



**ROKIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS
DIREKTORIUS**

**Į S A K Y M A S
DĖL PRITARIMO ROKIŠKIO JUOZO TUMO-VAIŽGANTO GIMNAZIJOS 2019–2021
METŲ STRATEGINIAM PLANUI**

2019 m. sausio 23 d. Nr. AV-69
Rokiškis

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 29 straipsnio 8 dalies 2 punktu, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 54 straipsnio 4 dalimi,
p r i t a r i u Rokiškio Juozo Tumo-Vaižganto gimnazijos 2019–2021 metų strateginiam planui (pridedama).

Įsakymas per vieną mėnesį gali būti skundžiamas Lietuvos administracinių ginčų komisijos Panevėžio apygardos skyriui adresu Respublikos g. 62, Panevėžys, Lietuvos Respublikos ikiteisminio administracinių ginčų nagrinėjimo tvarkos įstatymo nustatyta tvarka.

Administracijos direktore



Nataša Aleksiejeva

Rita Elmonienė

PRITARTA

Rokiškio rajono savivaldybės
administracijos direktoriaus
2019 m. sausio 23 d. įsakymu Nr. AV-69

PATVIRTINTA

Rokiškio Juozo Tumo-Vaižganto
gimnazijos direktoriaus
2019 m. sausio d. įsakymu Nr. V-

ROKIŠKIO JUOZO TUMO-VAIŽGANTO GIMNAZIJOS 2019–2021 M. STRATEGINIS PLANAS

IVADAS

Rokiškio Juozo Tumo-Vaižganto gimnazijos 2019–2021 m. strateginis planas parengtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu, Valstybės švietimo 2013–2022 metų strategija, Geros mokyklos koncepcija, Vaiko teisių konvencija, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymais, Rokiškio rajono savivaldybės tarybos sprendimais, Rokiškio rajono strateginiu plėtros planu iki 2022 m., Rokiškio rajono savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2016–2020 metų bendroju planu, Rokiškio Juozo Tumo-Vaižganto gimnazijos nuostatais ir kitais lokaliniais dokumentais, Rokiškio Juozo Tumo-Vaižganto gimnazijos direktoriaus metinėmis ataskaitomis, gimnazijos veiklos įsivertinimo ir 2018 m. kovo mėnesio išorės vertinimo rezultatais, mokytojų (įsi) vertinimo, tyrimų ir mokinių pasiekimų duomenimis ir ataskaitomis, kitais oficialiais informacijos šaltiniais. Rengiant gimnazijos strateginį planą buvo laikomasi viešumo, bendravimo ir bendradarbiavimo principų. Numatant gimnazijos veiklos tobulinimo gaires plano rengėjus konsultavo išorės konsultantė, Vida Kamenskienė (Ugdymo plėtotės centro Mokyklų veiklos tobulinimo skyrius).

Gimnazijos strateginio plano parengimo metodika – inovatyvi, adaptuota viešajam sektoriui ir švietimo organizacijai.

Strateginio plano sudarymo tikslas – sutelkti gimnazijos mokytojus, mokinius, pagalbos mokiniui specialistus, kitus bendruomenės narius, mokinių tėvus (globėjus) demokratiškai bendradarbiaujant tobulinti gimnazijos veiklą, orientuotą į mokytojų asmeninį tęstinį profesinį augimą ir kiekvieno mokinio individualią pažangą.

1 SKYRIUS STRATEGINĖ ANALIZĖ

1.1. Organizacijos istorija ir kontekstinės aplinkos aprašymas

1918 m. „Saulės“ draugijos iniciatyva Rokiškyje įsteigta vienintelė apskrityje gimnazija, kuri 1933 m. gegužės 12 d. Lietuvos Respublikos nutarimu pavadinta Juozo Tumo-Vaižganto vardu. 1940 m. mokykla tapo Rokiškio vidurine mokykla, 1958 m. – Rokiškio Edvardo Tičkaus vidurine mokykla. 1989 m. mokyklai sugražintas Juozo Tumo-Vaižganto vardas. „Romuvos“ padalinio įkūrimo data – 1972 m., „Romuvos“ vardas suteiktas 1995 m., 2000 m. reorganizuota į Rokiškio „Romuvos“ gimnaziją. 2012 m. rugpjūčio 22 d. Rokiškio Juozo Tumo-Vaižganto vidurinė mokykla ir Rokiškio „Romuvos“ gimnazija reorganizuojamos sujungimo būdu, įsteigiant naują juridinį asmenį – Rokiškio Juozo Tumo-Vaižganto gimnaziją, turinčią 2 struktūrinius padalinius. Nuo 2018 m. gimnaziją sudaro 3 struktūriniai padaliniai: Senųjų rūmų, „Romuvos“ ir bendrabutis. Gimnazijos bendrabutyje ugdymo proceso metu gyvena 25–30 mokinių ne tik iš gimnazijos, bet ir kitų Rokiškio mokyklų. 2017 m. rugsėjo 1 d. duomenimis 34,8 proc., o 2018 m. rugsėjo 1 d. – 30,82 proc. gimnazijos mokinių gyvena toliau nei 3 km ir į gimnaziją bei iš jos buvo pavežami. Nuo 2017 m. rugsėjo 1 d. iki 2018 m. gruodžio mėnesio nemokama maitinimą gaunančių mokinių skaičius gimnazijoje išaugo nuo 73 iki 109 mokinių. Gimnazija teikia įvairias paslaugas (apgyvendinimas, maitinimas, pavėžėjimas ir kt.), turi decentralizuotą buhalteriją. Mokinių ir klasių komplektų skaičiaus kaita (žr. 1 lentelę) turi mažėjimo tendenciją, tačiau mokinių mažėjimo procentinė išraiška sudaro prielaidas manyti, kad po 1–2 metų mokinių ir komplektų skaičius gimnazijoje stabilizuosis.

1 lentelė

Laikas	Mokinių skaičius	Mokinių skaičiaus kitimo tendencija (proc.)	Klasių komplektų skaičius
2016 m. rugsėjo 1 d.	679	-	27
2017 m. rugsėjo 1 d.	612	- 9,87	25
2018 m. rugsėjo 1 d.	571	- 6,70	24

Kiekvienais metais abiturientai gauna 6–8 aukščiausius valstybinių brandos egzaminų įvertinimus („šimtukus“): anglų kalbos, lietuvių kalbos ir literatūros, informacinių technologijų, fizikos, matematikos, biologijos. 2016 ir 2017 m. Rokiškio rajone tik gimnazijos abiturientai sugebėjo pademonstruoti aukščiausio lygmens valstybinių brandos egzaminų pasiekimus. Rokiškio rajono mokyklų mokinių socialinis ekonominis kontekstas – vienas iš problematiškiausių Lietuvoje, tačiau gimnazijos mokiniai geba savo pasiekimais pradžiuoti ne tik gimnazijos, bet ir miesto bendruomenę (žr. 2 lentelę). Gimnazija pagal mokinių pasiekimus dominuoja rajone gamtos mokslų ir užsienio kalbos (anglų) mokyimo srityse. 2017–2018 m. m. II klasės gimnazijos mokiniui pavyko 56-ojoje Lietuvos mokinių chemijos olimpiadoje dešimtyjų klasių grupėje laimėti antrąją vietą (II laipsnio diploma), o fizikai pagerbti diplomais.

2 lentelė

Olimpiadų, konkursų	Rajono (miesto) renginiuose	Šalies renginiuose	Tarptautiniuose renginiuose

prizininkai	Dalyvavusių mokinių skaičius	Prizininkų/laureatų skaičius	Dalyvavusių mokinių skaičius	Prizininkų/laureatų skaičius	Dalyvavusių mokinių skaičius	Prizininkų/laureatų skaičius
Mokslo metai						
2014–2015	117	78	25	4	0	0
2015–2016	204	145	31	10	19	2
2016–2017	247	94	23	3	0	2

Gimnazijoje išvystyta projektinė veikla: nuolat vykdomi tarptautiniai partnerysčių projektai (ERASMUS KA-1 ir KA-2), įtraukiantys mokytojus ir mokinius ir pritraukiantys papildomas lėšas mokinių integraliam ir paveikiam ugdymui, mokytojų ir gimnazijos vadovų kvalifikacijos tobulinimui. Respublikiniai ir rajoniniai projektai orientuoti į gamtosaugą (gimnazija turi „Žaliąją vėliavą“), pilietinį ir socialinį mokinių ugdymą, gimnazijos bendruomenės sveikatinimą, gimnazijos mokinių kūrybinį ugdymą (dailė, muzika ir technologijos) ir psichologinę bei specialiąją pagalbą mokiniui, jo tėvams (globėjams). Svarbų vaidmenį rajone gimnazija turi karjeros ugdymo srityje.

