

PATVIRTINTA
Šiaulių miesto savivaldybės administracijos
direktoriaus
2023 m. d. įsakymu Nr.

**BENDROJO VERTINIMO MODELIO DIEGIMO ŠIAULIŲ MIESTO
SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO ĮSTAIGOSE APRAŠAS**

Šiauliai
2023

TURINYS

Ižanga.....	3
I. Kokybės vadybos sistemų samprata ir taikymas.....	4
1. 1. Kokybės vadybos sistemos (KVS) samprata ir modeliai.....	4
1. 2. BVM vieta ir sąsajos su kitomis Lietuvos švietimo įstaigose naudojamais įsivertinimo instrumentais.....	8
II. Bendrojo vertinimo modelio diegimas Šiaulių miesto švietimo įstaigose.....	11
2. 1. Organizacijos veiklos tobulinimo planavimas.....	11
2. 2. Balų skyrimo metodai, įsivertinimas ir tobulinimo planavimas.....	17
2. 3. Kokybės vertinimo kriterijai.....	18
2.4. Šiaulių miesto ugdymo įstaigų kokybės politikos principai.....	31
Priedai.....	33
1 priedas. Teisės aktų sąrašas.....	33
1.1 – 1.9 priedai. Kriterijų teisės normos.....	33
2 priedas. Įsivertinimo proceso etapai ir žingsniai.....	33
3.1 – 3.9 priedai. Kriterijų įsivertinimo lentelės.....	33
Šaltiniai.....	34

IŽANGA

Bendrojo vertinimo modelio (*toliau BVM*) diegimo Šiaulių miesto savivaldybės švietimo įstaigose aprašas parengtas pagal Šiaulių miesto savivaldybės Švietimo skyriaus programos „Atstovauti miestui, pristatyti švietimo veiklą, Organizuoti renginius“ priemonę „Švietimo lyderystės programų finansavimas. Bendrojo vertinimo modelio diegimas“. Aprašą sudaro dvi dalys. Pirmojoje dalyje pateikiama platesnė švietimo kokybės samprata ir pagrindžiamas BVM taikymo pasirinkimas. Argumentuojama, kad šios kokybės vadybos sistemos kriterijai adaptuoti viešajam sektoriui, aktyviai naudojama daugelyje Europos viešojo sektoriaus įstaigų, todėl galima remtis kitų dalyvių gerąja praktika. Antrojoje dalyje pristatoma BVM struktūra, nuosekliai aprašomas įgyvendinimo procesas ir 10 žingsnių planas, supažindinama su kriterijų ir dalinių kriterijų sistema, išsamiai pateikiamas balų skyrimo metodas, pateikiama rekomenduojama ataskaitų rengimo struktūra, paaiškinama komunikacijos procesų svarba. Aprašas baigiamas Šiaulių miesto ugdymo įstaigose diegiamos kokybės vadybos sistemos politikos aptarimu ir bendrų principų pristatymu. Prieduose pateikiami dokumentai, naudingi įsivertinimo procese. 1 ir 1.1 – 1.9 prieduose surinkti teisės aktai ir jų principai, kuriais vadovaujamosi įgyvendinant kriterijų procesus, 2 priede siūloma įsivertinimo proceso ir žingsnių lentelė, kurią galima naudotis planuojant įsivertinimą, 3.1-3.9 prieduose pristatomos kiekvieno proceso įsivertinimo lentelės.

Suprantama, kad ugdymo įstaigoms šios kokybės vadybos sistemos diegimas gali pasirodyti kaip dar viena papildoma administracinė našta, todėl itin svarbu modelį diegti laipsniškai, sudarant sąlygas ugdymo įstaigoms pradžioje įsivertinti pagal vieną ar kelis kriterijus nuosekliai įgyvendinant 10 BVM diegimo žingsnių programą, tokiu būdu praktiškai išbandyti visą kokybės vadybos ciklą „Planuok-daryk-tikrink-veik“ bei įsigilinti į jo kuriamą vertę ugdymo įstaigos tobulinimo, ugdymo procesų gerinimo kelyje. Pažymėtina, kad BVM kriterijų ir dalinių kriterijų sistema nėra statiška, ji leidžia lanksčiai *pasirinkti specifinius, įstaigos veiklos pobūdį atitinkančius pavyzdžius ir pagrįsti juos objektyviais įrodymais*. Pasirenkant pavyzdžius ir pateikiant įrodymus rekomenduojama juos suderinti su kitoms įstaigos teikiamoms ataskaitoms (pvz., veiklos įsivertinimo, vidaus kontrolės, įstaigos veiklos vertinimo, strateginio plano įgyvendinimo ir pan.) ir tokiu būdu kompleksiskai įvertinti įstaigos stipriąsias ir tobulintinas puses, numatyti tobulinimo veiksmus.

Itin svarbu siekti kokybės vadybos procesų tvarumo, todėl būtina ugdymo įstaigų įsivertinimo ir tobulinimo procesus koordinuoti, nuolat plėtoti tiek *įsivertinimo grupių, tiek ir ugdymo įstaigų vadovų strateginio valdymo, duomenimis grįsto valdymo, partnerystės tinklų kūrimo, pokyčių valdymo, komunikacijos kompetencijas*. Vieninga BVM kriterijų sistema leidžia išryškinti gerąsias praktikas, sėkmės istorijas ir *palyginti miesto ugdymo įstaigas* atsižvelgiant į veiklos specifiškumą, todėl prasminga skatinti mokymąsi vieniems iš kitų. Svarbu užtikrinti Šiaulių miesto savivaldybės administracijos ir ypač Švietimo skyriaus vadovų bei specialistų geranorišką bendravimą palaikant, motyvuojant BVM diegiančias ugdymo įstaigas.

Sklandžiai BVM diegimo eigai, komunikacijai su skirtingomis suinteresuotųjų grupėmis, kokybės įsivertinimo rezultatų ir organizacijos tobulinimo planų dermės su miesto bendrąja ir švietimo strategija užtikrinimui rekomenduojame suformuoti *nuolat veikiančią darbo grupę*. Ši grupė ne tik konsultuotų ugdymo įstaigas, bet ir padėtų kryptingai ir nuosekliai formuoti kokybės kultūrą, komunikuotų suinteresuotoms pusėms apie ugdymo įstaigų procesų ir rezultatų pažangą, išskirtų pažangias praktikas, siūlytų mokymus ar supervizijos susitikimus susidūrus su iššūkiais ir pan., atstovautų nuolatinio kokybės tobulinimo idėją ir tobulintų BVM taikymo praktiką.

Kokybės valdymo sistemos diegimas reikalauja ir *nuolatinio pačios sistemos vertinimo* bei tobulinimo, todėl svarbu kompleksiskai *planuoti reikalingus išteklius* ne tik įsivertinimo ir nuolatinio tobulinimo procesų sėkmingai eigai, bet ir dalyvių motyvavimui, kompetencijų

plėtojimui, bendradarbiavimo su kitomis institucijomis, taikančiomis šias sistemas palaikymu siekiant mokytis iš gerosios praktikos.

I. Kokybės vadybos sistemų samprata ir taikymas

Švietimo kokybė yra vienas iš svarbiausių valstybės prioritetų. LR Švietimo įstatyme pabrėžiama, kad mokytis yra prigimtinė kiekvieno žmogaus teisė, o švietimas:

- tai veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus,
- yra asmens, visuomenės ir valstybės ateities kūrimo būdas,
- saugo ir kuria tautos tapatybę,
- perduoda vertybes, kurios daro žmogaus gyvenimą prasmingą, visuomenės gyvenimą – darnų ir solidarų, valstybės – pažangų ir saugų.

Tai suponuoja sampratą, kad švietimo kokybė – tai atitiktis Švietimo įstatyme minimai švietimo paskirčiai, taip pat – visaverčio gyvenimo poreikio paskata ir parama.

Lietuvoje diegiama švietimo decentralizacija ir atsakingas valdymas, kuris pasireiškia persikirstyta atsakomybe už kokybę mokykloms, savivaldybėms ir valstybės institucijoms. Taip pat dominuoja padidinta savivaldybių atsakomybė už švietimo paslaugų prieinamumą

Per pastaruosius dvidešimt metų būta daug diskusijų, iniciatyvų ir veiklų, kurios visuomenei suformavo didelius lūkesčius švietimo atžvilgiu, švietimo įstaigos pradėtos traktuoti kaip edukacines ir socialines paslaugas teikiantys subjektai. Vykdam švietimo procesus itin svarbu užtikrinti jų kokybę, kuri įtrauktų visus, suinteresuotus ugdomojo sėkme, atitiktų suinteresuotųjų šalių poreikius ir lūkesčius (Martišauskienė, 2010). Labai svarbu išskirti, kad švietimo procesai apima edukacinę, socialinės atskirties integracijos, tėvų švietimo, profesinio orientavimo, pedagoginės-psichologinės pagalbos, individualizavimo, asmens ugdymo ir fizinių bei dvasinių galių plėtojimo, švietimo pagalbos teikimo (psichologinę, specialiąją pedagoginę, specialiąją), socialinę (vaikų teisių apsaugos), vaikų sveikatingumo, vaiko globos ir priežiūros, maitinimo, pavėžėjimo, prevencinio darbo sritis (Trakšėlys, Martišauskienė, 2016).

Švietimas – viešojo sektoriaus dalis. Siekiant geresnės įgyvendinamų veiklų kokybės, strateginių krypčių bei tikslų įgyvendinimo, viešajame sektoriuje skatinama kurti bei diegti kokybės vadybos sistemas bei adaptuoti jau esamus modelius. Viešojo sektoriaus funkcijų ir įsipareigojimų visuomenei kaita lėmė esminius pokyčius finansavimo, valdymo ir atskaitomybės už viešųjų paslaugų teikimo stebėseną ir kontrolę (Pertiwi, Wibowo, 2023) srityse, todėl bendras viešojo sektoriaus tobulinimas – kiekvienos valstybės uždavinys. Lietuva kaip ir beveik visos Europos valstybės jau daugiau kaip dešimtmetį taiko ir skatina įvairias kokybės tobulinimo iniciatyvas viešajame sektoriuje – VRM teisės aktais numato BVM taikymą ir užtikrina tam reikiama kvalifikuotą paramą. Kadangi švietimas taip pat yra viešojo sektoriaus dalis, valstybiniu lygiu siekiama, kad būtų taikomi sistemiški kokybės vadybos modeliai (BVM ar alternatyvūs). Tuo remiantis Šiaulių miesto savivaldybė inicijuoja reikiamus pokyčius ir metodinę pagalbą švietimo organizacijoms. Ši priemonė parengta vadovaujantis minėtais argumentais.

1. 1. Kokybės vadybos sistemos (KVS) samprata ir modeliai

Pirmiausiai, norint suvokti KVS sampratą, reikšmę ir reikalingumą, verta atsakyti į klausimą – iš kurio žiūros taško ir pozicijos švietimo sistemoje norima tobulinti kokybę – iš proceso, rezultato ar abiejų? Antra, labai svarbu suprasti verslo ir viešojo sektoriaus esminius skirtumus, kadangi pati KVS kilmė yra verslo vadybos srityje, kurioje viskas paprasčiau ir greičiau pasiekama, pakeičiama ir pamatuojama. Švietimo organizacijose, kaip ir kitose viešojo sektoriaus srityse, dalis ambicingų

idėjų ir siekinių nebus pasiekti greitai dėl strateginių efekto rodiklių pamatavimo specifiškumo – daugelio ilgalaikių procesų poveikį pamatuoti galima tik po tam tikro laiko, be to reikia turėti omenyje ir kitus aplinkos veiksnius. Tai žinant verta naudoti tik tuos KVS modelius, kurie pasižymi pritaikomomis savybėmis viešajame sektoriuje, pvz., BVM modelį, LEAN, EFQM.

Švietimo sistemos KVS turėtų apimti ne tik proceso, bet, ir poveikio stebėsenos rezultatus. Remiantis Schönsleben, P. (2023), procesą sudaro tam tikra veikla, kuri veda iš pradinės būsenos į galutinę būseną, taigi į tam tikras funkcijas ir į tam tikrą rezultatą. Tipinis pavyzdys būtų – ugdymosi procesas, pamokų organizavimo / planavimo procesas, neformalaus ugdymo procesas ir kt., kurių metu mokiniai mokosi, mokytojai moko, pavaduotojai planuoja ir stebi įgyvendinimą. *Procesas* gali būti atskira, elementari veikla arba didelės apimties procesas, skirtas reikšmingam rezultatui, vadinamam produktui, sukurti (Schönsleben, 2023). Švietime tokių procesų labai daug – nuo mikro lygmens (pvz., konkrečios klasės pamokos procesas; patalpų valymo ir tvarkos priežiūros procesas ir kt.) iki makro lygmens (pvz., visų mokslo metų ugdymo procesas; strateginis procesas, maitinimo procesas ir kt.). Kuo daugiau procesų, tuo labiau sudėtingėja jų valdymas ir poveikio rodiklių pasiekimas, todėl KVS dažnai būna įrankiu, padedančiu vadovams įrodymais grindžiant pasiekti norimus rezultatus ir tą daryti periodiškai formuojant ir puoselėjant kokybės kultūrą organizacijoje.



