius tapti aktyviais mokymosi kūrėjais. Per dešimtmetį MOST klasių vadybos sistema tapo ne tik veiklos modeliu, bet ir mokyklos kultūra, kurioje mokiniai planuoja, reflektuoja ir prisiima atsakomybę už savo mokymąsi.

MOST



M – mokymasis

Skirta akademiniam pasiekimams ir mokymosi įgūdžiams. Šios klasės valandėlės metu mokiniai atlieka VIP įsivertinimą, aptaria mokymosi rezultatus, mokymosi strategijas.



O – organizacijos klausimai

Skirta klasės ir mokyklos gyvenimo organizaciniams klausimams. Mokiniai mokosi organizuotumo ir atsakomybės, kartu kurdami jaukią klasės bendruomenę.



S – socialinės kompetencijos

Skirta tarpusavio santykiams, emocinei aplinkai gerinti. Mokiniai dalijasi socialinės pilietinės veiklos patirtimi, žaidžia komandinius žaidimus, mokosi spręsti konfliktus.



T – teminės klasės valandėlės

Skirta įvairioms aktualioms temoms. Tai gali būti sveikos gyvensenos pamoka, diskusija apie karjerą ar mokinių pomėgių pristatymas. Teminės valandėlės praplečia akiratį ir leidžia mokytojui reaguoti į aktualius klasės poreikius čia ir dabar.

MOST klasės vadybos sistemos struktūrinės dalys

MOST diegimo priežastys ir principai

Progimnazija sąmoningai atsisakė tradicinių klasių vadovų planų rengimo – vietoje jų pradėtas diegti planavimo procesas, kurio kūrėjais tapo patys mokiniai. Tokiu pokyčiu siekta:

- stiprinti klasės vadybos veiksmingumą;
- mokinius įtraukti į realų planavimą, sprendimų priėmimą ir atsakomybę;
- kurti bendruomenę, kurioje kiekvieno indėlis matomas ir svarbus.

MOST sistema padeda nuosekliai organizuoti klasės valandėlių veiklas, suteikiant kiekvienai jų aiškų tikslą ir prasmę mokiniams.

MOST – aiški mėnesio veiklų krypties sistema

5–8 klasių mokiniai kiekvieną savaitę pradeda bendra klasės veikla, t.y. klasės valandėlė, kuri vyksta kiekvieną pirmadienį, per pirmą pamoką. Kiekviena valandėlė skiriama vienai MOST veiklai pagal iš anksto sudarytą metinį grafiką. Tai suteikia savaitės veikloms aiškų struktūrinį pagrindą, leidžiantį mokiniams iš anksto numatyti planuojamų temų turinį, atsakomybės sritis, pavyzdžiui:

- planuoti savo užduotis ir pasiūlymus iš anksto;
- aiškiau suprasti, kokios veiklos ir atsakomybės jiems teks šią savaitę;
- įsitraukti į klasės gyvenimą ne epizodiškai, o sistemingai;
- ugdyti laiko planavimo, pasirengimo ir refleksijos įgūdžius.

Šis ritmas formuoja ir naują klasės kultūrą – kurioje visi žino kryptį, tikslus ir bendras sutartis, o mokinių įsitraukimas tampa natūralia ugdymo dalimi.

MOST klasių valandėlių sistema rodo, kad klasės gyvenimas gali būti ne vien mokytojo atsakomybė, o visos bendruomenės kūrinys. Kai mokiniai įsitraukia į planavimą, tikslų kėlimą ir įsivertinimą, jie pradeda kitaip matyti savo vietą klasėje – ne kaip mokinio, o kaip bendruomenės nario, kuris gali turėti žodžio ir prasmingų idėjų laisvę. Šiandien MOST sistema nėra tik sistema – tai mūsų mokyklos kasdienybės kultūra, kurią formuoja visi.

Šiaulių „Romuvos“ progimnazijos patirtis „Lyderystė kaip kokybės variklis: kaip vadovai įkvepia pokyčius ir vienija bendruomenę“

Šiaulių „Romuvos“ progimnazijos direktorė Stanislava Prazauskienė ir pradinio ugdymo skyriaus vedėja Edita Puzarienė

Šiaulių „Romuvos“ progimnazija pastaraisiais metais nuosekliai siekė, kad lyderystė būtų ne vien vadovo funkcija – kad tai taptų visos bendruomenės gebėjimu kartu kurti kryptį, keistis ir siekti aukštesnės kokybės. Pastaruoju laikotarpiu mokykla kryptingai ir nuosekliai stiprino savo kokybės kultūrą, įgyvendindama kelis Bendrojo vertinimo modelio (BVM) planus ir tobulinimo ciklus. Šis procesas tapo ne vien vadybiniu veiksmu, tačiau ir kultūriniu reiškiniu, padėjusiu bendruomenei formuoti ilgalaikį, į duomenis ir atsakomybę orientuotą progimnazijos veiklos modelį.

Pirmajame įsivertinimo etape progimnazija kūrėsi savo įsivertinimo architektūrą ir ypač kryptingai dirbo siekdama įtvirtinti kokybės kultūrą: suformuota BVM grupė, atnaujinti tyrimų instrumentai, rinkti kiekybiniai ir kokybiniai duomenys, atliktos apklausos – nuo PEST iki mikroklimato tyrimų, nuo pamokų stebėsenos iki mokinių pažangos analizės. Tai buvo metas, kai bendruomenė mokėsi matyti savo veiklą iš šalies ir vertinti ją remdamasi įrodymais. Pirminės įžvalgos padėjo aiškiai įvardyti realias stiprybes ir tobulintinas sritis, o svarbiausia – sukūrė pagrindą vėlesniems pokyčiams, kurie jau buvo kryptingesni, labiau duomenimis grįsti ir orientuoti į poveikį.

Vėlesni įsivertinimo ciklai išryškino duomenų ir refleksijos brandą. Jie leido matyti ryškesnes veiklos tendencijas ir tiksliau identifikuoti prioritetus. Sustiprinta pamokos kokybės stebėseną, įvesta nuoseklesnė mokinių pažangos analizė, suaktyvintas tarpusavio mokymasis. Ryškus bendruomenės aktyvumas ir augimas atsiskleidė per pastarųjų atvirų pamokų savaitę, kai „Romuvoje“ surengta net 18

atvirų pamokų ir veiklų miesto bendruomenei. Šis atvirumas parodė, kad mokytojai geba priimti lyderystę kaip profesinės kultūros dalį, o ne papildomą užduotį. Šios veiklos buvo svarbios ir todėl, kad jos sustiprino mūsų BVM analizėje išryškėjusią stiprybę – lyderystės sklaidą. „Romuvos“ mokytojai ir vadovai yra mentorai, konsultantai, patarėjai ir inovacijų entuziastai. Įsitraukimas į Erasmus+ ir Nordplus projektus, stažuotės Lietuvoje ir užsienyje, dalyvavimas VIP mokyklų ir STEAM tinkluose nuolat pildo profesinį kapitalą. Ši kryptis pripažinta ir šalies mastu – mokykla pelnė Erasmus kokybės apdovanojimą už įtrauktį ir eTwinning mokyklos kokybės ženkliuką, patvirtinantį, kad gebame įgyvendinti prasmingas tarptautines iniciatyvas.

Vėlesniuose etapuose išryškėjo procesų tvarumo svarba. Buvo atnaujinti komunikacijos kanalai, įdiegta galimybė darbuotojams teikti pasiūlymus ir įžvalgas anonimiškai, taip pat sukurtas patogus elektroninis kanalas bendruomenės nariams išsakyti rūpimus klausimus ir idėjas. Tokia praktika atliepia modernios lyderystės principą: kiekvienas bendruomenės narys turi balsą ir gali prisidėti prie geresnės mokyklos kūrimo. Progimnazijoje atliktos apklausos, gilintos refleksijos praktikos, išbandyti duomenų vizualizavimo sprendimai. Dar daugiau dėmesio skirta bendruomenės balsui: įdiegta anoniminė idėjų forma, pradėtos fokus grupių diskusijos, kuriose mokiniai įvardijo jiems aktualias temas ir iššūkius. Kai kurie jų pasiūlymai virto realiais pokyčiais, parodžiusiais, kad mokinių dalyvavimas gali būti ne simbolinis, o realiai keičiantis ugdymo aplinką.

Lyderystė „Romuvoje“ pasireiškia ir per gebėjimą kurti prasmingas partnerystes. Mokykla yra VIP mokyklų tinklo ir STEAM bendruomenės narė, aktyviai bendradarbiauja tarptautinėse programose, kartu su kitomis miesto ugdymo įstaigomis inicijavo įtraukties mokyklų tinklą. Šios iniciatyvos stiprina bendrą miesto švietimo kultūrą ir sudaro sąlygas dalytis gerąja patirtimi platesniu mastu.

Kartu augo ir mokinių įsitraukimas – jų sėkmės Junior Achievement veiklose, sporto ir mokymosi pasiekimuose rodo, kad ugdymas čia yra visapusiškas, orientuotas ne tik į akademinį rezultatą, bet ir į mokinių iniciatyvumą, kūrybiškumą bei savarankiškumą.

Šią lyderystę stiprina vienas svarbiausių reiškinių – kolektyvinis įsitraukimas, neretai aiškinamas vadinamuoju „IKEA efektu“. Kai vadovų inicijuoti darbuotojai prisideda prie sprendimų kūrimo, jie labiau vertina jų rezultatus, stipriau įsipareigoja juos įgyvendinti ir natūraliai tampa pokyčio savininkais. Taip nutiko ir „Romuvoje“ – mokytojai patys analizavo duomenis, rengė programas, gaires, aptarė pamokas, inicijavo veiklas, teikė jas pripažinimui, formavo pokyčių kryptis, ir taip ne tik prisidėjo prie procesų, bet ir tapo jų autoriais. Tai liudija mokytojų laimėjimai, įvertinimai ir pripažinimas miesto ir šalies mastu. Todėl pokyčiai čia nėra laikini – jie tvarūs, nes vadovų pastebėjimas, palaikymas ir mentorystė padėjo įtvirtinti kokybiškus pokyčius, kylančius iš pačių bendruomenės narių.

Atliktos SSGG analizės tapo svarbiu savirefleksijos įrankiu. Stiprybėmis išryškėjo brandi profesinė kultūra, mokytojų lyderystė, prasmingos partnerystės, atviras bendravimas su bendruomene ir augantis mokinių balsas. Silpnybėmis įvardyti laiko ištekliai, duomenų apimtys valdymas ir iššūkiai juos interpretuojant, atsirandantys dėl ribotų techninių įrankių bei skirtingo darbuotojų pasirengimo analitiniam darbui. Galimybės siejosi su tarptautinių stažuočių plėtra, skaitmeniniais sprendimais, STEAM ir įtraukties tinklų augimu. Grėsmėmis tapo pokyčių nuovargis ir didėjantis išorinių reikalavimų tempas ir rizika, kad be aiškos komunikacijos dalis darbuotojų gali jaustis nepakankamai užtikrinti savo vaidmeniu pokyčiuose.

Šiandien „Romuvos“ progimnazija yra mokykla, kurioje lyderystė įkvepia, drąsina ir jungia. Vadovai čia kuria sąlygas, mokytojai kuria pokytį, o mokiniai – savo ateitį. Mokykla ne tik siekia kokybės, bet ją sistemingai formuoja, stiprina ir įtvirtina kasdienėje bendruomenės kultūroje. Tai nėra vien vadybinė sistema – tai gyvas procesas, kuriame kiekvieno bendruomenės nario balsas yra svarbus, o pokytis gimsta iš bendro darbo, atsakomybės ir pasitikėjimo. Šiandien galime teigti, kad kokybė nėra galutinis rezultatas – tai nuolatinis Šiaulių „Romuvos“ progimnazijos judėjimas pirmyn.