1.2. PESTEL analizė

Politinė aplinka. Lietuvoje šiuo metu trūksta pasitikėjimo valdžia, silpnėja demokratinės vertybės, didėja socialinė atskirtis ir emigracija. Tai daro įtaką ir švietimo sistemai, kuri yra orientuota į Vakarų ir skandinavškų šalių vertybes, yra formuojama pagal Europos Sąjungos švietimo gaires ir prioritetus. Jais vadovaujantis sukurta ilgalaikė raidos strategija. 2013-2022 metų Valstybinėje švietimo strategijoje numatyta ugdymo turinį siekti su šiuolaikinėmis asmens kompetencijomis ir sukurti ugdymo turinio atnaujinimo sistemą. Vienas pagrindinių siekių – kurti kokybės kultūrą visoje Lietuvos švietimo sistemoje. Šios kokybės kultūros vertybinis pagrindas yra keturių principų laikymasis; socialinės bendrystės (įvairių institucijų ir švietimo subjektų sutelktis sprendžiant su švietimu susijusias problemas); subsidiarumo (visų švietimo subjektų įsitraukimas į sprendimų priėmimą); aukščiausių rezultato siekio (bendrijų ir esminių dalykinių kompetencijų ugdymas) ir pagrįstų sprendimų (duomenimis grįsta vadyba ir lyderystės darba).

Dabartinės politinės pastangos gerinti švietimo sistemos rezultatus Lietuvoje ir Europoje siejamos su padidėjusiu dėmesiu švietimo priežiūrai, kuri yra šiuolaikinės švietimo vadybos sistemos dalis. Švietimo priežiūros prerogatyva – stebėti ir vertinti, kaip švietimo teikėjai savo veikloje vadovaujasi visuomenės nustatyta gero ugdymo (si) samprata. Prireikus švietimo priežiūrą vykdantys subjektai siūlo, rekomenduoja įvairias priemones gero ugdymo (si) sampratai įgyvendinti. Akivaizdu, kad švietimo priežiūra apima mažiausiai du aspektus – kontrolės ir pagalbos. Įvertinus dabartinę Lietuvos švietimo priežiūros būklę įvairių Europos šalių patirčių kontekste, galima daryti išvadą, kad mūsų šalyje pastaraisiais metais: a) yra vykdoma valstybinė švietimo priežiūra, orientuojantis į strateginius švietimo tikslus, siekiant laikytis teisės aktų ir galimų pažeidimų prevencijos; b) švietimo priežiūros sistemoje daugiau dėmesio skiriama švietimo stebėsenos, vertinimo, konsultavimo, tobulinimo aspektams. Pagrindinė švietimo srities problema – kiekviena politinė valdžia jau 10 metų bando

įgyvendinti naujas švietimo reformas, kurios iki šiol nedavė rezultatų. Lietuvos mokinių pasiekimai Europoje – vieni iš prasčiausių. 2017–2018 m. – nestabilios politinės situacijos Lietuvoje laikotarpis tiek valstybėje, tiek savivaldybėje.

Teisinė aplinka. „Švietimas – veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus. Mokyti yra prigimtinė kiekvieno žmogaus teisė. Švietimas, kaip asmens, visuomenės ir valstybės ateities kūrimo būdas, grindžiamas žmogaus neįgystamos vertės, jo pasirinkimo laisvės, dorinės atsakomybės pripažinimu, demokratiniais santykiais, šalies kultūros tradicijomis. Švietimas saugo ir kuria tautos tapatybę, perduoda vertybes, kurios daro žmogaus gyvenimą prasmingą, visuomenės gyvenimą – darnų ir solidarių, valstybės – pažangų ir saugų. Švietimas savo paskirtį geriausiai atlieka tada, kai jo raida lenkia bendrąją visuomenės raidą. Jis yra prioritetiškai valstybės remiama visuomenės raidos sritis“ (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas). Švietimui aktualiuose dokumentuose keliama tokie švietimo ir mokymo tikslai (žr. 3 lentelę):

3 lentelė

<p>Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ugdyti dorą, siekiantį žinių, savarankišką, atsakingą, patriotišką žmogų; • Ugdyti šiuolaikinį kultūros ir technologijų lygį atitinkancias kompetencijas; • Sudaryti sąlygas nuolat tenkinti mokymosi poreikį; • Perteikti kultūros vertybes ir ugdyti kultūrinę tapatybę; • Sudaryti sąlygas įgyti pilietinės ir politinės kultūros pagrindus. 	<p>Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veikli, solidari, besimokanti visuomenė; • Orientacija į kūrybingumą, pilietiškumą, lyderystės ugdymą; • Veiksmingos mokymosi visą gyvenimą sistemos kūrimas; • Visų besimokančių asmenų gabumus atskleidžiančių programų kūrimas, judumo skatinimas; • Socialinės atskirties mažinimas.
<p>EBPO „Inovacijų strategija“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naujovių kūrimo galių (kurių pagrindas – platus išsilavinimas, platus įgytų gebėjimų spektras, lankstus jų atnaujinimas) žmonėms suteikimas; • Kelio naujovėms atvėrimas; • Žinių kūrimas ir taikymas; • Valdymo tobulinimas. 	<p>Europos bendradarbiavimo švietimo ir mokymo srityje strateginėje programa „ES 2020“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mokymasis visą gyvenimą ir judumas; • Švietimo ir mokslo kokybės bei veiksmingumo gerinimas; • Vienodų galimybių, aktyvaus pilietiškumo skatinimas; • Novatoriškumo ir kūrybingumo visuose švietimo ir mokymo lygmenyse didinimas.

Lietuvos švietimo strateginę raidą apibūrinančiame dokumente – Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje nurodomas tikslas – duomenų analize ir įsivertinimu grįstos švietimo kokybės kultūros diegimas – pabrėžia švietimo priežiūros svarbą visai šalies švietimo sistemos raidai. Tarp šio tikslo siekimo uždavinių ypač aktualūs kokybės valdymo savireguliacijos diegimo, esamos būklės ir rengiamų sprendimų vertinimo stiprinimas. Švietimo įstaigų darbą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, Valstybės švietimo 2013–2022 metų strategija, Geros mokyklos koncepcija, Vaiko teisių konvencija, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymai, rajonų savivaldybių tarybos sprendimai,

rajonų strateginiai plėtros planai, rajonų bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos bendrieji planai, mokyklų nuostatai ir kiti lokaliniai dokumentai.

2018 m. įsigaliojo įstatymas, kuris numato terminuotas 5 metų darbo sutartis mokyklų vadovams. Sprendimas priimtas tikintis mokyklų ir mokinių pasiekimų pažangos, tačiau įvedus kadencijas, trūksta mokyklų vadovų, mokyklos direktoriaus pareigos nėra patrauklios dėl visuomenėje suformuotos nuomonės, nemotyvuojančio darbo užmokesčio ir socialinių garantijų stokos.

Ekonominė aplinka. Lietuva orientuojasi į modernų, žiniomis grindžiamą ūkį, todėl žiniomis besiremianti ekonomika tampa prioritetiniu Lietuvos siekiu. UNESCO bei Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija rekomenduoja švietimui skirti ne mažiau kaip 6 proc. BVP. Nacionalinė švietimo strategija 2013–2022 metams numato, kad švietimui tenkanti BVP dalis 6 proc. rodiklį turėtų pasiekti 2022 metais, o 2017 metais pagal planą rodiklis turėtų būti 5,8 procento. Švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis 2016 metais švietimui teko 4,3 proc. BVP, o 2017 metais šis rodiklis sieks 4,7 proc. bendrojo vidaus produkto.