1 pav. Kokybės raiška organizacijos procesuose ir rezultatuose

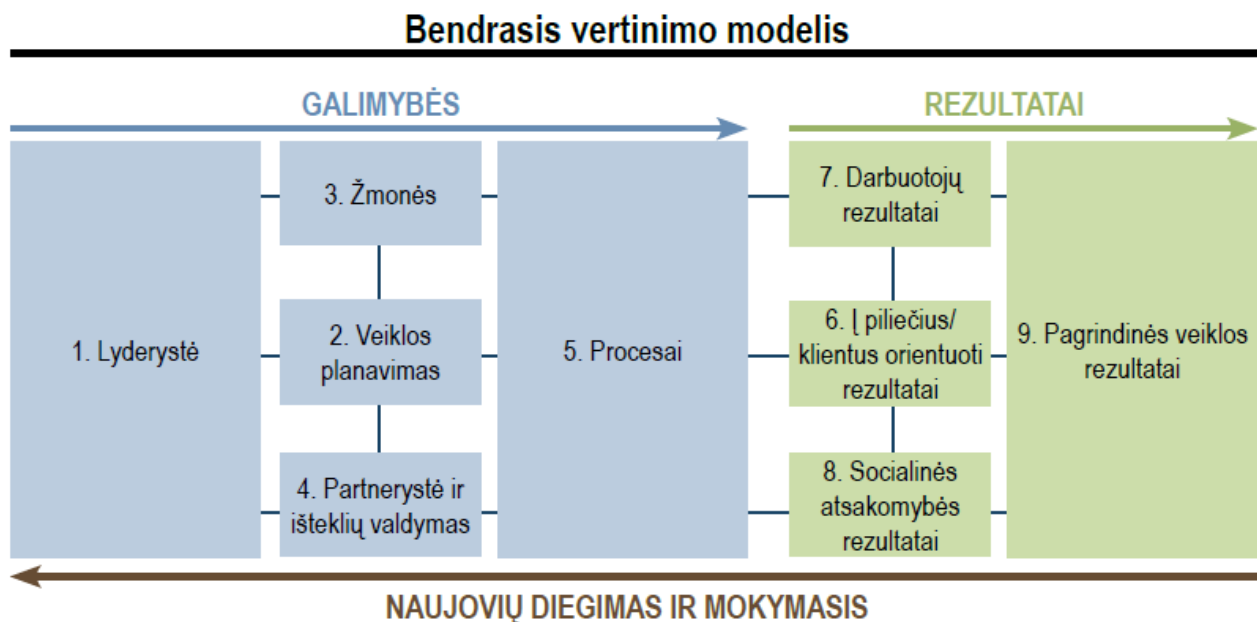
Verta pažymėti, kad procesų kokybė yra vertinama pagal procesų kokybės charakteristikas, kurias išskiria Schönsleben, P. (2023):

- *tikslumas* – lūkesčių atitikimo tikslumas (siekiama tai išsiaiškinti, pirmiausiai reikia identifikuoti lūkesčių reiškėjus – švietime dažniausiai tai mokiniai, tėvai, patys mokytojai, vadovai, socialiniai partneriai ir steigėjai);
- *patikimumas* – to paties proceso nuoseklumas, pavyzdžiui, kai jis kartojamas (švietime pavyzdžiu galėtų būti ugdymas kaip ilgalaikis procesas, kuris nuosekliai metai iš metų vyksta ir nekelia abejonių aplinkai dėl kokybės, bet pastarosios vis siekiama daugiau, todėl integruojami vis aukštesni tikslai atliepti augančius lūkesčius);
- *sauga* – pavyzdžiui, susijusi su nepageidaujamu šalutiniu poveikiu (švietime galimoms grėsmėms skiriama nepakankamai dėmesio, ypač susijusiomis su žmogaus psichologija, tačiau kartais per daug dėmesio infrastruktūros ir ūkinės kilmės grėsmių veiksniams išievojama per daug resursų);
- *kompetencija*: įgūdžiai, kompetencija, profesionalumas atliekant darbą (tai viena iš reikšmingiausių sričių, kurias verta stipriai tobulinti, nes ugdymo procesą koordinuoja asmenys, nuo kurių kompetencijos priklauso rezultatai);
- *apgrova*: reikiamo darbo turinio kiekis (dažnai matuojamas laiko vienetais versle, o švietime tai taip pat turėtų būti matuojama ne tik darbo krūvio apskaitos sistemose, bet ir atsižvelgiant į pedagogų ir švietimo pagalbos specialistų poreikius bei sukuriamus rezultatus).

Rezultato kokybė taip pat aktualus veiksnys švietime, nes rezultatas yra *proceso galutinė vertė*, produktas ir jo charakteristikos. Dažniausiai siekiama aukštų rezultatų – gerų mokinių pažymių vidurkių, puikiai išlaikytų egzaminų ir kt. Tačiau *rezultato kokybė labiausiai analizuotina per proceso kokybę*, nes švietime procesai trunka *ilgai*, o rezultatų pamatavimas – fragmentiškas. Rezultatu verta vadinti kur kas platesnio pobūdžio informaciją, kurią pateikia BVM modelis – *į visas suinteresuotas šalis* nukreipto ilgalaikio poveikio rezultatai, *galutiniai* visų procesų rezultatai. Aktualūs ir tokie dalykai, kaip kokybė visų suinteresuotųjų požiūriu – kokius lūkesčius organizacijos atžvilgiu turi darbuotojai, ugdymą patiriantys ugdytiniai ir jų artimieji, suinteresuotos šalys ar steigėjai, kokius reikalavimus kelia visos tos grupės, kokia reputacija formuojasi, koks dominuoja visų grupių pasitenkinimas kokybe ir t. t. Svarbu prisiminti – KVS ir skirta tam, kad būtų *maksimaliai atliepti visų suinteresuotų grupių poreikių ir interesų aspektai*, net jei kai kurios grupės nėra tiesioginės paslaugos gavėjos. Pavyzdžiui, visuomenė švietimui darys didelį poveikį dėl susiformavusių aukštų lūkesčių. Kaip verslui visuomenė kelia tvarumo, saugumo, sąžiningų mokesčių mokėjimų ir t. t. reikalavimus, taip ir švietimui kyla kokybiško proceso ir rezultato lūkesčiai.

Apibendrinant galima teigti, kad **KVS – tai sistema, kuri užtikrina visų procesų ir jų rezultatų kokybę bei nuolatinį jos tobulinimą.**

Lietuvos kontekste KVS ir jų taikymas yra pastarųjų 20 metų laikotarpiu susiformavęs reiškinys, patirta praktika, kaip ir Vakarų Europos valstybėse. Dauguma organizacijų viešajame sektoriuje kokybės iniciatyvas diegia taikant visuotinės kokybės vadybos principus ir juos atliepiančius modelius – vienas jų – BVM modelis. BVM yra priemonė, padedanti Europos viešojo sektoriaus organizacijoms naudoti kokybės vadybos metodus veiklai tobulinti, kurie leidžia įvertinti organizacijos veiklos rezultatus. Manoma, kad BVM yra paprastas, lengvai taikomas ir tinkamas viešojo sektoriaus organizacijų įsivertinimo metodas, nes jo kriterijai suteikia organizacijai galimybę daugiau sužinoti apie procesus, tobulintinas veiklos sritis. Taip pat taikant šį BVM, institucijos gali pasilyginti ir pasinaudoti kitų organizacijų patirtimi, kaip gerinti savo veiklą ir diegti naujoves (Ambras, Katiliūtė, Liukinevičienė, Tamošiūnas, 2012).



2 pav. Bendrojo vertinimo modelis (BVM: bendrasis vertinimo modelis, 2013)

BVM struktūrą sudaro devyni kriterijai, apimantys svarbiausius aspektus, kuriuos turėtų analizuoti organizacija taikydamą BVM: lyderystė, veiklos planavimas, žmonės, partnerystė, išteklių valdymas, procesai, į suinteresuotas šalis orientuoti rezultatai, darbuotojų rezultatai, socialinės atsakomybės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai. 1–5 kriterijai nagrinėja organizacijos **galimybes**, kurios atskleidžia organizacijos veiklos valdymo procesus ir parodo, kaip organizacijos veiklos uždaviniai yra susieti su siekiamais rezultatais. 6–9 kriterijai nagrinėja organizacijos **veiklos rezultatus**. Kiekvienas kriterijus yra padalintas į 28 **dalinius kriterijus**, kurie apibrėžia smulkesnius organizacijos veiklos vertinimo aspektus. Kiekvienam daliniam kriterijui yra pateikti **pavyzdžiai**, kurie atskleidžia jo turinį, pasiūlo galimus dalinio kriterijaus vertinimo aspektus ir padeda nustatyti, kaip organizacijos veikla atitinka dalinių kriterijų reikalavimus. Remiantis organizacijos įsivertinimo metu gautomis išvadomis apie organizacijos galimybes ir jos veiklos rezultatus yra formuluojamos organizacijos veiklos tobulinimo priemonės. Šis procesas sudaro nuolatinį **naujovių diegimo organizacijoje ir mokymosi** ciklą, kuris padeda organizacijai tobulėti (BVM: bendrasis vertinimo modelis, 2013).

Bendrojo vertinimo modelyje procesų valdymas ir tobulinimas yra paremtas kokybės vadyboje plačiai taikomu PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK, VEIK) metodu.



3 pav. Deming procesų tobulinimo ciklas (BVM: bendrasis vertinimo modelis, 2013)

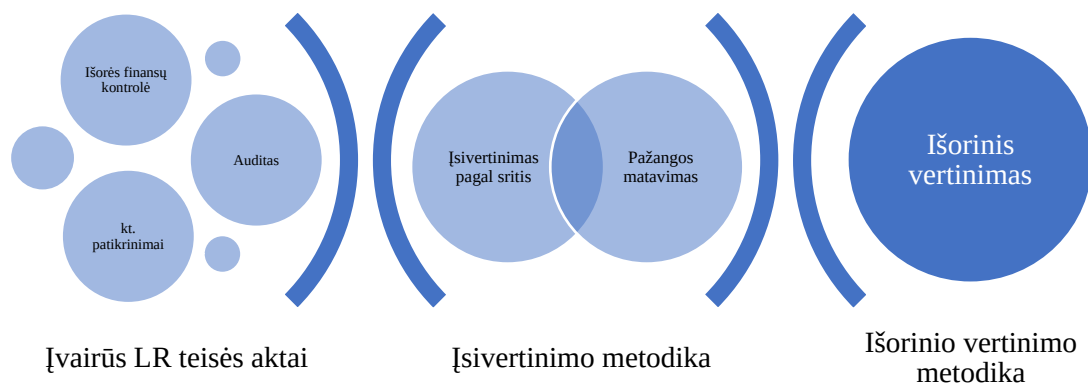
PATV modeliu remiantis, proceso veiksmai yra atliekami nuosekliai, t. y. planuojami, įgyvendinami, vertinami ir, atsižvelgiant į vertinimo rezultatus, atitinkamai tobulinami. Taip palaikomas nuolatinis taip procesų tobulinimo ciklas.

Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija nuo 2006 metų rekomenduoja viešojo sektoriaus institucijoms taikyti Bendrojo vertinimo modelį. Siekiant paskatinti viešojo sektoriaus institucijas labiau domėtis kokybės vadybos metodais ir aktyviau juos taikyti savo veiklai pagerinti, yra parengti ir viešai prieinami net keli modelį apibūdinti leidiniai. Siekiant įvertinti, ar organizacijos efektyviai taiko Bendrąjį vertinimo modelį (toliau – BVM), Europos viešojo administravimo tinklo (angl. European Public Administration Network, EUPAN) BVM nacionalinių atstovų darbo grupė sukūrė šio modelio taikymo išorinio vertinimo procedūrą. Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų BVM taikymo išorinio vertinimo procedūra nustatyta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2014 m. vasario 4 d. įsakymu Nr. 1V-47 „Dėl bendrojo vertinimo modelio taikymo išorinio vertinimo tvarkos aprašo patvirtinimo“. BVM išorinio vertinimo procedūra numatyta tam, kad BVM taikančios viešojo sektoriaus organizacijos

turėtų galimybę matyti savo veiklos rezultatus ir gauti grįžtamąjį ryšį. Jos dėka išorinis ekspertas įvertina ir pateikia savo nuomonę apie visuotinės kokybės vadybos principų ir BVM taikymą organizacijoje. Šis tobulumo principais pagrįstas grįžtamasis ryšys yra susijęs ne tik su įsivertinimu, bet ir su organizacijų pasirinktu keliu siekiant tobulumo (Bendrojo vertinimo modelio išorinis vertinimas, 2010).

1. 2. BVM vieta ir sąsajos su kitomis Lietuvos švietimo įstaigose naudojamais įsivertinimo instrumentais

Lietuvoje švietimo kokybė yra prioritetas. Jis realizuojamas per švietimo organizacijų (vidinį) veiklos įsivertinimą, mokyklų pažangos stebėseną ir išorinį mokyklų vertinimą (akreditaciją) bei įvairias kokybės tobulinimo iniciatyvas (projektai, įvairūs mokymai, kursai, seminarai ir teikiama pagalba bei konsultacijos). Taip pat švietimo organizacijoms galioja ir kt. LR teisės aktai, būdingi visoms viešojo sektoriaus organizacijoms (pvz., vidaus kontrolės įstatymas, audito įstatymas, finansų kontrolės ir kt.). Schematiškai galima būtų pavaizduoti 4 paveiksle.



4 pav. Įvairūs vertinimo ir įsivertinimo procesai švietimo organizacijose

Mokyklų (vidinis) veiklos įsivertinimas – vienas iš reikšmingiausių veiksnių, padedančių užtikrinti kokybę. Lietuvos Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje įrašyta „įdiegti duomenų analize ir įsivertinimu grįstą švietimo kokybės kultūrą, užtikrinančią savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną“. Tuo remiantis skatinamos įvairios iniciatyvos: sukurti ir atnaujinti įsivertinimo klausimynai mokykloms, renkami duomenys apie mokyklų pažangą įsivertinimo ataskaitų pagrindu, veikia išorinio vertinimo sistema, teikiamos konsultacijos Nacionalinėje švietimo agentūroje.

Įsivertinimas – vadybos etapas, skirtas tobulinti organizacijos procesų valdymą. Be šio proceso organizacijai sudėtinga sutartu ir suprantamu būdu argumentuotai numatyti strateginius tikslus: pirmiausia reikia išsiaiškinti savo stiprybes, silpnybes, procesus, momentus ir tik tuomet svarstyti, ką naudingiausia keisti, kad daugumai būtų prasminga ir tai taptų organizacijos prioritetu. Geras mokyklų valdymas yra apgalvotas, apsvaistytas, aptartas ir suprantamas visiems ugdymo proceso dalyviams. Mokyklų įsivertinimo paskirtis – plėtoti įrodymais grindžiamą valdymą, kad visi ugdymo procesai ir rezultatai gerėtų įvairiomis prasmėmis – būtų matomas kokybinis ir kiekybinis augimas. Pabrėžtina, kad įsivertinimu siekiama ne trumpalaikio poveikio, bet ilgalaikio (Bilbokaitė ir kt., 2022).

