

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Edita BADAUKIENĖ**  
Viešojo valdymo studijų programos studentė

**GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS ŠVIETIMO  
ORGANIZACIJOJE: MAŽEIKIŲ BENDROJO LAVINIMO  
MOKYKLŲ ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2015

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Edita Badaukienė**

**GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMAS ŠVIETIMO  
ORGANIZACIJOJE: MAŽEIKIŲ BENDROJO LAVINIMO  
MOKYKLŲ ATVEJIS**

Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovė:**  
**prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Edita Badaukienė (2015). *Gero valdymo principų įgyvendinimas švietimo organizacijoje : Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklų atvejis*. Magistro darbas. Mokslinis vadovas – prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Viešojo administravimo katedra. 82 psl.

## **SANTRAUKA**

Edita Badaukienė

### **Gero valdymo principų įgyvendinimas švietimo organizacijoje : Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklų atvejis**

Magistro darbas

Magistro darbe išanalizuotos Gero valdymo koncepcijos kilmės prielaidos, pateikiama apibrėžties įvairovė, identifikuojami ir analizuojami Gero valdymo principai, kurie aktualūs švietimo organizacijoje. Geras viešasis valdymas remiasi orientacija į žmogų. Viešojo valdymo organizacijos, kurios remiasi skaidrumu, atvirumu, atsakingumu, bendradarbiavimu su bendruomene yra pajėgios kurti Gerą viešąjį valdymą.

Magistro darbe siekta ištirti Gero valdymo principų įgyvendinimą švietimo organizacijose, o tiksliau Mažeikių miesto bendrojo lavinimo mokyklose. Pasitelkiant dokumentų turinio analizę, focus grupių bei ekspertų apklausos tyrimą siekta išanalizuoti ir įvertinti Gero valdymo principų Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklose įgyvendinimą, išryškinti problemas su kuriomis susiduriama mokyklų valdyme.

Magistro darbą sudaro dvi pagrindinės dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedai. Pirmojoje dalyje atlikta Gero valdymo koncepcijos analizė. Nustatyta, kad Gerojo valdymo koncepcija gali būti pritaikyta bendrojo lavinimo mokyklų valdymo sistemoje. Antrojoje dalyje pristatomi atlikto tyrimo interpretacija ir rezultatai. Tyrimo rezultatai parodė, jog Gerojo valdymo principai yra taikomi ir įgyvendinami bendrojo lavinimo mokyklose, tačiau nepaisant to įgyvendinant Gerojo valdymo principus susiduriama su kai kuriais sunkumais, kuriuos būtina tobulinti, norint pasiekti gerų valdymo rezultatų.

## **SUMMARY**

Edita Badaukienė

### **Implementation of the principles of Good Governance in education institution: Mazeikiu general education school case**

Master's work

Master's work analysed the origin assumptions of good governance concept, described the definition of diversity, identification and analysis of good governance principles, which are relevant

to education organization. Good public governance is based on the orientation of the person. Public administrative organizations, which are based on transparency, openness, accountability, cooperation with the community are able to create Good public management.

Master's work was intended to research the implementation of the principles of Good governance principles, especially in educational organizations, and more specifically in the Mazeikiai city general education schools. With the help of document content analysis, focus groups and expert interviews study was to analyse and evaluate the principles of Good governance in Mazeikiu general education schools, and to highlight the problems encountered in the schools management system.

The Master's work consists of two main parts, conclusions, recommendations, references and annexes. In the first part achieved the concept of Good Governance analysis. It was found that Good governance concept can be applied to secondary school management system. The second part presents the study and interpretation of the results. The results showed that the Good governance principles are applied and implemented in general education schools system, but despite the implementation of the Good governance involves some challenges that need to be improved in order to achieve good results of the management results.

## TURINYS

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....                                                                                      | 6  |
| LENTELIŲ SARAŠAS.....                                                                                         | 7  |
| PAVEIKSLŲ SARAŠAS.....                                                                                        | 8  |
| IVADAS.....                                                                                                   | 9  |
| 1. Geras valdymas švietimo organizacijose: teorinis diskursas.....                                            | 12 |
| 1.1. Gero valdymo konceptas, apibrėžties įvairovė .....                                                       | 12 |
| 1.2. Gero valdymo švietimo organizacijoje samprata .....                                                      | 15 |
| 1.3. Gero valdymo švietimo organizacijoje principai.....                                                      | 18 |
| 1.3.1. Atvirumas ir skaidrumas.....                                                                           | 20 |
| 1.3.2. Kompetencija.....                                                                                      | 23 |
| 1.3.3. Inovacijos ir pokyčiai .....                                                                           | 27 |
| 1.3.4. Atskaitomybė.....                                                                                      | 32 |
| 1.3.5. Etiškas elgesys.....                                                                                   | 34 |
| 1.3.6. Veiksmingumas ir efektyvumas .....                                                                     | 37 |
| 2. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO MAŽEIKIŲ RAJONO BENDROJO<br>LAVINIMO MOKYKLOSE TYRIMO METODOLOGIJA..... | 41 |
| 2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....                                                                    | 42 |
| 2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas.....                                                                      | 46 |
| 2.3. Tyrimo imties charakteristika.....                                                                       | 48 |
| 3. GEROJO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO MAŽEIKIŲ RAJONO BENDROJO<br>LAVINIMO MOKYKLOSE TYRIMO REZULTATAI..... | 50 |
| 3.1. Tikslinės (Focus) grupės tyrimo rezultatų analizė.....                                                   | 50 |
| 3.2. Ekspertų apklausos rezultatų analizė.....                                                                | 65 |
| IŠVADOS.....                                                                                                  | 73 |
| REKOMENDACIJOS.....                                                                                           | 74 |
| LITERATŪROS SARAŠAS.....                                                                                      | 75 |
| PRIEDAI.....                                                                                                  | 82 |

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Bendruomenė** (angl. Community) – asmenys, susieti bendrais viešaisiais poreikiais ir interesais.<sup>1</sup>

**Efektyvumas** (angl. Effectiveness) - Išteklų panaudojimo veiksmingumas, kai norimas rezultatas pasiekiamas mažiausiomis įmanomomis sąnaudomis arba naudojant turimus išteklius pasiekiamas maksimalus įmanomas rezultatas.<sup>2</sup>

**Institucija** (angl. Institution) - tai valstybės, visuomenės ir tarptautinės erdvės sąveika, turinti konstitucinę ir formaliąją organizacinę struktūrą ir determinuotą galią, kurios vaidmuo pasireiškia disponuojant sprendimų priėmimu ir institucine individų padėtimi, lemiančia jų interesų, atsakomybės ir tarpusavio ryšių pobūdį.<sup>3</sup>

**Kompetencija** – (lot. Competentia) - visuma kurio nors organo arba pareigūno teisių ir pareigų, nustatytų to organo statuto ar nuostatų.<sup>4</sup>

**Koncepcija** - (lot. conceptio) - pažiūrų į kuriuos nors reiškinius sistema; daikto, reiškinio, proceso samprata.<sup>5</sup>

**Organizacija** - (pranc. organisation)- žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui; dažn. turi atskirą turtą ir valdymo organus.<sup>6</sup>

**Švietimo organizacija** (angl. education organization) – mokykla arba švietimo pagalbos įstaiga.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Tarptautinių žodžių žodynas. Bendruomenė. [interaktyvus] [žiūrėta: 2015-10-18]. Prieiga per internetą: <http://www.zodynas.lt/terminu-zodynas/b/bendruomene>

<sup>2</sup> Vainienė, R. (2010). Tarptautinis ekonomikos terminų žodynas.