Lietuvos Respublikos valstybės remiamų programų investicijų projektams įgyvendinti 2017–2019 metams planuojamos šios Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto ir valstybės garantuojamų paskolų lėšos (žr. 4 lentelę):

4 lentelė

Sritis	2017 metams, iš viso	iš jų		2018 metams	2019 metams
		valstybės biudžetas	valstybės garantuojamų paskolų lėšos		
		Tūkst. Eur			
Valstybės valdymas	37 005	37 005		30 035	31 629
Krašto apsauga	112 038	112 038		117 492	81 242
Viešoji tvarka	13 018	13 018		8 194	8 153
Švietimas	105 977	105 977		164 563	218 430
Sveikatos apsauga	47 403	47 403		59 050	64 280
Socialinė apsauga	17 561	17 561		22 296	27 941
Aplinkos apsauga	109 125	109 125		200 570	105 915
Kultūra	64 382	64 382		108 324	118 396
Žemės ūkis	36 605	36 605		29 716	23 307
Visuomenės apsauga	84 713	84 713		105 942	121 623
Transportas ir ryšiai	630 928	630 928		663 395	618 275
Kita veikla	155 535	114 036	41 499	169 655	133 384
IŠ VISO	1 414 290	1 372 791	41 499	1 679 232	1 552 575

Bendrasis ugdymas iki 2018 m. rugsėjo 1 d. buvo finansuojamas vadovaujantis Mokinio krepšelio lėšų apskaičiavimo ir paskirstymo metodika. 2017 m. mokinio krepšelis (MK) vienam mokiniui sudarė 1045 euro. Nuo 2018 m. rugsėjo 1 d. įsigaliojo naujas Mokymo lėšų apskaičiavimo, paskirstymo ir panaudojimo tvarkos aprašas, kuris nustato mokymo lėšų skyrimo principus: ugdymo planui įgyvendinti lėšos skiriamos pagal sąlyginius klasių kompleksus mokyklai, o lėšos pagalbai ir valdymui perskirstomos savivaldybės lygmenyje. Sąlyginių klasių kompleksų finansavimo modelis gimnazijai nėra palankus, nes sudėtinga formuoti klasių kompleksus pagal nustatytą metodiką, kai mokiniai mokosi dviejuose pastatuose, kuriuos skiria 2 kilometrai, neužtenka lėšų mokytojų darbu apmokėti, nes mokytojų kvalifikacija gimnazijoje yra aukštesnė nei nustatytas Lietuvos vidurkis. Nepaisant to, kad lėšos mokykloms didėja, mokinių aprūpinimas mokymo reikmėmis blogėja, nes šalyje fiksuojama auganti infliacija – bendras kainų didėjimas. Be to, vadovėlius keičia modernios ir inovatyvios mokymo priemonės, kurių kaina yra sąlyginai didesnė. Akivaizdu, kad mokyklai keliami reikalavimai informacinių technologijų diegimui, gamtos tiriamiesiems darbams (laboratorijoms), mokinių kultūrinei pažintinei veiklai realiai negali būti įgyvendinti dėl per mažo finansavimo.

Neformaliojo vaikų švietimo programoms, išskyrus ikimokyklinio, priešmokyklinio ir formalųjį švietimą papildančio ugdymo programas, lėšos skiriamos iš valstybės biudžeto ir / arba Europos Sąjungos finansinės paramos ir bendrojo finansavimo lėšų. Rekomenduojama neformaliojo vaikų švietimo lėšų suma vienam programoje dalyvaujantiui vaikui – 15 eurų per mėnesį. Šios lėšos skiriamos neformaliojo vaikų švietimo teikėjams, išskyrus mokyklas, teikiančias bendrąjį ugdymą. Jos paskirstomos ir naudojamos savivaldybių nustatyta tvarka neformaliojo vaikų švietimo programoms finansuoti, vadovaujantis švietimo ir mokslo ministro patvirtintu Neformaliojo vaikų švietimo lėšų skyrimo ir panaudojimo tvarkos aprašu.

Socialinė kultūrinė aplinka. Sunki gyventojų ekonominė padėtis, didelis nedarbo lygis, šeimos krizė, vaikai augantys socialinės rizikos grupės šeimose didina socialinius mokyklos įsipareigojimus. Nerimą kelia prastėjanti mokinių sveikata: didėja atleisčių nuo kūno kultūros pamokų mokinių skaičius dėl netaisyklingos laikysenos, regėjimo, virškinimo trakto ir kitų sutrikimų. Mokyklose nuolat propaguojama sveika mityba ir gyvensena, įgyvendinami sveikatingumo projektai. Šalyje išlieka gimstamumo ir tuo pačiu mokinių skaičiaus mažėjimo tendencija. Dėl demografinės situacijos ir emigracijos kasmet maždaug 2 procentais mažėja mokinių skaičius regionuose. Oficialiosios statistikos portalo duomenimis 2014 m. mokyklų skaičius mieste buvo 689, kaime – 511, 2016 m. mieste – 680, kaime – 471; 2014 m. į užsienį gyventi išvyko 98036, o 2016 m. – 118905, 2018 m. liepos mėnesį - 20 000 Lietuvos piliečių. Duomenys rodo, kad emigracijos srautas mažėja. Didesniuose miestuose didėja imigrantų (iš Afrikos žemyno, Azijos šalių ir Ukrainos), todėl atsiranda dvikalbės šeimos, ugdymo kita kalba poreikis. Rokiškio rajonui imigrantai nebūdingi, tačiau didėja skaičius mokinių, kurie grįžta iš emigracijos. Jiems reikalingos papildomos lietuvių kalbos pamokos, sudaromi individualūs ugdymo planai.

Technologinė aplinka. Lietuvos informacinės visuomenės plėtros koncepcijos esmė – informacinių technologijų plėtra visose gyvenimo srityse: privačioje erdvėje, valstybinėse įstaigose, paslaugų sektoriuje ir komunikacijų srityje. Vis daugiau mokyklų aprūpintos moderniomis technologijomis, kompiuterine įranga, tačiau iškyla efektyvaus disponavimo problema, nes mokytojams trūksta drąsos, motyvacijos ir žinių tikslingai ir paveikliai panaudoti informacines technologijas pamokoje.

Aplinkos apsauga. Lietuvoje nuolat skatinamas piliečių atsakingumas ir draugiškumas aplinkai. Ši koncepcija persikėlusį į mokyklas, kurios vykdo atsakingų mokyklų programą: rūšiuoja šiukštes, taupo elektros energiją, šilumą, vandenį, tvarko mokyklų aplinką,

kūrybiškai perdirba atliekas. Aplinkos apsaugos idėjos ir veiklos įtraukiamos į ugdymo procesą, organizuojamos akcijos, konkursai, įtraukiama vietos bendruomenė.

1.3. Penkių jėgų analizė

Naujų šveitimo paslaugų rinkos dalyvių grėsmė	Esama situacija
Naujų rinkos dalyvių prieiga prie naujausių technologijų ir know-how	Mokinių atpažįstamą mokymosi sėkmę ir rezultatus sukuria apie 16 proc. gimnazijos mokytojų – profesionalų. Jeigu šie darbuotojai sudarytų darbo sutartis su kitomis mokyklomis, jie unikalią savo patirtį ir metodikas (know-how) panaudotų kitos organizacijos sėkmei. „Romuvos“ padalinyje įrengiamos laboratorijos sukurs konkurencinį pranašumą gamtos mokslų ugdyme rajono mastu.
Naujų rinkos dalyvių prieiga prie patogiausių vietų klientams	Šiuo metu nėra.
Esamų rinkos dalyvių pranašumas sukauptos patirties atžvilgiu	Atskirų mokomųjų dalykų konkurencinį pranašumą sugeba išlaikyti 3 rajono „ilgosios“ gimnazijos (iš 4). Pagal valstybinių brandos egzaminų duomenis prasciau už kitų rajono mokyklų abiturientus gimnazistai laiko socialinių mokslų egzaminus (istorija, geografija). Kitos rajono gimnazijos (išskyrus Pandėlio) turi stiprias, funkcionalias neformaliojo švietimo bazes ir pasiūlą.
Valstybės ir savivaldybės politika naujų ir esamų rinkos dalyvių atžvilgiu	Naujos bendrojo lavinimo mokyklos rajonuose nekuriamos, mokyklų tinklas optimizuojamas. Priešinga situacija neformaliame vaikų švietime – tiek valstybė, tiek savivaldybė skatina naujų rinkos dalyvių atsiradimą. Savivaldybės politika reikalauja tolerancijos esamų rajono mokyklų atžvilgiu dėl mokyklų išsaugojimo kaime ir miesteliuose, didesnio vaikų užimtumo rodiklio.

1.4. Prekių ir paslaugų tiekėjų galia

	Esama situacija
Tiekėjų koncentracija	Visa Lietuva.
Tiekėjo keitimo sąnaudos	Tiekėjų pasirinkimą lemia Viešųjų pirkimų įstatymo nuostatos (dažniausiai mažiausios kainos principas yra prioritetas renkantis prekes ugdymo aplinkai užtikrinti, o mokymo priemonėms ir kvalifikacijos tobulinimo paslaugoms – konkretūs autorinio produkto poreikiai).
Pakaitalai tiekėjų žaliavoms	Vadovėlius, pratybas, knygas keičia elektroninės knygos ir kiti inovatyvūs IT sprendimai.