Šiaulių lopšelio-darželio „Pasaka“ patirtis „Vertybių kelias: nuo įsivertinimo iki vaikų patirties“

Šiaulių lopšelio-darželio „Pasaka“ direktorė Neringa Baršauskienė

Šiaulių lopšelio-darželio „Pasaka“ patirtis kuriant gyvą kokybės kultūrą per vertybes, bendruomenės įtrauktį ir vaikų balsą rodo, kad kokybės kultūra švietimo įstaigoje prasideda ne nuo dokumentų, o nuo bendruomenės susitarimų ir vertybių, kurias kartu kuriame ir puoselėjame.

2024 metais atlikus veiklos įsivertinimą ir parengus veiklos tobulinimo planą buvo suplanuota peržvelgti ir įstaigos vertybes, kurių nusistatymui buvo įtraukti visi darbuotojai. Naudodami mąstymo žemėlapius pirmiausia vertybes rašėme individualiai, vėliau porose tarėmės dėl darbuotojams svarbių vertybių, kurias viešai įvardinome, o direktoriaus pavaduotoja ugdymui Ineta Labanauskienė – užrašė bei įvertino pasikartojimo dažnumą. Tokiu būdu gavome vertybių dešimtuką, kurį dar papildomai reitingavome ir išrinkome penkias.



Šios penkios vertybės buvo priimtose kaip esminės:

- bendravimas ir bendradarbiavimas;
- mikroklimatas / emocinės sveikata;
- pagarba;
- komandinis darbas;
- profesionalumas / kokybė.

Simon Sinek knygoje „Pradėkime nuo klausimo KODĖL“ rašo, kad jei vertybės išrašomos daiktavardžiais, jos neskatina veiksmo. Kad vertybės ar į priekį vedantys principai išties būtų efektyvūs, tai privaloma įvardyti veiksmavardžiais:

- bendravimas ir bendradarbiavimas į bendrauti ir bendradarbiauti;
- mikroklimatas / emocinės sveikata į gerai jaustis ir rūpintis kitais;
- pagarba į gerbti save ir šalia esantį;
- komandinis darbas į veikti kartu ir dirbti komandoje;
- profesionalumas / kokybė į tobulėti ir veikti kokybiškai.

Tokios formuluotės leido vertybes ne tik deklaruoti, bet ir matyti jas kaip veiksmus, kuriuos galime stebėti, reflektuoti ir stiprinti kasdienėje praktikoje.

Svarbu paminėti, kad Šiaulių lopšelyje-darželyje „Pasaka“ ugdymas grindžiamas „Mąstymo mokyklos“ principais, todėl ugdydami vaikų mąstymo įpročius, pavyzdžiui „Mąstymas drauge“ siejame ir su pačių darbuotojų didesniu dėmesiu bendravimui ir bendradarbiavimui, komandiniu darbu arba „Tikslumo siekimą“ siejame su darbuotojų profesionalumu ir veiklos kokybe. Bendruomenės susitarimai pasitarnauja formuojant vaikų mąstymo įpročius, o puoselėjamos vertybės tampa neatsiejama darbuotojų profesinės kultūros dalimi.

Kasmetinė vaikų apklausa „Aš noriu eiti į darželį, nes...“ tapo ne tik emociniu termometru, bet ir svarbiu ugdymo turinio korekcijos įrankiu. Paskutiniųjų dviejų metų atsakymai atskleidžia, kad vaikams labiausiai patinka žaisti ir atrasti naujus dalykus, todėl kiekvieną rugsėjį neoficialiai skelbiame „Vaikų balso mėnesį“.

Tai laikotarpis, kai fiksuojamos vaikų idėjos, norai ir pastebėjimai, kurie vėliau integruojami į ugdymo planus, veiklų pasiūlymus bei projektus – taip vaikai tampa aktyviais kokybės kūrėjais. Idėjos užrašomos, viešinamos grupės erdvėje, o mokytoji nusprendus jas įgyvendinti, vaikai visada sužino, kas yra tos idėjos autorius.

2025 metais siekiame rasti sprendimus, kaip įstaigoje vizualiai atkleisti vertybes, kad taptų matomos vaikams, tėvams ir darbuotojams. Rudenį vykdyta darbuotojų apklausa „Kas mane motyvuoja dirbti ir siekti tikslų?“ atskleidė daug vertingų idėjų, viena iš jų – padėkos žodžiai ir palaikymas, kurį patiriame iš kolegų ar vadovų. Todėl planuojame, kartu su vertybėmis integruoti ir „Ačiū lentą“ – ji skatins tarpusavio bendravimą, stiprins bendruomeniškumą ir taps erdve, kurioje dėkingumo žinutėmis galės dalintis ir vaikų tėveliai.

Perspektyva – skelbti įstaigoje konkrečios vertybės pusmečiu, planuojant tam priemones, įsivertinant jas ir reflektuojant. Šis ciklas padeda ne tik įtvirtinti vertybes, bet ir kurti gyvą kokybės kultūrą, kurioje kiekvienas narys – nuo vaiko iki vadovo – turi savo balsą.

Šiaulių lopšelio-darželio „Kregždutė“ patirtis „Veiksniai padedantys sėkmingai įgyvendinti kokybės tobulinimo planą ir pajusti pokyčius“

Kokybės tobulinimo planas yra vienas svarbiausių Šiaulių lopšelio-darželio „Kregždutė“ (toliau – lopšelis-darželis) vadybos įrankių, leidžiančių nuosekliai gerinti paslaugų kokybę bei didinti veiklos efektyvumą. Tačiau net ir geriausiai parengtas planas negarantuoja sėkmės – jo įgyvendinimą lemia daugybė tarpusavyje susijusių veiksnių. Mūsų nuomone, išskyrėme pagrindinius veiksnius, darančius įtaką kokybės tobulinimo plano įgyvendinimui:

- vadovų įsipareigojimas ir lyderystė – vadovai turi aiškiai deklaruoti kokybės tobulinimo svarbą ir skatinti darbuotojus aktyviai dalyvauti procese; rodyti pavyzdį, kad kokybės gerinimas yra prioritetas, o ne tik formalumas;
- darbuotojų įtrauktis ir įgalinimas – svarbu užtikrinti visų darbuotojų dalyvavimą vertinimo ir tobulinimo procese. Skatinti komandinį darbą, idėjų teikimą, suteikti galimybę realiai prisidėti prie pokyčių. Įgalinti darbuotojus priimti sprendimus savo atsakomybės srityje, kitaip tariant suteikti jiems teisę, atsakomybę ir pasitikėjimą veikti savarankiškai tose veiklos srityse, už kurias jie yra atsakingi;
- aiškūs tikslai ir prioritetai – kokybės tobulinimo planas turi būti konkretus, realistiškas ir pamatuojamas:

konkretus – aiškiai įvardinti tikslai, uždaviniai, priemonės ir atsakomybės;

realistiškas – tikslai ir priemonės turi būti pasiekiami turimais ištekliais, laiku ir kompetencijomis;

pamatuojamas – planas turi turėti aiškius vertinimo rodiklius, pagal kuriuos bus galima nustatyti, ar tikslas pasiektas.

Tikslai turi būti susieti su lopšelio-darželio strateginiais tikslais ir BVM vertinimo rezultatais.

Reikalingi aiškūs rodikliai (indikatoriai), leidžiantys stebėti pažangą. Rodikliai gali būti kiekybiniai (skaičiai, procentai) arba kokybiniai (apklausų rezultatai, vertinimai);

- duomenimis pagrįstas sprendimų priėmimas – veiklos tobulinimas turi remtis analize, įrodymais, vertinimo rezultatais. Sprendimai dėl pokyčių ar tobulinimo negali būti daromi vien pagal nuomonę, spėjimus ar intuiciją – jie turi būti pagrįsti faktais ir duomenimis. Svarbu reguliariai rinkti duomenis apie bendruomenės pasitenkinimą, procesų efektyvumą, rezultatų pasiekimą. Tai padeda objektyviai vertinti savo veiklą, priimti pagrįstus sprendimus ir nuolat gerinti teikiamų paslaugų kokybę;
- nuoseklus planavimo ir įgyvendinimo procesas – laikytis nuolatinio procesų tobulinimo ciklo: planuoti – nustatyti prioritetus, tikslus, priemones; įgyvendinti – įtraukti atsakingus asmenis, paskirstyti išteklius; tikrinti – vertinti pažangą ir rezultatus; tobulinti – koreguoti veiksmus pagal išvadas;
- efektyvus komunikavimas-- aiškiai ir reguliariai informuoti visus darbuotojus apie tikslus, pažangą, pasiektus rezultatus;
- mokymasis ir gerosios praktikos sklaida – įgyvendinant tobulinimo planą svarbu skatinti visos bendruomenės mokymąsi, t. y. gebėjimą mokytis iš patirties, dalintis gerosiomis praktikomis;
- stebėseną, vertinimas ir nuolatinis grįžtamasis ryšys – reguliariai peržiūrėti pažangą, vertinti priemonių efektyvumą. Naudoti grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų, tėvų, partnerių, vaikų. Įvertinti, ar įgyvendinami veiksmai duoda laukiamą poveikį;
- organizacinė kultūra – sukurti kultūrą, kurioje tobulinimas – nuolatinis procesas, o ne vienkartinė iniciatyva. Skatinti atsakomybę, bendradarbiavimą, inovacijas ir pasitikėjimą.

Apibendrinant pabrėžiame, kad sėkmingą kokybės tobulinimo plano įgyvendinimą lemia:

- aiški strateginė kryptis ir lyderystė,
- darbuotojų įtraukimas ir motyvacija,

- pagrįsti sprendimai ir nuoseklus procesų tobulinimo ciklo taikymas,
- atvira komunikacija ir nuolatinis mokymasis,
- rezultatais grįsta kultūra, kuri palaiko pokyčius.

Lopšelyje-darželyje veiklos tobulinimo plano įgyvendinimas vyksta nuosekliai:

100 % veiklos tobulinimo plane pateikti pasiūlymai – priemonės įtraukiami į lopšelio-darželio strateginį ir metinį veiklos planus bei atskirus administracijos darbuotojų veiklos planus.

Kiekvienai veiklos tobulinimo priemonei įgyvendinti numatomi, suderinami ir lopšelio-darželio direktoriaus įsakymu patvirtinami atsakingi darbuotojai.

Pateikiama informacija bendruomenei ar tikslinėms grupėms apie informacijos rinkimo tikslus.

Darbo grupės, įgyvendindamos priemones laikosi nuoseklumo, laiko nustatytų terminų ir remiasi PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK, VEIK) ciklo metodu.

Kaskart organizuojami BVM darbo grupės susirinkimai, kurių metu aptariami įgyvendinamų priemonių rezultatai.

Pristatomi bendruomenei rezultatai, kokius pokyčius įtakojo veiklos tobulinimo plano priemonių įgyvendinimas.

Pateikiamos dvi priemonės iš lopšelio-darželio veiklos tobulinimo plano, kurios buvo įgyvendinamos 2 metus iš eilės ir davė realių pokyčių:

- pokalbiai su tikslinėmis darbuotojų komandomis, aptariant vieningas veiklos kryptis be siekiant geriau įsigilinti į situaciją (apie darbo sąlygas, atliekamų funkcijų kokybę, reikalingą pagalbą ir galimybes savęs atskleidimui);
- lauko erdvių pritaikymas fiziniam aktyvumui, užtikrinant ugdymo proceso tęstinumą; vientiso lopšelio-darželio lauko erdvių įvaizdžio kūrimas.

Individualūs ir grupiniai pokalbiai (1 priemonė). Kokia reikšmė lopšeliui-darželiui?