<sup>3</sup> Arimavičiūtė, M., (2005) Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius. P.79

<sup>4</sup> Tarptautinių žodžių žodynas. Kompetencija. [interaktyvus] [žiūrėta: 2015-08-28]. Prieiga per internetą: <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=kompetencija&wid=10222>

<sup>5</sup> Tarptautinių žodžių žodynas. Koncepcija. [interaktyvus] [žiūrėta: 2015-08-27]. Prieiga per internetą: <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=koncepcija&wid=10290>

<sup>6</sup> Tarptautinių žodžių žodynas. Organizacija. [interaktyvus] [žiūrėta: 2015-08-28]. Prieiga per internetą: <http://www.zodziai.lt/reiksme&word=Organizacija&wid=14171>

<sup>7</sup> Tarptautinių žodžių žodynas. Švietimo organizacija. [interaktyvus] [žiūrėta: 2015-09-28]. Prieiga per internetą: [http://uks.lmns.lt/lt/savoku\\_zodynalis/%C5%A0/](http://uks.lmns.lt/lt/savoku_zodynalis/%C5%A0/)

## LENTELIŲ SARAŠAS

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 lentelė. Inovacijų rūšys.....                                                                | 29 |
| 2 lentelė. Edukacinių inovacijų apibrėžimai.....                                               | 31 |
| 3 lentelė. Efektyvumo apibrėžimai.....                                                         | 38 |
| 4 lentelė. Efektyvumo samprata mokslinėje literatūroje.....                                    | 38 |
| 5 lentelė Kokybinio tyrimo etapai.....                                                         | 46 |
| 6 lentelė Focus grupėms parengti bei naudoti klausimai.....                                    | 46 |
| 7 lentelė Duomenys apie focus grupės respondentus .....                                        | 48 |
| 8 lentelė Demografinės tiriamųjų charakteristikos.....                                         | 48 |
| 9 lentelė Kompetencijų tobulinimo švietimo organizacijoje stipriosios ir silpnosios pusės..... | 56 |
| 10 lentelė Išskirtinės mokyklų inovacijos, padariusios poveikį mokyklos konkurencingumui.....  | 58 |
| 11 lentelė Pusiaus struktūruoto interviu kategorijos ir subkategorijos.....                    | 66 |
| 12 lentelė Tobulintinos švietimo organizacijos valdymo sritys.....                             | 67 |
| 13 lentelė Mokyklos ateities vizija.....                                                       | 68 |
| 14 lentelė Gerojo valdymo principų diegimo ir įgyvendinimo problemos.....                      | 70 |
| 15 lentelė Bendruomenės aktyvumas, ieškant inovacijų bei pokyčių.....                          | 71 |

## PAVEIKSLŲ SARAŠAS

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1 pav.</b> Švietimo valdymo sistemos įtakojimo schema.....                                          | 17 |
| <b>2 pav.</b> Gerojo valdymo bruožai.....                                                              | 19 |
| <b>3 pav.</b> Baltojoje knygoje paminėti Gerojo valdymo principai.....                                 | 20 |
| <b>4 pav.</b> Kompetencijos struktūros integravimas į valdymo veiklas.....                             | 24 |
| <b>5 pav.</b> Kompetencijos fenomeno struktūra.....                                                    | 25 |
| <b>6 pav.</b> Kompetencijų rūšys.....                                                                  | 26 |
| <b>7 pav.</b> Inovacijų apibūdinimai.....                                                              | 28 |
| <b>8 pav.</b> Inovacijų gyvavimo ciklas .....                                                          | 30 |
| <b>9 pav.</b> Sprendimo veikimo modelis.....                                                           | 36 |
| <b>10 pav.</b> Empirinio tyrimo projektavimo etapai.....                                               | 42 |
| <b>11 pav.</b> Autokratiškos ir demokratiškos lyderystės palyginimas.....                              | 52 |
| <b>12 pav.</b> Lyderio švietimo organizacijoje savybės.....                                            | 53 |
| <b>13 pav.</b> Etiško elgesio grandinė švietimo organizacijoje.....                                    | 62 |
| <b>14 pav.</b> Atskaitingumo, skaidrumo ir atskaitomybės principų sklaida švietimo organizacijoje..... | 65 |



## IVADAS

### Aktualumas

Ieškant atsakymo į klausimą, kas yra gera mokykla ir kokia ji turėtų būti, reikia atsižvelgti į besikeičiančius visuomenės poreikius, požiūrį į mokyklos tikslą ir paskirtį, šiuolaikiniam piliečiui reikalingų gebėjimų ir kompetencijų kaitą, mokymo ir mokymosi proceso transformaciją. Šie pokyčiai ganėtinai ryškiai atspindi ugdymo paradigmos kaitoje. Geros mokyklos samprata turėtų ne tik nustatyti siekiamus Geros mokyklos bruožus, bet ir padėti išspręsti esamas mokyklų problemas. Todėl formuojant geros mokyklos sampratą būtina atsižvelgti į dabartinį Lietuvos mokyklų kontekstą bei pagrindinę problematiką. Galiausiai, mokyklų tobulinimas yra sudėtinė švietimo politikos dalis, todėl geros mokyklos samprata neatskiriama ir turėtų derėti su valstybės strateginiais tikslais.<sup>8</sup>

Mokyklos veiklos veiksmingumas ir efektyvumas didele dalimi priklauso ne tik nuo valstybės strateginių nuostatų, bet ir nuo organizacijos valdymo proceso. Pastarąjį dešimtmetį neretai kalbama ir apie naująjį viešąjį valdymą arba gerą valdymą. Pasak A. Guogio (2010) „Naujasis viešasis valdymas – tai viešojo administravimo modelis su šiek tiek kitose vietose sudėliotais akcentais, su platesniu piliečių dalyvavimu valdyme, korupcijos apribojimu, policentrinės demokratijos, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių- etinių savybių išskėlimu, geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu bei aktyvia nevyriausybinių organizacijų veikla”.

V. Targamadzės (1996) nuomone, istoriškai susiklostęs reiškinys, kad kiekviena šalis turi tokią švietimo sistemą, kuriai yra būdinga atitinkama struktūra, funkcijos ir sąveika su išorine ir vidine aplinkomis. Siekiant įgyvendinti bendrojo lavinimo mokyklos tikslus: ugdyti žmogaus dorovę, intelektą, suteikti jaunajai kartai šiuolaikinį mokslo ir kultūros lygį atitinkantį išsilavinimą, reikia nepamiršti ir pačios ugdymo įstaigos valdymo bei administravimo. Bendrojo ugdymo įstaigų valdymas ir jo efektyvumas yra neatsiejamas nuo viso pedagogų kolektyvo darbų ir darbo rezultatų. Atsakomybės pasidalijimas padeda lanksčiau ir efektyviau atlikti valdymo funkcijas.

Kadangi švietimo organizacijos veikla neatsiejama nuo ugdymo ir mokymosi, tad ir apie organizacijos veiklos ir valdymo efektyvumą paprastai sprendžiama iš konkrečiai pasiektų rezultatų, mokymosi lygio. Efektyvus švietimo organizacijos valdymas lemia jos pranašumą prieš kitas konkurencingas mokymo įstaigas, atliekančias tą pačią funkciją ir prestižą, padeda prisitaikyti prie naujai išskylančių reikalavimų, iššūkių ir naujų valdymo krypčių. Pastaruoju metu Lietuvoje

---

<sup>8</sup> Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studija (2010) Vilnius. [http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/2012\\_Projekto\\_Gera\\_mokykla\\_studija1.pdf](http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/2012_Projekto_Gera_mokykla_studija1.pdf)

ypač daug dėmesio skiriama švietimo valdymo pokyčiams (strateginiam valdymui, gerajam valdymui tobulinti).