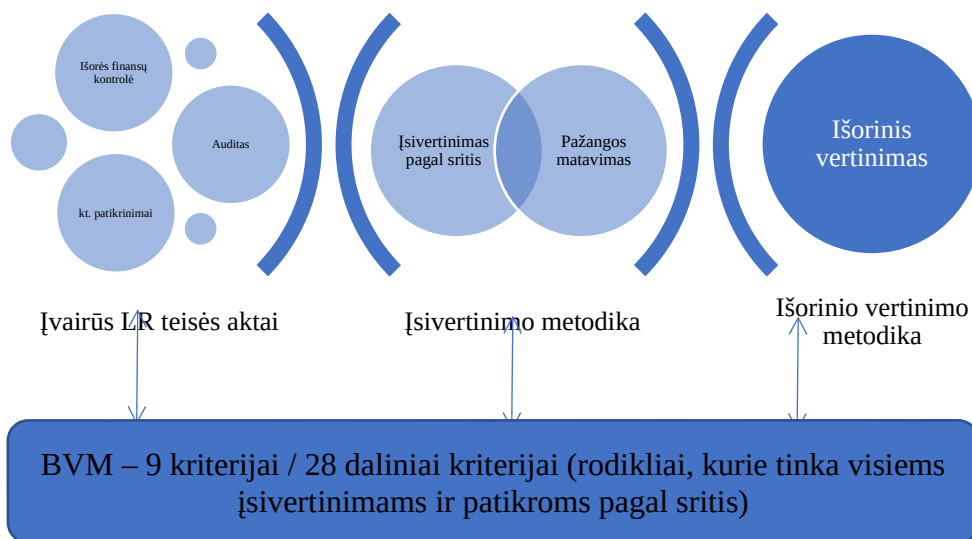
Mokyklų veiklos įsivertinimui 2022 metais atnaujinti visi reikiami instrumentai, remiantis Geros mokyklos koncepcija (2015), veiklos kokybės įsivertinimo metodika (2016). Įsivertinimo instrumentų rinkinį sudaro platusis bendrojo ugdymo mokyklų klausimynas, keturi giluminiai

klausimynai pagal vertinimo sritis (logika ir struktūra konstruota remiantis įsivertinimo metodikos nuoseklumu). Visi klausimynai pritaikyti trimis interesų grupėms: tėvams, mokytojams ir mokiniams. Taip pat pateikti ir kokybinio pobūdžio gilinamieji klausimai bei pavyzdžiai, kad tyrimas būtų kokybiškesnis. Instrumentai patalpinti *emokykla.lt* portale ir laisvai prieinami kiekvienai organizacijai (Bilbokaitė ir kt., 2022).

Mokyklų išorinis vertinimas remiasi mokyklų vidiniu įsivertinimu bei pažangos ataskaitomis, taigi, šie procesai tarpusavyje labai siejasi. Šis vertinimas – *mokykloje vykstančių procesų vertinimas*, teikiantis informaciją mokyklos veiklai koreguoti ir jos rezultatams gerinti. Išorinis vertinimas remiasi mokyklos atliktu įsivertinimu (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2007 m. balandžio 2 d. įsakymas Nr. ISAK-587 „Dėl Mokyklų, vykdančių bendrojo ugdymo programas, veiklos išorinio vertinimo organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašo patvirtinimo“, atnaujintas 2018 m. gruodžio 3 d. įsakymu Nr. V-962). Išorinį vertinimą vykdo išorės auditoriai, pateiktas išvadas pristato ir mokyklos bendruomenei, ir ŠMSM bei NŠA. Vidinis įsivertinimas, jei vykdomas sistemiškai, turi reikšmingai prisidėti prie galutinių išorinio vertinimo rezultatų, nes vidinio įsivertinimo klausimynai¹ siejasi su išorinio vertinimo rodikliais².

Viešajam sektoriui būdingos patikros ir auditai. Šių patikrų, stebėsenos ir kontrolės paskirtis – užtikrinti sistemišką viešojo sektoriaus procesų eigą ir preventuoti, siekiant išvengti didelių rizikų, kurias būtų galima suvaldyti. Kadangi visos viešosios organizacijos naudoja viešuosius finansus, vadinasi, už juos turi būti atskaitingos. Atskaitomybė įvardinama įvairiuose teisės aktuose, pradedant finansų kontrolės, baigiant bet kurią procesą reglamentuojančiais teisės aktais. Švietimo sistemos darbuotojai ir vadovai regi perteklinę kai kurių procesų kontrolę, tačiau viešojo sektoriaus stebėsenos pokyčiai vyksta lėtai, todėl verta visus duomenis bei rodiklius panaudoti organizacijos tobulinimui, išmaniai pateikti išorės vertinimui.

Kaip BVM gali padėti įstaigoms užtikrinti nuolatinį tobulėjimą?



5 pav. BVM sąsajos su naudojamomis įsivertinimo metodikomis

BVM modelis švietimo organizacijų kontekste įvairiapusiškai gali būti naudingas.

¹ <https://duomenys.ugdome.lt/?/mm/dry/med=153/884>

² <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/01/rodikliai1.pdf>

Pirma, dalis kriterijų (pvz., lyderystė, žmonės, strateginis planavimas ir kt.) tiesiogiai siejasi su vidinio mokyklos veiklos įsivertinimu ir jo kriterijais, vadinasi, taikant BVM modelį ir pagal jį atliekant įsivertinimus kas dvejus ar trejus metus, galima sistemiškiau atlikti įsivertinimą pagal vidinio mokyklos įsivertinimo dokumentus ir turėti dvigubą naudą.

Antra, BVM modelis sudaro sąlygas įtraukti kitus rodiklius, kurie siejasi su kriterijais, pvz., panaudoti išorinių auditų duomenis, išorinio vertinimo rezultatų rekomendacijas bei vertinimo rezultatus; vidinio kitų sričių įsivertinimo duomenis (pvz., tėvų, mokinių, mokytojų apklausas) ir t. t. Mokyklų vadovai ir komandos, kurios atlieka BVM modelio diegimą, laisvi pasirinkti ir pridėti papildomų duomenų, kurie gali atskleisti visapusiškesnę matymą ir įvairių procesų ir rezultatų kontekstą.

Trečia, BVM modelis glaudžiai siejasi su strateginiu valdymu, todėl gautus duomenis galima tiesiogiai naudoti strateginiam planavimui ir tuos du procesus apjungti. Tuomet matysis sąsajas su įsivertinimais (vidiniu, išoriniu ir pagal BVM) bei strateginiu valdymu (išgrynintos tobulintinos sritys įrašomos tiesiogiai į kitų metų strateginį planą).

Teisės aktai, kuriais remiantis apibrėžti BVM modelio kriterijai ir daliniai kriterijai pateikti 1 priede.

II. Bendrojo vertinimo modelio diegimas Šiaulių miesto švietimo įstaigose

2. 1. Organizacijos veiklos tobulinimo planavimas

Organizacijos paprastai BVM taiko atsižvelgdamos į savo veiklos specifiką ir poreikius. Rekomenduojama įsivertinimo metu vadovautis pagrindiniais BVM elementais (9 kriterijais) bei laikytis nustatytų BVM taikymo rekomendacijų. BVM taikymo procesas suskirstytas į 10 žingsnių (nuo įsivertinimo pradžios iki tobulinimo plano įgyvendinimo), lentelė pateikiama 2 priede.



6 pav. 10 organizacijos veiklos tobulinimo žingsnių taikant BVM (BVM: bendrasis vertinimo modelis, 2013)

1 žingsnis – *įsivertinimo planavimas*. Šiame etape rekomenduojama suplanuoti, kaip bus atliekamas įsivertinimas, t. y. kokius kriterijus pasirinksite vertinti, ar bus pasitelkiamas išorinis vertintojas, ar organizacija tai atliks savo darbuotojų jėgomis, už kurį laikotarpį ir kokie duomenys bus renkami (dokumentai, apklausa, veiklos įrodymai ir pan.), koku būdu jie bus kaupiami ir apdorojami, kaip šie duomenys bus vertinami, kokios ataskaitos bus rengiamos ir viešinamos ir pan.

Pirmiausiai rekomenduojama užsitikrinti *institucijos vadovybės (vadovo) pritarimą* ir sprendimą skirti atitinkamus (žmogiškuosius ar materialinius) išteklius. Įsivertinimo sėkmė priklauso ar šią idėją palaiko institucijos vadovas, bendruomenė, kiti suinteresuotieji. Svarbu, kad organizacijos vadovybė būtų susipažinusi su BVM struktūra, jo taikymo esme ir teikiama nauda, kad būtų aiškiai identifikuoti įsivertinimo tikslai, kad šią idėją – geriau pažinti savo įstaigą ir priimti duomenimis grįstus tobulinimo sprendimus – palaikytų steigėjas ir kitos suinteresuotosios šalys.

Priėmus sprendimą atlikti įsivertinimą pradėdame *planuoti* įsivertinimo procesą ir parengiame 10 organizacijos veiklos tobulinimo žingsnių planą (1 priedas). Plane turėtų būti numatyti plano veiksmai ir jų įgyvendinimo terminai, atsakingi asmenys ir pan. Institucija apsisprendžia dėl:

- įsivertinimo *trukmės* (įsivertinimo pradžios ir pabaigos datos, ataskaitų parengimo ir viešinimo, tobulinimo plano parengimo ir tvirtinimo datos),
- *apimties*, t. y. bus analizuojamas vienas, keli ar visi kriterijai. Jei nusprendžiama įsivertinti tik kelis kriterijus, rekomenduojama pasirinkti atitinkamai tarpusavyje priešastiniais ryšiais susijusius kriterijus;
- *dalyvių įtraukimo* (įstaigos bendruomenė, svarbiausios suinteresuotosios šalys ir pan.) ir jų įsipareigojimų dėl dalyvavimo ar duomenų pateikimo;
- *įsivertinimo balų skyrimo sistemos* pasirinkimą apsisprendžia organizacijos vadovybė (vadovas). Galima rinktis klasikinę arba patobulintą įsivertinimo balų skyrimo sistemą;
- numatyti *įsivertinimui reikalingi ištekliai* (laikas, žmogiškieji, jei reikia – finansiniai ar materialieji), nustatyti jų naudojimo prioritetai ir jie atitinkamai paskirstyti konkrečioms įsivertinimo plano veiksmams įgyvendinti.

Siekiant racionaliai panaudoti išteklius renkantis kriterijus siūloma atsižvelgti į *ugdymo įstaigos periodiškai rengiamų vidinio ir išorinio vertinimo, vidaus kontrolės, audito ir pan. ataskaitų poreikį*.

Rekomenduojama paskirti vieną organizacijos darbuotoją, kuris atliks *įsivertinimo koordinatoriaus* (ar vadovo) funkciją. Svarbu investuoti į šio darbuotojo kvalifikacijos tobulinimą, aiškiai apibrėžti įsivertinimo proceso kiekybinius (terminai, duomenų rinkimo būdai, įsivertinimo ataskaitų ir jų aptarimų skaičius ir pan.) ir kokybinius (bendravimo su įsivertinimo grupe, įsivertinimo ataskaitų bei jų aptarimų pobūdis ir pan.) rodiklius, užtikrinti tinkamą atsakomybių ir įpareigojimų paskirstymą bei nuoseklų vadovybės palaikymą. Paprastai įsivertinimo proceso vadovui priskiriamos šios funkcijos:

- parengti įsivertinimo planą;
- bendrauti ir konsultuotis su visomis suinteresuotomis šalimis;
- organizuoti įsivertinimo grupės mokymus;
- surinkti įsivertinimui reikalingus duomenis ir dokumentus;
- aktyviai dalyvauti įsivertinimo grupės veikloje;
- tarpininkauti siekiant sutarimo;
- tikslinti įsivertinimo rezultatų ataskaitą;
- padėti organizacijos vadovybei (vadovui) nustatyti veiklos tobulinimo prioritetus.

2 žingsnis – *informavimas apie įsivertinimo procesą*. Įsivertinimas atliekamas turint svarbiausią tikslą – tobulinti ugdymo įstaigos veiklą, todėl savalaikis ir tinkamas darbuotojų ir kitų suinteresuotų pusių informavimas ir įtraukimas į šią veiklą padės sudominti juos, o po įsivertinimo įgyvendinti planuojamus pokyčius. Rekomenduojama paskirti atsakingą darbuotoją, kuris parengtų viešinimo planą. Svarbu panaudoti įvairius ugdymo įstaigos turimus viešinimo kanalus, priemones ir pasiekti visas suinteresuotas puses. Atsakingas už viešinimą darbuotojas kartu su įsivertinimo proceso koordinatoriumi (vadovu) bei organizacijos vadovybe (vadovu) turėtų akcentuoti:

1. kaip įsivertinimas skatina teigiamus pokyčius organizacijoje;
2. kodėl įsivertinimui yra teikiamas prioritetas;
3. kaip įsivertinimas siejasi su organizacijos veiklos planu;
4. kaip įsivertinimas siejasi su kitomis organizacijos veiklos tobulinimo iniciatyvomis.

3 žingsnis – *sudaryti įsivertinimo grupę/es*. Apsisprendus dėl vertinimo kriterijų ir procesų pradedama planuoti įsivertinimo eigą. Rekomenduojama sudaryti ir įforminti įsakymu *vieną ar kelias įsivertinimo grupes*, kurioms bus pavesta apsispręsti dėl duomenų, įrodančių kriterijaus/ų įgyvendinimą, rinkimo, kaupimo, analizavimo bei ataskaitų rengimo. Svarbu numatyti jų darbo organizavimo principus, aiškiai apibrėžti užduotis ir/ar paskirstyti narių atsakomybes. Rekomenduojama į įsivertinimo grupę/es atrinkti pakankamai žinių apie organizaciją ir atitinkamus procesus, analitinius gebėjimus turinčius darbuotojus, suinteresuotus dalyvauti įsivertinimo procese. Pagrindinis tikslas – suburti veiksmingą komandą, gebančią surinkti duomenis apie organizacijos veiklą ir tinkamai juos interpretuoti. Grupės narių kiekis neturėtų viršyti 10 narių (konstruktyviam įsivertinimo procesui rekomenduojami nuo 5 iki 10 narių).

Įsivertinimo grupės vadovu gali būti įsivertinimo koordinatorius. Jei organizacija sudėtinga, didelė – galima sudaryti kelias grupes, tačiau tokiu atveju itin svarbu tinkamai koordinuoti jų veiklą. Siekiant įsivertinimo kompleksiško turėtų būti aiškiai apsispręsta dėl organizacijos vadovybės (vadovo) dalyvavimo įsivertinimo grupėje ir jos vaidmens skirtinguose įsivertinimo etapuose. Organizacijos vadovybė (vadovas) gali suteikti svarbios ir įsivertinimui reikalingos informacijos. Be to, jos dalyvavimas leidžia tikėti, kad ji ir toliau remis įsivertinimą ir numatytą organizacijos veiklos tobulinimo veiksmų įgyvendinimą. Rekomenduojama į surinktų duomenų aptarimus įtraukti Šiaulių miesto savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus ar Švietimo centro specialistus.