Pirmiausia, pokalbiams reikalingas abipusis pasiruošimas – laiko, vietos suderinimas; planavimo ir kitų atliktų darbų peržiūra elektroniniame dienyne ir kt.

Darbo sąlygų gerinimas. Pokalbiai leidžia išgirsti darbuotojų nuomonę apie darbo aplinką, priemones, krūvį, mikroklimatą. Tai padeda vadovui laiku pastebėti problemas ir nepavėluotai imtis veiksmų jas spręsti.

Atliekamų funkcijų kokybės užtikrinimas. Pokalbiai leidžia įvertinti, kaip darbuotojai supranta savo pareigas, su kokiais sunkumais susiduria, ir pasiūlyti mokymus ar pagalbą, kuri padėtų geriau atlikti darbą.

Reikalingos pagalbos suteikimas. Kiekvienas darbuotojas gali turėti skirtingų poreikių ar iššūkių. Pokalbio metu galima nustatyti, kokios pagalbos (profesinės, emocinės, organizacinės) jam reikia, kad jis galėtų efektyviau dirbti.

Motyvacija ir įsitraukimas. Darbuotojai, kurie jaučiasi išgirsti ir vertinami, yra labiau motyvuoti. Pokalbiai rodo vadovo dėmesį žmogui, skatina pasitikėjimą ir lojalumą lopšeliui-darželiui.

Galimybės savęs atskleidimui. Pokalbiai suteikia darbuotojams progą išsakyti savo idėjas, ambicijas, karjeros siekius. Tai padeda vadovui planuoti darbuotojų tobulėjimą ir pritaikyti jų stipriąsias puses lopšelio-darželio tikslams.

Apibendrinant – pokalbiai padeda sukurti atvirą, pasitikėjimu grįstą darbo kultūrą, gerina darbo kokybę ir stiprina viso lopšelio-darželio veiklos efektyvumą.

Ką reiškia darbuotojui?

Dėmesį ir pripažinimą. Darbuotojui – svarbu, kad vadovui rūpi jo nuomonė, savijauta bei darbo patirtis.

Galimybę išsakyti savo nuomonę. Jaučiasi matomas ir vertinamas. Pokalbio metu darbuotojas gali atvirai kalbėti apie sunkumus, pasiūlymus ar idėjas, kurių, galbūt, nepavyktų išreikšti kasdienėje veikloje.

Aiškesnius lūkesčius. Pokalbiai padeda geriau suprasti vadovo lūkesčius, darbo tikslus ir prioritetus – tai suteikia aiškumo ir kryptingumo.

Pagalbą ir palaikymą. Darbuotojas gali gauti konkrečių pasiūlymų, kaip spręsti problemas ar tobulinti kompetencijas. Tai didina saugumo jausmą ir pasitikėjimą savimi.

Augimo ir tobulėjimo galimybes. Pokalbis suteikia progą kalbėti apie profesinį tobulėjimą, mokymus ar karjeros galimybes lopšelyje-darželyje.

Pasitikėjimo stiprinimą. Atviras dialogas kuria tarpusavio pasitikėjimą tarp darbuotojo ir vadovo, gerina bendravimą bei darbo atmosferą.

Apibendrinant, darbuotojui tokie pokalbiai reiškia galimybę būti išgirstam, tobulėti profesiskai ir jaustis svarbia lopšelio-darželio dalimi.

Lopšelio-darželio lauko edukacinių erdvių idėjos ir veiklos. (2 priemonė)

Po lopšelio-darželio bendruomenės pateiktų pasiūlymų ir diskusijų, nuspręsta lauko erdves papildyti priemonėmis atsižvelgiant į ugdymo modelio "Penkios studijos" idėjų ir veiklų organizavimą.

Bendravimo studijos veiklų testinimas lauke.



Šviesos ir garso studijos veiklos lauke.



Judesio studijos lauko priemonių papildymas.



Teatro studijos veiklų įgyvendinimo galimybės.



Steam studijos veiklų tęstinumas.



Pastaraisiais metais atkreipiamas dėmesys į vaikų estetinio suvokimo formavimą ne tik lopšelio-darželio vidaus bet ir lauko aplinkoje.



Ugdymas lauke – tai ugdymo(si) proceso tęstinumas, pasitelkiant lauko erdves; vaiko prigimtinis poreikis judėti, tyrinėti, būti gamtoje; visapusiškas vystymasis per patirtinį mokymąsi; sveikata, atsparumas, emocinė gerovė.

Lauko erdvės – tai galimybė visapusiškai ugdyti vaiką – kūną, protą ir jausmus. Reikia ne „idealios“ aplinkos, o kūrybiško požiūrio leisti vaikui patirti, tyrinėti, atrasti.

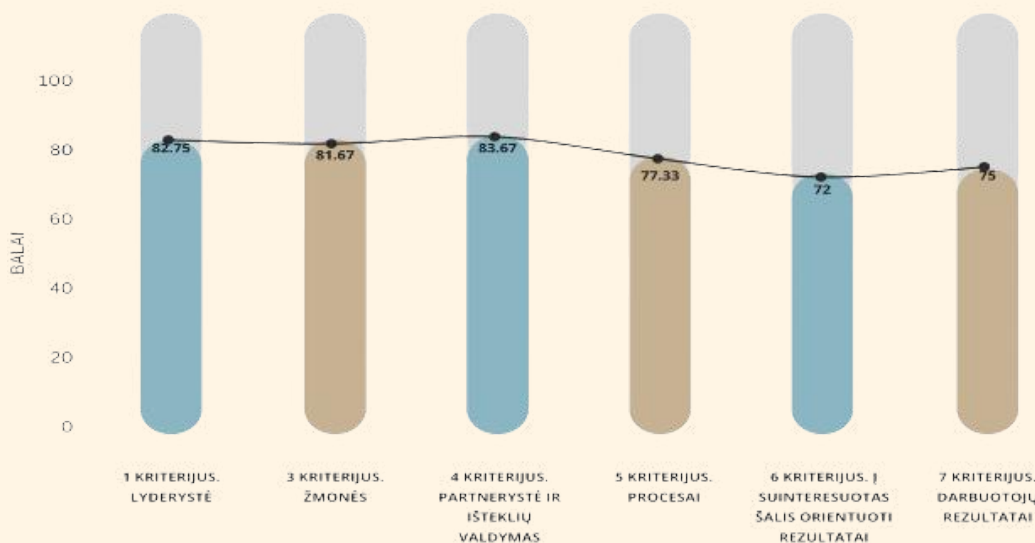


Šiaulių lopšelio-darželio „Ežerėlis“ patirtis „V įsivertinimas kaip pokyčio variklis: nuo išvadų iki realių rezultatų“

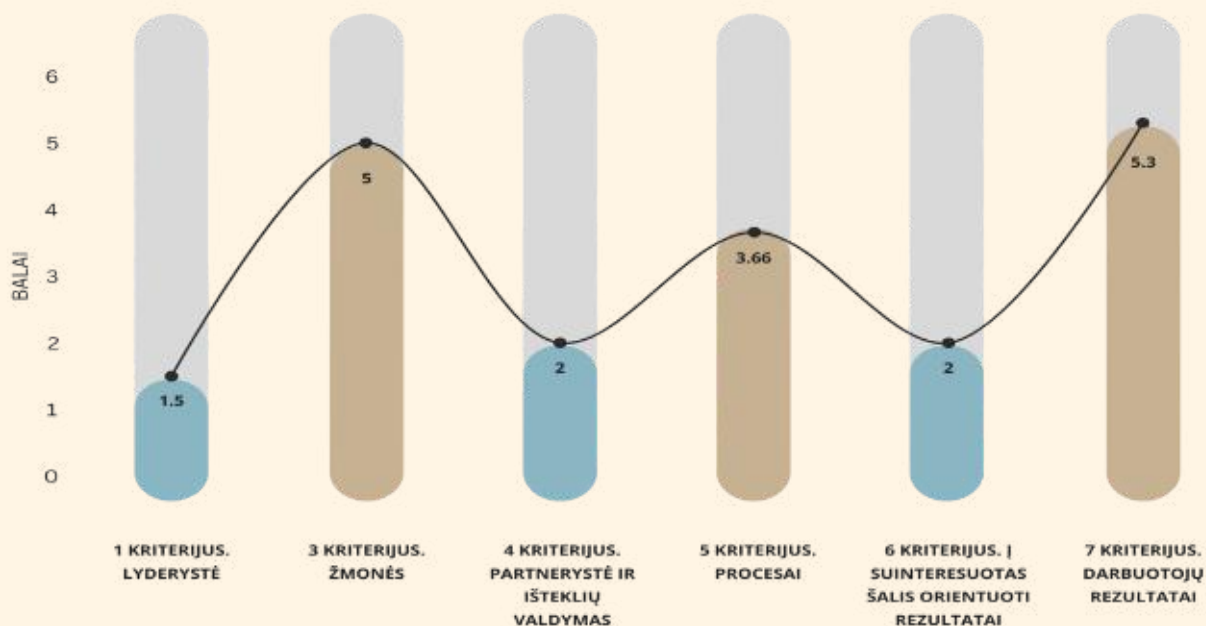
Šiaulių lopšelio-darželio „Ežerėlis“ BVM taikymo trijų metų praktinė patirtis, pristatyta Ritos Daubarienės, direktorės ir Aurelijos Bersėnaitės, direktorės pavaduotojos ugdymui „Kokybės laboratorijos“ patirties dirbtuvėse „Kaip iš įsivertinimo išvadų gimsta realūs pokyčiai“. Pasidalinta patirtimi, kaip sekėsi išgryninti ir įgyvendinti kokybės tobulinimo planus orientuojantis į kokybės vadybą ne tik kaip procesą, bet kaip gyvą organizacijos kultūros reiškinį.

Iškeltas tikslas – pagrįsti kaip įsivertinimo išvados ir realūs rezultatai tampa pokyčio varikliu, įvardyti trijų metų rezultatų pokyčių kiekybinės ir kokybinės analizės rodiklius, atskleisti kokybės vadybos PATV ciklo vykdymą, konstatuoti strategijas, padėjusias pasiekti keliamus tikslus.

Įgyta trijų metų patirtis parodė labiausiai „augančius“ kriterijus: „Partnerystė ir išteklių valdymas“, „Lyderystė“, „Žmonės“ ir ryškiausiai atskleistus pokyčius, daugiau matomus „Darbuotojų rezultatai“, „Žmonės“, „Procesai“ kriterijuose. Turimi duomenys rodo ženklų pažangą ir užsibrėžtų kriterijų atitikmenį gautiems rezultatams (žr. 1, 2 pav.).