Tiekėjų priklausomybė nuo industrijos.	Nuo švietimo sistemos pokyčių yra priklausomi: kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiantys subjektai, vadovėlių leidėjai, IT programinės įrangos sprendimai mokykloms.
--	---

1.5. Klientų galia

	Esama situacija
Klientų koncentracija	Gimnazijos padaliniai įsikūrę Rokiškio miesto pakraščiuose (senojo miesto paveldo zonoje ir miegamajame rajone). Gimnaziją lanko Rokiškio miesto ir seniūnijos mokiniai, yra atvažiuojančių iš Obelių, Jūzintų, Juodupės, Pandėlio.
Klientų patiriamos sąnaudos, norint perėti pas kitą paslaugos tiekėją.	Rokiškio rajono savivaldybės tarybos sprendimu mokinių pavėžėjimas kompensuojamas iki artimiausios bendrojo lavinimo mokyklos. Jeigu mokinys iš Rokiškio miesto norėtų eiti į „ilgąją“ gimnaziją kaime ar miestelyje, patirtų išlaidas kelionei į ir iš mokyklos. Miesto neformaliojo švietimo įstaigose didesni mokesčiai už neformaliojo švietimo paslaugas.
Švietimo industrijos siūlomų produktų diferenciacijos laipsnis	Bendrojo lavinimo paslaugų diferenciacijos laipsnis – mažas (stacionarus, mokymas namie, nuotolinis). Neformaliojo vaikų švietimo siūlomų produktų diferenciacijos laipsnis – didelis (muzikos, sporto, dailės, techninės kūrybos, ekologijos, teatro ir kt.).

1.6. Pakaitinių produktų / paslaugų grėsmė

	Esama situacija
Pakaitiniai produktai / paslaugos	Bendrojo ugdymo pakaitalai: profesinis mokymas (nuo 14 m.), specializuotos gimnazijos (sporto, meno), nuotolinis mokymas (jeigu klientas gyvena užsienyje), mokymas stacionare.
Pakaitinių paslaugų vertės charakteristika	Bendrasis ugdymas rajone – nemokamas, jo pakaitalai taip pat. Suteikiamų paslaugų vertė dažnai priklauso nuo mokytoju, teikiančių konkrečias švietimo paslaugas, profesionalumo. Neformaliojo švietimo paslaugų pakaitalų daug, jų kaina priklauso nuo paklausos, mokymo įstaigos vietos (didesniuose miestuose brangiau).

1.7. Bendrojo ugdymo dalyvių tarpusavio konkurencija

	Esama situacija
Konkurentų koncentracija ir dydis	Bendrasis ugdymas: profesinės mokyklos, kurios suteikia mokiniui ne tik bendrąjį išsilavinimą,

	bet ir profesiją. Artimiausia profesinė mokykla – 3 kilometrai. Mokymosi sunkumų turintys mokiniai gali pasirinkti Rokiškio suaugusiųjų ir jaunimo centrą. Artimiausios „ilgosios gimnazijos“ yra už 15 kilometrų. Artimiausia prestižinė gimnazija, į kurią vykdoma mokinių atranka, yra Panevėžyje.
Švietimo industrijos augimo tempai	Sparčiai auga neformaliojo švietimo paslaugų kiekis ir kokybė. Bendrojo ugdymo paslaugų kokybė auga, kiekis mažėja. Didėja profesinio mokymo poreikis ir vertė.
Švietimo paslaugų diferenciacijos lygis	Nedidelis. Paslaugos panašios.
Išėjimo iš švietimo sistemos sudėtingumo laipsnis	Apie organizacijos išėjimą iš švietimo sistemos sprendžia ugdymo įstaigos steigėjas, įvertinęs teisės aktų reikalavimus, sąnaudas ir kuriamą vertę.
Skirtumai tarp mokyklų naudojamų konkuravimo strategijų	Nėra. Visi naudoja diferencijavimo strategiją.

1.8. Apibendrinta penkių jėgų analizė

Jėgos pavadinimas	Jėgos įtaka tipinės industrijoje veikiančios įmonės pajamoms: • žemas / žemas, bet augantis; • vidutinis / vidutinis, bet mažėjantis / vidutinis, bet augantis; • aukštas / aukštas, bet mažėjantis.
Mokyklų tarpusavio konkurencija	• žema, bet auganti;
Naujų švietimo paslaugų teikėjų rinkos dalyvių grėsmė	• žema;
Pakaitinių paslaugų grėsmė	• žema, bet auganti;
Klientų galia	• žema;
Tiekėjų galia	• žema.

1.9. Gimnazijos grėsmių ir galimybių įvertinimas

GRĖSMĖS	Svoris 1 (nesvarbu) –10 (svarbu)	Reitingas 1 (puiku) – 5 (blogai)	Svertinis įvertinimas	Komentaras	Galimas gimnazijos scenarijus
Gimstamumo mažėjimas ir emigracija	9	5	45	Svarbu, nes gimstamumas mažėja, o emigruojama dideliais tempais. Blogai, nes mažės sąlyginis klasių skaičius ir mokyklos finansavimas. Yra pavojus, kad dalis mokytojų neteks darbo.	Gimnazija veiks tik viename padalinyje.
Nauji žaidėjai	5	3	15	Vidutiniškai svarbu, nes neformalusis švietimas nėra	Gimnazija plėš

neformaliame švietime					pagrindinė gimnazijos veikla, tačiau turint bazę ir žmogiškųjų išteklių, galima plėtoti. Tokiu atveju, teks dalintis klientais, sumažės savarankiškos funkcijos specialiosios lėšos (pajamas). Kita vertus, konkurentų atsiradimas efektyvina veiklą.	neformaliojo švietimo paslaugas akademinio ugdymo srityje.
Bendrojo lavinimo konkurentų (sėkmė) pranašumas	8	4	32		Svarbu, nes teks dalintis klientais. Konkurentų atsiradimas efektyvina veiklą.	Gimnazija mažės.
Valdžios sprendimai dėl padalinių sujungimo	9	3	27		Svarbu, nes pokyčiai išsaus bendruomenės nepasitenkinimą ir susiskaldymą. Dėl ugdymo klasių ir bazių stygiaus būtų sudėtinga veiksmingai ir kokybiškai organizuoti ugdymą.	1.Efektivesnė organizacija. 2.Sąstingis organizacijoje.
Klientų nepasitenkinimas	8	5	40		Svarbu, nes bloga mokykla – nepatraukli: mokymosi sunkumų turintys mokiniai rinksis profesines mokyklas, gabūs išvyks į didesnius miestus.	1.Gimnazija nepatraukli, mažėja mokinių skaičius. 2.Naujas vadovas atstato mokyklos reputaciją.
GALIMYBĖS	Svoris 1 (nesvarbu) –10 (svarbu)	Reitingas 1 (blogai) –5 (puiku)	Svertinis įvertinimas		Komentaras	Galimas gimnazijos scenarijus
Projektų ir programų rengimas ir įgyvendinimas	9	4	36		Svarbu, nes gaunamas papildomas finansavimas, auga bendruomenės gerovė, gerėja ugdymo (si) aplinka, mokinių ir mokytojų bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžiai.	Moderni, gera mokykla.
Gerėsnis bendrojo ugdymo finansavimas	10	5	50		Finansavimas pagerės ir konkurentams. Galima finansiškai motyvuoti mokytojus.	Pažangi mokykla, geri mokinių pasiekimai.
Didėjanti mokinių akademinio neformalaus švietimo paslaugų paklausa	8	5	40		Bendrojo ugdymo mokytojai gali teikti neformalaus švietimo paslaugas.	Neformaliojo švietimo skyriaus įkūrimas ir paslaugų teikimas kitų rajono mokyklų mokiniams.
Specializuotų klasių komplektavimas	5	5	25		Galima išnaudoti gimnazijos bendrąbutį, esantį šalia sporto mokyklos, pvz., sporto klasių komplektavimui. Galimi mokiniai iš kaimyninių rajonų.	Organizacijos plėtra.

Švietimo politika palanki miestų gimnazijoms	5	5	25	Palaikoma stabili situacija, konkurencinis pranašumas prieš kaimų ir miestelių gimnazijas.	Patraukli gimnazija mokiniams ir darbuotojams.
--	---	---	----	--	--

1.10. Vidiniai resursai

Mokyklos ugdymui (si) naudojamos patalpos, priemonės. Gimnazija ugdymo procesą vykdo 3 pastatuose: Senųjų rūmų patalpinys (M. Riomerio g. 1, plotas 5939 kv. m., patalpose ugdomi ir Rokiškio Senamiesčio progimnazijos mokiniai), „Romuvos“ patalpinys (Taikos g. 17, plotas 5495 kv. m., patalpose ugdomi ir Rokiškio suaugusiųjų ir jaunimo centro mokiniai) bei gimnazijos bendrabutis (J. Basanavičiaus g. 8, plotas 1070 kv. m., patalpos naudojamos visų Rokiškio švietimo įstaigų mokinių apgyvendinimui ir ugdymui). Gimnazijos patalpoms 2012-09-28 išduotas higienos pasas Nr. LHP- 432.

Senųjų rūmų patalpinyje jau 10 metų vyksta renovacija (VIP lėšomis). Mokykloje atlikta pilna vidinė renovacija (išskyrus dirbtuves (statybos ir medžio technologijų mokymo bazę), baigiami išorės renovavimo darbai (išskyrus dirbtuvių korpusą). Probleminės sritys: 1) gimnazijos teritorijos sutvarkymo darbai, mokyklos pastatas yra kultūros paveldo zonoje, atliekamiems darbams būtini projektai, atitinkantys specialiuosius reikalavimus; 2) klasių langų užsklandų įrengimas; 3) funkcionalių edukacinių erdvių įrengimas.