4 žingsnis – *organizuoti mokymus*. Žinios apie kokybės vadybą, duomenimis grįstą valdymą, duomenų rinkimo bei analizės metodus, pokyčių valdymą, komunikaciją būtinos tiek organizacijos vadovybei tiek ir įsivertinimo grupės/-ių nariams. Rekomenduojama mokymų metu atlikti bandomąjį pasirinktų kriterijų vertinimą. Svarbus aktyvus dalyvių įsitraukimas į mokymus siekiant susitarti dėl įrodymus pagrindžiančių duomenų, dėl jų interpretavimo įvertinant stiprybes bei nustatant tobulintinas sritis, skiriant balus.

5 žingsnis – *atlikti įsivertinimą*. Pagrindinis įsivertinimo tikslas – nustatyti organizacijos stiprybes, svarbiausias organizacijos veiklos tobulintinas sritis ir jas susieti su organizacijos tobulinimo veiksmis. Įsivertinimo metu yra atliekama organizacijos veiklos analizė pagal kriterijų/us pasiremiant pagrindžiančiais įrodymais (duomenimis). Nustatomos stipriosios ir tobulintinos pusės, skiriami atitinkami balai ir numatomi tobulinimo veiksmi.

Žemiau pateikiamas vieno kriterijaus vertinimo pavyzdys, kuriuo rekomenduojama naudotis rengiant įsivertinimą (7 pav.).

1 KRITERIJUS: LYDERYSTĖ				
1 kriterijaus vertinimas				
Atidžiai apsvarstykite, kaip organizacijos vadovybė (vadovas):				
DALINIAI KRITERIJAI				
1.1 Nurodo organizacijos veiklos kryptį, nustato organizacijos viziją ir vertybes				
1.2 Valdo organizacijos veiklos procesus ir siekia nuolatinio organizacijos tobulinimo				
1.3 Motyvuoja organizacijos darbuotojus, juos remia ir savo elgesiu rodo jiems pavyzdį				
1.4 Veiksmingai bendradarbiauja su suinteresuotais asmenimis				
Daliniai kriterijai	Stiprybės	Tobulintinos sritis	Balai ir pagrindimas/100	Galimi veiksmai
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Iš viso/400				
Vidurkis iš 100				

7 pav. Galimybių kriterijaus „Lyderystė“ įsivertinimo lentelės pavyzdys (BVM: bendrasis vertinimo modelis, 2013)

Pasirinkus kriterijų pirmame lentelės stulpelyje surašomi daliniai kriterijai (išsamiau skyriuje „Kokybės vertinimo kriterijai“), prie kiekvieno jų pateikiant stiprybių ir tobulintinių sričių teiginius (remiantis surinktais įrodymais, pavyzdžiais), skiriamas balas (išsamiau skyriuje „Balų skyrimo metodai ir tobulinimo planavimas“), pateikiamas pagrindimas. Siekiant identifikuoti sritis, kurias būtina tobulinti rekomenduojama suformuluoti siūlomus tobulinimo veiksmus. Remiantis šia savianalizės ataskaita rengiamas tobulinimo planas. Ji gali būti rengiamas toms sritims, kurias ugdymo įstaiga identifikuoja kaip svarbias, užtikrinančias jos pažangą. Lentelės pavyzdys pateikiamas 3 priede.

Įsivertinimą rekomenduojamą atlikti *keliais etapais*.

Pirmiausia – *susitarti dėl įsivertinimo būdo*. Įsivertinimo procese svarbu pasiekti *susitarimą* dėl pasirinktų duomenų, faktų interpretavimo ir skiriamo balo, todėl rekomenduojama derinti individualų ir grupinį darbą. Pavyzdžiui, individualiai įvertinus surinktus duomenis pagal kiekvieną dalinį kriterijų galima nustatyti pasirinkto kriterijaus stipriąsias ir tobulintinas sritis, o dėl bendrų formuluočių ir skiriamo balo susitarti grupėje. Tokiu atveju kiekvienas įsivertinimo grupės narys, naudodamasis surinktais įrodymais ir dokumentais, individualiai įvertina kriterijų ar kriterijus. Tai atliekama remiantis kiekvieno įsivertinimo grupės nario žiniomis ir darbo organizacijoje patirtimi. Svarbu, kad vertinimas būtų pagrįstas organizacijos stiprybių ir tobulintinių sričių įrodymais. Galiausiai kiekvienam BVM daliniam kriterijui skiriamas balas pagal pasirinktą balų skyrimo metodą. Rekomenduojama tobulintinas sritis apibrėžti kuo tiksliau, kad vėlesniame etape būtų paprasčiau siūlyti jų tobulinimo veiksmus.

Po individualaus vertinimo grupėje išsamiai aptariami ir įvertinami visi individualūs vertinimai ir pasiekiamas sutarimas dėl kiekvieno dalinio kriterijaus stiprybių, tobulintinių sričių, skiriamų balų ir tobulinimo veiksmų. Tai turtėtų vykti diskusijų ir dialogo būdu argumentuojant, pagrindžiant nuomones ir ieškant kompromiso.

Siūdomi ir kiti būdai, pavyzdžiui, pasiskirstyti tarpusavyje po vieną ar kelis dalinius kriterijus, juos individualiai įvertinus pristatyti grupei ir susitarti dėl bendro kriterijaus vertinimo ir balo. Jei grupės narių nuomonės pernelyg išsiskiria, siūloma naudotis įvairiais grupinių sprendimų priėmimų metodais, pavyzdžiui, išvesti individualiai skirtų balų vidurkį ar balsuoti dėl kelių alternatyvų. Didesnis objektyvumas būtų pasiektas į šiuos aptarimus įtraukus kelis išorinius ekspertus (pvz., Švietimo skyriaus kuruojančias specialistes ar Švietimo centro metodininkes).

Sekantis žingsnis – *aptarti galimus dalinių kriterijų raiškos pavyzdžius*. Skyriuje „Kokybės vertinimo kriterijai“ kiekvienam daliniam kriterijui pateikiamos galimos pavyzdžių formuluotės, kuriomis siekiama detaliau paaiškinti dalinio kriterijaus esmę. Renkant įrodymus pagal šiuos pavyzdžius galima išsiaiškinti, kiek esama organizacijos situacija atitinka dalinį kriterijų, identifikuoti gerosios praktikos pavyzdžius. Atkreipiame dėmesį, kad pateikti pavyzdžiai neatspindi kiekvienos švietimo įstaigos specifikos, todėl būtina į juos žiūrėti tik kaip į gaires ir primygtinai rekomenduojama juos papildyti tikrais organizacijos veiklos pavyzdžiais (*iš ugdymo įstaigos periodiškai rengiamų vidinio ir išorinio vertinimo, vidaus kontrolės, audito ir pan.*) kuriuos galite pagrįsti atitinkamais įrodymais. Šių įrodymų kiekis atspindės dalinio kriterijaus raiškos intensyvumą, o tai leis nustatyti stipriąsias ir tobulintinas sritis.

Trečia – *apsibrėžti renkamų įrodymų pobūdį* (dokumentai, įrodymais pagrįsti faktai, objektyvūs skaičiavimai, apklausų rezultatai ir t. t.), *nusistatyti jų rinkimo metodiką*. Mišrūs, t. y. kiekybiniai ir kokybiniai duomenų rinkimo metodai sudarys prielaidas pasirinktus kriterijus įvertinti visapusiškiau, atsižvelgiant į objektyvius faktus ir subjektyvią tikrovės interpretaciją. Itin svarbu užtikrinti duomenų patikimumą, todėl rekomenduojama remtis dokumentuotais faktais (vidaus teisės aktais, kitais dokumentais, apibendrintais apklausos anketų duomenimis, apklausų protokolais ir pan.).

Renkant duomenis rekomenduojama naudotis turimais dokumentų archyvais, duomenų bazėmis, kaupiamais dokumentuojamais faktais, posėdžių protokolais, medijose skelbiamais faktais, kitais dokumentais. Rezultatų dalies kriterijams (6–9 kriterijus) svarbu organizuoti patiems arba pasinaudoti atliktų apklausų rezultatais. Nederėtų dalinio kriterijaus įrodymus „pritempti“, reikėtų vertinti atsakingai, siekiant ne „pasirodyti“, bet iš tiesų įvertinti tobulintinas sritis.

Ketvirta – *skiriame balus*. BVM suteikia galimybę balus skirti dviem būdais: *klasikiniu ir patobulintu*. Organizacijai, kuri nėra giliai susipažinusi su įsivertinimu ir/ar neturi patirties taikant visuotinės kokybės vadybos metodus, rekomenduojama naudoti klasikinį balų skyrimo būdą. Šis balų skyrimo būdas detaliai aptartas skyriuje „Balų skyrimo metodai ir tobulinimo planavimas“.

Rekomenduojama visą įsivertinimo procesą (pasirengimą, įsivertinimą, ataskaitos parengimą, veiksmų plano numatymą) vykdyti ne ilgiau nei 3 mėnesius. Įsivertinimo procesui užsitęsęs ilgiau kyla grėsmė, kad gali pasikeisti organizacijos situacija ir prarandamas vertinimo objektyvumas, be to gali sumažėti dalyvaujančių asmenų motyvacija.

6 žingsnis – parengti įsivertinimo rezultatų ataskaitą.

Ataskaitoje siūloma pateikti išsamią informaciją apie visus pasirinkto vertinti kriterijaus dalinius kriterijus, organizacijos stiprybes ir tobulintinas sritis, nurodyti balai ir jų skyrimo pagrindimas. Rekomenduojama ataskaitoje išlaikyti BVM struktūrą (kriterijus, dalinis kriterijus). Itin svarbu – remiantis analizuotais pavyzdžiais (duomenimis, įrodymais) *pateikti galimus organizacijos veiklos tobulinimo pasiūlymus*.

Siūloma tokia ataskaitos struktūra:

- *įvadas*, kur pateikiama pagrindinė informacija apie vertinimo tikslą, pristatomas vertinimo planas (galima remtis 10 žingsnių metodika), vertinimo grupė, trumpai aprašoma metodika (pasirinkti kriterijai, duomenų rinkimo metodai, instrumentai, imtys, eiga);
- *įsivertinimo lentelės*, kur pateikiamos grupėje suderintos įsivertinimo lentelės kiekvienam kriterijui,

- *išvados ir rekomendacijos dėl veiklos tobulinimo plano.*

Ši ataskaita bus organizacijos veiklos tobulinimo veikslių pagrindas, todėl rekomenduojama ją apsvaistyti ne tik organizacijos viduje, bet ir su svarbiausiomis suinterasuotomis šalimis.

7 žingsnis – parengti organizacijos veiklos tobulinimo planą.

Organizacijos veiklos tobulinimo planas yra vienas iš pagrindinių įsivertinimo rezultatų ir ypatingai svarbus organizacijos veiklos planavimui ir tobulinimui. Remiantis objektyviais įrodymais pagrįstomis įsivertinimo ataskaitos išvadamis organizacijos vadovybė rengia organizacijos veiklos tobulinimo planą.

Siūloma tokia organizacijos veiklos tobulinimo plano rengimo seka:

1. iš įsivertinimo rezultatų ataskaitos surenkami pasiūlymai dėl organizacijos veiklos tobulinimo veikslių ir jie sugrupuojami pagal atskiras organizacijos veiklos tobulinimo sritis;
2. analizuojamos organizacijos tobulintinos sritys ir atsižvelgiant į organizacijos tikslus, suformuluojami organizacijos tobulinimo prioritetai ir jų įgyvendinimo veiksmai;
3. nustatoma organizacijos veiklos tobulinimo veikslių įgyvendinimo eiga;
4. paskiriami organizacijos veiklos tobulinimo veikslių vykdytojai, nustatomi šių veikslių įvykdymo terminai ir reikalingi ištekliai;
5. sukuriamas organizacijos veiklos tobulinimo veikslių rezultatų vertinimui skirta rodiklių sistema;
6. numatomos organizacijos veiklos tobulinimo plano įgyvendinimo stebėsenos ir kontrolės priemonės.

Įsivertinimas turėtų parodyti keletą organizacijos veiklos sričių, kurias būtų galima patobulinti pakankamai greitai ir paprastai. Siektina, kad įgyvendinant suformuluotus organizacijos tobulinimo veikslius galėtų dalyvauti įsivertinimą atlikę darbuotojai. Rekomenduojama grupėje susitarti, dėl lygiavimosi į geriausias praktikas ir pasiekimus (angl. benchmarking).

8 žingsnis – viešinti informaciją apie organizacijos veiklos tobulinimo planą. Parengtą organizacijos veiklos tobulinimo planą svarbu pristatyti visoms suinterasuotoms šalims, todėl būtina numatyti įvairius informavimo kanalus bei būdus. Rekomenduojama viešinimą planuoti atsakingai, apgalvojant kiekvienai suinterasuotai šaliai priimtinas formas, periodiškumą ir būdą. Svarbu išlaikyti tęstinumą ir nuolat informuoti apie pažangą įgyvendinant tobulinimo planą. Nebūtina viso įsivertinimo proceso bei rezultato viešinti, kai kurios probleminės vietos gali likti konfidencialios – tai paskatins vidinį atvirumą.

9 žingsnis – įgyvendinti organizacijos veiklos tobulinimo planą. Parengto veiklos tobulinimo plano įgyvendinimas vyks sklandžiai, jei pavyks:

- veiklos tobulinimo plane pateiktus pasiūlymus integruoti į ugdymo įstaigos strateginį ir metinį veiklos planus bei atskirų darbuotojų veiklos planus;
- numatyti optimalų atsakingų organizacijos darbuotojų, kurie vykdys plano veikslius, atliks stebėseną, skaičių ir aiškiai nustatyti jų atsakomybę;
- užtikrinti, kad suplanuoti organizacijos tobulinimo veiksmai būtų vykdomi nuosekliai, laikantis nustatytų terminų ir remiantis PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK, VEIK) ciklo metodu;
- tinkamai informuoti darbuotojus ir kitas suinterasuotas šalis apie organizacijos veiklos tobulinimo plano įgyvendinimą ir skatinti juos teikti siūlymus dėl šio plano veikslių vykdymo;
- vykdyti nuolatinę organizacijos veiklos tobulinimo veikslių vykdymo stebėseną. Jos metu būtina surinkti pakankamai patikimos informacijos apie tarpinius ir galutinius veikslių vykdymo rezultatus ir nuolat vertinti pasiektą pažangą;
- užtikrinti motyvuojantį bendravimą ir savitarpio pagalbą švietimo įstaigoje, skatinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą, siekiant palaikyti suinterasuotųjų šalių susidomėjimą ir pozityvią nuostatą kokybės kultūros vystymui.