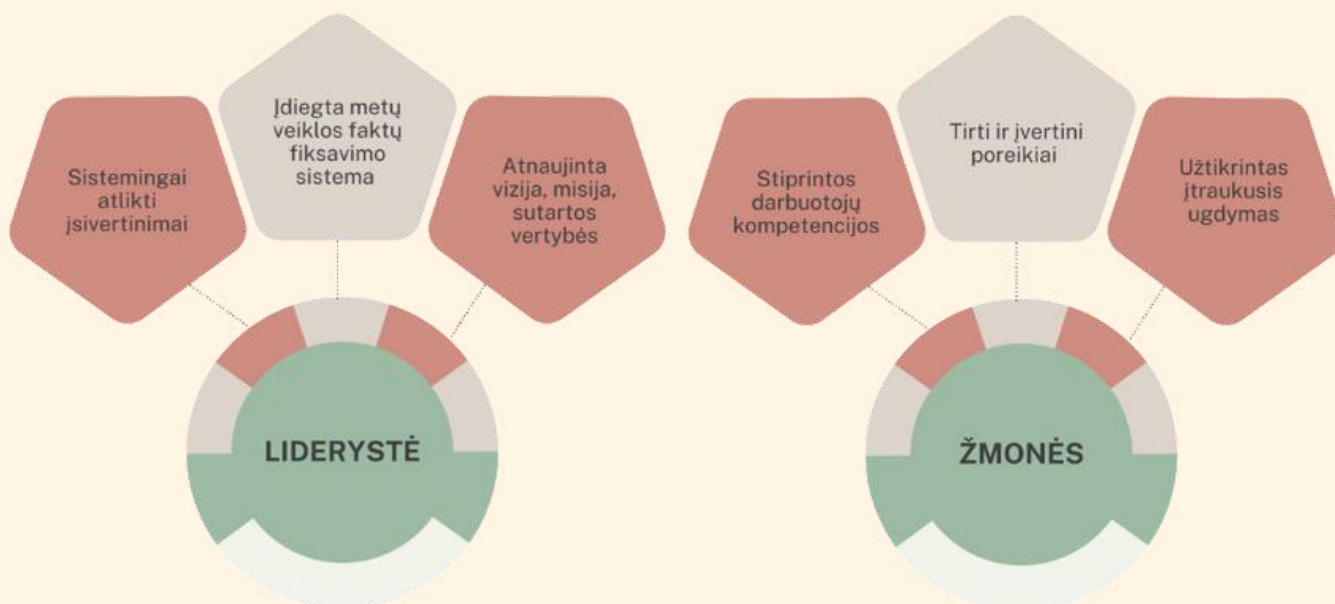


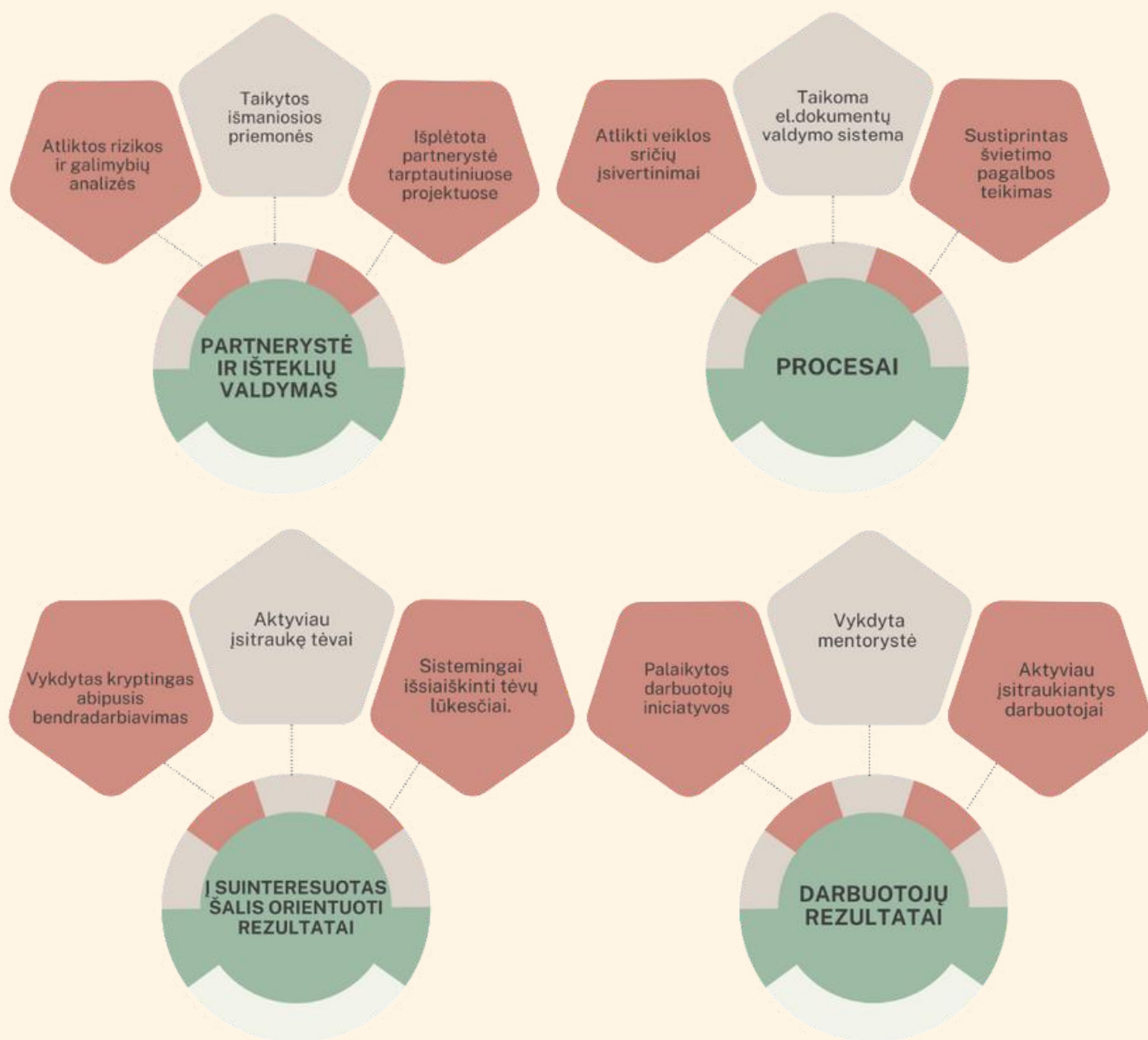
1 pav. Trijų metų įsivertinimo vidurkis



2 pav. Trijų metų įsivertinimo pokytis

Įsivertinimo pagal BVM rezultatai atspindi svarbiausius organizacijos pokyčius įvairiose veiklos srityse: kryptingai stiprinama lyderystė, darbuotojų kompetencijos, partnerystė, procesai ir orientacija į suinteresuotų šalių poreikius (žr. 3 pav.). Tai - nuoseklaus įsivertinimo, bendradarbiavimo ir inovatyvių sprendimų rezultatai, parodantys aiškiai struktūruotą pažangos vaizdą, leidžiantį įvertinti pasiektas pokyčio ir augimo kryptis.





3 pav. Veiklų rezultatų fragmentai, atliepiantys pokytį

Įsivertinimas pagal BVM parodė, kad ir nedideli pokyčiai kriterijuose turi giluminį poveikį visos organizacijos augimui. Išryškinamas tikslingas partnerystės tinklų kūrimas – įsitraukimas į STEAM darželių tinklaveiką, aktyvus dalyvavimas eTwinning projektuose, bendradarbiavimas su miesto švietimo įstaigomis ir Savivaldybės institucijomis. Ši veiklų visuma sudaro sąlygas dalytis patirtimi, stiprinti profesinį kapitalą ir kurti organizaciją, gebančią adaptuotis bei augti. Aukšta veiklos kokybė neatsiejama nuo lyderių gebėjimo įtraukti bendruomenę, inicijuoti pokyčius ir atsakingai juos valdyti.

Siekiant tvarios švietimo kokybės, priimti vadybiniai sprendimai, padėję sistemingai įsivertinti ir analizuoti turimus duomenis ir faktus, kurie tapo esminiu pokyčio varikliu. Remiantis PATV modeliu, nuosekliai vykdyti proceso įsivertinimo veiksmai, kuriais buvo palaikomas nuolatinis procesų tobulinimo ciklas.

Įsivertinimas nėra formalus procesas, bet strateginis įrankis, padedantis kurti tvarią, nuolat besimokančią organizaciją.

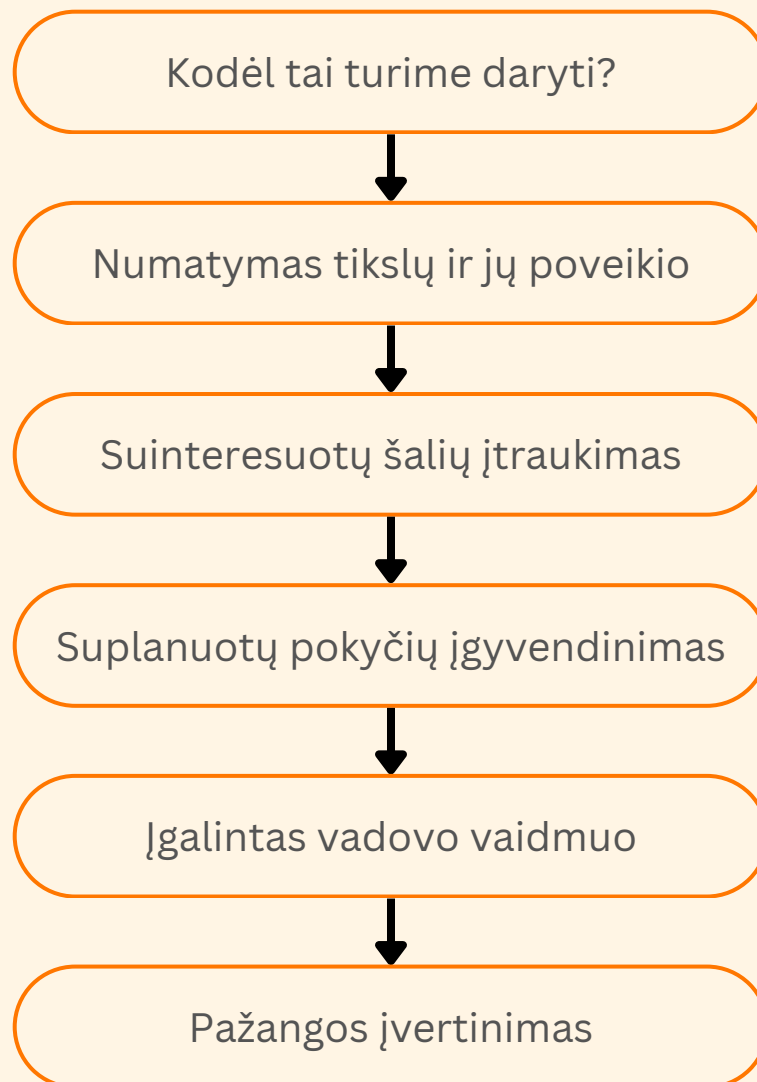
Klausimas „Ar tam, ką kuriame, lemta išlikti?“ (D.Fink, A.Hargreaves) privertė susimąstyti ir pažvelgti į savo organizacijos pokyčius ne kaip į atskiras veiklas, bet kaip į ilgalaikę strateginę viziją, kurios įgyvendinimui didelę reikšmę turėjo procesai, padėję valdyti pokyčius (žr. 4 pav.).

Įsivertinimas pagal BVM parodė, kad ir nedideli pokyčiai kriterijuose turi giluminį poveikį visos organizacijos augimui. Išryškinamas tikslingas partnerystės tinklų kūrimas – įsitraukimas į STEAM darželių tinklaveiką, aktyvus dalyvavimas eTwinning projektuose, bendradarbiavimas su miesto švietimo įstaigomis ir Savivaldybės institucijomis. Ši veiklų visuma sudaro sąlygas dalytis patirtimi, stiprinti profesinį kapitalą ir kurti organizaciją, gebančią adaptuotis bei augti. Aukšta veiklos kokybė neatsiejama nuo lyderių gebėjimo įtraukti bendruomenę, inicijuoti pokyčius ir atsakingai juos valdyti.

Siekiant tvarios švietimo kokybės, priimti vadybiniai sprendimai, padėję sistemingai įsivertinti ir analizuoti turimus duomenis ir faktus, kurie tapo esminiu pokyčio varikliu. Remiantis PATV modeliu, nuosekliai vykdyti proceso įsivertinimo veiksmai, kuriais buvo palaikomas nuolatinis procesų tobulinimo ciklas.