Anot J. Williams (2007) geras valdymas tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje, visuomet yra iššūkis. Nors norima tikėtis, kad žmonės veikia sąžiningumas, tačiau daugeliu atvejų savanaudiškumas, godumas ir pagarbos kitų teisėms trūkumas įveikia pagrindinę pareigą veikti etiškai. Geras valdymas pasak S. Pivoro ir E. Visockytės (2011), nūdienoje yra sunkiai pasiekiamas idealas. Labai mažai šalių ir visuomenių priartėjo prie visumoje Gero valdymo. Pagrindinės nūdienos besivysčiusių valstybių ekonominės ir socialinės problemos pasireiškia dėl Gero valdymo stokos. Blogas valdymas gali atsirasti dėl netinkamo valdžios panaudojimo valdant šalį, žemų vyriausybės valdymo kompetencijų, ar netinkamo politinio režimo. Geras valdymas nėra orientuotas į vieno asmens ar grupės „rankas“. Kad būtų pasiektas Gero valdymo efektyvumas, turi būti subalansuota galia ir informacijos tiekimas tarp valdymo ir tarybos. Geras valdymas atlieka svarbų vaidmenį užtikrinant efektyvų išteklių panaudojimą ir valdymo organizavimą.

Europos Sąjungoje yra išskiriami penki Gero valdymo principai: atvirumas, dalyvavimas, atsakomybė, veiksmingumas, darnumas. Šios problemos yra aktualios ir šių dienų švietimo įstaigų valdyme. Geram viešajam valdymui būdingas nuoseklumas ir tęstinumas, o kad tą pasiekti reikia naudotis gerosios praktikos pavyzdžiais, juos pritaikant Lietuvos viešajam valdymui. Europos Sąjunga skatina viešajame sektoriuje diegti naujoves, kad jis taptų efektyvesnis, inovatyvesnis ir skaidresnis. Geras valdymas turi pasižymėti veiksmingumu, efektyvumu ir visuomet reaguoti į visuomenės poreikius. Veiksmingos Gero valdymo formos turi remtis dalyvavimu, atskaitomybe ir skaidrumu. Pagal Saugumo ir bendradarbiavimo organizacijos (angl. OSCE) 2012 metais pateikto pranešimo geras valdymas atspindi visuose valdymo lygmenyse ir yra svarbus ekonomikos augimui, politiniam stabilumui palaikyti ir saugumui užtikrinti.

Geras valdymas yra svarbus dėl kelių priežasčių. Visų pirma bendruomenėms jis suteikia pasitikėjimo valdančiaisiais, visų antrą užtikrina sprendimų priėmimo atskaitingumą ir skaidrumą. Jis taip pat veda prie geresnių sprendimų, padeda vietos valdžios įvykdyti savo teises pareigas ir svarbiausia suteikia etinį valdymo pagrindą. Tik geras vadovas ar lyderis gali padaryti taip, kad geras valdymas taptų realybe.

**Problema:** Nūdienos viešosiose įstaigose (tarp jų ir švietimo) labai aktuali gero valdymo problematika, kadangi daugelis vadovų nesinaudoja „gero valdymo“ principais. Gero valdymo stoka (kompetencijos stoka, nesugebėjimas organizuoti darbus, autoriteto nebuvimas, aiškiai formuluojamų tikslų nebuvimas, nuolat vykdomų vidinių mokymų stoka, ) atspindi ir švietimo įstaigose.

**Objektas:** Gero valdymo principų įgyvendinimas.

**Tikslas:** Teoriškai identifikavus Gero valdymo principus švietimo organizacijų kontekste, empiriškai ištirti jų įgyvendinimą Mažeikių rajono bendrojo lavinimo mokyklose.

**Uždaviniai:**

1. Teoriškai išnagrinėti Gero valdymo koncepto apibrėžties įvairovę.
2. Literatūros analizės pagrindu identifikuoti Gero valdymo principus, taikomus švietimo organizacijose.
3. Tikslinės (focus) grupės tyrimo metodu išnagrinėti, kaip Mažeikių rajono bendrojo lavinimo mokyklose įgyvendinami Gerojo valdymo principai.
4. Interviu metodu atskleisti švietimo įstaigų vadovų nuomonių tyrimą Gerojo valdymo principų įgyvendinimo problemų sprendimo aspektu.

**Pagrindinis ginamas teiginys:** Gero valdymo koncepcija, yra taikoma Mažeikių rajono bendrojo lavinimo mokyklose, per mokyklos valdymo mechanizmus, sprendimų priėmimo procesus,

**Tyrime taikyti šie metodai:**

1. Mokslinės literatūros ir šaltinių analizė.
2. Dokumentų turini analizė.
3. Tikslinės (Focus) grupės diskusijos analizė.
4. Pusiaus struktūruotas interviu su ekspertais.
5. Interviu medžiagos turinio analizė.

**Tyrimo teorinis reikšmingumas:** Atlikta Gerojo valdymo koncepcijos analizė, kurios metu nustatyta, kad Gero valdymo koncepciją galima pritaikyti bendrojo lavinimo mokyklų valdyme. Apžvelgus Gero valdymo koncepciją, kuri yra taikoma viešojo sektoriaus organizacijų valdyme, buvo išskirta, jog švietimo organizacijose vyrauja tokie principai kaip: atvirumas ir skaidrumas, kompetencija, inovacijos ir pokyčiai, atskaitomybė, etiškas elgesys, veiksmingumas, efektyvumas.

**Tyrimo praktinis reikšmingumas.** Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklos vadovaujasi Gerojo valdymo principais, tačiau ne visų jų įgyvendinimas yra šimtaprocentinis. Remiantis tyrimo išvadomis, gali būti siekiama, jog mokyklose būtų užtikrintas efektyvesnis Gerojo valdymo principų įgyvendinimas. O švietimo organizacijos, kurios įgyvendina ne visus principus, turėtų pavyzdį, kokiomis priemonėmis jų būtų galima siekti kaip juos galima būtų įgyvendinti.

# **1. Geras valdymas švietimo organizacijose: teorinis diskursas**

Geras valdymas yra pripažįstamas kaip vystymosi potencialas, kuris siekia įgyvendinti veiksmingas ir efektyvias sistemas, bei užtikrinti Gerą valdymą visuose visuomenės lygiuose. Švietimo sistema yra sudaryta iš įvairių institucijų, kurios įgyvendina konkrečius ugdymo tikslus. Švietimo institucija „turi derėti visoje švietimo sistemoje struktūros, funkcijų, aplinkos sąveikos aspektais bei atliepti jai deleguotą misiją ir tuo pačiu įgyvendinti organizacijai deleguotą tikslą” (Targamadzė, 1996). Mokyklos valdymas, žmogiškieji ištekliai, ugdymo proceso organizavimas – pagrindinės mokyklų stiprybės, kurios „leidžia ieškoti būdų jas susieti su išorės ir vidaus įtakos grupėmis bei ieškoti galimybių jas plėtoti ir kitose mokyklų veiklos srityse“ (A. Gumuliauskienė ir D. Gricienė, 2010, p. 124). Dabartinėje mokyklos valdymo struktūroje, nepriklausomai nuo jos dydžio, galima išskirti tris valdymo lygius: mokyklos direktorius – kaip aukščiausias valdymo lygmuo, direktoriaus pavaduotojai, darbuotojai.