- geranoriškai dalintis tarpusavyje ir domėtis kitų šalies, Europos ugdymo įstaigų gerosiomis praktikomis ir pritaikyti jas savo organizacijoje;
- numatyti rizikas, kurios gali trukdyti įgyvendinti tobulintinas veiklas ir jas preventuoti;
- numatyti Įsivertinimo ataskaitos integravimą į esamos atskaitomybės sistemą, siekiant sumažinti administracinę naštą ir padidinti motyvaciją sau naudingai atlikti įsivertinimą.

10 žingsnis – *planuoti kitą įsivertinimą*. Pradėjus įgyvendinti organizacijos veiklos tobulinimo planą svarbu įsitikinti, kad atsiradę pokyčiai neturi neigiamo poveikio tai veiklai, kurią organizacija sėkmingai vykde iki įsivertinimo. Siekiant įvertinti plano įgyvendinimo rezultatus ir pasiektą pažangą, gali būti naudojamos BVM vertinimo lentelės. Jei įsivertinimo metu buvo taikomas PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK, VEIK) ciklo metodas, turėtų būti suplanuotas ir atliktas pakartotinis įsivertinimas taikant BVM.

2. 2. Balų skyrimo metodai, įsivertinimas ir tobulinimo planavimas

BVM siūlo du balų skyrimo metodus – klasikinį ir patobulintą. Jų abiejų pagrindas – PATV (PLANUOK, ATLIK, TIKRINK, VEIK) ciklas.

Klasikinis BVM balų skyrimo būdas taikomas, kai norima įvertinti dalinius kriterijus ir sužinoti, kurioje PATV ciklo fazėje yra kriterijaus įgyvendinimas. Galimybių vertinimo lentelėje daliniai kriterijai yra vertinami pagal PATV ciklo fazes, o rezultatų vertinimo lentelėje nurodomas rezultatų pokytis ir jų kitimo tendencijos.

Patobulintas BVM balų skyrimo būdas taikomas, kai norima matyti detalesnę dalinių kriterijų analizę. Šis metodas leidžia skirti balus pagal kiekvieną dalinį kriterijų visoms PATV ciklo fazėms vienu metu. Taip pat šis balų skyrimo būdas suteikia daugiau informacijos apie tas organizacijos veiklos sritis, kurias labiausiai būtina tobulinti, bei leidžia matyti organizacijos veiklos tobulinimo pažangą.

Kadangi Šiaulių miesto ugdymo įstaigos tik pradeda diegti kokybės vadybos sistemą, *siūloma naudotis klasikiniu balų skyrimo metodu*.

FAZĖ	GALIMYBIŲ LENTELĖ – KLASIKINIS BALŲ SKYRIMO METODAS	BALAI
	Nėra įrodymų, kad organizacija užsiima šia veikla.	0-10
PLANUOK	Suplanuota veikla.	11-30
ATLIK	Įgyvendinama veikla.	31-50
TIKRINK	Tikrinama ir peržiūrima veikla (vertinama, ar atliekami tinkami veiksmai ir tinkamu būdu)	51-70
VEIK	Tobulinama veikla (atsižvelgiant į tikrinimo rezultatus)	71-90
PATV	Visa veikla reguliariai planuojama, įgyvendinama, koreguojama ir tobulinama. Nuolat mokomasi iš kitų organizacijų.	91-100

8 pav. Klasikinio balų skyrimo metodo lentelė (BVM: bendrasis vertinimo modelis, 2013)

Vertinant *galimybes* kiekvienam kriterijui yra sudaroma atskira lentelė, kurioje kiekvienas dalinis kriterijus yra įvertinamas pagal tai, kurią PATV ciklo fazę galime stebėti, t. y., turime įrodymų. Jei nepakanka įrodymų, kad organizacija šia veikla užsiima, skiriamas balas nuo 0 iki 10.

Jei yra įrodymų, kad veikla planuojama (yra rengiami planai, įtraukta į strateginį planą ir pan.), suteikiamas balas nuo 11 iki 30. Jei yra įrodymų, kad veikla įgyvendinama – nuo 31 iki 50 balų (pasiekiami suplanuoti rodikliai ir pan.). Jei surenkami įrodymai, kad veikla vertinama (pvz., vyksta apklausos, rengiamos pokyčio įvertinimo/pažangos ataskaitos, protokoluoti svarstymai ir pan.), yra stebėsenos sistemos požymiai, skiriamas balas nuo 51 iki 70. Jei aptinkami įrodymai, kad veiklos vertinimo rezultatai paskatino priimti tobulinimo sprendimus (įvyko pokytis, priimti sprendimai siekiant pokyčio), skiriamas balas nuo 71 iki 90, o jei yra įrodymų, kad vykdomas visas PATV ciklas, skiriami balai nuo 91 iki 100.

Tuo tarpu *rezultatų* dalies lentelėje balus siūloma skirti lyginant su planuose numatytais ir per apibrėžtą laikotarpį pasiektais kriterijais (9 pav.). Kriterijai ir rodikliai gali būti apibrėžti įvairiuose įstaigos planavimo dokumentuose – strateginiame veiklos plane, metiniuose veiklos planuose ir pan.

REZULTATŲ LENTELĖ – KLASIKINIS BALŲ SKYRIMO METODAS	BALAI
Rezultatai neišmatuojami ir/arba apie juos nėra pakankamai informacijos.	0-10
Rezultatai yra išmatuojami ir rodo neigiamas tendencijas (pokyti) ir/arba rezultatai neatitinka užsibrėžtų kriterijų.	11-30
Rezultatai rodo stabilias tendencijas (pokyti) ir/arba kai kurie rezultatai atitinka užsibrėžtus kriterijus.	31-50
Rezultatai rodo gerėjančias tendencijas (pokyti) ir/arba dauguma rezultatų atitinka užsibrėžtus kriterijus.	51-70
Rezultatai rodo ženklia pažangą ir/arba visi rezultatai atitinka užsibrėžtus kriterijus.	71-90
Pasiekti puikūs ir ilgalaikiai rezultatai. Visi užsibrėžti kriterijai yra pasiekti, o rezultatai aukštesni už panašių organizacijų rezultatus.	91-100

9 pav. Rezultatų kriterijaus vertinimo pavyzdys (BVM: bendrasis vertinimo modelis, 2013)

Jei pasirinkto rezultatų dalies kriterijaus dalinio kriterijaus rezultatai nėra matuojami arba nepavyksta apie tai rasti duomenų, skiriamas balas nuo 0 iki 10. Jei rezultatai matuojami, tačiau pasireiškia neigiamos (pvz., mažėjimo) tendencijos, arba pasiekti rezultatai nerodo pažangos, arba matuojami rezultatai neatitinka planuotų, skiriamas balas nuo 11 iki 30. Jei rezultatai matuojami ir yra matomos stabilios tendencijos (išsilaiko tame pačiame lygyje, nežymiai auga), kai kurie jų dera su planuotais kriterijais, skiriamas balas nuo 31 iki 50. Jei dauguma rezultatų atitinka užsibrėžtą, planuotą pokytį ir yra augantys, skiriamas balas nuo 51 iki 70. Jei visi planuoti rezultatai pasiekti ir stebima ženkli pažanga, skiriamas balas nuo 71 iki 90. Jei yra įrodymų, kad pasiekti aukšti ir tvarūs rezultatai, jie yra aukštesni už panašių organizacijų rezultatus, skiriamas balas nuo 91 iki 100.

Svarbu, kad galutinis balas būtų nustatytas įsivertinimo grupėje konsensuso keliu.

2. 3. Kokybės vertinimo kriterijai

Kaip jau buvo minėta kokybės vadybos modelį sudaro 9 kriterijai, apimantys svarbiausius aspektus, kuriuos turėtų analizuoti organizacija taikydama BVM: lyderystė, veiklos planavimas, žmonės, partnerystė, išteklių valdymas, procesai, į suinteresuotąsias šalis orientuoti rezultatai, darbuotojų rezultatai, socialinės atsakomybės rezultatai, pagrindinės veiklos rezultatai. 1–5 kriterijai nagrinėja organizacijos *galimybes*, kurios atskleidžia organizacijos veiklos valdymo procesus ir parodo, kaip organizacijos veiklos uždaviniai yra susieti su siekiamais rezultatais. 6–9 kriterijai nagrinėja organizacijos *veiklos rezultatus*.

Pažymėtina, kad Visuotinės kokybės vadyba ir BVM leidžia ne tik įvertinti įvairius organizacijos veiklos aspektus, bet ir padeda nustatyti organizacijos *veiklos procesų tarpusavio*

ryšius ir priklausomybę. Tarp kairiosios (galimybės – priežastys) ir dešinėsios (rezultatai – pasekmė) modelio dalies yra stebimas *priežasties-pasekmės santykis*. Kadangi paprastai organizacijos veiklos rezultatus lemia ne viena, o kelios, dažnai tarpusavyje susijusios, priežastys (galimybės), šis modelis leidžia pagrįsti priklausomybę tarp rezultato (arba kelių vienos rūšies rezultatų) ir galimybių.

Galimybių dalyje stebimas priklausomas ryšys tarp išvardintų 1–5 kriterijų ir dalinių kriterijų. Nuo galimybių priklauso, ką organizacija daro ir kaip ji atlieka savo užduotis, siekdama trokštamų rezultatų. Organizacijos veiklos rezultatų kokybei reikšmingas yra *ryšiai tarp galimybių pobūdis* ir šių ryšių *intensyvumas*. Pažymėtina, kad ryšių tarp galimybių kriterijų intensyvumas skirtingose organizacijose skiriasi ir būtent jų pobūdis didele dalimi lemia organizacijos veiklos rezultatų kokybę. Įsivertinimo metu būtina atkreipti dėmesį į tai, kad *galimybės yra susijusios tarpusavyje* ne tik kriterijų, bet ir dalinių kriterijų lygmenyje.

BVM diegimo pradžioje apsisprendžiant dėl kelių bandomojo vertinimo kriterijų pasirinkimo rekomenduojama pasirinkti tarpusavyje susijusius kriterijus arba po vieną iš galimybių ir rezultatų dalių, arba tik iš galimybių tam, kad nustatyti jų koreliaciją.

1 kriterijus LYDERYSTĖ

Pagal 1 kriterijų vertinama už organizacijos veiklą atsakančių žmonių (vadovų) *lyderystė* – t. y. jų gebėjimas nustatyti aiškius organizacijos veiklos tikslus bei skatinti organizacijos darbuotojus juos siekti. Jį sudaro 4 daliniai kriterijai.

1 lentelė

Lyderystė

Dalinis kriterijus	Pavyzdžiai
1.1. Nurodo organizacijos veiklos kryptį, nustato organizacijos viziją ir vertybes	1.1.1. Įtraukia suinteresuotas šalis į organizacijos vizijos kūrimą.
	1.1.2. Užtikrina, kad organizacijos vertybės atitiktų nustatytą organizacijos viziją bei bendrąsias viešojo sektoriaus vertybes.
	1.1.3. Su organizacijos misija, vizija, vertybėmis ir organizacijos tikslais supažindina suinteresuotas šalis.
	1.1.4. Peržiūri organizacijos viziją ir vertybes (pvz., atsižvelgiant į politinių, ekonominių, sociokultūrinių, technologijų pokyčių analizės (PEST) rezultatus).
	1.1.5. Užtikrina, kad būtų laikomasi etikos principų, sudaro sąlygas spręsti su darbo etika susijusius klausimus.
	1.1.6. Skatina korupcijos prevencijos priemonių taikymą organizacijoje.
	1.1.7. Stiprina organizacijos vadovybės (vadovo) ir darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą ir pagarbą vieni kitiems.
1.2. Valdo organizacijos veiklos procesus ir siekia nuolatinio organizacijos tobulinimo	1.2.1. Nustato optimalią organizacijos struktūrą, paskirsto funkcijas ir atsakomybes.
	1.2.2. Nustato aiškius organizacijos veiklos prioritetus, tikslus ir siektinus rezultatus; siekia, kad šie rezultatai atitiktų suinteresuotų šalių poreikius.
	1.2.3. Diegia veiklos valdymo sistemą (-as), leidžiančią (-ias) stebėti pasiektą pažangą įgyvendinant organizacijos tikslus.
	1.2.4. Taiko visuotinės kokybės vadybos principus ir diegia kokybės vadybos metodus (pvz., Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelį, BVM, ISO standartus ir kt.).

	1.2.5. Užtikrina, kad būtų sukurtos tinkamos sąlygos komandiniam darbui, procesų ir projektų valdymui.
	1.2.6. Skatina bendradarbiavimą ir informacijos sklaidą.
	1.2.7. Skatina naujovių diegimą organizacijoje.
1.3. Motyvuoja organizacijos darbuotojus, juos remia ir savo elgesiu rodo jiems pavyzdį	1.3.1. Organizacijos vadovybės (vadovo) elgesys atitinka organizacijos vertybes.
	1.3.2. Skatina pasitikėjimą ir pagarbą tarp organizacijos vadovybės (vadovo) ir darbuotojų.
	1.3.3. Informuoja darbuotojus apie organizacijos veiklą, jos pokyčius ir rezultatus.
	1.3.4. Pripažįsta atskiro darbuotojo indėlį siekiant organizacijos tikslų, darbuotojams teikia pagalbą vykdant jiems pavestas užduotis.
	1.3.5. Su darbuotojais aptaria pasiektus jų veiklos rezultatus.
	1.3.6. Racionaliai deleguoja darbuotojams funkcijas ir atsakomybes.
	1.3.7. Skatina darbuotojus tobulėti, stiprina jų kompetencijas.
	1.3.8. Skatina darbuotojus teikti siūlymus ir nuomonę įvairiais organizacijos veiklos klausimais, konsultuojasi su jais ir sudaro sąlygas jiems dalyvauti sprendimų priėmimo procese.
	1.3.9. Palaiko komandines ir individualias darbuotojų iniciatyvas.
	1.3.10. Atsižvelgia į individualius darbuotojų poreikius.
1.4. Veiksmingai bendradarbiauja su suinteresuotomis šalimis	1.4.1. Nustato organizacijos suinteresuotas šalis ir jų poreikius, su jais supažindina organizacijos darbuotojus.
	1.4.2. Siekia, kad organizacijos veiklos rezultatai atitiktų suformuluotus valstybės politikos prioritetus.
	1.4.3. Suinteresuotas šalis įtraukia į organizacijos tobulinimo procesus.
	1.4.4. Bendradarbiauja su kitomis viešojo sektoriaus organizacijomis ir kitais organizacijai svarbiais suinteresuotomis šalimis (bendruomenėmis, nevyriausybiniomis organizacijomis, profesinėmis sąjungomis, viešojo sektoriaus ir verslo atstovais ir pan.).
	1.4.5. Dalyvauja profesinių sąjungų, įvairių asociacijų veikloje.
	1.4.6. Skleidžia informaciją visuomenei apie organizaciją ir vykdomas veiklas.
	1.4.7. Siekia, kad organizacijos vykdomų ugdymo, švietimo pagalbos ir kitų veiklų kokybė atitiktų visų suinteresuotųjų šalių poreikius, juos įtraukia į veiklų planavimo, teikimo ir tobulinimo procesus.