„Romuvos“ patalpinyje baigiama išorės renovacija ir kūno kultūros persirengimo kambarių ir sanitarinių mazgų priestato darbai. Viduje baigiama renovuoti: fojė, valgyklos salė, aktų salė, dailės studija, gamtos mokslų laboratorija, laisvalaikio erdvės. Šios erdvės bus aprūpintos reikalinga įranga ir baldais. Gimnazijos administracijos iniciatyva ir darbuotojų pastangomis didesnėje patalpų dalyje atnaujinta elektros instaliacija, suremontuoti ir įrengti 2 informacinių technologijų kabinetai. Probleminės sritys: 1) būtinas kitų patalpų (klasių ir bendrųjų erdvių) kapitalinis remontas ar renovacija (grindys, sienos, lubos, elektros instaliacija, vamzdynų (vandentiekio, šildymo, kanalizacijos); 2) langų dviejų atidarymo pozicijų įrengimas; 3) saugaus įvažiavimo ir išvažiavimo iš „Romuvos“ patalpinio įrengimas. Gimnazijos bendrabutyje turimomis biudžeto lėšomis nuolat atliekami atnaujinimo darbai, išigyjami baldai, įrengta saugos sistema. Probleminės sritys: elektros instaliacija, kita infrastruktūra, kambarių ir kitų bendrųjų erdvių renovavimo darbai.

Gimnazijoje pakanka mokymo priemonių kokybiškam ugdymui užtikrinti, išskyrus gamtos mokslų laboratorijas ir jų įrangą, nešiojamus kompiuterius, dokumentų kameras ir kitas interaktyvias priemones. „Romuvos“ patalpinyje būtina WI-FI ryšio plėtra. Daugelis priemonių (kompiuterių, multimedijų) įsigytos prieš 5 metus, todėl stebima visų šių priemonių technologinė ir funkcinė nusidėvėjimo tendencija.

Patalpinių teritorijose yra 2 sporto aikštynai. „Romuvos“ patalpinyje būtina atnaujinti krepšinio aikštelės ir bėgimo tako dangą, aptverti aikšteles. Senųjų rūmų patalpinyje lauko sporto aikštynais naudojasi Rokiškio rajono kūno kultūros ir sporto centras ir Rokiškio Senamiesčio progimnazija.

Žmogiškieji ištekliai. Gimnazijoje nuolat dirba daugiau nei 120 darbuotojų: iš jų 70 pedagoginių darbuotojų.

Mokyklos vadovas (pedagogas)	Vadybinio darbo stažas	Darbo stažas gimnazijoje	Sėkminga vadybinė veikla
Direktorius	10	11 mėnesių	Strateginis planavimas; efektyvus lėšų naudojimas; pedagoginės bendruomenės motyvavimas ir telkimas tikslingai veiklai, orientuotai į konkrečius organizacijos rezultatus.
Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	34	28	Mokyklos kultūros formavimas; bendradarbiavimas su tėvais (globėjais); pagalbos mokiniui organizavimas.
Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	25	35	Bendradarbiavimas su mokiniais, jų tėvais (globėjais); ugdymo proceso organizavimas.
Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	20	32	Mokyklos tradicijų puoselėjimas ir viešinimas; ugdymo proceso organizavimas.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2016 m. kovo 30 d. nutarimu Nr. 303 nuo 2016 m. rugsėjo 1 d. gimnazijos ugdymo organizavimui (valdymui) išlaidos sumažėjo iki 10 proc. Nestandartinė gimnazijos struktūra ir brandos egzaminų centro statusas padidina gimnazijos vadovų įprastus darbo krūvius. Didelis vadovų darbo krūvis – iššūkis, kaip kokybiškai atlikti vadybines funkcijas, kai reikalavimai ir užduotys mokyklai auga kiekvieną dieną.

Mokytojų skaičius 2018 m. rugsėjo 1 d.					
Iš viso mokytojų	Atestuoti mokytojai	Vyresnieji mokytojai	Mokytojai metodininkai	Mokytojai ekspertai	Trūko mokytojų
63	3	18	42	0	0

Mokytojų amžius 2018 m. rugsėjo 1 d.	20 m. ir jaunesni	20–30 m.	31–40 m.	41–60 m.	60 m. ir vyresni
Mokytojų skaičius	0	1	3	56	3

Vienas iš geros mokyklos bruožų – darbuotojų asmenybių įvairovė, kuris apima nuostatų pozityvumą, profesionalumą, asmenybės tobulėjimą ir subalansuotą kolektyvą. Mokytojų amžiaus lentelės duomenys aiškiai iliustruoja, kad gimnazijoje nesubalansuota kartų kaita ir dėl to neužtikrinama jaunatviško iniciatyvumo ir kūrybiškumo bei gilių dalyko žinių ir gyvenimiškos išminties pusiausvyra.

Mokyklos išskirtinumas (unikalumas), kuo galima dalintis su kitomis švietimo įstaigomis:

1. Integralus ir paveikus mokymas(is): projektinė veikla, gamtosauginis, pilietinis ir sveikos gyvensenos ugdymas.
 2. Specialiųjų poreikių mokinių ugdymas (gabių ir turinčių mokymosi sunkumų).
 3. Pedagogų motyvavimas ir telkimas tikslingai veiklai, orientuotai į konkrečius organizacijos rezultatus.
- 2018 m. rugsėjo 1 d. įvedus etatinį mokytojų darbo apmokėjimą pagal sąlyginį klasių kompleksų skaičių yra nustatytas maksimalus mokytojų etatų skaičius – 45,73. Vidutinis dirbančių mokytojų darbo krūvis – 0,72 etato. Vidutinis mokytojo pastovus mėnesinis darbo užmokestis – 737 eurai, su priedais už darbą su specialiujų poreikių mokiniais ir darbo sudėtingumą – 771 euras. Dėl aukštos mokytojų kvalifikacijos mokytojų darbo užmokesčiui per metus trūksta ~25 000 eurų. 25 000 eurų stygius susidaro pagalbos mokiniui specialistų darbu apmokėti. Nuolatinė įtampa dėl lėšų stygiaus pedagogų darbu apmokėti mažina darbuotojų motyvaciją ir mokytojo profesijos patrauklumą.

1.11. Gimnazijos stiprybių ir silpnybių įvertinimas

ORGANIZACIJOS STIPRYBĖS	Svoris 1 (nesvarbu) –10 (svarbu)	Reitingas 1 (blogai) – 5 (puiku)	Svertinis įvertinimas	Komentaras	Galimas gimnazijos scenarijus
Klientų lojalumas mokyklai, pagarba jos tradicijoms ir istorijai	5	3	15	Mokyklos kultūra ir tradicijos formuoja mokyklos vizitinę kortelę, mokykla yra atpažįstama. Vidutinė svoris ir reitingas dėl gimnazijos monopolio mieste.	1. Mokykla išlaikys geros mokyklos statusą. 2. Mokykla praras geros mokyklos statusą.
Patyrę ir aukštos kvalifikacijos pedagogai	8	5	40	Neaišku, kiek šie mokytojai motyvuoti.	Mokykla, užtikrinanti kokybišką ugdymą ir aukštus mokinių pasiekimus.
Inovatyvus ir demokratinis, pasidalintas lyderystės principais grįstas valdymas	9	5	45	Neaiškus personalo sąmoningumo ir atsakomybės laipsnis.	Sėkminga, nuolat besimokanti, naujas galimybes pastebinti ir išnaudojanti organizacija.
Diferencijuotas (srautinis)	8	4	32	Būtina kiekvienai grupei pritaikyti ugdymo turinį ir kelti skirtingo	Mokinių mokymosi poreikius ir galimybes tenkinanti,