## **1.1. Gero valdymo konceptas, apibrėžties įvairovė**

Pasak garsaus indų ekonomisto Kofi Annan (2007) geras valdymas, ko gero yra pats svarbiausias veiksnys, galintis panaikinti skurdą ir skatinti vystymąsi. M.S. Grindle (2004) teigia jog Gero valdymo koncepcija šiuo metu yra pasaulinio mąsto reiškiny, kuris reiškia vyriausybinių organizacijų veiklos įgyvendinimo naujoviškumą, kuris skirtas pagerinti viešųjų paslaugų kokybės bei ekonomikos augimą.

Anot C. J. Dias ir D. Gillies (1993) geras valdymas iš esmės gali būti apibrėžiamas kaip politinės valdžios naudojimas tvarkyti tautos reikalus. Geras valdymas dažnai yra laikomas, kaip profesionalių valstybės tarnautojų kova su korupcija, demokratiškų sprendimų priėmimo skatinimas, nepriklausomos teisingumo ekonominės sistemos.

Geras valdymas yra orientuotas į švarų vyriausybės valdymą, kuris teikia kokybiškas paslaugas visuomenei, yra skaidrus, skatina gamybos procesą ir yra atsakingas už sprendimų priėmimo veiksmus bet kuriuo metu. (Alter R. 2002)

Geras valdymas apima šias charakteristikas: sąžiningi rinkimai, atstovavimas ir dalyvavimas (bendrininkavimas), reagavimas, produktyvumas ir efektyvumas, atvirumas ir skaidrumas, teisinė valstybė (teisinė valdžia, teisėtas valdymas), etiška elgsena, kompetencija ir pajėgumas, novatoriškumas (inovacija) ir atvirumas pokyčiams, tvarumas ir ilgalaikė orientacija, patikimas

finansų valdymas, žmogaus teisės, kultūrinė įvairovė ir socialinė sanglauda (susitelkimas), atskaitomybė (Šaparnienė, 2010).

Sąvokai „Geras valdymas“ apibūdinti yra labai daug apibrėžimų, kurie yra panašūs, tačiau kartu ir labai skirtingi. Anot Drechsler (2004) Gero valdymo sąvoka atsirado 1980 metais, kuomet Tarptautinėse finansų įstaigose (Pasaulio bankas, Tarptautinė ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, Tarptautinis valiutos fondas) suteikdavo pagalbą besivystančioms šalims nesulaukė efekto, kurio tikėjosi. Apie Gerą valdymą visų pirma imta kalbėti socialiniuose moksluose, politikoje, pradedant Centrine Europa baigiant Rytų Europa. Anot C. Farrington (2009) geras valdymas yra suvokimas labai skirtingai. Pasaulio bankas Gerą valdymą apibūdina, kaip turintį tradicijas, kur valdžios pagrindinis tikslas yra užtikrinti gerą gyventojų aptarnavimą, o Europos Komisija gerą valdymą įvardija, kaip gebėjimą tinkamai ir efektyviai aptarnauti gyventojus. Tačiau apibendrinimus visumoje Gero valdymo principai apima pilietinės visuomenės, privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimą. D. Kaufmann ir M. Mastruzzi (2010) gerąjį valdymą švietime apibūdina kaip procesą, kuris turi būti vykdomas taip, kad galutinis rezultatas būtų naudojamas visų labui.

Pasak A. Raipos (2007) sąvoka *viešasis valdymas* yra apibūdinama kaip priemonės organizuoti, sutelkti žmogiškuosius, finansinius, technologinius ir informacinius išteklius įvairiems socialinių grupių tikslams pasiekti. Bendrąja prasme sąvoka „valdymas“ yra sprendimų priėmimo procesas, kurio metu sprendimų priėmėjas (vadovas, atsakingas asmuo) yra įpareigotas priimti sprendimus, kurie atitinkamai tenkintų visų pusių interesus ir tarpusavyje sąveikautų.

Anot E. Barcevičiaus (2008) Geras valdymas – toks, kuriame keičiamasi informacija tiek organizacijos viduje, tiek išorėje tarp organizacijų, bendradarbiaujama derinant ir priimant sprendimus, piliečiai skatinami dalyvauti viešojo valdymo procesuose, o į valdymą žiūrima pirmiausia iš bendros viešojo intereso (o ne kokios nors žinybinės perspektyvos) ir ieškoma naujų sprendimų, kurie skatintų piliečių pasitikėjimą valdžia. Gero valdymo supratimas ir mechanizmai tokiam valdymui pasiekti iš esmės skiriasi tiek nuo „vėberiškojo“, tiek nuo Naujosios viešosios vadybos modelio.

Remiantis Jungtinių Tautų vystymosi programos 2008-2013 metų duomenimis sunku prieiti vieningos išvados, kas gi iš tikrųjų yra tas gerasis valdymas ir kaip būtų galima jį vieningai apibrėžti. Visas dėmesys gerajame valdyme turi būti sutelktas į institucijų veiksmingesnį, efektyvesnį, teisingesnį, skaidresnį valdymą, kadangi visi šie aspektai yra labai svarbūs žmonių socialiniai raidai, ypačingai nuo neveiksmingų institucijų, tokios institucijos, kurios nepasižymi

Gero valdymo savybėmis, gali sukelti didelę žalą tiems, kurie yra labiausiai pažeidžiami (darbuotojams).

Gero valdymo sėkmė priklauso nuo galimybių naudotis įgaliojimais, per tam tikrą laiką priimti gerus sprendimus (ekonominės, socialinės, aplinkosaugos ir kitose srityse). Gero valdymo sėkmė yra susijusi su kokybišku žinių perteikimu, gebėjimu tarpininkauti bei paskirstyti turimus išteklius.

Pasak S. Mack (2012) yra išskiriamos septynios charakteristikos geram organizacijų valdymui:

- Aiškios strategijos (aiškios strategijos turi būti priimtose organizacijos teigiamo valdymo labui);
- Veiksmingas rizikos valdymas (net ir tokiu atveju jei įmonė įgyvendina „protingą“ politiką, netikėtos nesėkmės gali neigiamai paveikti organizacijos valdymą, tokiu atveju visuomet reikia įvertinti riziką);
- Vykdomo tvarka (geram įmonės valdymui reikalinga drausmė ir pasiryžimas įgyvendinti vykdomą politiką);
- Sąžiningumas (valdyme visuomet pirmenybę turi teisingumas);
- Skaidrumas (vadovas turi būti skaidrus su darbuotojais, atsiskaityti su įmonės finansiniais rezultatais, kad jie suprastų savo atliekamas funkcijas įmonėje);
- Socialinė atsakomybė (būti atsakingam už kitus ir kitų vietą bendruomenėje, kad darbuotojai jaustųsi įvertinti už atliktus darbus);
- Savęs įsivertinimas (klaidos organizacijų valdyme yra neišvengiamos, tačiau svarbiausia reguliariai atlikti savarankiškus įsivertinimus ir išanalizuoti netinkamai priimtus sprendimus).