2 kriterijus VEIKLOS PLANAVIMAS

2 kriterijus leidžia įvertinti, ar organizacijos veikla yra planuojama atsižvelgiant į organizacijos suinteresuotų šalių poreikius. Taip pat leidžia įvertinti, kaip yra įgyvendinamas organizacijos veiklos planas, vykdomi pokyčiai ir diegiamos naujovės.

2 lentelė

Veiklos planavimas

Dalinis kriterijus	Veiklos pavyzdžiai
2.1. Renka informaciją apie esamus ir būsimus suinteresuotų šalių poreikius bei kitą organizacijai aktualią informaciją	2.1.1. Užtikrina, kad būtų nustatytos visos organizacijos suinteresuotos šalys ir apie juos informuoti visi organizacijos darbuotojai.
	2.1.2. Nuolat renka ir analizuoja informaciją apie organizacijos suinteresuotas šalis, jų poreikius, lūkesčius bei jų pasitenkinimą organizacijos veiklos rezultatais.

	2.1.3. Nuolat renka ir analizuoja informaciją apie vykstančius pokyčius (politinius, teisinius, sociokultūrinius, aplinkos apsaugos, ekonominius, technologinius, demografinius ir kt.), kurie gali įtakoti organizacijos veiklą ir jos rezultatus.
	2.1.4. Nuolat renka ir vertina informaciją apie organizacijos veiklos rodiklius, analizuoja organizacijos stiprybes, silpnybes, bei grėsmes ir galimybes (pvz., atliekant SSGG analizę, rizikos valdymą).
2.2. Planuoja organizacijos veiklą	2.2.1. Užtikrina šalies/miesto strategijų/planų ir organizacijos planų dermę.
	2.2.2. Užtikrina, kad organizacijos misija ir vizija atspindėtų organizacijos veiklos planą.
	2.2.3. Įtraukia suinteresuotas šalis į organizacijos veiklos planavimą, nuolat analizuoja suinteresuotų šalių poreikius ir nustato jų tenkinimo prioritetus.
	2.2.4. Vertina organizacijos veiklos rezultatus.
	2.2.5. Numato išteklius, reikalingus organizacijos veiklos planui įgyvendinti.
	2.2.6. Plėtoja socialinę atsakomybę organizacijoje ir su ja susijusias priemones įtraukia į organizacijos veiklos planą.
2.3. Įgyvendina organizacijos veiklos planą, jį tobulina ir vertina jo įgyvendinimo rezultatus	2.3.1. Planuoja organizacijos veiklą, nustato jos prioritetus, reikiamus išteklius.
	2.3.2. Užtikrina, kad darbuotojams/grupėms/padaliniams pavestos funkcijos, uždaviniai derėtų su organizacijos tikslais.
	2.3.3. Informuoja visus organizacijos darbuotojus apie parengtą organizacijos veiklos planą.
	2.3.4. Taiko metodus, skirtus reguliariai stebėti organizacijos veiklos plano įgyvendinimą ir vertinti pasiektus organizacijos veiklos rezultatus.
	2.3.5. Taiko metodus, skirtus reguliariai matuoti darbuotojų/grupių/padalinių veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą.
	2.3.6. Vertina organizacijos veiklos plano kokybę ir esant poreikiui (pvz., atsižvelgiant į suinteresuotų šalių poreikius), jį tikslina.
2.4. Planuoja pokyčius ir naujovių diegimą organizacijoje ir juos įgyvendina	2.4.1. Skatina mokymąsi iš kitų organizacijų patirties, lygina/gretina panašių organizacijų veiklą.
	2.4.2. Analizuoja organizacijos poreikius diegti naujoves, jas diegiant konsultuojasi su suinteresuotomis šalimis.
	2.4.3. Užtikrina pokyčių valdymo priemonių (pvz., projektų/procesų valdymas, gerųjų praktikų perėmimas, PATV ciklas ir pan.) įgyvendinimą.
	2.4.4. Numato ir racionaliai paskirsto organizacijos pokyčiams įgyvendinti reikalingus išteklius.
	2.4.5. Užtikrina, kad sprendimai dėl organizacijos pokyčių įgyvendinimo būtų priimami tiek iš viršaus žemyn, tiek iš apačios aukštyn.
	2.4.6. Skatina e. valdžios įrankių/priemonių, užtikrinančių aukštesnę procesų kokybę, skaidresnę organizacijos veiklą, aktyvesnę organizacijos ir suinteresuotų šalių bendradarbiavimą, naudojimą.

3 kriterijus ŽMONĖS

3 kriterijus leidžia įvertinti, kaip organizacijoje yra valdomi žmogiškieji ištekliai, kaip stiprinamos organizacijos darbuotojų kompetencijos ir kaip jos panaudojamos organizacijos tikslams pasiekti. Taip pat šis kriterijus leidžia įvertinti, kaip vyksta organizacijos vadovybės (vadovo) ir darbuotojų dialogas, kaip tenkinami darbuotojų poreikiai, didinamas jų pasitenkinimas darbu ir kt.

Žmonės

Dalinis kriterijus	Veiklos pavyzdžiai
3.1. Valdo žmogiškuosius išteklius	3.1.1. Reguliariai analizuoja turimus žmogiškuosius išteklius, vertina jų poreikį.
	3.1.2. Kuria ir įgyvendina organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymo planus.
	3.1.3. Stiprina darbuotojų kompetencijas, gerina darbuotojų socialines darbo sąlygas (pvz., lankstus darbo grafikas, motinystės ar tėvystės atostogos, moksliniam darbui/mokymuisi skirtos atostogos, nediskriminavimas, neįgalųjų įdarbinimas ir pan.).
	3.1.4. Racionaliai paskirsto žmogiškuosius išteklius.
	3.1.5. Taiko objektyvius organizacijos darbuotojų atrankos, jų karjeros vystymo, darbo užmokesčio nustatymo, skatinimo kriterijus.
	3.1.6. Parengia ir nuolat peržiūri darbuotojų kompetencijų ir jų pareigybių aprašymus.
	3.1.7. Užtikrina lygias įdarbinimo ir karjeros galimybes (pvz., lyties, neįgalumo, amžiaus, rasės, religinių įsitikinimų atžvilgiu).
3.2. Nustato ir stiprina darbuotojų kompetencijas, reikalingas individualiems ir organizacijos tikslams pasiekti	3.2.1. Nustato individualias organizacijos darbuotojų kompetencijas, vertina kiek jos atitinka organizacijos poreikius.
	3.2.2. Kuria ir įgyvendina darbuotojų kompetencijų plėtojimo planą ir apie jį informuoja organizacijos darbuotojus.
	3.2.3. Atsižvelgiant į organizacijos tikslus, kuria, su darbuotojais suderina ir nuolat atnaujina individualius darbuotojų ir/ar grupių mokymo planus. Individualūs mokymosi planai aptariami per darbuotojo kasmetinio veiklos vertinimo pokalbius su tiesioginiu vadovu.
	3.2.4. Ugdo vadybinius, lyderystės ir efektyvaus komunikavimo su bendradarbiais ir suinteresuotų šalių gebėjimus.
	3.2.5. Naujiems darbuotojams padeda prisitaikyti prie organizacijos aplinkos (pvz.: teikia informaciją, konsultuoja).
	3.2.6. Skatina darbuotojų mobilumą organizacijos viduje ir tarp organizacijų.
	3.2.7. Taiko novatoriškus darbuotojų mokymo metodus (pvz., audiovizualines technologijas, mokymus darbo vietoje, nuotolinius mokymus, mokymus socialinių tinklų pagalba ir kt.).
	3.2.8. Skatina darbuotojų mokymus rizikų valdymo, interesų konfliktų prevencijos, lyčių lygybės, etikos ir kitais klausimais.
	3.2.9. Vykdo darbuotojų dalyvavimo kvalifikacijos tobulinimo veiklose stebėseną, vertina jų poveikį darbuotojų veiklos rezultatams.
3.3. Plėtoja dialogą su organizacijos darbuotojais, įgalina juos veikti ir rūpinasi jų gerove	3.3.1. Skatina organizacijos vadovybės (vadovų) ir darbuotojų dialogą bei komandinę darbą.
	3.3.2. Skatina darbuotojus, kad šie aktyviau teiktų siūlymus ir reikštų nuomonę jiems svarbiais klausimais.
	3.3.3. Sudaro sąlygas darbuotojams dalyvauti organizacijos veiklos planavimo ir jos tobulinimo procese.
	3.3.4. Siekia susitarimų su darbuotojais dėl individualių užduočių ir jų įgyvendinimo rezultatų vertinimo rodiklių.
	3.3.5. Nuolat vykdo darbuotojų pasitenkinimo darbu, darbo klimato/aplinkos tyrimus, apibendrina ir viešai skelbia šių tyrimų rezultatus.
	3.3.6. Darbuotojams sudaro galimybę vertinti vadovų (tiesioginių ir netiesioginių) vadovavimo gebėjimų kokybę.
	3.3.7. Organizacijoje siekia sukurti geras darbo sąlygas.

	3.3.8. Sudaro sąlygas darbuotojams derinti darbą ir asmeninį gyvenimą (pvz., galimybė susitarti dėl lankstaus darbo grafiko ir kt.).
	3.3.9. Ypatingą dėmesį skiria socialiai remtinų ir darbuotojų su negalia poreikiams.
	3.3.10. Taiko specialiai organizacijos darbuotojams pritaikytas nepinigines motyvavimo priemones (pvz., darbuotojams organizuojama socialinė, kultūrinė, sportinė veikla ar pan.).

4 kriterijus PARTNERYSTĖ IR IŠTEKLIŲ VALDYMAS

4 kriterijus leidžia įvertinti, kaip organizacija kuria *partnerystės ryšius* su suinteresuotomis šalimis. Taip pat šis kriterijus analizuoja organizacijos gebėjimus efektyviai valdyti turimus išteklius (finansus, informaciją, technologijas, materialųjį turtą), reikalingus organizacijos funkcijoms atlikti ir numatytiems veiklos rezultatams pasiekti.

4 lentelė

Partnerystė ir išteklių valdymas

Dalinis kriterijus	Veiklos pavyzdžiai
4.1. Kuria partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis	4.1.1. Nustato svarbiausius partnerius (pvz., viešojo/privataus sektoriaus organizacijas, nevyriausybinės organizacijas ir pan.) ir ryšių su šiais partneriais pobūdį (pvz., kliento/tiekėjo santykiai, partneriai, bendro produkto/paslaugos kūrėjai, viešųjų pirkimų dalyviai ir pan.).
	4.1.2. Sudaro ir tinkamai vykdo partnerystės susitarimus, kuriais remiama socialinė atsakomybė.
	4.1.3. Inicijuoja partnerystę tam tikroms užduotims atlikti, plėtoja ir įgyvendina bendrus projektus su kitomis to paties sektoriaus organizacijomis.
	4.1.4. Nuolat vykdo partnerystės įgyvendinimo ir jos rezultatų pažangos stebėseną ir vertinimą.
	4.1.5. Esant poreikiui, sudaro ilgalaikes partnerystės sutartis.
	4.1.6. Nustato partnerių atsakomybę už partnerystės valdymą, įskaitant jos priežiūrą ir vertinimą.
	4.1.7. Didina organizacijos pajėgumus (išteklius), pasinaudojant partnerystės rezultatais.
	4.1.8. Su partneriais dalijasi gerosiomis praktikomis ir mokosi vieni iš kitų.
4.2. Kuria partnerystės ryšius su suinteresuotomis šalimis	4.2.1. Vykdo veiksmingą suinteresuotų šalių informavimo politiką (pvz., informuoja apie organizacijos veiklą ir jos rezultatus, teikiamas paslaugas ir kt.).
	4.2.2. Aktyviai skatina suinteresuotas šalis išsakyti savo poreikius bei lūkesčius, remia partnerystę su pilietinės visuomenės atstovais ir jų organizacijomis.
	4.2.3. Kviečia suinteresuotas šalis dalyvauti organizacijos vykdomose konsultacijose jiems aktualiais klausimais, o taip pat organizacijos sprendimų priėmimo procesuose.
	4.2.4. Priima ir vertina suinteresuotų šalių pateiktas idėjas, pasiūlymus ir iniciatyvas, esant galimybei į jas atsižvelgia. Analizuoja apklausų ir tyrimų informaciją, ją apibendrina ir skelbia visuomenei.
	4.2.5. Užtikrina organizacijos veiklos skaidrumą (pvz., skelbia metines veiklos ataskaitas, skelbia informaciją apie viešųjų lėšų panaudojimą ir kt.).
	4.2.6. Nustato priemones, kuriomis suinteresuotos šalys galėtų dalyvauti organizacijos veiklos procesų kūrimo, įgyvendinimo, vertinimo ir tobulinimo procesuose.