Įsivertinimas nėra formalus procesas, bet strateginis įrankis, padedantis kurti tvarią, nuolat besimokančią organizaciją.

Klausimas „Ar tam, ką kuriame, lemta išlikti?“ (D.Fink, A.Hargreaves) privertė susimąstyti ir pažvelgti į savo organizacijos pokyčius ne kaip į atskiras veiklas, bet kaip į ilgalaikę strateginę viziją, kurios įgyvendinimui didelę reikšmę turėjo procesai, padėję valdyti pokyčius (žr. 4 pav.).



4 pav. Pokyčių valdymo procesai

Svarbiausios strategijos, padėjusios pasiekti apčiuopiamos pažangos: tarpusavio pasitikėjimu grįsti santykiai, atvira dialogo kultūra, komandinio darbo stiprinimas, technologijų prasmingas naudojimas ir gebėjimas matyti klaidas kaip mokymosi galimybes. Visa tai sukūrė aplinką, kurioje kasdieniai procesai tapo patikimais, o priimti sprendimai - grįsti įrodymais.

Kokybės kultūra Šiaulių lopšelyje-darželyje „Ažuoliukas“: nuo įsivertinimo iki veiksmų

Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuoliukas“ Kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendruoju vertinimo modeliu, veiklos kokybės įsivertinimo darbo grupė

Šiaulių lopšelis-darželis „Ažuoliukas“ – tai atvira, saugi ir nuolat besimokanti ugdymo įstaiga, kurioje augantis vaikas skatinamas tyrinėti, kurti ir patirti sėkmę kiekvienoje dienoje. Įstaiga nuosekliai įgyvendina ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programas, ypatingą dėmesį skirdama ekologiniam sąmoningumui ir gamtosauginių vertybių puoselėjimui. Būdamą sveikatą stiprinanti ir Aktyvi mokykla, ji tikslingai siekia tapti mąstymo kultūrą ugdančia įstaiga.

Vienas reikšmingiausių bendruomenės laimėjimų – įstaigos įtraukimas į Darbotvarkę „Tvari mokykla 2030“. Įstaiga atitinka šios darbotvarkės antros pakopos reikalavimus ir yra apdovanota II Tvarumo brukne.

Taip pat Šiaulių lopšelis-darželis „Ažuoliukas“ gavo ekologinio ženklo sertifikatą, patvirtintą VŠĮ EKOagros, ir tapo pirmąja įstaiga Šiauliuose, gavusia „sidabrinį“ (60-90 proc.) tokio lygio ekologinį įvertinimą. Tai svarbus žingsnis bendruomenei ir reikšmingas pripažinimas už nuoseklų darbą, siekiant kokybiško, atsakingo, ekologiško ir tvaraus vaikų maitinimo bei ugdymo.

Kokybės kultūra – nuolatinis procesas, o ne atskiras projektas

Įstaigos požiūris į kokybę aiškus – tai ne papildoma užduotis, o natūralus kasdienės veiklos pagrindas. Kokybės kultūra kuriama veikiant išvien: įtraukiant darbuotojus, tėvus, partnerius ir remiantis duomenimis grįstais sprendimais.

Kokybės kultūrą įstaigoje stiprina šie esminiai principai:

- orientacija į rezultatus. Veikla derinama su bendruomenės poreikiais ir įstaigos tikslais.
- suinteresuotų šalių įtraukimas. Tėvai, partneriai ir darbuotojai kviečiami aktyviai dalyvauti veiklų planavime, vertinime ir tobulinime.
- stipri lyderystė. Aiški vizija, pasidalinta atsakomybė, darbuotojų įgalinimas.
- duomenimis grįsti sprendimai. Analizė tampa pagrindu strateginiam planavimui ir tobulinimui.
- nuolatinis mokymasis ir tobulinimas. Rengiami mokymai, stiprinami komandinio darbo įgūdžiai, tobulinami procesai.
- partnerystės plėtra. Bendradarbiaujama su miesto ir šalies organizacijomis, įtraukiami socialiniai partneriai.

Įstaigoje sukurta ir sėkmingai veiklą vykdo Kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendruoju vertinimo modeliu, įsivertinimo darbo grupė, kuri analizuoja duomenis, identifikuoja tobulintinas sritis ir inicijuoja pokyčius.

Kokybės įsivertinimas ir prioritetinės veiklos kryptys

Atlikus išsamų Šiaulių lopšelio-darželio „Ažuoliukas“ veiklos įsivertinimą išryškėjo pagrindinės įstaigos stiprybės: stiprėjantys komandinio darbo įgūdžiai, augantys darbuotojų gebėjimai analizuoti duomenis, aktyvėjantis bendruomenės įsitraukimas į kokybės procesus bei konstruktyvios diskusijos, padedančios generuoti sprendimus. Vis dėlto įvardyti ir iššūkiai – didelės laiko sąnaudos, riboti žmogiškieji ištekliai, kai kuriems darbuotojams tenkantis didesnis darbo krūvis, apklausų dalyvių aktyvumo stoka bei nevienodas bendruomenės narių įsitraukimas. Remiantis įsivertinimo išvadomis parengtas veiklos tobulinimo planas, kurio įgyvendinimo stebėseną patikėta atsakingiems darbuotojams, o planuose numatyti pasiūlymai integruoti į strateginius ir metinius įstaigos dokumentus.

Vadovaudamasi Bendroju vertinimo modeliu, įstaiga identifikavo penkias prioritetines veiklos kryptis: lyderystę, žmones, partnerystę ir išteklių valdymą, procesus bei į suinteresuotas šalis orientuotus rezultatus.

Lyderystės srityje įgyvendinta reikšmingų pokyčių: atnaujinta darbo grupių sudėtis, į procesus įtraukti socialiniai partneriai, atlikta PEST analizė ir jos išvados įtrauktos į metinį planą. Atnaujinti esminiai dokumentai – Pedagogų ir darbuotojų etikos kodeksai, skatinimo, dovanų ir kibernetinio saugumo politikos. Apklausose dalyvavusių daugiau nei 90 % darbuotojų rodiklis patvirtino stiprėjantį pasitikėjimą ir atvirą organizacijos dialogą, o naujai sukurtas informacinis stendas sustiprino įstaigos identitetą.

Žmonių srityje dėmesys skirtas darbuotojų ir vaikų gerovei bei kūrybiškumui: sukurta įvaizdžio ir inovacijų diegimo darbo grupė, įrengta sensorinė erdvė emocinei ir jutiminei gerovei, atnaujintos stebėsenos bei kvalifikacijos tobulinimo tvarkos.

Partnerystės ir išteklių valdymo kryptis įgyvendinta per atnaujintas bendradarbiavimo sutartis, organizuotus mokymus, vykdytas darbuotojų apklausas, įrengtas pasiūlymų ir idėjų dėžutes bei sudarytą partnerystės valdymo ir stebėsenos darbo grupę, užtikrinančią skaidrų, nuoseklų ir efektyvų bendradarbiavimą.

Procesų srityje patvirtintas naujas procesų valdymo tvarkos aprašas, aiškiai apibrėžiantis pagrindinius veiklos procesus, jų nuoseklumą ir kokybės užtikrinimo mechanizmus.

Į suinteresuotas šalis orientuotų rezultatų srityje stiprinamas tėvų ir partnerių įsitraukimas: interneto svetainėje sukurta tėvų nuomonės forma, reguliariai vykdomi pokalbiai su darbo grupėmis, o tėvų

pasitenkinimo apklausoje dalyvavusių 80 % šeimų rodiklis patvirtina aktyvų dialogą ir bendruomenės įsitraukimą. Tėvai, darbuotojai ir partneriai įtraukiami į veiklos planavimą ir vertinimą, siekiant užtikrinti, kad įstaigos paslaugos atlieptų jų poreikius ir lūkesčius.

Kryptis į ateitį

Šiaulių lopšelis-darželis „Ąžuoliukas“ nuosekliai stiprina savo bendruomenę, kuria inovacijas ir siekia tvarios, į vaiką orientuotos kokybės kultūros. Kiekvienas žingsnis grindžiamas nuostata, kad meistriškumas gimsta iš nuolatinio kasdienio darbo ir įpročių.

Visa tai patvirtina, kad kokybės kultūra mūsų įstaigoje nėra vienkartinė iniciatyva ar formalus procesas. Tai kasdienis, nuolatinis įsipareigojimas kurti geresnę aplinką, veikti tikslingai ir augti drauge. Šią nuostatą ypač taikliai nusako Aristotelio žodžiai, tiksliai apibendrinantys įstaigos siekį kasdienybėje ugdyti meistriškumą:

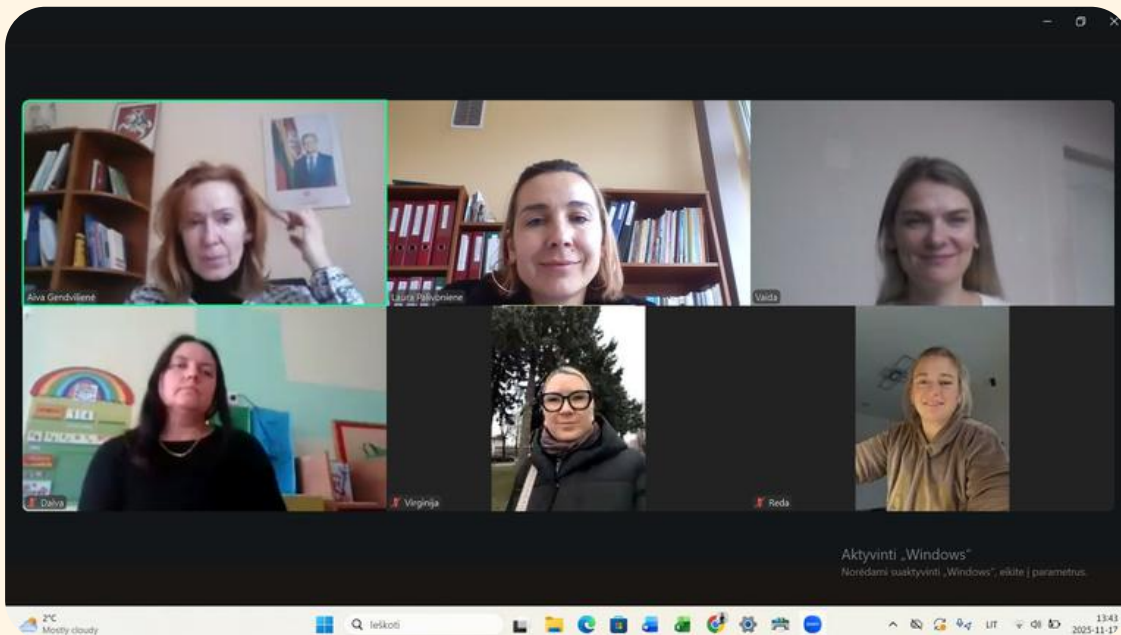
„Mes esame tai, ką darome nuolat. Todėl meistriškumas yra ne veiksmas, o įprotis.“ (Aristotelis)