Terminas „Geras valdymas“ apima platų spektrą „gerų“ dalykų. Visi išvardintieji „geri“ dalykai skirtingoje valdymo formose ne visuomet turi tą pačią reikšmę ir neretai valdyme trūksta informacijos stokos, kaip pasiekti tą „gerumo“ viršūnę. Politologas J. Gerring (1999) išdėstė aštuonis „konceptualių gerumo kriterijus“, kurie suteikia naudingą pagrindą. Tačiau paminėjo, jog neretai „gerajam valdymui“ trūksta aiškumo. Skirtingai nei gerosios koncepcijos, geras valdymas turi begales apibrėžimų ir visuomet reikia net smulkiausių apibrėžimo detalių, norint suprasti ar kalbame apie tuos pačius dalykus.

Remiantis S. Pivoru ir E. Visockyte (2011) JT plėtros programa 1997 m. pateikė 9 Gero valdymo kriterijus:

1. Dalyvavimas – visi piliečiai turi turėti balsą priimant sprendimus, tiesiogiai ar per atstovus. Svarbūs yra konstruktyvaus dalyvavimo gebėjimai ir jų ugdymas.

2. Teisės viršenybė – teisinis reglamentavimas turi būti teisingas ir nešališkas, paremtas žmogaus teisėmis.

3. Skaidrumas – remiasi laisvu informacijos skleidimu. Informacijos turi būti pateikiama pakankamai, kad būtų galima stebėti ir suprasti institucijų veiklą.

4. Jautrus atsakas į klientų pageidavimus – institucijos turi siekti padėti visoms suinteresuotosioms šalims.

5. Orientacija į sutarimą – geras valdymas remiasi susitarimo siekiu ir įvairių interesų derinimu siekiant geriausios politikos ar procedūrų.

6. Nešališkumas – kiekvienam piliečiui sudaromos sąlygos pagerinti ar išlaikyti savo gerovę.

7. Efektyvumas ir veiksmingumas – siekiama poreikius tenkinančių rezultatų, geriausiai panaudojant turimus išteklius.

8. Atskaitomybė – asmenys priimanys sprendimus vyriausybėje, privačiose ir nevyriausybiniuose organizacijose, yra atskaitingi visuomenei ir suinteresuotoms šalims.

9. Strateginė vizija – lyderių ir visuomenės ilgalaikis įsivaizdavimas, koks turi būti geras valdymas ir tvirta plėtra. Žinomos istorinės, socialinės ir kultūrinės aplinkybės, kuriomis paremtas šis įsivaizdavimas.

*Apibendrinus galima teigti, jog sunku būtų priėti vieningos nuomonės apie Gerąjį valdymą, tačiau pateiktieji apibrėžimai parodo, jog Gerasis valdymas yra būtinas efektyviai veikiančioms ir savo veiklą vykdančioms organizacijoms. Mokslininkų ir autorių pateikti apibrėžimai yra labai panašūs, tačiau kartu išsiskiria savo specifika, kadangi autoriai kiek skirtingai akcentuoja Gerojo valdymo elementus, tačiau susiejus į bendrą visumą, pagrindiniai Gerojo valdymo elementai išryškėja.*

## **1.2. Gero valdymo švietimo organizacijoje samprata**

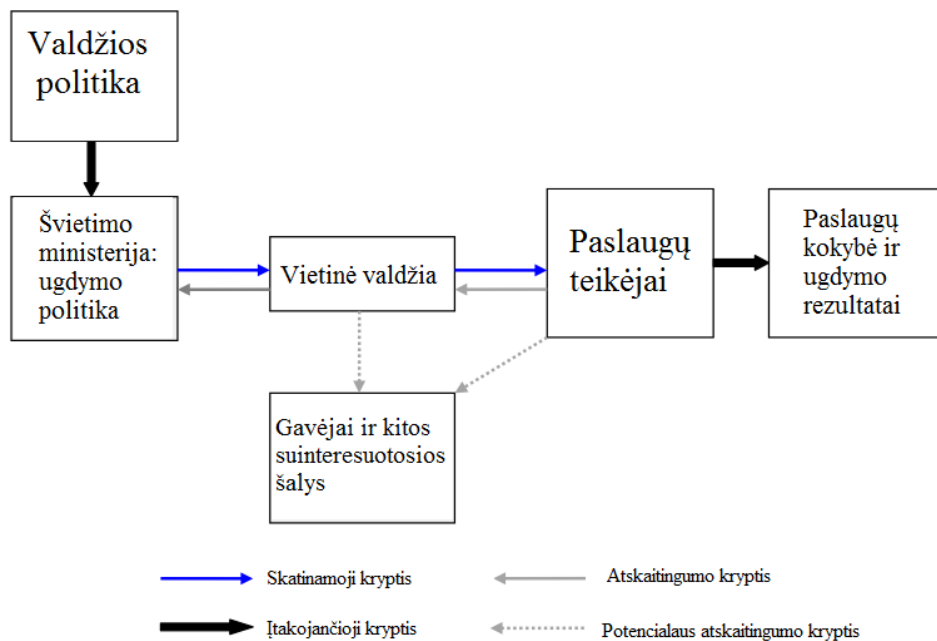
Geras valdymas švietimo sistemoje skatina efektyviai teikti švietimo paslaugas. Gero valdymo vaidmuo gerinant švietimo paslaugų teikimo efektyvumą yra labai svarbus ir suteikia naudingos informacijos kaip kurti geras valdymo programas ir jas įgyvendinti. Anot M. Lewis ir G. Pettersson (2009) Geras valdymas švietimo sistemoje skatina efektyvių švietimo paslaugų vystymąsi. Ypatingos svarbos turi atitinkamų standartų, paskatų ir atskaitomybės principai. Remiantis Ontario mokyklos valdybos pranešimu (mokyklos valdymas privalo pasižymėti atskaitomybe. Švietimo įstaigos vadovas yra pagrindinis valdymo subjektas, kuris valdant turi atsižvelgti, kad mokyklos veikla:

- Remtųsi teisės aktais;
- Atspindėtų mokyklos išsikeltus prioritetus ir poreikius;
- Remtųsi biudžeto įgyvendinimo programa ir būtų skaidri;
- Rengtų ir pristatytų programas, kurios remtųsi ir atspindėtų mokyklos prioritetus;
- Būtų ataskaitinga mokytojams ir kitiems darbuotojams;
- Vienytų ne tik mokytojus ir kitus darbuotojus, tačiau ir moksleivius.

Norint suprasti, kodėl Gero valdymo klausimas yra toks svarbus švietimo sistemoje, būtina apsvarstyti visas alternatyvas. Blogas valdymas švietime priverčia mokinių tėvus ir bendruomenę sunerinti dėl neatsakingų sprendimų priėmimo, valdymo kokybės ir jų poreikių patenkinimo. Blogas valdymas švietimo organizacijose įtakoja mokymosi kokybę, santykius ne tik tarp bendruomenės, tačiau ir tarp moksleivių. Blogo valdymo pasekoje nukenčia ne tik kolektyvas, tačiau ir pati švietimo organizacija, ypatingai iš finansinės pusės.