	4.2.7. Stebi besikeičiančius suinteresuotų šalių lūkesčius, ir atsižvelgiant į juos, vertina atitinkamų veiklos procesų tikslingumą.
	4.2.8. Sutaria su suinteresuotomis šalimis dėl veiklos procesų teikimo ir kokybės, nustato kokybės standartus, rengia susitarimus.
4.3. Valdo finansus	4.3.1. Užtikrina programų vykdymo ir paskirtų asignavimų naudojimo teisėtumą, ekonomiškumą, efektyvumą ir rezultatyvumą.
	4.3.2. Atlieka organizacijos finansinių sprendimų rizikos ir galimybių analizę.
	4.3.3. Naudoja veiksmingus finansinės apskaitos/sąnaudų planavimo būdus, taip užtikrina skaidrų ir efektyvų finansinių išteklių valdymą.
	4.3.4. Finansų kontrolę grindžia kaštų/naudos analize, tvaraus vystymosi ir etikos principais.
4.4. Valdo informaciją ir žinias	4.4.1. Užtikrina, kad organizacijai svarbi informacija būtų gaunama laiku, tinkamai apdorojama, saugoma ir veiksmingai panaudojama.
	4.4.2. Nuolat stebi, ar organizacijos turimos žinios ir informacija yra atnaujintos, patikimos ir saugios.
	4.4.3. Suteikia galimybę darbuotojams naudotis organizacijos turima informacija ir žiniomis, kad būtų tinkamai atliktos darbuotojams pavestos užduotys.
	4.4.4. Tobulina informacijos ir žinių perdavimo vidinius kanalus (pvz., intranetas, žinių duomenų bazės, organizacijos žurnalai ir pan.).
	4.4.5. Skatina darbuotojus dalintis turima informacija ir žiniomis tarpusavyje ir su išorės suinteresuotomis šalimis.
	4.4.6. Užtikrina žinių dalijimąsi organizacijoje.
4.5. Valdo technologijas	4.5.1. Technologijas naudoja atsižvelgiant į nustatytus organizacijos tikslus.
	4.5.2. Stebi, kaip naudojamos technologijos organizacijoje, vertina jų kaštų efektyvumą.
	4.5.3. Siekia, kad organizacijos darbuotojai naudotų technologijas pagal paskirtį ir saugiai.
	4.5.4. Naudoja technologijas, kurios: <ul style="list-style-type: none"> - padeda įgyvendinti organizacijos uždavinius ir valdyti projektus, - padeda valdyti organizacijos informaciją ir žinias, - padeda mokytis ir tobulėti, - skatina bendradarbiavimą, - kuria ir plėtoja organizacijos vidinius ir išorinius technologijų tinklus.
	4.5.5. Nustato būdus ir priemones, kaip panaudoti technologijas gerinant procesų kokybę.
	4.5.6. Pritaiko technologijas ir skiria reikiamus išteklius, reikalingus elektroninių paslaugų teikimui.
	4.5.7. Stebi technologinę pažangą ir, esant poreikiui, peržiūri organizacijos technologijų valdymo politiką.
	4.5.8. Atsižvelgia į technologijų poveikį aplinkai bei socialiniams-ekonominiams veiksniams.
4.6. Valdo materialųjį turtą	4.6.1. Naudodama organizacijos infrastruktūrą atsižvelgia į darbuotojų ir kitų suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius.
	4.6.2. Stengiasi ekonomiškai ir saugiai naudoti turimą organizacijos infrastruktūrą.
	4.6.3. Užtikrina ekonomišką ir ekologišką transporto bei energijos išteklių naudojimą.
	4.6.4. Gerina pastatų eksploatavimo kokybę, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių poreikius (pvz., pritaikyta neįgaliesiems, įrengtos automobilių stovėjimo aikštelės ir kt.).

	4.6.5. Taiko kompleksinį materialaus turto valdymą, įskaitant jo saugumo užtikrinimą, pardavimą ir kt. (pvz., subnuoma).
	4.6.6. Sudaro galimybes vietas bendruomenei naudotis organizacijos turima infrastruktūra.

5 kriterijus PROCESAI

Procesas – tai tarpusavyje susijusių veiksmų seka, kuri išteklius arba sąnaudas paverčia veiklos rezultatais ir sukelia tam tikrą poveikį (pridėtinę vertę) visuomenei. Išskiriamos trys procesų, lemiančių veiksmingą organizacijos veiklą, rūšys:

- *pagrindiniai* veiklos procesai – įgyvendina organizacijos misiją ir viziją ir yra itin reikšmingi organizacijos vykdomų procesų kokybei;
- *vadybiniai* procesai – susiję su organizacijos valdymu;
- *pagalbiniai* procesai – kurių metu organizacija yra aprūpinama reikalingais ištekliais.

5 kriterijus iš esmės vertina *pagrindinius organizacijos veiklos procesus*, 1 ir 2 kriterijuose analizuojami vadybiniai procesai, o 3 ir 4 kriterijuose – pagalbiniai procesai. Viešojo sektoriaus organizacija, įvertinusi suinteresuotų šalių poreikius bei atsižvelgdama į savo misiją ir viziją, nustato, kurie jos veiklos procesai yra pagrindiniai (pvz., kokių procesų dėka teikiamos paslaugos (gaunami veiklos rezultatai) arba daroma tam tikra įtaka (poveikis) visuomenei).

5 lentelė

Procesai

Dalinis kriterijus	Veiklos pavyzdžiai
5.1. Valdo organizacijos veiklos procesus	5.1.1. Organizacijos veiklos procesai nustatyti ir aprašyti
	5.1.2. Įvairiems organizacijos veiklos procesams valdyti ir vykdyti jų stebėseną yra paskirti kompetentingi asmenys, jiems suteiki atitinkami įgaliojimai ir atsakomybės.
	5.1.3. Analizuojamos ir vertinamos organizacijos veiklos procesų rizikos, identifikuojami sėkmės veiksniai.
	5.1.4. Organizacijos veiklos procesai įgyvendinami veiksmingai, siekiant organizacijos tikslų ir rezultatų. Atsižvelgiant į organizacijos veiklos rezultatus, atitinkamai keičiami organizacijos veiklos procesai.
	5.1.5. Užtikrinamas racionalus išteklių, reikalingų organizacijos veiklos procesams vykdyti, paskirstymas.
	5.1.6. Siekiama optimizuoti organizacijos veiklos procesus.
	5.1.7. Stebimas organizacijos veiklos procesų veiksmingumas.
	5.1.8. Stebimas ir vertinamas technologijų poveikis organizacijos veiklos procesams.
	5.1.9. Mokomasi lyginant organizacijos veiklą su kitų organizacijų veikla, diegiamos naujovės, įvertinami joms diegti reikalingi ištekliai ir rizikos.
5.2. Vykdo suinteresuotų šalių poreikius atitinkančias ugdymo ir švietimo pagalbos veiklas	5.2.1. Ugdymo ir švietimo pagalbos procesai yra apibrėžti, jų rezultatai yra planuojami atsižvelgiant į poreikius, organizacijos galimybes, miesto, šalies strategijas ir programas
	5.2.2. Ugdytiniai, tėvai, pedagogai ir kitos suinteresuotos šalys yra įtraukiami į ugdymo ir švietimo pagalbos procesų vertinimą (pvz., organizuojamos apklausos, yra galimybės išsakyti nuomonę ir pan.).
	5.2.3. Ugdytiniai, tėvai, pedagogai ir kitos suinteresuotos šalys yra įtraukiami nustatant ugdymo ir švietimo pagalbos procesų kokybės standartus.
	5.2.4. Ugdytiniai, tėvai, pedagogai ir kitos suinteresuotos šalys įtraukiami į skirtingus ugdymo ir švietimo pagalbos procesų etapus.

	5.2.5. Ugdytiniams, tėvams, pedagogams ir kitoms suinteresuotoms šalims teikiama išsami informacija apie ugdymo ir švietimo pagalbos procesus ir kitus jiems aktualius organizacijos veiklos aspektus ir jų rezultatus.
	5.2.6. Ugdytinių, tėvų, pedagogų ir kitų suinteresuotų šalių prašymai ir skundai yra atsakingai nagrinėjami ir į juos atsižvelgiama tobulinant procesus.
5.3. Derina organizacijos veiklos procesus su kitomis organizacijomis	5.3.1. Potencialūs partneriai, galintys įsitraukti vykdant ugdymo ir švietimo pagalbos veiklas yra identifikuojami, pasirašomos bendradarbiavimo sutartys.
	5.3.2. Inicijuojami, rengiami ir įgyvendinami bendri projektai su įvairiomis šalies ir užsienio suinteresuotomis organizacijomis (pvz., viešojo sektoriaus ar verslo subjektais, NVO ir pan.).
	5.3.3. Organizuojami ugdytinių, tėvų, pedagogų vizitai į partnerių organizacijas, partneriai įtraukiami į darbo grupes siekiant pagerinti veiklos procesus.
	5.3.5. Dalyvaujama miesto ar nacionalinėse tarpinstitucinio bendradarbiavimo darbo grupėse, asociacijose, susivienijimuose ir pan.

6 kriterijus Į SUINTERESUOTAS ŠALIS ORIENTUOTI REZULTATAI

Nuo 6 kriterijaus pradedami vertinti organizacijos veiklos rezultatai. Pirmieji trys rezultatų kriterijai (6, 7, 8) leidžia įvertinti, kaip suinteresuotos šalys ir visuomenė vertina organizaciją. 9 kriterijus įvertina, kaip organizacija siekia užsibrėžtų tikslų.

6 kriterijus leidžia nustatyti, kaip *suinteresuotos šalys vertina organizaciją ir jos veiklos rezultatus*. BVM išskiriami dviejų tipų rezultatai: suvokimo (subjektyvūs, remiasi suinteresuotų šalių nuomone) rezultatai ir veiklos (objektyvūs, pagrįsti konkrečiais rodikliais) rezultatai. Suvokimo rezultatai siejami su suinteresuotų šalių pasitenkinimo organizacijos veiklos rezultatais, o veiklos rezultatai – su organizacijos veiklos vertinimo rezultatais.

6 lentelė

Į suinteresuotas šalis orientuoti rezultatai

Dalinis kriterijus	Veiklos pavyzdžiai
6.1. Suvokimo vertinimas	6.1.1. Organizacijos įvaizdis ir jos reputacija visuomenėje (pvz., darbuotojų draugiškumas, sąžiningumas, atvirumas, jų gebėjimas išklausti, malonus sutikimas, lankstumas, gebėjimas atsižvelgti į individualias situacijas ir pan.).
	6.1.2. Suinteresuotųjų šalių įtraukimas į organizacijos veiklos procesus.
	6.1.3. Švietimo prieinamumas ir įtraukties didinimas (pvz., socialinės atskirties mažinimas, specialiųjų ugdymosi poreikių tenkinimas, sąlygos riboto judumo moksleiviams ir kitiems dalyviams, siūlomų veiklų įvairovė, infrastruktūra, pavėžėjimas, maitinimas ir pan.).
	6.1.4. Skaidrumas (pvz., informacijos apie ugdymo procesą, pažangą, teikiamas galimybes, organizacijos veiklą, rezultatus ir pan. aiškumas, išsamumas, savalaikiškumas ir pan.).
	6.1.5. Ugdymo procesai ir rezultatai (pvz., kokybė, patikimumas, įtrauktis, pagalba, konsultavimas, socialinės atsakomybės principų laikymasis ir kt.).
	6.1.6. Švietimo veiklų diferencijavimas pagal skirtingus poreikius (pvz., pagal mokymosi poreikius, gebėjimus ir pan.).
	6.1.7. Suinteresuotųjų šalių informavimas (pakankamai informacijos, ji tinkama ir savalaikė, naudojami tinkami kanalai, lengvai pasiekiami, suprantamai pateikiama ir t. t.)
	6.1.8. Suinteresuotųjų šalių apklausų veiksmingumas (dalyvių/respondentų įvairovė, aktyvumas, nuomonės išsakymas ir pan.).
	6.1.9. Suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas organizacija ir pasitenkinimas jos vykdomomis veiklomis.

6.2. Veiklos vertinimas	6.2.1. Su suinteresuotų šalių įtraukimu susiję rezultatai: dalyvavimas organizacijos ir ugdymo veiklų planavime, įgyvendinime, vertinime ir tobulinime, įtraukimas į darbo grupes, jų pateiktų ir įgyvendintų siūlymų skaičius ir pobūdis ir pan.
	6.2.2. Su švietimo prieinamumu ir įtrauktimi susiję rezultatai: socialinės atskirties mažinimas, specialiųjų ugdymosi poreikių tenkinimas, sąlygos riboto judumo moksleiviams ir kitiems dalyviams, siūlomų veiklų įvairovė, infrastruktūra, pavėžėjimas, maitinimas ir pan..
	6.2.3. Su vykdomų veiklų skaidrumu susiję rezultatai: informacijos apie ugdymo procesą, pažangą, teikiamas galimybes, organizacijos veiklą, sprendimus, veiklos rezultatus ir pan. prieinamumas, pakankamumas, patikimumas ir pan.
	6.2.4. Su procesų kokybe susiję rezultatai: gautų skundų, nusiskundimų, apeliacijų skaičius ir jų nagrinėjimo trukmė bei rezultatai.

7 kriterijus DARBUOTOJŲ REZULTATAI

7 kriterijus nagrinėja, kaip organizacijos darbuotojai vertina organizaciją ir kaip organizacija vertina darbuotojų rezultatus.

7 lentelė

Darbuotojų rezultatai

Dalinis kriterijus	Veiklos pavyzdžiai
7.1. Suvokimo vertinimas	7.1.1. Rezultatai, susiję su darbuotojų suvokimu apie: <ul style="list-style-type: none"> - organizacijos įvaizdį ir jos veiklos rezultatus (visuomenėje, suinteresuotoms šalims), - darbuotojų įtraukimą į organizacijos veiklą ir jos tobulinimą, - galimus interesų konfliktus, korupcijos atvejus organizacijoje ir etiško elgesio svarbą, - konsultacijų, pagalbos mechanizmą, - organizacijos socialinę atsakomybę.
	7.1.2. Rezultatai, susiję su organizacijos valdymo suvokimu: <ul style="list-style-type: none"> - organizacijos vadovybės (vadovo) gebėjimai vadovauti (pvz., nustatant tikslus, skirstant išteklius, vertinant rezultatus, įgyvendinant žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją, ir t. t.), - organizacijos veiklos procesų valdymas, - užduočių paskirstymas darbuotojams ir jų veiklos vertinimas, - individualaus ir komandinio darbo svarba, - organizacijos požiūris į pokyčius ir naujoves.
	7.1.3. Rezultatai, susiję su darbo sąlygų suvokimu: <ul style="list-style-type: none"> - darbo aplinka ir organizacinė kultūra, - požiūris į socialines problemas (pvz., lankstus darbo grafikas, galimybė darbą suderinti su asmeniniu gyvenimu, parama, sveikatos apsauga ir pan.), - saugios aplinkos, lygių galimybių ir nešališko ir etiško elgesio organizacijoje užtikrinimas.
	7.1.4. Rezultatai, susiję su darbuotojų karjera ir jų kvalifikacijos tobulinimo suvokimu: <ul style="list-style-type: none"> - karjeros galimybės ir kompetencijos plėtojimas, - skatinimas ir įgaliojimų delegavimas, - kokybiški su organizacijos nustatytais tikslais susiję ir darbuotojų poreikius atitinkantys mokymai.
7.2. Veiklos vertinimas	7.2.1. Darbuotojų elgesys (pvz., neatvykimo į darbą dėl ligos atvejų dažnumas, darbuotojų kaita, darbuotojų skundų skaičius, streikų trukmė ir pan.).