mokymas)					lygmens mokymo(si) tikslus.	motyvuojanti bei kokybišką ugdymą teikianti mokykla.
Dalyvavimas projektinėje veikloje	8	5	40		Projektus rengia ir įgyvendina mokytojai, nes kito personalo tam tikslui nėra, todėl atsiranda grėsmė, kad mažiau laiko bus skiriama mokinio ugdymui.	1.Šiuolaikiška, patraukli mokykla, sėkmingai organizuojanti integralų ir paveikų mokymąsi. 2.Žemesni mokinių akademiniai pasiekimai.
ORGANIZACIJOS SILPNYBĖS	Svoris 1 (nesvarbu) – 10 (svarbu)	Reitingas 1 (puiku) – 5 (blogai)	Svertinis įvertinimas	Komentaras		Galimas gimnazijos scenarijus
Mokinių mokymo(si) stoka ir maži mokymosi pasiekimų lūkesčiai	8	4	32		Mokymosi motyvaciją galima skatinti. Mokyklos tikslas – pateisinti klientų lūkesčius nepaisant to, kokie jie būtų.	Mokyklos mokinių pasiekimai prasti. Steigėjas ir klientas nepatenkintas.
Mokymosi pasiekimų duomenų analizė ir jų veiksmingas panaudojimas ugdymo procese	9	5	45		Kartais duomenų interpretacija gali būti klaidinga. Duomenų analizei reikalingos didelės laiko sąnaudos ir analitiniai gebėjimai (kompetencijos) juos panaudoti priimant sprendimus.	Mokyklos ugdymo procesas grįstas duomenimis, mokiniai patiria mokymosi sėkmę.
Mokyklos savivaldos institucijų aktyvumas	5	3	15		Su savivaldos institucijų pagalba galima pasiekti geresnius mokyklos tobulinimo rezultatus.	Didėja mokyklos savarankiškumas ir įtaka.
Individualios mokinių pažangos stebėjimas, fiksavimas ir skatinimas	10	5	50		Neįgyvendinama konkreti priemonė tiesiu keliu vedanti į pagrindinį mokyklos strateginį tikslą.	Mokyklos mokinių žema mokymosi motyvacija ir pasiekimai.
Inovatyvių (IKT) mokymo priemonių stoka	5	4	20		Neįrodyta IKT naudojimo dažnumo ir mokinių mokymosi pasiekimų gerėjimo tiesioginė priklausomybė. Į	Mokykla neatitinka šiuolaikinės mokyklos reikalavimų.

					gimnaziją ateina nemotyvuoti mokiniai, kuriems inovatyvios priemonės padėtų geriau įsisavinti mokymosi medžiagą.
--	--	--	--	--	--

1.12. SSGG (SWOT) analizė

Stiprybių apibendrinimas	Silpnųjų apibendrinimas
Inovatyvus ir demokratinis, pasidalintos lyderystės principais grįstas valdymas (45)	Individualios mokinių pažangos stebėjimas, fiksavimas ir skatinimas (50)
Patyrę ir aukštos kvalifikacijos pedagogai (40)	Mokymosi pasiekimų duomenų analizė ir jų veiksmingas panaudojimas ugdymo procese (45)
Dalyvavimas projektinėje veikloje (40)	Mokinių mokymo(si) motyvacijos stoka ir maži mokymosi pasiekimų lūkesčiai (32)
Diferencijuotas (srautinis mokymas) (32)	Inovatyvių (IKT) mokymo priemonių stoka (20)
Klientų lojalumas mokyklai, pagarba jos tradicijoms ir istorijai (15)	Mokyklos savivaldos institucijų aktyvumas (15)
Galimybių apibendrinimas	Grėsmių apibendrinimas
Geresnis bendrojo ugdymo finansavimas (50)	Gimstamumo mažėjimas ir emigracija (50)
Didėjanti mokinių akademinio neformalaus švietimo paslaugų paklausa (40)	Klientų nepasitenkinimas (40)
Projektų ir programų rengimas ir įgyvendinimas (36)	Bendrojo lavinimo konkurentų (sėkmė) pranašumas (32)
Švietimo politika palanki miestų gimnazijoms (25)	Valdžios sprendimai dėl padalinių sujungimo (27)
Specializuotų klasių komplektavimas (25)	Nauji žaidėjai neformaliame vaikų švietime (15)

1.13. Paslaugos

Paslaugos	Paslaugos išskirtinumas	Vartotojai
Pagrindinis ugdymas	Nėra	14–17 m. Rokiškio miesto ir seniūnijos jauni žmonės.
Vidurinis ugdymas	Yra (srautinis mokymas)	14–17 m. Rokiškio miesto ir seniūnijos jauni žmonės.
Neformalusis vaikų švietimas	Kaina žemesnė už rinkos. Gabių mokinių ugdymas.	14–17 m. Rokiškio miesto ir seniūnijos jauni žmonės, kitų rajono mokyklų mokiniai.
Maitinimo paslaugos	Kaina žemesnė už rinkos	Mokiniai

			Darbuotojai Mokyklos svečiai
Transporto (pavėžėjimo) paslaugos	Kaina žemesnė už rinkos		Gimnazijos mokiniai ir mokytojai, mokyklos, viešosios organizacijos
Patalpų nuoma	Kaina žemesnė už rinkos		Organizacijos, privatus asmenys
Įrangos nuoma	Kaina žemesnė už rinkos		Privatus asmenys
Renginių organizavimas	Kaina žemesnė už rinkos		Dalyviai
Kopijavimo paslaugos	Kaina žemesnė už rinkos		Gimnazijos mokiniai ir mokytojai, privatus asmenys

1.14. Interesų grupės ir dažniausios konfliktų situacijos

Eil. Nr.	Interesų grupės	Dažniausios konfliktų ir probleminės situacijos	Įtakos grupės galimybė kelti organizacijai grėsmę, įtakos grupės tipas ir strategija.
1.	Švietimo, mokslo ir sporto ministerija	Dažna prioritetų ir reikalavimų kaita.	Aukšta. Turintis ir gerų, ir blogų savybių Bendradarbiauti.
2.	Steigėjas – Rokiškio rajono savivaldybė	Neužtikrina mokyklų aplinkos pakankamo finansavimo.	Aukšta. Turintis ir gerų, ir blogų savybių Bendradarbiauti.
3.	Kontroliuojančios institucijos	Dažnai siekia bausti, o ne konsultuoti.	Aukšta. Turintis ir gerų, ir blogų savybių Bendradarbiauti.
4.	Klientai (tėvai (globėjai)	Nežino ir/ ar nesidomi mokyklos tvarka, neatlieka tėvų pareigos, skundžiasi dėl kitų mokinių elgesio, mokytojų subjektyvumo, blogos ugdymo kokybės.	Aukšta. Turintis ir gerų, ir blogų savybių Bendradarbiauti
5.	Klientai (mokiniai)	Elgesio problemos (patyčios, lankomumas)	Žema. Palaikantis. Įtraukti.
6.	Neformaliojo švietimo klientai	Užsiėmimų laiko suderinimo problemos	Žema. Palaikantis. Įtraukti.
7.	Darbuotojai: mokytojai;	Kovoja dėl didesnio darbo užmokesčio ir mažesnio krūvio; tarpusavio konfliktai ir jų sprendimas.	Aukšta. Turintis ir gerų, ir blogų savybių

	aplinkos darbuotojai.		Bendradarbiauti
8.	Darbuotojų profesinė sąjunga	Kovoja už profsąjungos narių privilegijas.	Aukšta. Turintis ir gerų, ir blogų savybių Bendradarbiauti
9.	Miesto bendruomenė	Požūrių skirtumai.	Žema. Nežymus. Kontroliuoti.
10.	Bendrojo lavinimo konkurentai	Nėra.	Žema. Nežymus. Kontroliuoti.
11.	Neformaliojo akademinio švietimo konkurentai	Nėra.	Žema. Nežymus. Kontroliuoti.
12.	Socialiniai partneriai	Nėra.	Žema. Nežymus. Kontroliuoti.
13.	Tiekėjai	Sutarčių nevykdymas.	Vidutinė. Nežymus. Kontroliuoti ir bendradarbiauti.

1.15. Mokyklos mokinių ir tėvų nuomonė apie mokyklą

Mokinių atsakymai (2017 m. gruodis):

5 aukščiausios vertės

Man yra svarbu mokytis

3,5

Per paskutinius 2 mėnesius aš iš kitų mokinių nesijuokiau, nesišaipiau

3,0

Per paskutinius 2 mėnesius iš manęs mokykloje niekas nesijuokė, nesišaipė

3,0

Mokykloje esame skatinami bendradarbiauti, padėti vieni kitiems

2,9

0

5 žemiausios vertės

Su mokytoju planuoju mane mokymosi tikslus ir galimybes tikslams pasiekti

2,4

Per pamokas aš turiu galimybę pasirinkti įvairaus sunkumo užduotis

2,5

Mokykloje su manimi aptariamos mokymosi sėkmės

2,6

Mano mokykloje atsižvelgiama į mokinių nuomonę, apsvarstomi teikiami pasiūlymai

2,7

0

Aš nebčiau pamokose bandyti, daryti klaidų ar neteisingai atsakyti
2,9

Mokytojai man padeda pažinti mano gabumus ir pomėgius
2,7

Tėvų atsakymai (2017 m. gruodis):

5 aukščiausios vertės

Ø

Per paskutinius 2 mėnesius mano vaikas iš kitų mokinių nesijuokė, nesišaipė
3,4

Mokytojai padeda vaikams suprasti mokymosi svarbą gyvenime
3,4

Per paskutinius 2 mėnesius iš mano vaiko mokykloje niekas nesijuokė, nesišaipė
3,4