Švietimo valdymas nėra tiesiog paprasta valdymo ir administravimo sistema šalyje. Plačiausia savo prasme, švietimo valdymas yra susijęs su formaliais ir neformaliais procesais pagal kuriuos politika yra suformuluojama, nustatomi prioritetai, skiriami ištekliai, įgyvendinamos ir stebimos reformos. Geras ir tikslingas valdymas yra ne tik centrinės valdžios problema, bet ir problema kiekvienos sistemos lygmenyje: pradedant Švietimo ir mokslo ministerija, baigiant klasėse ir bendruomenėse. Galiausiai jis yra susijęs su galios paskirstymu ir sprendimų priėmimu visuose lygiuose (Crouch ir Winkler, 2007). R.C.Appleby (2003) teigimu - valdymas yra mokslas ir menas kartu sudėjus. Norint, kad žinios apie valdymo proceso veiksmus būtų naudojamos efektyviai, reikia geros nuovokos. Pasaulio bankas terminą geras valdymas pirmą kartą paminėjo 1989 metais. Nuo 1990 metų jis ši sąvoka tapo plačiai naudojama ekonominio vystymosi programose. Remiantis R. Abrahamsen (2000) netinkamas valdymas buvo priežastis, kuri lėmė ieškoti kažko tikslesnio, tobulesnio, kas skatintų politikos plėtrą ir tvarų ekonomikos augimą. Būtent tam pasitarnavo Gero valdymo sąvokos atsiradimas.





**1 pav.** Švietimo valdymo sistemos įtakojimo schema

Šaltinis: Maureen Lewis (World Bank) Gunilla Pettersson (2009). Governance in Education: Raising Performance

Jei švietimo valdyme demokratija, skaidrumas ir pagarba teisinėms nuostatomis yra silpna, atskaitomybė ir dalyvavimas kenčia. Taigi švietimo sektoriuje valdymo struktūros turi susieti daug veikėjų ir apibrėžti jų sąveikavimo sąlygas. Galimybė tėvams dalyvauti mokyklos sprendimų priėmimo, turėti prieigą prie informacijos, susijusios su mokyklos valdymu. Valdymo taisyklėse yra nuostatos sąlygos, pagal kurias įdarbinti mokytojai turi galimybę tobulėti savo srityje ir kelti kompetencijas. Galimybė tobulėti daro svarbią įtaką motyvacijoms, kurias mokytojas kasdien atneša į klases. Valdymo sistema yra glaudžiai susijusi ir turi tiesioginį ryšį tarp mokyklų įstaigų, vietos savivaldos ir centrinės valdžios santykių. Jie apibrėžia, kas nustato prioritetus ir priima sprendimus svarbiausiose srityse, pradedant mokytojų valdyba, baigiant stebėseną ir priežiūrą mokyklose. Finansų srityje, švietimo valdyme yra iškeliami prioritetai, nustatantys ir kaip mobilizuoti išteklius, juos paskirstyti ir administruoti.<sup>9</sup>

Pasak R.Želvio (2003), Švietimo institucijos skiriasi nuo kitų organizacijų. Švietimo institucijų uždavinius daug sunkiau apibūdinti, nei pramonės ar verslo organizacijų, nes tokie uždaviniai, kaip asmenybės ugdymas, kultūros perdavimas yra daug abstraktesnio pobūdžio. Švietimo sistemoje daug sunkiau nustatyti tikslų įgyvendinimą. Pavyzdžiui mokinių rezultatai,

<sup>9</sup> Raising quality and strengthening equity: why governance matters (2009)  
file:///C:/Users/NP470/Downloads/%C5%A1vietime.pdf

įstojusiųjų į aukštąsias mokyklas skaičius tik iš dalies gali padėti įvertinti mokyklos efektyvumą.

Mokykla egzistuoja tam tikroje aplinkoje, turi administracinę organizacijos aparatą, o individai ne tik atlieka tam tikrus vaidmenis, bet ir sąveikauja su visomis organizacijos struktūrinėmis grupėmis, individais. Atlikdamas tam tikrą vaidmenį, individas dalyvauja organizacijos gyvenime ir, atsižvelgdamas į jos kultūrą, formuoja savo elgesį. Šiuo atveju ypatingą rolę tenka lyderiams, nuo kurių veiklos efektyvumo didžiąja dalimi priklauso ir visos organizacijos veiklos kokybė (sėkmingumas).

Organizacijos veiklos sėkmę lemia: struktūra, darbuotojai, materialiniai resursai, tikslai. Tačiau daugelis autorių neįvertina lemiamos vadovo reikšmės organizacijos struktūros lankstumui, darbuotojų santykiams, turimų resursų panaudojimui, keliamų tikslų realistiškumui, visos organizacijos klimatui ir kultūrai.

Sąvoka Gerasis viešasis valdymas vis dažniau sutinkama mokslinėje literatūroje. Manoma, kad blogas valdymas yra viena iš pagrindinių priežasčių, kurios lemia visuomenės netobulėjimą. Valdymas tai toks sprendimų priėmimo procesas, kuris parodo ar priimti sprendimai yra arba nėra įgyvendinami.<sup>10</sup>

### **1.3. Gero valdymo švietimo organizacijoje principai**

Remiantis Liddle ir Mujani (2005) vieni iš svarbiausių Gero valdymo principų yra skaidrumas, atskaitomybė, dalyvavimas valdyme ir profesionalumas. Tik remiantis visomis šiomis savybėmis galima pasiekti efektyvų valdymą, kuris užtikrintų sprendimų priėmimo tikslingumą ir efektyvų rezultatų panaudojimą.

Geras valdymas yra charakterizuojamas 8 bruožais. Visi šie bruožai užtikrina, jog korupcija būtų minimali, kad priimant sprendimus būtų išgirstas net ir labiausiai pažeidžiamas visuomenės balsas. Taip pat reaguojama į įvairius visuomenės pasikeitimus.<sup>11</sup>

Azijos plėtros bankas (angl. Asian Development Bank) gerą valdymą apibrėžia kaip neatsiejamą nuo strategijos sumažinti skurdą ir užtikrinantį efektyvų viešųjų finansų išteklių valdymą. Šis bankas išskyrė keturis svarbiausius Gero valdymo uždavinius: atskaitomybę; dalyvavimą; nuspėjamumą (angl. *predictability*); skaidrumą.

---

<sup>10</sup> What is a good governance? United Nations ESCAP <http://www.unescap.org/resources/what-good-governance>

<sup>11</sup> <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>

Remiantis M. Smith (2010) Europos Sąjungoje yra išskiriami penki Gero viešojo valdymo principai:

- Atvirumas;
- Dalyvavimas;
- Atskaitomybė;
- Veiksmingumas;
- Darnumas.

Remiantis straipsnius „What is good governance?“ autoriai išskyrė 8 Gerojo valdymo principus (žr. 2 pav.), kurie jų manymu daro didžiausią įtaką viešojo valdymo sektoriuje.



**2 pav.** Gerojo valdymo bruožai

Šaltinis: Sudarytas darbo autorės, remiantis straipsniu „What is good governance?“

2001-ųjų metų liepos mėnesį buvo išleista Baltoji Knyga.<sup>12</sup>, kurioje išdėstyti pasiūlymai, kaip ir kokiais principais vadovaujantis būtų galima sukurti demokratiškesnę valdymą. Šioje knygoje buvo pasiūlyti 5 veiksniai, kurie užtikrintų Gero valdymo kokybę. Gerojo valdymo principai kiekvieno autoriais žodžiais yra tie patys, tačiau vieni autoriai labiau pažymi vienus principus, kiti kitus. Tuo tarpu Baltojoje knygoje sužymėti šie 5 Gerojo valdymo principai (žr. 3 pav.)

<sup>12</sup> Europos Komisijos patvirtinta 2001 metų Baltoji knyga. Prieiga per internetą: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0428en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf)



**3 pav.** Baltojoje knygoje paminėti Gerojo valdymo principai  
Šaltinis: Sudarytas darbo autorės, remiantis Baltąja knyga (2001)

Britų ir Airių (2009) gide pateikiami šeši Gerojo valdymo principai: nepriklausomybė, atvirumas ir skaidrumas, atskaitomybė, vientisumas, aiškumas, veiksmingumas. Remiantis jų pateikta informacija tarp visų šių principų yra glaudus ryšys, kaip antai žemiau pateiktoje diagramoje Gerojo valdymo principų branduolys yra nepriklausomybė, apsupta keturių ne mažiau svarbių principų, o juos visus apgaubia efektyvumas.