Sertifikatas,	
skirtas veiklos vykdytojui pagal Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2009 m. gegužės 4 d. įsakymu Nr. 30-309 patvirtintą Miesto tvarkymo veiklos vykdytojų kontrolės ir viešojo maitinimo veiklos ekologškumo ženklo suteikimo tvarkos aprašą	
1. Dokumento numeris: SER-K-25-00692/ lapas 1 iš 1	
2. Veiklos vykdytojo pavadinimas ir adresas: ŠIAULIŲ LOPŠELIS - DARŽELIS "AŽUOLIUKAS" Šiaulių m. sav., Šiauliai, Rūdės g. 6	3. Kontrolės institucijos pavadinimas, adresas ir kodas: Viešoji įstaiga „Ekoagros“ Laisvės al. 67, LT-44304 Kaunas, Lietuva LT-EKO-001
4. Viešojo maitinimo veiklos ekologškumo ženklas: 	
5. Galiojimo laikotarpis: nuo 2025-11-20 iki 2026-11-30	6. Patikrinimo data: 2025-11-06
7. Šis dokumentas išduotas vadovaujantis Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministro 2009 m. gegužės 4 d. įsakymu Nr. 30-309 patvirtintu Miesto tvarkymo veiklos vykdytojų veiklos sertifikavimo ir viešojo maitinimo veiklos ekologškumo ženklo suteikimo tvarkos aprašu. Duomenimis patikrinimo metu viešojo maitinimo veiklos vykdytojas nurodė savo veiklą, kuri yra tikrinama, ir laikosi nurodytame apraše išdėstytų reikalavimų. Išdavimo data: 2025-11-20 Kaunas, LIETUVA  Ir sertifikavimo skyriaus vadovu Linas Martiševičius, pareiškęs, ir sertifikavimo skyriaus vadovą sertifikavimo įstaigos vardu  Viešoji įstaiga „Ekoagros“ Šio dokumento autentiškumą ir galiojimą galima patikrinti mūsų interneto svetainėje www.ekoagros.lt Centrinė biuroinė: Kaunas, Laisvės al. 67, Tel. +370 37 20 3181, faks. +370 37 20 3182, el. p. eko@ekoagros.lt	





Nuotraukos: Kokybės vadybos sistemos, paremtos Bendruoju vertinimo modeliu, veiklos kokybės įsivertinimo darbo grupė

Šiaulių Vinco Kudirkos progimnazijos patirtis „Nuo lankomumo iki pažangumo: tvarių pokyčių kelias ir pozityvios komunikacijos vaidmuo BVM modelio kontekste“

Šiaulių Vinco Kudirkos progimnazija jau keletą metų kryptingai stiprina ugdymo kokybę, žvelgdama į mokinių sėkmę ne kaip į atskirus rezultatus, bet kaip į nuoseklų, darnų procesą. Vienas svarbiausių šio proceso atramos taškų – mokinių lankomumas. Būtent nuo jo prasideda mokymosi motyvacija, gerėjantys pasiekimai ir tvarūs pokyčiai klasės bei mokyklos kultūroje. Dirbdami pagal BVM modelį nuosekliai giliname supratimą, kad mokinio pažanga priklauso ne tik nuo akademinių gebėjimų, bet ir nuo kasdienės rutinos, savidisciplinos, tarpusavio santykių bei emocinio saugumo. Todėl lankomumą pasirinkome kaip pagrindinį atramos tašką, leidžiantį matyti platesnį vaiko mokymosi poveiklį. Tiek moksliniai tyrimai, tiek kasdienė praktika rodo glaudų ryšį tarp lankomumo ir mokymosi rezultatų. Reguliariai pamokas lankantys mokiniai sėkmingiau formuoja(si) pagrindinius mokymo(si) gebėjimus, tvirčiau sieja naują informaciją su jau turimomis žiniomis ir labiau įsitraukia į ugdymo(si) procesą. Praleistos pamokos mokymo(si) procese neretai sukuria spragas, kurios be sistemingos pagalbos ilgainiui tik gilėja. Ši įžvalga paskatino mokykloje kurti sistemą, kuri ne tik fiksuotų lankomumą, bet ir padėtų laiku atpažinti iššūkius, bendradarbiauti su tėvais, suteikti mokiniams reikalingą pagalbą bei užtikrinti, kad kiekvienas mokinys sulauktų paramos laiku.

Progimnazijoje veikianti lankomumo užtikrinimo schema apima visą bendruomenę – nuo klasės vadovo ir dalyko mokytojo iki socialinių pedagogų ir administracijos. Kiekvienų mokslo metų pradžioje tėvams ir mokiniams primenama lankomumo tvarka, o jos laikymasis tampa bendru susitarimu.

Tėvai kasdien iki 8.00 val. privalo informuoti klasės vadovą, jei mokinio nebus mokykloje. Jei tokios informacijos nėra, klasės vadovas po pirmos pamokos skambina tėvams. Nepavykus susisiekti, įsitraukia mokyklos socialinis pedagogas. Svarbi mokyklos veiklos dalis – tarpinstitucinis bendradarbiavimas. Socialinis pedagogas nuolat palaiko ryšį su savivaldybės specialistais, socialiniais darbuotojais, policijos pareigūnais, Vaiko teisių apsaugos tarnyba. Ši partnerystė užtikrina, kad pagalba šeimai ir mokiniui būtų koordinuota, kryptinga ir efektyvi.

Kiekvieną pirmadienį TEAMS aplinkoje organizuojami klasių vadovų pasitarimai – aptariama savaitės lankomumo dinamika, paminimi sudėtingesni atvejai, derinamos būtinos pagalbos priemonės. Tokia sisteminė komunikacija užtikrina, kad kiekvienas mokinys yra „matomas“, o į rizikas reaguojama ne pavėluotai, bet laiku.

Vienas iš esminių pokyčių elementų yra pozityvi komunikacija su tėvais. Atviri pokalbiai, trišaliai susitikimai ir kvietimai į mokyklą ne kontrolės, bet pagalbos tikslais padeda kurti pasitikėjimo santykius. Pastebėjome, kad tėvai, aiškiai suprantantys lankomumo ir mokymosi pasiekimų ryšį, aktyviau įsitraukia į vaiko ugdymą, o mokiniai, matydami vieningą suaugusiųjų poziciją, tampa sąmoningesni ir atsakingesni. Gerėjantis mikroklimatas klasėse tiesiogiai atsispindi lankomumo rodikliuose – mažėja tiek pateisintų, tiek nepateisintų pamokų praleidimų skaičius, mažiau neapibrėžtumo ir įtampų.

Lankomumo stebėseną progimnazijoje nėra tik fiksavimo procesas: socialinė pedagogė kiekvieną mėnesį analizuoja klasių lankomumo rodiklius, o specialioji pedagogė vertina mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, situaciją. Remiantis duomenimis ir poreikiu, planuojamos papildomos konsultacijos, suteikiama parama namų darbų ruošos klube, organizuojamos individualios pagalbos formos.

Taip pereinama nuo problemų fiksavimo prie realaus, kryptingo jų sprendimo. Ankstyvas signalų fiksavimas – vėlavimas, pavieniai pamokų praleidimo atvejai, mokinio elgesio pokyčiai – padeda išvengti didesnių sunkumų ateityje. Tokia praktika – neatsiejama kasdienio darbo dalis.

Nuoseklus darbas jau davė aiškių rezultatų. Analizuojant pastarųjų metų duomenis matyti, kad praleistų pamokų 2022–2023 ir 2023–2024 mokslo metais sumažėjo 30 proc., praleistų nepateisintų pamokų – net 77 proc. Lyginant 2023–2024 ir 2024–2025 mokslo metus, praleistų pamokų skaičius sumažėjo dar 8 proc., praleistų nepateisintų pamokų – 30 proc. Šie rodikliai atskleidžia ne tik pamokų praleidimų mažėjimo tendenciją, bet ir gerėjančią mokyklos kultūrą, augantį mokinių atsakomybės jausmą, stiprėjančią bendruomeniškumą. Pastebime ir kitų pokyčių: mokinių skaičius progimnazijoje nuosekliai auga, tėvų bendradarbiavimas stiprėja, mokinių pasiekimai palaipsniui kyla. Tai – aiškus ženklas, kad kryptinga sistema veikia ir duoda ilgalaikę naudą.

Šiaulių Vinco Kudirkos progimnazijos patirtis patvirtina, kad ugdymo(si) kokybė atsiranda ne per vieną dieną ar įgyvendinus vieną projektą. Tvarūs pokyčiai reikalauja sistemingo, duomenimis patvirtinto požiūrio. Ugdymo(si) kokybė kuriama nuosekliai, remiantis aiškiais susitarimais, laiku pastebimais signalais, pagarbiu dialogu, duomenimis grįstais sprendimais, bendruomenės partneryste ir, svarbiausia, nuoširdžiu rūpinimusi kiekvienu mokiniu. Mūsų kelias „nuo lankomumo iki pažangumo“ tapo tvarių modelių, padedančių matyti visumą ir užtikrinti, kad mokykloje ne tik būtų kaupiamos žinios, bet ir augtų mokinių pasitikėjimas savimi, motyvacija, noras mokytis ir būti bei veikti kartu.

Šiaulių Gegužių progimnazijos patirtis „Lyderystės galia - keisti, auginti, įkvėpti: kaip Gegužių progimnazijoje auginami jauni lyderiai“

Reda Zalogienė, progimnazijos direktorė, Lina Lušienė, direktoriaus pavaduotoja ugdymui, Raimonda Janulienė, pradinio ugdymo ir neformaliojo švietimo skyriaus vedėja

Šiaulių Gegužių progimnazijoje vykusiame gerosios patirties sklaidos renginyje „Kaip lyderystė padeda išjudinti kokybės procesus“ daug dėmesio skirta lyderystės vaidmeniui šiuolaikinėje mokykloje. Progimnazijos direktorė Reda Zalogienė akcentavo, kad svarbiausia – ne teoriniai modeliai, o gyva, kasdien klasėse, kabinetuose ir koridoriuose kuriama lyderystės kultūra.

Direktorė pabrėžė, kad lyderystė – tai ne tas pats, kas vadyba. Vadyba – tai procesai, tvarkaraščiai, planai ir kontrolė, o lyderystė – žmonių telkimas, įkvėpimas ir motyvavimas siekti bendro tikslo. „Lyderis nėra tas, kuris tik duoda nurodymus. Lyderis yra tas, kuris padeda žmonėms judėti, augti ir tikėti savo jėgomis“, – kalbėjo Reda Zalogienė.

Lyderis mokykloje – ne tik vadovas. Gegužių progimnazijos bendruomenėje lyderiu laikomas ne vien direktorius ar administracija. Lyderis gali būti kiekvienas mokytojas, kuris mato savo mokinius, juos išgirsta, moko ir skatina, kuria jaukią ir saugią atmosferą, padeda vaikams atrasti savo kelią. Čia vertinamas komandinis darbas, gebėjimas priimti sprendimus, kurti idėjas ir imtis iniciatyvos.

Mokykloje vertinamos ir pripažįstamos mokytojų iniciatyvos, organizuojami Metų mokytojo rinkimai, teikiamos nominacijos, puoselėjamos bendruomenės tradicijos. Tai tampa svarbiu pripažinimo ir motyvavimo įrankiu.

Kartu akcentuojama ir lyderio savijauta – daugiau atsakomybių reiškia ir daugiau iššūkių. Progimnazijoje atvirai kalbama apie perdegimo rizikas, darbų krūvio balansą, ypač mokinių atostogų metu. Pabrėžiama, kad poilsis nėra silpnybė, o būtina sąlyga tvariai lyderystei.

Komanda ir pasitikėjimas – kokybės kultūros pagrindas. Gegužių progimnazijos patirtis rodo, kad tvari lyderystė prasideda nuo abipusio pasitikėjimo ir saugios atmosferos. Būtent tokioje aplinkoje gimsta idėjos, iniciatyvos ir sprendimai, skatinantys mokyklos pažangą.

Mokykloje buriamos įvairios darbo grupės, kurios tampa erdve skirtingoms patirtims, atviroms diskusijoms ir gerosios praktikos sklaidai. Čia svarbus ne kaltųjų ieškojimas, o sprendimų paieška. Tokiu būdu priimti sprendimai būna labiau argumentuoti, praktiški ir įtraukiantys visą bendruomenę.