	7.2.2. Darbuotojų motyvacija ir dalyvavimas (pvz., gautų pasiūlymų dėl naujovių diegimo skaičius, dalyvavimas darbo grupėse ir pan.).
	7.2.3. Pedagoginių darbuotojų atestacijos bei darbuotojų veiklos vertinimo rezultatai.
	7.2.4. Darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklos tobulinimo procesus.
	7.2.5. Technologijų naudojimas.
	7.2.6. Darbuotojų kompetencijų plėtojimas (pvz., kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, savišvietoje dalyvavusių darbuotojų skaičius, mokymams skirtos lėšos, siekiančių įgyti kitą kvalifikaciją ir studijuojančių aukštosiose mokyklose skaičius ir pan.).
	7.2.7. Individualaus ir komandinio darbo organizavimas.
	7.2.8. Skundų dėl mobingo, neetiško elgesio, korupcijos atvejų (t. y. galimo interesų konflikto) skaičius.
	7.2.9. Savanoriškas darbuotojų dalyvavimas socialinės atsakomybės iniciatyvose.

8 kriterijus SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ

Socialinė atsakomybė susiję su organizacijos pastangomis gerinti suinteresuotų šalių gyvenimo kokybę, tausoti aplinką, saugoti gamtos išteklius, skatinti lygias galimybes, etišką elgesį, bendradarbiavimą ir kt.

Pagrindinis organizacijos socialinės atsakomybės bruožas yra ne tik socialinės gerovės ir poveikio aplinkai aspektų integravimas į organizacijos sprendimus (2 kriterijus), bet ir jos gebėjimas tinkamai reaguoti į jos sprendimų/veiklos rezultatų *poveikį visuomenei/bendruomenei bei jos aplinkai*. Socialiai atsakingos organizacijos nuolatos siekia pagerinti:

1. savo įvaizdį ir reputaciją;
2. gebėjimą pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, motyvuoti juos ir didinti jų lojalumą organizacijai;
3. santykius su suinteresuotomis šalimis (verslo/viešojo sektoriaus organizacijomis, žiniasklaida, paslaugų tiekėjais, bendruomenėmis ir kt.).

8 vertinimo kriterijus leidžia įvertinti kokybinius ir kiekybinius socialinės atsakomybės rezultatus.

8 lentelė

Socialinė atsakomybė

Dalinis kriterijus	Veiklos pavyzdžiai
8.1. Suvokimo vertinimas	8.1.1. Visuomenė žino apie organizacijos veiklos poveikį jos gyvenimo kokybei (pvz., sveikatingumo ugdytas, sporto ir kultūros renginių rėmimas, dalyvavimas humanitarinėje veikloje, socialiai remtiniams asmenims skirtos priemonės ir kt.).
	8.1.2. Organizacijos kaip darbdavio reputacija.
	8.1.3. Organizacijos veiklos poveikis aplinkai (pvz., ekologinė veikla, energijos ir vandens taupymas, triukšmo ir aplinkos taršos mažinimo priemonės, skatinimas dažniau naudotis visuomeniniu transportu ir kt.).
	8.1.4. Viešoji nuomonė apie organizacijos veiklos atvirumą, skaidrumą ir etišką elgesį.
	8.1.5. Organizacijos išitraukimas į visuomenės/bendruomenės gyvenimą (pvz., teikia socialinę ir kitokią paramą, organizuoja kultūrinius, sporto ar švietimo renginius ir pan.).
	8.1.6. Informacijos apie socialiai atsakingos organizacijos veikla prieinamumas

8.2. Veiklos vertinimas	8.2.1. Organizacijos pastangos tausoti gamtinius išteklius ir remti tvarų šių išteklių naudojimą (pvz., ar tiekėjai yra socialiai atsakingi, ar laikomasi aplinkosaugos standartų, ar naudojamos aplinką tausojančiu transportu, ar siekiama mažinti triukšmo lygį ir pan.).
	8.2.2. Bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis skatinimas.
	8.2.3. Visuomenės nuomonės apie organizacijos veiklą tyrimai.
	8.2.4. Parama socialiai remtiniams ugdytiniais ar darbuotojams
	8.2.5. Organizacijos įgyvendinama įvairovės bei etninių mažumų ir socialiai remtinų asmenų integracijos ir pripažinimo politika (pvz., organizuoja specialius etninių mažumų įdarbinimui skirtus projektus ar programas).
	8.2.6. Individualus ar institucinis dalyvavimas tarptautinių ar šalies visuomeninių organizacijų veikloje
	8.2.7. Organizacijos darbuotojų dalyvavimas visuomeninėje veikloje.
	8.2.8. Informacijos sklaida visuomenei (pvz., surengtų konferencijų skaičius, pasisakymų šalies ir tarptautiniuose renginiuose skaičius).
	8.2.9. Ugdytiniais, darbuotojams skirtų sveikatos prevencinių programų įgyvendinimas (surengtų prevencinių programų skaičius, pagalba rengiant akcijas, skirtas kovai su rūkymu, sveikos mitybos iniciatyvų skatinimas ir pan.).

9 kriterijus PAGRINDINĖS VEIKLOS REZULTATAI

Pagrindinės veiklos rezultatai – tai apibrėžti išmatuojami sėkmingos organizacijos trumpalaikės ir ilgalaikės *veiklos pasiekimai*. Šie rezultatai parodo, ar veiksminga organizacijos veikla, siekiant nustatytos organizacijos misijos, vizijos ir tikslų. 9 kriterijus padeda nustatyti organizacijos gebėjimus pasiekti numatytus jos pagrindinės veiklos rezultatus.

Pagrindinės veiklos rezultatai skirstomi į:

1. *Išorinius rezultatus*: veiklos rezultatus ir jų poveikį. Vertinama, kiek pasiekti organizacijos veiklos rezultatai atitinka misiją ir viziją (1 kriterijus), veiklos planavimo dokumentus (2 kriterijus), veiklos procesus (5 kriterijus).
2. *Vidinius rezultatus*: veiklos efektyvumo lygį. Vertinama, kiek pasiekti organizacijos veiklos rezultatai, atitinka darbuotojų poreikius ir lūkesčius (3 kriterijus), išsipareigojimus partneriams (4 kriterijus) bei veiklos procesus (5 kriterijus).

Pagrindinės veiklos rezultatai

Dalinis kriterijus	Veiklos pavyzdžiai
9.1. Išoriniai rezultatai: veiklos rezultatai ir jų poveikis	9.1.1. Planuotų tikslų ir rezultatų pasiekimas.
	9.1.2. Veiklos poveikis visuomenei.
	9.1.3. Ugdytinių pasiekimai ir pažanga.
	9.1.4. Su suinteresuotomis institucijomis sudarytų sutarčių/susitarimų įgyvendinimo mastas.
	9.1.5. Veiklos vertinimo, audito ir patikrų išvados ir įgyvendinti pokyčiai (vertinant veiklos rezultatus ir poveikį).
	9.1.6. Perimtos/pritaikytos gerosios praktikos rezultatai (vertinant veiklos rezultatus ir poveikį).
	9.1.7. Su ugdymo kokybės gerinimu susijusių naujovių diegimo rezultatai (vertinant veiklos rezultatus ir poveikį).
	9.1.8. Organizacijos, personalo bei ugdytinių pripažinimas – laimėjimai, padėkos, apdovanojimai, pažangios praktikos sklaida ir pan.
9.2. Vidiniai rezultatai: veiklos efektyvumo lygis	9.2.1. Organizacijos išteklių valdymo efektyvumas
	9.2.2. Partnerystės veiksmingumas (dėl sutarčių su partneriais ar tiekėjais sutaupytos sąnaudos, pasiektos didesnės pasirinkimų galimybės ugdytiniais ar darbuotojams, sukurti nauji produktai, paslaugos ir pan.).
	9.2.3. Pridėtinė įvairių technologijų panaudojimo vertė (siekiama padidinti organizacijos veiklos efektyvumą, sumažinti administracinę naštą, pagerinti ugdymo kokybę ir pan.)
	9.2.4. Finansinių įsipareigojimų vykdymas (biudžeto įvykdymo mastas arba subsidijų ir išlaidų nuokrypiai, alternatyvių finansavimo šaltinių panaudojimas, mokinio krepšelio lėšų panaudojimo tikslingumas ir veiksmingumas ir pan.).
	9.2.5. Sąnaudų efektyvumas (rezultatai pasiekti mažiausiomis sąnaudomis)
	9.2.6. Kompetencijos ir žinios (darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos pokyčiai, organizacijai strategiškai reikšmingų kompetencijų plėtojimas, aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimas ir pan.)

2.4. Šiaulių miesto ugdymo įstaigų kokybės politikos principai



10 pav. Kokybės politikos principai (pagal BVM: bendrojo vertinimo modelis, 2013)

Bendrojo vertinimo modelyje (2013) išskirti 8 tobulumo principai, kuriais remiasi Šiaulių miesto ugdymo įstaigų kokybės politika.

1 principas. Orientacija į rezultatus

Siekama ugdymo įstaigos tikslus ir suinteresuotų šalių poreikius atitinkančių veiklos rezultatų.

2 principas. Dėmesys suinteresuotoms pusėms

Ugdymo įtaigoje dėmesys skiriamas esamų ir galimų suinteresuotųjų šalių poreikiams. Organizacija įtraukia suinteresuotas šalis į vykdomų veiklų planavimo, įgyvendinimo, vertinimo ir tobulinimo procesus.

3 principas. Lyderystė ir siekiamo tikslo pastovumas

Ugdymo įtaigos vadovybė (vadovai) suformuluoja aiškią organizacijos viziją ir vertybes; sukuria ir palaiko tokią aplinką ir mikroklimatą, kurioje socialiniai partneriai yra įgalinti ir motyvuojami siekti organizacijos tikslų.

4 principas. Organizacijos veiklos procesų valdymas

Ugdymo įtaigos veiklos procesai yra valdomi, o priimami organizacijos sprendimai yra grindžiami surinktų duomenų ir informacijos apie pasiektus veiklos rezultatus analizės išvadomis.

5 principas. Organizacijos darbuotojų mokymas ir jų įtraukimas į organizacijos veiklos tobulinimo procesus

Siekama sudaryti tokias sąlygas ugdymo įtaigoje, kad pedagogai ir kiti darbuotojai galėtų tinkamai panaudoti savo žinias, gebėjimus ir įgūdžius. Ugdymo įtaigoje stiprinamos pedagogų ir kitų darbuotojų kompetencijos, jie įtraukiami į organizacijos veiklos tobulinimo procesus.

6 principas. Nuolatinis veiklos tobulinimas

Ugdymo įtaigoje suformuluoti aiškūs nuolatinio veiklos tobulinimo tikslai.

7 principas. Partnerystės plėtojimas

Ugdymo įtaigos plėtoja partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis ir ieško partnerystės teikiamos abipusės naudos.

8 principas. Ugdymo įtaigos socialinė atsakomybė

Ugdymo įtaigos veikia atsakingai ir siekia patenkinti besikeičiančius visuomenės poreikius bei lūkesčius.

Svarbiausias Šiaulių miesto ugdymo įstaigų kokybės sistemos siekinys – užtikrinti visų ugdymo bei švietimo pagalbos procesų, jų rezultatų ir poveikio kokybę bei nuolatinį jos tobulinimą, siekiant suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam tobulinti savo gebėjimus.

Kokybės politika įgyvendinama *keliais lygmenimis* – ugdymo įtaigos, įgyvendinimą Šiaulių mieste koordinuojančios grupės, Šiaulių miesto savivaldybės administracijos ir Švietimo skyriaus. Svarbu, kad visos šalys

Ugdymo įtaigos lygmenyje įsipareigojama skleisti kokybės kultūros nuostatas ir įtraukti bendruomenę į kokybės kūrimą, planuojant ir įgyvendinant ugdymo ir švietimo pagalbos procesus taikyti kokybės vadybos ciklą „Planuok-daryk-tikrink-veik“, nuolat tobulinti ugdymo įtaigos procesus.

Įgyvendinimą Šiaulių mieste *koordinuojanti grupė* koordinuoja BVM diegimo procesus miesto švietimo įstaigose, teikia metodinę pagalbą ir paramą, skatina dalijimąsi gerosiomis praktikomis, atstovauja kokybės kultūros plėtojimo idėjas bendradarbiaujant su suinteresuotomis šalimis.

Šiaulių miesto savivaldybės *administracija ir Švietimo skyrius* atlieka tobulinimo planų įgyvendinimo ir procesų kokybės pokyčių stebėseną, analizuoja ir planuoja ugdymo įstaigų pažangos rodiklius, informuoja įstaigas apie šalies bei miesto švietimo strategijų siekinius.

Taikydama BVM organizacija turi galimybę ilgainiui pasiekti visuotinės kokybės vadybos brandą. Visuotinės kokybės vadybos brandos lygis organizacijoje gali būti nustatytas atlikus BVM taikymo *išorinį vertinimą*. Šio vertinimo procedūra nustatyta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2014 m. vasario 4 d. įsakymu Nr. 1V-47 patvirtintame BVM taikymo išorinio vertinimo tvarkos apraše. Organizacijoms, sėkmingai taikančioms po išorinio vertinimo išduodamas BVM efektyvaus taikytojo pažymėjimas, kuris įrodo, kad organizacijos veikla yra sėkminga tiek jos viduje, tiek išorėje.

PRIEDAI

- 1 priedas. Teisės aktų sąrašas
- 1.1– 1.9 priedai. Teisės normos kiekvienam kriterijui
- 2 priedas. Įsivertinimo proceso etapai ir žingsniai
- 3.1 – 3.9 priedai. Kriterijų įsivertinimo lentelės

ŠALTINIAI

- Ambras A., Katiliūtė E., Liukinevičienė L., Tamošiūnas T. (2012). CAF (BVM) ir kitų kokybės vadybos modelių diegimas aukštojoje mokykloje. *Metodinė medžiaga*. Šiauliai, p. 4–30.
- Bilbokaitė, R., Gečienė-Janulionė, I., Liagienė, R., Usonienė, E. (2022). Bendrojo ugdymo mokyklų įsivertinimo klausimynų taikymo rekomendacijos. Vilnius, Nacionalinė švietimo agentūra, p. 44.
- BVM: bendrasis vertinimo modelis (2013). Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerija.
- Pertiwi, P. K., & Wibowo, P. (2023). Government Reporting and Quality of Public Services: Are They Twins? *Journal of Accounting and Investment*, 24(1), 1–24.
- Schönsleben, P. (2023). Quality Management – TQM and Six Sigma. In: *Handbook Integral Logistics Management*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Trakšėlys, K., & Martišauskienė, D. (2016). Švietimo paslaugų kokybė: efektyvumas, rezultatyvumas, prieinamumas. *Tiltai*, (1), 191–205.