### 1.3.1 Atvirumas ir skaidrumas

Atvirumas nurodo, jog viešojo valdymo institucijos yra atviros visuomenei. Atvirumas ir skaidrumas yra vienos iš pagrindinių principų demokratinėje valstybėje ir Gero viešojo valdymo sistemoje. Institucijų elgesys bei sprendimų priėmimas turėtų būti atviras ir skaidrus.

Atvirumas ir skaidrumas yra vertinami kaip Gero valdymo elementai. Atvirumo ir skaidrumo principai gerajame valdyme glaudžiai siejasi su antikorupcine linija ir yra tiesiogiai su ja susiję. Abu terminai aiškiai apibrėžia, jog jų pagalba visuomenėje galima turėti skaidrų ir atvirą visuomenei valdymą. Atvirumas yra svarbus, norint užtikrinti sąžiningumu paremtą valdymą, kuris būtų visapusiškai atviras visuomenei. Atvirumą apima procesų informacija, kuri leidžia visuomenę pamatyti, kaip institucijos atlieka darbą ir kokios funkcijos naudojamos informacijai užtikrinti.

Atvirumas apima informaciją, kuri yra prieinama, tinkamai pateikta ir plačiai paskleista visuomenei.

13

Skaidrumas padeda užtikrinti sprendimų priėmimo procesų funkcionavimą. Skaidrumą užtikrinančios procedūros prieš pradėdant įgyvendinti sprendimo priėmimo procesą privalo būti visiškai aiškios ir suderintos. Jis yra reikalingas norint įgyti visuomenės pasitikėjimą. Teisėtumas bus užtikrintas ir veiks sklandžiai tada, kuomet politinių institucijų veikla bus skaidri ir žmonės žinos apie jų vykdomą veiklą ir panaudojamas lėšas. Skaidrumas padeda užtikrinti, kad viešojo administravimo sistemose būtų išnaikintas tarnautojų piktnaudžiavimas esama padėtimi.<sup>14</sup> Pagal T. Vishwanath ir D. Kaufmann (2001) skaidrumas apima tokias savybes kaip: prieinamumą, išsamumą, tinkamumą, kokybiškumą ir patikimumą.

Pasak G. Žilinsko (2010) skaidrumas apibūdinamas kaip demokratinų procesų atvirumas, kuris remiasi informavimu bei grįžtamojo ryšiu, aiškiai apibrėžtais procesais bei procedūromis ir valdžią turinčių bei sprendimus priimančių asmenų elgesiu ir veiksmais. Informacijos pateikimo būdai turi būti aiškiai suprantami piliečiams. Visa tai siejasi su organizacijos darbuotojų sąžiningumu bei garbingumu ir yra esminė profesinės etikos dalis, nes be reikiamos atskaitomybės ir valdžios įstaigų veiklos skaidrumo sudaromos prielaidos korupcijai ir kitiems neigiamiems reiškiniams.

Anot J. Palidaukatės (2005) atvirumo ir skaidrumo vertybės atspindi piliečių teisę žinoti, kas vyksta valdžios koridoriuose, bei pareigą vadovautis šiomis vertybėmis kasdienėje veikloje. Atvirumas reiškia atskirų institucijų veiklos ir sprendimų prieinamumą išoriniam žvilgsniui ar tyrimui. Tai reikalauja nuolatos informuoti piliečius apie tai, kas vyksta, kokie sprendimai priimami ir kodėl. Skaidrumas arba viešumas leidžia tikėtis suvokti administravimo esmę ir procedūras.

Skaidrumas yra svarbus Gero valdymo principas, kuriame skaidrus sprendimų priėmimas yra labai svarbus privačiojo sektoriaus sprendimų priėmimo procese. Remiantis UNESCAP apibrėžimu skaidrumas reiškia, kad priimti sprendimai ir jų įgyvendinimas yra rengiami pagal taisykles ir reglamentus. Tai taip pat reiškia, kad informacija yra laisvai prieinama ir tiesiogiai prieinami tiems, kurie bus šių sprendimų ir jų vykdymo paveikti. Skaidrumas taip pat reiškia, kad visuomenė turi gauti pakankamai informacijos su sąlyga, ir kad ji bus pateikta lengvai

---

<sup>13</sup> Government at your service. Ministry paper No. 56, September 2002. p. 19

<<http://www.cabinet.gov.jm/files/govatyourservice.pdf>>

<sup>14</sup> Europos Komisijos pirmininko pavaduotojo Siim Kallas kalba, skaityta Europos politikos studijų centre, skirta

Europos politikos institucijų tinklui Briuselis, 2005 m. spalio 20d. Europoje atgaivintas tikėjimas skaidrumu

<<http://www.transparency.lt/new/images/siim%20kallas%20kalba%20apie%20skaidrumo%20inicia tyva.pdf>>

suprantamais būdais ir žiniasklaida.<sup>15</sup> Remiantis M. Johnston (2008) skaidrumas remiasi partneryste: valstybės atstovai privalo pateikti informaciją, apie vykdomas veiklas, kuri turi būti visiems prieinama ir kuri suteiktų galimybę laisvai ja naudotis. Skaidrumui vykdyti ir užtikrinti nepaprastai svarbų vaidmenį atlieka žiniasklaida ir aktyvi pilietinė visuomenė. Taisyklės ir procedūros turi būti atviros tikrinimui ir suprantamos: skaidri organizacija turi aiškiai pateikti ir supažindinti su tuo, kas yra daroma, kaip ir kodėl vyksta veiksmas, su kuo jie yra susiję, kokie sprendimai ir jų būdai yra priimami ir kodėl. Tik organizacija, kuri įvykdo aukščiau išvardintus punktus gali būti laikoma informatyviai skaidria. Skaidrumas reikalauja gana didelių išteklių, kartais gali sulėtinti administracines procedūras. Bet be skaidrumo, "geras valdymas" nebūtų įmanomas. Skaidrumas yra vienas iš pagrindinių principų.

Didelės įtakos skaidrumui pagal M. Johnston (2008) turi:

- Atvirumas iš viršaus;
- Dalyvavimas ir informacijos nagrinėjimas iš apačios;
- Sąžiningumas.

Remiantis britų ir airių Ombudsman asociacijos (2009) pranešimu viešajame sektoriuje užtikrinti viešumą ir skaidrumą, galima tik siekiant, kad suinteresuotosios šalys turėtų tinkamą ir efektyvią sprendimų priėmimo ir valdymo procesų schemą:

- aiškią ir paaiškinimą teisinę sandarą ir finansavimo tvarką;
- skaidrią ir atvirą politiką ir procedūras, su aiškiais sprendimų priėmimo kriterijais;
- vykdyti aiškius ir tinkamai apibrėžti sprendimus ir sprendimų priėmimo veiksmus.

Remiantis M. Johnston (2005) skaidrumo modeliu gali teigti, jog pagrindinis skaidrumo iniciatorius yra organizacijos, vykdančios veiklą, kurios užtikrina, jog visa informacija būtų perteikta žemesnėms institucijoms ir visuomenei, kuri yra neatskiriama valdymo dalyvė. Atvirumas ir skaidrumas yra neatsiejami principai, kuriais remiantis yra užtikrinama organizacijos valdymo kokybė. Skaidri, ataskaitinga ir visuomenei patraukli organizacija, kuri dalyvauja valdymo struktūrose. Skaidrumas yra glaudžiai susijęs su atskaitomybe.