Gegužių progimnazijoje gimė ne viena iniciatyva, kuri tapo neatsiejama mokyklos veido dalimi: „Vedliai“, „DigiMath“, „Aktyvi mokykla“, „Tvari mokykla“, Pilietiškumo ir Tolerancijos ugdymo centro veiklos, paramos ir ekologinės akcijos. Ypač išskiriamas Tolerancijos ugdymo centras, priklausantis nacionaliniam centrų tinklui – tai padeda vaikams ugdyti pilietiškumą, suprasti istoriją ir vertybes bei tapti socialiai atsakingais jaunais žmonėmis.

Jauno žmogaus lyderystė – investicija į ateitį. „Šiandien jauniems žmonėms ypač svarbu pasitikėti savimi, dirbti komandoje, turėti savo nuomonę, gebėti priimti sprendimus ir prisiimti atsakomybę, o ne ieškoti kaltų. Sparčiai kintanti darbo rinka reikalauja ne tik dalykinių žinių, bet ir lyderystės kompetencijų – gebėjimo prisistatyti, parodyti savo darbus, imtis iniciatyvos“, – kalbėjo Gegužių progimnazijos pradinio ugdymo ir neformaliojo švietimo skyriaus vedėja Raimonda Janulienė.

Gegužių progimnazijoje mokinių lyderystė nėra atskiras projektas – tai nuosekliai kuriama mokyklos kultūra. Mokykloje aktyviai veikia Mokinių taryba, kurią sudaro 5–8 klasių seniūnai. Ji padeda telkti klases ir klasių vadovus, identifikuoti mokinių poreikius, teikti grįžtamąjį ryšį administracijai ir mokytojams. Taryba ne tik atstovauja mokinių balsui, bet ir inicijuoja prasmingas veiklas, prisidedančias prie pozityvios, į mokymąsi orientuotos aplinkos kūrimo.

Lyderystė stiprinama ir per Lyderių klubą. Čia mokiniai mokosi planuoti, organizuoti bei vesti renginius, dirbti komandoje, viešai pristatyti idėjas. Klubas tampa saugia erdve išbandyti save įvairiuose vaidmenyse, o įgyti įgūdžiai natūraliai persikelia į kasdienį mokyklos gyvenimą. Viena iš išskirtinių iniciatyvų – #NextGen Pasaulinės lyderystės konferencijos, kuriose jaunuoliai susipažįsta su pasaulinėmis lyderystės praktikomis, mokosi retorikos, problemų identifikavimo ir sprendimų paieškos, tolerancijos ir pagarbos įvairovei.

Per Mokinių tarybą ir Lyderių klubą mokyklos vadovai bei mokytojai nuolat gauna aktualų grįžtamąjį ryšį apie mokinių poreikius, idėjas ir lūkesčius. Mokiniai įsitraukia į renginių, iniciatyvų ir projektų kūrimą, o jų pasiūlymai dažnai tampa realiomis inovacijomis.

Tėvų ir padėjėjų vaidmuo. Gegužių progimnazijoje lyderystė suvokiama plačiai – ji apima ne tik mokytojus ir mokinius, bet ir tėvus bei mokinio padėjėjus. Tėvai čia laikomi svarbiais partneriais ugdymo procese. Jų įsitraukimas į renginius, bendradarbiavimas, nuostatų kaita ir dialogas stiprina bendruomeniškumą ir daro tiesioginę įtaką mokinių motyvacijai bei pasiekimams.

Svarbi grandis – mokinio padėjėjai, kurie padeda vaikams su specialiaisiais poreikiais visaverčiai dalyvauti ugdymo procese. Jų darbas ne tik užtikrina kasdienę pagalbą, bet ir prisideda prie įtraukios, visus priimančios mokyklos vizijos įgyvendinimo.

Lyderystė – visos bendruomenės reikalas. Gegužių progimnazijos patirtis rodo, kad vaikų ir suaugusiųjų lyderystė nėra vienkartinis projektas ar madingas žodis. Tai strateginis mokyklos kokybės komponentas, padedantis kurti motyvuotą, aktyvią ir bendruomenišką mokyklą.

Čia lyderystė suprantama kaip visos bendruomenės kuriama kultūra – gebėjimas matyti žmogų, jį įkvėpti, palaikyti tada, kai to labiausiai reikia. Kiekvienas – mokytojas, mokinys, tėvas ar darbuotojas – gali tapti lyderiu savo aplinkoje, jei jo veiksmai augina kitus, įkvepia ir prisideda prie geresnės mokyklos bei visuomenės kūrimo.

Skenuodami QR kodą galite susipažinti su pranešimu „LYFERYSTĖS GALIA - keisti, augti įkvėpti,, kurį parengė Šiaulių Gegužių progimnazijos direktorė Reda Zalogienė, direktoriaus pavaduotoja ugdymui Lina Lušienė ir pradinio ugdymo ir neformaliojo švietimo skyriaus vedėja Raimonda Janulienė.



Kokybės kultūros raiška Šiaulių Dainų progimnazijoje

Šiaulių Dainų progimnazijos direktorė dr. Asta Vaičiūnienė

Kokybės kultūros raiška Šiaulių Dainų progimnazijoje

Kokybės samprata. 2020 m. balandžio – gegužės mėnesiais progimnazijos bendruomenės (mokinių, tėvų, mokytojų, direktorės) ir socialinių partnerių komandos parengta „Šiaulių Dainų progimnazijos vidinės veiklos kokybės vadybos koncepcija“ reglamentavo veiklos kokybės sampratą ir apibrėžė jos įsivertinimo modelį. Kokybės sampratą apima šie aspektai: mokymosi kokybė; asmenybės ūgtis; bendruomenės poreikių tenkinimas; geras mikroklimatas; bendruomenės sutelktumas. Vidinės veiklos kokybės sistema grindžiama progimnazijos misijoje įtvirtintais tikslais ir tradicijomis: orientacija į mokinį; visų bendruomenės narių įtraukimu; procesiniu ir sisteminiu principais; nuolatinio tobulėjimu ir lyderyste. Nuo 2023–2024 mokslo metų Šiaulių Dainų progimnazijos bendruomenė, siekdama atliepti visuotinės kokybės vadybos tikslus, savo veiklos kokybės vadybos sistemą grindžia Bendruoju vertinimo modeliu (BVM). Nuo tradicinės visuotinės kokybės vadyba skiriasi tuo, kad visa bendruomenė dalyvauja progimnazijos problemų nustatymo, silpnųjų vietų išaiškinimo, sprendimų priėmimo ir jų realizavimo procesuose. Taigi akcentuojama kiekvieno nario lyderystė kuriant kokybę. Į kokybės bendrakūrą įtraukiama visa bendruomenė forumų „Progimnaziją kuriame drauge“ metu.



*Mokinių-tėvų-mokytojų
forumas 2025-11-19*

Kokybės įsivertinimas. Kokybės įsivertinimą atlieka veiklos kokybės įsivertinimo grupė, kuriai vadovauja direktorė. Veiklos kokybės įsivertinimo grupė telkiama remiantis komandinio darbo principais. Komandą sudaro mokytojos, direktoriaus pavaduotoja ugdymui ir direktoriaus pavaduotoja ūkiui. Progimnazijos veiklos įsivertinimas vykdomas pagal veiklos sritis: progimnazijos veiklos kokybės įsivertinimas; mokinių asmeninės pažangos įsivertinimas (MAP); mokinių įsivertinimo pamokoje modelis „Noriu, žinau, pritaikau“; ugdymo proceso vertinimas; darbuotojų įsivertinimas ir vertinimas; stebėsenos sistema. 2025 metais Progimnazijos įsivertinimo komanda atliko išsamų 2024 metų veiklos kokybės įsivertinimą pagal šešis BVM kriterijus: „Lyderystę“, „Žmones“, „Partnerystę ir išteklių valdymą“, „Procesus“, „Į suinteresuotas šalis orientuotus rezultatus“ ir „Darbuotojų rezultatus“. Įsivertinimo rezultatai atskleidė pagal kokybės vadybos principus atliekamą PATV (planuok, atlik, tikrink, veik) ciklą, užtikrinantį stiprią mokyklos brandą ir nuoseklią pažangą.

Kokybės kultūra ir jos raiška. Į progimnazijos veiklos kokybę žvelgiame per lyderystės prizmę. Lyderis visų pirmiausia atsakingas žmogus. Atsakomybę išryškiname kaip vertybę – veiklos procesai vertinami ne tik pagal rezultatus, bet ir pagal tai, kaip kiekvienas bendruomenės narys prisiima atsakomybę už savo veiksmus, sprendimus ir bendrą pažangą. Būtent procesinė lyderystė įgalina visą Šiaulių Dainų progimnazijos bendruomenę sutelktai ir atsakingai siekti veiklos kokybės. Sutarti ir išdiskutuoti progimnazijos veiklos įsivertinimo principai persikelia į pedagogų-lyderių kuriamus kasdienius sprendimus, planavimą, susirinkimus, mikroklimatą.

Edukacinių erdvių kūrimo pedagogų-lyderių komandos valdomi procesai - mokyklos erdvių dekoravimas, mokinių inicijavimas dekoruoti mokyklos erdves, komandos veiklų sklaida. Pateikiame edukacinių erdvių kūrėjų žodį.

Edukacinių erdvių kūrimo lyderių komanda – tai kūrybingi, iniciatyvūs ir bendruomeniški mokytojai, tikintys, kad mokymosi aplinka daro reikšmingą įtaką ugdymo(si) kokybei. Komandos narius vienija bendra vizija – kurti modernią, patrauklią, saugią ir įtraukią mokyklos erdvę, kurioje kiekvienas mokinsys gali patirti sėkmę” (mokytoja Gitana). „Dirbdami kartu, kuriame mokyklos aplinką, kurioje gera būti, kurioje jaučiama šiluma ir pagarba. Mūsų darbas padeda ne tik puošti mokyklą, bet ir kurti gerą nuotaiką bei bendrumo jausmą visai progimnazijos bendruomenei“ (mokytoja Sandra B.).

Bendruomenės telkimo pedagogų-lyderių komandos valdomi procesai - bendruomenės telkimo veiklų inicijavimas, bendradarbiavimas su įvairių įstaigų partneriais, komandos veiklų sklaida. Pateikiame bendruomenės telkėjų žodį. „Bendruomenės telkimo grupė, savo lyderyste prisidedame prie kokybės kultūros kūrimo kurdami jaukią, palaikančią ir bendradarbiavimu grįstą aplinką. Grupė organizuoja jubiliejinius kolegų sveikinimus, siūlo ekskursijų maršrutus kolektyvui, telkia paramą netekčių metu, užtikrina kasdienį kavos ir arbatos gėrimo ritualą, koordinuoja kalėdinį žaidimą „Slaptas draugas“. Šios iniciatyvos sutelkia žmones, stiprina kolektyvo santykius ir padeda kurti pozityvų mikroklimatą, kuris yra kokybiško darbo pagrindas“ (mokytoja Rasa B.).

Įvaizdžio pedagogų-lyderių komandos valdomi procesai - gerosios patirties sklaida progimnazijos laikraštyje; progimnazijos elektroninės svetainės koordinavimas; sėkmingų veiklų pateikimas progimnazijos elektroninėje svetainėje; sveikinimų, padėkų, kvietimų rengimas. Pateikiame įvaizdžio formuotojų žodį.