Mokykloje mokytojai vaikus moko bendradarbiauti, padėti vienas kitam
3,4

I mokyklą mano vaikas eina noriai
3,3

5 žemiausios vertės

Ø

Mano vaikas per pamoką gali pasirinkti užduotis pagal savo gebėjimus
2,7

I mano vaiko klaidas per pamokas yra žiūrima kaip į mokymosi galimybę
3,0

Aš esu įtraukiamas į vaiko mokymosi sekmių aptarimus mokykloje
3,0

Mokykloje organizuojama socialinė ir visuomeninė veikla vaikams yra įdomi ir prasminga
3,1

Mokykloje mano vaikas mokomas planuoti savo mokymąsi
3,1

1.16. Ginnazijos stiprieji ir tobulinti veiklos aspektai

Rokiškio Juozo Tumo-Vaižganto ginnazijos išorinio vertinimo ataskaita (2018 m. balandžio 18 d., Nr. A-37):

Eil. Nr.	Stiprieji veiklos aspektai (rodiklis), įvertinti 3 lygiu*	Tobulinti veiklos aspektai (rodiklis), įvertinti 2 lygiu*
1.	Gyvenimo planavimas (1.1.1.).	Mokinio pažangos pastovumas (1.2.1.).
2.	Mokyklos veiklos rezultatyvumas (1.2.2.).	Vertinimo kriterijų aiškumas (2.4.1.).
3.	Ugdymo plano naudingumas (2.1.2.).	Pastatas ir jo aplinka (3.1.2.).
4.	Mokymosi įprasminimas (2.2.1.).	Aplinkų bendrąra (3.1.3.).
5.	Mokymosi socialumas (2.3.1.).	Kolegialus mokymasis (4.2.1.).
6.	Santykiai ir mokinių savijauta (2.3.2.).	
7.	Veiklos, įvykiai ir nuotyčiai (2.3.2.).	
8.	Ginnazijos veiklos kryptingumas (4.1.1.).	
9.	Optimalus ginnazijos išteklių paskirstymas (4.1.1.).	
10.	Mokyklos tinklaveika (4.2.3.).	

Pastaba. *Vertinimo procese ir ataskaitoje taikyta 4 vertinimo lygių skalė: „labai gerai“ – veikla yra veiksminga, išskirtinė, kryptinga, savita, kūrybiška – 4 lygis; tokios veiklos patirtį verta skleisti už mokyklos ribų; „gerai“ – veiklos kokybė viršija vidurkį, yra tinkama, paveiki, potenciali, lanksti – 3 lygis; taip įvertintą mokytojų patirtį verta skleisti pačioje mokykloje; „patenkinamai“ – veikla yra vidutiniška, neblogo, nesisteminaga, neišskirtinė – 2 lygis; mokykloje yra ką tobulinti, verta sustiprinti ir išplėtoti; „prastai“ – veikla nepatenkinama, neveiksminga, netinkama, nekonkreči – 1 lygis; veiklą būtina tobulinti, mokyklai reikalinga išorinė pagalba.

2 SKYRIUS GIMNAZIJOS STRATEGIJA

2.1. Ginnazijos vizija, misija, vertybės ir prioritetai

Vizija – Rokiškio Juozo Tumo-Vaižganto ginnazija 2021 m. – gera mokykla, kurioje kiekvienas bendruomenės narys turi galimybės nuolat asmeniškai augti, padaryti individualią pažangą ir patirti mokymo(si) sėkmę.

Misija – įdomiai ir sėkmingai įgyvendinti pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas, teikti pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą, neformaliojo švietimo, kitas paslaugas ir palikti bendruomenės nariams įsimenančias, prasmingas gyvenimo mokykloje bei mokymosi patirtis, pasiekti gerus – pageidaujamas ir priimtinas mokyklos bendruomenei ugdymo(si) rezultatus.

Vertybės – *solidarumas* (santykiai, savivoka, tapatybė, jausena, atjauta, susitarimai, bendri sprendimai), *veiklumas* (kūrybiškumas, pilietiškumas ir lyderystės ugdymas) ir *mokymasis* (pasiekimai ir pažanga). Šios vertybės susijusios su Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ bei Valstybine švietimo 2013–2022 metų strategija, kuri švietimui formuluoja uždavinį: „sutelkti švietimo bendruomenę ir visus Lietuvos žmones (solidarumas) nuolat kryptingai lavintis (mokymasis) stiekiant asmeninės ir šalies sėkmės (veiklumas)“.

Prioritetai – geresnis mokinių mokymas(is) ir asmeninė pažanga.

Ginnazijos veiklos kokybės užtikrinimas grindžiamas koncepcija: **1. Planuok. 2. Daryk. 3. Tikrink. 4. Veik.**

2.2. Ginnazijos strateginiai tikslai ir uždaviniai

Strateginis tikslas pagal Rokiškio rajono strateginį plėtros planą iki 2022 m. – didinti švietimo kokybę ir prieinamumą, vaikų ir jaunimo užimtumą.

Strateginis ginnazijos tikslas – GERAS MOKYMASIS GEROJE MOKYKLOJE.						
I uždavinys. SUKURTI TVARIĄ MOKINIO ASMENINĖS PAŽANGOS STEBĖJIMO, FIKSAVIMO IR SKATINIMO SISTEMĄ.						
Nr.	Priemonė	Pagrindimas (išorės vertinimo ataskaitos teiginiai)	Rodiklis	Terminas	Ištekliai	Rezultatas
1.1.	Mokinio asmeninės pažangos stebėjimo ir	Stinga susitarimų dėl asmeninės kiekvieno mokinio pasiekimų ir pažangos pamokoje sampratos,	Parengta įgyvendinimo analizė. Tobulinamas tvarkos aprašas.	2019-03-31 2020-03-31 2021-03-31	Mokytojai (individualiai); metodinės grupės;	Didės mokinių mokymosi motyvacija, gerės pamokų lankomumas, mokinių kritinis mąstymas ir savęs

	fiksavimo tvarkos aprašo įgyvendinimo visais lygmenimis analizė ir tobulinimas.	paveikios stebėjimo praktikos.		2019-06-30 2020-06-30 2021-06-30	Metodinė taryba; administracija; Gimnazijos taryba.	pažinimas.
1.2.	Ugdymo turinio planavimo ir įgyvendinimo tobulinimas.	Mokytojams stinga įgūdžių turimas teorines žinias panaudoti praktikoje-planuojant kompetencijų ugdymą. Būtinai tolesnio mokymosi planavimas, pagrįstas mokinio turimomis kompetencijomis.	Mokytojai, atsižvelgdami į mokinių pasiekimų turimus duomenis, kuruojančių vadovų pastebėjimus ir mokinių atsiliepimus, veiksmingai planuos ugdymo turinį. Mokytojai dalinsis savo praktika, lankys vieni kitų pamokas.	2019-09-15 2020-09-15 2021-09-15 2-4 kartus per mokslo metus.	Mokytojai, direktoriaus pavaduotojai ugdymui, direktorius.	Mokinio asmeninės pažangos stebėjimas taps sistemingas, nuolatinis, duomenimis grįstas procesas, lemiantis mokinio ugdymo kokybę ir mokinio mokymosi sėkmę. Mokytojai veiks kolegialiai, dalinsis gerąja patirtimi, teiks vieni kitiems pagalbą bei mokysis vieni iš kitų. Ugdymo procesas planuojamas atsižvelgiant į realius mokinių poreikius.
2 uždavins. SUDARYTI SĄLYGAS INTEGRALIAM IR PAVEIKIAM MOKYMUISI.						
2.1.	Mokomųjų dalykų ugdymo turinio derinimas.	Nėra susitarimų dėl dalykinių kompetencijų visybiškumo.	Suderinti ilgalaikiai planai I-II gimnazijos klasėms. (25-30 % ugdymo turinio dermė)	2019-09-01 (I klasė); 2020-09-01 (II klasė)	2-4 metodinių grupių mokytojai.	I-II klasių mokinių gilesnis žinojimas ir įvairiapusiškas žinių pritaikymas.
2.2.	Aktyvių mokymosi metodų pamokoje platesnis taikymas.	Nėra susitarimų dėl dalykinių kompetencijų visybiškumo.	Organizuojama 5 dienų projekcinio mokymo savaitė. Didėja skaičius pamokų, kuriose atliekami praktiniai ir laboratoriniai darbai. Parengtas ir įgyvendinamas naujas	Paskutinė mokslo metų savaitė. 2019-2020 m.	Mokytojai; laboratorijos ir kabinetų įranga praktinėms veikloms; transportas; valstybės asignavimai mokinių	Mokiniai lengvai įsisavina ugdymo turinį. Jie ne tik suvokia žinias, bet ir jų panaudojimo aspektus, plėtojama mokinio asmeninė mokymosi patirtis, ugdomas kritinio mąstymo gebėjimas.