„Mūsų lyderystė grindžiama bendradarbiavimu, atvirumu pokyčiams ir atsakomybe už kuriamą aplinką, prisidedant prie nuoseklios kokybės kultūros stiprinimo keliais būdais: **Kuriant aiškią ir patikimą informacinę aplinką.**

Atnaujinama informacija progimnazijos svetainėje, užtikrinant, kad bendruomenė turėtų tikslią, aktualią ir profesionaliai pateiktą informaciją. Tai formuoja skaidrumo ir patikimumo kultūrą. **Skatinant bendruomeniškumą ir įsitraukimą.** Sveikinimai, padėkos, kvietimai kuria emocinį ryšį ir pagarbos kultūrą. Tai didina motyvaciją, gerina mikroklimatą ir augina pasididžiavimą mokykla. **Rodant atsakomybės ir profesionalumo pavyzdį.** Įsitraukdamos į įvairių kūrimą, demonstruojame, kad kiekvienas mokytojas gali turėti įtakos mokyklos sėkmei. Mūsų veikla padeda formuoti kultūrą, kurioje vertinamas profesionalumas, inovatyvumas ir pagarba“ (komandos žodis).

Bendruomenės sveikatinimo pedagogų-lyderių komandos valdomi procesai - veiklų inicijavimas; projektas „Sveika mokykla“; bendradarbiavimas su mokslininkais ir kt. ugdymo įstaigų pedagogais, siekiant pasidalinti gera patirtimi; komandos veiklų sklaida. Pateikiame bendruomenės sveikatinimo žodį. „Stipriname mokinių emocinę sveikatą, mokydami juos atpažinti ir valdyti baimę, pyktį bei susierzinimą, taip ugdydami atsakingumą ir empatiškumą – svarbias lyderio savybes. Kartu su sportininkais ir sveiką gyvenseną propaguojančiais asmenimis atliekame kūno stiprinimo pratimus, mokomės bendradarbiauti ir skatinti vieni kitus siekti tikslų. Dalyvaudami įvairiuose projektuose ugdome iniciatyvą, organizacinius įgūdžius bei gebėjimą dirbti komandoje, mokomės gaminti sveikus patiekalus ir puoselėjame atsakingą požiūrį į savo bei kitų gerovę. Skatiname mokinius dalyvauti piligriminiuose žygiuose, gerumo savaitėse ir „Maisto banko“ akcijose, taip ugdydami atsakomybę, iniciatyvumą, bendruomeniškumą, empatiją ir norą padėti kitiems. Telkdami visą mokyklos bendruomenę – mokinius, tėvus ir mokytojus – įsitikinome, kad lyderystė nėra tik vadovavimas, bet atsakomybės, iniciatyvumo ir pagarbos kitiems pavyzdžių rodymas. Kartu sprendžiame iššūkius, dalijamės idėjomis ir kuriame sveikos gyvensenos bei pagarbos kultūrą.

Daug dėmesio skiriame „Sveikos mokyklos“ programai, stiprinančiai mokinių ir kitų bendruomenės narių fizinę, protinę bei dvasinę sveikatą, gilinančiai sveikatos žinias ir formuojančiai sveikos gyvensenos įgūdžius. Šios veiklos padeda visai progimnazijos bendruomenei tapti aktyviais, sąmoningais ir įkvėpiančiais lyderiais mokyklos bendruomenėje“ (spec. pedagogė Laima T.)

Projektų pedagogų-lyderių komandos valdomi procesai - „Erasmus+“ mobilumų akredituotų bendrojo ugdymo srityje projektų galutinės ataskaitos parengimas ir pateikimas Švietimo mainų paramos fondui; „Erasmus+“ mobilumų akredituotų bendrojo ugdymo srityje projektų koordinavimas, patvirtintoje paraiškoje numatytų veiklų įgyvendinimas; Nordplus Junior projektų vykdymas; tarptautinių „eTwinning“ projektų koordinavimas ir vykdymas; komandos veiklos sklaida; pagalba progimnazijos mokytojams, jų konsultavimas tarptautinių projektų paraiškų rengimo, projektų vykdymo klausimais. Pateikiame projektų iniciatorių žodį. „Projektų grupės lyderystė grindžiama kryptingu projektinės veiklos planavimu ir įgyvendinimu, įgalinimu ir pasitikėjimu. Ši grupė inicijavo progimnazijos Erasmus+ akreditacijos paraiškos teikimą, kuri buvo patvirtinta 2023–2027 m. m. ir kurios dėka jau įvyko 58 mobilumai (33 mokinių ir 25 mokytojų mobilumai). Grupės narės koordinuoja „Erasmus+“, NordPlus, „eTwinning“ projektus, veikia kaip mentorės mažiau tarptautinės patirties turintiems kolegoms, rengia paraiškas kokybės konkursams. Komanda veikia miesto, šalies, tarptautiniu mastu – nuolat užtikrinamas progimnazijos matomumas, organizuojami mokinių mainai, darbo stebėjimas tiek užsienio partnerių institucijose, tiek juos priimant savo mokykloje, kvalifikacija keliama tarptautiniuose kursuose. Komandos narės reguliariai dalijasi gera patirtimi, yra sukurtas metodikos bankas, skatinamas atviras grįžtamasis ryšys, profesinis bendradarbiavimas, mokytojų iniciatyvumas. Tokiu būdu kokybė tampa ne tik dokumentu, o kasdienio darbo kultūra. Mobilumų metu užmegzti ryšiai plėtojami, vystomos tarptautinės partnerystės, dalyvaujama bendruose sklaidos renginiuose Europoje.

Mobilumų metu užmegzti ryšiai plėtojami, vystomos tarptautinės partnerystės, dalyvaujama bendruose sklaidos renginiuose Europoje. Tai veikli, dinamiška, atsakinga ir bendradarbiaujanti komanda, kuri drąsiai imasi iniciatyvų ugdymo(si) kokybei gerinti ir tarptautinei dimensijai vystyti. Kiekvienas jos narys – savo srities specialistas, patikimas partneris, padedantis kryptingai stiprinti progimnazijos kokybės kultūrą“ (mokytoja Jūratė).

Mokinių meninės saviraiškos skatinimo pedagogų-lyderių komandos valdomi procesai – meninės ir kultūrinės veiklos organizavimas; progimnazijos identiteto stiprinimas; kūrybiškumo ir meninės raiškos skatinimas; pilietiškumo ir kultūros puoselėjimas; bendradarbiavimas ir komunikacija. Pateikiame mokinių meninės saviraiškos skatintojų žodį. „Lyderystė, organizuojant mokyklos renginius, padeda kurti kokybės kultūrą progimnazijoje, nes per šią veiklą stiprinamas bendruomeniškumas, kūrybiškumas ir atsakomybė. Rengiant įvairius kultūrinius, meninius ar pilietinius renginius, skatinamas mokinių įsitraukimas, bendradarbiauti ir prisiimti atsakomybę už bendrą rezultatą. Tokia veikla ugdo jų iniciatyvumą, komunikacinius gebėjimus ir pagarbą kitų darbui. Siekiama, kad kiekvienas renginys būtų ne tik estetiškai kokybiškas, bet ir turiningas – atspindintis mokyklos vertybes bei kuriantis pasididžiavimą savo bendruomene. Taip renginiai tampa neatsiejama mokyklos kokybės kultūros dalimi – jie jungia žmones, įprasmina ugdymo procesą ir stiprina teigiamą mokyklos įvaizdį. Tradicinių švenčių tęstinumas ir sceninės išraiškos galimybės padeda mokiniams pajusti priklausymą mokyklai, stiprina jos kultūrinę tapatybę ir bendruomeniškumą. Tokiu būdu per tradicijas ir meną ugdoma pagarba, estetinis suvokimas ir siekis kokybės visose veiklos srityse“ (neformaliojo švietimo organizatorė Laura).

Veiklos kokybės įsivertinimo pagal bendrojo vertinimo modelį pedagogų-lyderių komandos valdomi procesai - progimnazijos veiklos kokybės įsivertinimo veiklų inicijavimas; pasirengimas BVM įsivertinimui; platusis (visuminis) ir BVM įsivertinimas: pasirengimas plačiajam (visuminiam) ir BVM įsivertinimui, plačiojo (visuminio) ir BVM įsivertinimo atlikimas, progimnazijos veiklos privalumų, trūkumų ir teminio įsivertinimo srities nustatymas, plačiojo (visuminio) įsivertinimo pristatymas progimnazijos bendruomenei; mokslo metų BVM įsivertinimo išvadų parengimas; teminis įsivertinimas: nustatytos srities, temos, veiklos rodiklio analizavimas, įsivertinimas, progimnazijos veiklos privalumų ir trūkumų išskyrimas, atsiskaitymas progimnazijos bendruomenei; organizacijos veiklos tobulinimo plano rengimas ir bendruomenės informavimas; organizacijos veiklos tobulinimo plano įgyvendinimas; strateginio veiklos plano ir metinio veiklos plano rengimas ir suderinimas. Pateikiamas veiklos kokybės įsivertinimo komandos žodis. „Šiaulių Dainų progimnazijoje kokybės kultūra kuriama kryptingai, nuosekliai ir remiantis bendradarbiavimu. Suprantame, kad lyderystė – tai ne tik vadovų veikla, bet ir visos bendruomenės sutelktas judėjimas tobulėjimo link. Įsivertinimo grupės veikla – tai vienas iš kokybės kultūros ramsčių. Analizuodami procesus ir rezultatus, priimdami sprendimus, atsižvelgiame į visų bendruomenės narių – mokinių, mokytojų, tėvų – patirtis, įžvalgas ir lūkesčius. Veikiame pagal principą „mokymasis kartu“, skatindami atsakomybę, įsitraukimą ir veiklos tobulinimą kiekviename lygmenyje. Komanda pasižymi kompetencijomis, atvirumu pokyčiams ir gebėjimu reflektuoti. Kiekvienas narys atsakingai įsitraukia į duomenų rinkimą, analizę, vidinės kokybės kultūros formavimą ir tvarių sprendimų paiešką. Mūsų stiprybė – bendradarbiavimu grįstas veiklos modelis, kuriame kiekvieno nario nuomonė yra svarbi. Šiaulių Dainų progimnazijos įsivertinimo grupė yra aktyvus lyderystės branduolys, atsakingas už veiklos kokybės analizę, pažangos stebėseną ir tobulinimo planų rengimą. Įsivertinimo grupė, dirbdama pagal Bendrojo vertinimo modelį (BVM), taip pat inicijuoja teminius įsivertinimus konkrečiose srityse.

Tai padeda giliau suprasti, kaip konkrečios mokyklos veiklos sritys prisideda prie bendros pažangos ir kokybės. Pavyzdžiui, pastebėta, kad aktyvus bendradarbiavimas tarp mokytojų (dalyvavimas mentorysčių veiklose, klasės veiklų aptarimai, kolegialus grįžtamasis ryšys) turi tiesioginį poveikį mokinių pasiekimams ir pamokų kokybei. Daug dėmesio skiriama refleksijai ir skaidrumui. Rezultatai ne tik analizuojami, bet ir viešinami progimnazijos bendruomenei, kuriamos ilgalaikės strategijos mokyklos pažangai užtikrinti. Ši įsivertinimo praktika padeda Dainų progimnazijos bendruomenei ne tik laikytis švietimo standartų, bet ir būti pirmaujančia inovacijų, kokybės ir įtraukties srityse. Tai – viena iš kertinių atramų, kuriančių tvarią ir pažangią ugdymo(si) kultūrą“ (komandos žodis).

Ugdymo įstaigos, prisidėjusios prie „Kokybės horizontų 2025“



Šiaulių „Saulėtekio“
gimnazija



Šiaulių „Salduvės“
progimnazija



Šiaulių „Romuvos“
progimnazija

ŠIAULIŲ LOPŠELIS - DARŽELIS



Šiaulių lopšelis-
darželis „Ežerėlis“



Šiaulių lopšelis-
darželis „Ažuoliukas“



Šiaulių lopšelis-
darželis „Pasaka“



Šiaulių lopšelis-
darželis „Kregždutė“



Šiaulių Gegužių
progimnazija



Šiaulių Vinco Kudirkos
progimnazija