			„Erasmus+“ projektas.										
2.3.	Srautinio mokymo mobiliose grupėse plėtojimas.	Gimnazija kaupia mokinių pasiekimus, tačiau duomenys nepanaudojami planuojant ugdymo turinį. Neorganizuojamas nuoseklus ir tikslingas gabių mokinių ugdymas.	Lietuvių kalbos ir literatūros, anglų kalbos ir matematikos srutai. Socialinių ir gamtos mokslų srutai. Rusų kalbos (pagal galimybes).	2018–2019 m. m. 2019–2020 m. m. 2020–2021 m. m.	Mokytojai; mokomieji kabinetai.	Didės mokinių mokymosi motyvacija, gerės mokinių pasiekimai.							
2.4.	Neformalaus akademinio ugdymo, papildančio formalųjį ugdymą, organizavimas ir plėtra gimnazijoje ir rajone.	Neorganizuojamas nuoseklus ir tikslingas gabių mokinių ugdymas.	Gimnazijoje organizuojamas 2–3 akademinį klasių neformalusis ugdymas. Į akademines klases priimami rajono gimnazijų mokiniai. Sukurta neformalaus ugdymo gimnazijoje sistema.	2019–2021 m. 2019–2020 m. m. 2019 m. IV ketvirtis.	Mokytojai – klasių kuratoriai, mokinių tėvų (globėjų) mokesčiai, rėmėjų lėšos.	Sudarytos sąlygos mokiniams formaliai ir neformaliai visybiškai ugdytis pagal norimas mokymosi kryptis ir gebėjimus. Mokiniai turi galimybę save pažinti ir realizuoti savo aukštesnius mokymosi tikslus.							
2.5.	Gabių gimnazijos mokinių profesionalus identifikavimas.	Gimnazijoje nėra gabių mokinių sąrašų; neinicijuojamas visapusiškesnis mokinių intelektinių gebėjimų vertinimas.	Gimnazijoje yra gabių mokinių sąrašai, sudaryti visapusiškai įvertinus mokinių intelektinius gebėjimus.	Iki 2020 m.	Psichologai, mokytojai.	Gimnazijoje nėra gabių mokinių sąrašų; neinicijuojamas visapusiškesnis mokinių intelektinių gebėjimų vertinimas.							
3 uždavinys. KURTI ŠIUOLAIKINĘ UGDYMO SI APLINKĄ IR VEIKSMINGAI JĄ PANAUDOTI.													
3.1.	Edukacinių erdvių kūrimas gimnazijos kieme.	Neišnaudotos mokyklos teritorijos galimybės ugdymuisi.	Gimnazijos padalinių kiemuose sukurtos 1–2 edukacinės erdvės, kuriose mokinių sukurtas (pagamintas) inventoriūs. Aplinkos pritaikyta laisvalaikui ir ugdymui. Vedamos pamokos (3–5 %).	2019–2020 m.	Mokytojai dalykininkai, mokiniai, aptarnaujantis personalas, projektinės lėšos.	Gimnazijoje sudarytos sąlygos patyriminiam mokymuisi (ugdymo turinio vizualizavimas, priartinimas prie mokinio) ir mokinių kūrybiškumui ugdyti.							
3.2.	Laisvalaikio zonų.	Ribotas laisvalaikio zonų	Gimnazijos padaliniuose	2019–2020	Mokytojai,	Sudarytos sąlygos							

	pagal mokinių interesus kūrimas.	panaudojimas mokykloje.	sukurtos 1–2 laisvalaikio zonos, tenkinančios mokinių laisvalaikio poreikius.	m.	mokiniai; rėmėjų lėšos.	mokinių „gyvam“ bendravimui ir savęs realizavimui.
3.3.	Mokinių darbų demonstravimo pritaikymas ugdymui.	Mokinių darbai naudojami tik mokyklos erdvių estetiniam įvaizdžiui kurti.	Mokinių darbai eksponuojami įvairiose erdvėse (aktų salėje, klasėse, fojė ir kitose erdvėse).	2019–2021	Mokymo priemonės, mokiniai, mokytojai, tėvai (globėjai).	Ugdosi atsakinga, save pažįstanti ir kūrybiška asmenybė.
3.4.	Inovatyvių mokymo priemonių gausinimas.	Būtinai tolesnio mokymosi planavimas, pagrįstas mokinio turimomis kompetencijomis.	Įrengtos: 2 laboratorijos (po 1 kiekviename padalinyje), choreografijos klasė („Romuvos“ padalinyje), 3–5 interaktyvios mokymo priemonės (atsižvelgiama į mokytojų poreikius).	2019–2021 m.	Asignavimai, skirti mokymo priemonėms, rėmėjų lėšos.	Didesnė mokinių mokymosi motyvacija ir geresni mokinių pasiekimai.
4 uždavinys. INICIJUOTI IR SUDARYTI SĄLYGAS KOLEGIALIAM PEDAGOGŲ MOKYMUISI.						
4.1.	Projekto „Tobulėjantis mokytojai, geresnė mokykla“ pagal „Erasmus+“ programą įgyvendinimas	Trūksta kolegialumo, menkai dalijamasi gerąja patirtimi; beveik nėra pagalbos bei mokymosi vieniems iš kitų.	Kvalifikacijos kėlimo kursai užsienyje; anglų kalbos kompetencijų tobulinimas; darbo stebėjimas partnerių mokykloje užsienyje; gerosios patirties sklaida; išbandytos sėkmingos metodikos-metodinis leidinys.	2018-09-03 - 2020-09-02	ES lėšos; asmeninės lėšos; mokymo lėšos.	Išsaug mokytojo asmeninės kompetencijos; lyderystės kompetencija. Tikslingas mokytojų bendradarbiavimas ir jų kompetencijų panaudojimas ugdymo kokybės gerinimui.
4.2.	Kolegialus mokymasis (gerosios patirties sklaida ir mentorystės plėtojimas).	Lyderystė mokymuisi yra patenkinama.	Per mokslo metus mokytojai dalinasi profesine patirtimi vesdami atviras pamokas, skaitydami pranešimus kolegoms,	2018–2020 m.	Mokytojai, direktoriaus pavaduotojai ugdymui, direktorius.	Glaudesnis bendradarbiavimas tarp padalinių mokytojų, mokytojai lyderiai dalinasi patirtimi, žiniomis ir sukurtoomis

			<p>pasidalindami sukurtais mokymo priemonėmis. 2–3 mokytojai mentoriauja (teikia metodinę pagalbą žemesnę kvalifikaciją turinčiam mokytojui ar vadovaujant studento praktikai).</p>			<p>priemonėmis. Kolegialus mokymasis gerina mikroklimatą ir mokinių pasiekimus.</p>
4.3.	Projekto „Geras mokymasis geroje mokykloje“ įgyvendinimas	Nuolatinis profesinis tobulėjimas vertinamas patenkinamai	<p>Mokytojai ir gimnazijos administratoriai sukuria asmenines tęstinio profesinio augimo programas, kurių efektyvumas vertinamas pagal tai, kiek jos konstruktyviai prisideda prie mokyklos tobulinimo modelio ir lavina įgūdžius, būtinus šių programų kūrimui ir gyvendinimui. Gimnazija, remdamasi įsivertinimo duomenimis, sukuria tęstinį savo veiklos tobulinimosi modelį, orientuotą į kiekvieno mokinio mokymosi sėkmę, ir lavina įgūdžius, būtinus šio modelio kūrimui ir įgyvendinimui.</p>	2018 – 2021 m.	Mokytojai, administracija; kvalifikacijos tobulinimo lėšos, projekto lėšos.	<p>Gimnazijos veiklos tobulinimas remiasi į(si)vertinimo duomenimis ir yra tęstinė veikla, kurioje stiprinamos mokytojų dalykinės ir bendrosios kompetencijos tam, kad gimnazijos bendruomenė būtų besimokanti, atvira tiek vidiniam, tiek išoriniam bendradarbiavimui, vardan kiekvieno mokinio mokymosi sėkmės.</p>
4.4.	Pedagogų įsivertinimas	Nuolatinis profesinis tobulėjimas vertinamas patenkinamai	100 proc. pedagoginio personalo įsivertina savo praėjusių metų ar mokslo metų veiklą, tikslus ir	Mokytojai- spalio mėn.; administracija – sausio	Mokytojai, administracija.	Kiekviena mokytojas auga profesiniu požiūriu ir konstruktyviai prisideda prie gimnazijos veiklos

			tobulinimosi priemonės, orientuotas į mokinių mokymosi sėkmę.	mėn.		tobulinimo ir kiekvieno mokinio mokymosi sėkmės.
--	--	--	---	------	--	--

PRITARTA

Rokiškio Juozo Tumo-Vaižganto gimnazijos tarybos
2019 m. sausio 3 d. protokolo Nr. S1-1 nutarimu