Už atsakingus sprendimus atsakomybę dažniausiai prisiima vadovas, tačiau būtina paminėti, jog ne ką mažiau svarbu, jog planavime ir sprendimų priėmime dalyvautų darbuotojai. Būtent jų iniciatyvos dėka labiau tikėtina, jog priimti sprendimai bus aiškūs ir jų vykdymas bus sklandus.

---

<sup>15</sup> Weiss, f., Steiner, S. Transparency as an Element of Good Governance in the Practice of the EU and the WTO: Overview and Comparison, 2006 p. 11 < <http://ir.lawnet.fordham.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2076&context=ilj> >

*Akivaizdu, kad atvirumas ir skaidrumas vykdomas veikloje yra neatsiejamas nuo organizacijos komunikacijos proceso. Skaidri veikla pasimato per atvirą bendravimą su bendruomenėmis. Atskaitingumas ir skaidrumas visų pirma yra svarbus, norint užtikrinti, kad organizacija visą savo veiklą vykdytų atsakingai, remiantis įstatymais ir numatytais teisės aktais. Skaidrumas ir atvirumas organizacijose padeda išvengti korupcijos užuomazgų.*

### **1.3.2 Kompetencija**

Kompetencijos sąvoka skirtinguose moksliniuose šaltiniuose yra apibrėžiama skirtingai. Kiekvienoje organizacijoje „būti kompetentingu“ – tai atitikti tos organizacijos kultūrą: tikėjimo, vertybių, tradicijų, papročių, būdingų organizacijai, visumą, kuri formuoja kompetencijos apibrėžimą, tinkamą tai organizacijai. Kompetencijos apibrėžimas turi būti susijęs su organizacijos kultūra. Dažniausiai kompetencija yra akcentuojama kaip sugebėjimas, kurio reikalauja tam tikra pareigybė. Kompetencija ir patirtis yra vertinami kaip vienas vertingiausių individo, organizacijos ar visuomenės resursų (Paloniemi, 2007). Anot Vengrienės (2006), kompetencija– tai visuma žinių, mokėjimo ir elgsenos, kurią personalas panaudoja teikdamas paslaugą. Sugebėjimas rasti tinkamus sprendimus tam tikrose situacijose, kurios dažnai įvairuoja ir kinta. Todėl kompetencija neapsiriboja vien tik specifinėmis žiniomis.

Anot V. Targamadzės (1996) kompetencija yra susijusi su žmogaus pastangomis dirbti ypač kokybiškai. Kompetencijos modeliui būdingas žmogaus siekimas darbus atlikti kokybiškai ir gerai, nes tai lemia jo vidinį pasitenkinimą. Kompetentingi žmonės tikisi aukštos kokybės ir iš bendradarbių, jiems būdingas nepakantumas nekokybiškai atliekamam darbui. Remiantis A. Pearson (1984) nuomone, kuris siūlo apibrėžti kompetenciją kaip tęstinę atkarpą, kuri prasideda tik žinojimu kaip „ko nors“ atlikti ir baigiasi žinojimu kaip „ką nors“ atlikti labai gerai. Taigi sugebėjimas „ką nors“ atlikti kompetentingai būtų tarp šių dviejų atkarpos taškų.

Literatūros šaltiniuose skirtingai apibrėžiama sąvoka „kompetencija“. Dažniausiai kompetencija yra akcentuojama kaip sugebėjimai, kurių reikia tam tikroms veikloms atlikti. Galima rasti tokius kompetencijos apibrėžimus:

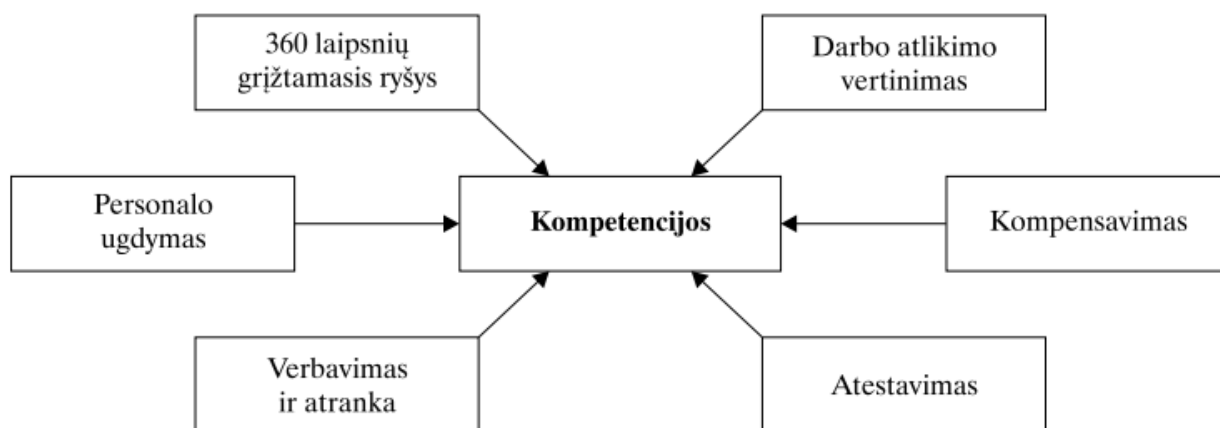
- Kompetencija – tai sugebėjimas praktinėse situacijose taikyti pagrindinius tam tikro turinio principus ir technikas (Good, 1959);
- kompetencija –rezultatyvumas, sugebėjimas atlikti darbe reikalingas užduotis (Ivanovic, Collin, 1997);
- kompetencija- būtinų darbo uždaviniui ar vaidmeniui atlikti mokėjimo įgūdžių, žinių ir gebėjimų derinys (Sokol,2001).

Anot E. Butkevičienės ir E. Vaidelytės (2009) galima skirti penkias efektyviai dirbančio valstybės tarnautojo vadybines kompetencijas:

- 1) komandinio darbo;
- 2) komunikacijos;
- 3) darbuotojų įtraukimo;
- 4) orientacija į organizacijos tikslus;
- 5) orientacija į paslaugos kokybę.

Pati kompetencija gali būti vertinama per daugelį prizmių, tokių kaip meistriškumas, gebėjimai, įgūdžiai, profesionalumas ar kvalifikacija. Kaip pagrindinės sėkmingo viešojo sektoriaus vadybinės kompetencijos įvardijamos efektyvi komunikacija, mokėjimas išklaudyti, efektyvus užduočių paskirstymas ir komandinis darbas.

R. Čiutienė ir I. Šarkiūnaitė (2004) pateikia tokią kompetencijų definicijos klasifikaciją:



**4 pav.** Kompetencijos struktūros integravimas į valdymo veiklas

Šaltinis: N. Petkevičiūtė, E. Kaminskytė (2003) Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika

Nėra labai svarbu, kokį vadybinės kompetencijos modelį organizacija siekia pritaikyti. Svarbu, kad pagal taikomą modelį būtų galima gana objektyviai įvertinti darbuotojų darbą, nustatyti elgsenos spragas ir nusibrėžti asmeninio ir kolektyvinio ugdymo tikslus (Sokol, 2001). Svarbiausią vaidmenį organizacijoje priimant sprendimus atlieka vadovas-lyderis, kuris turi pasižymėti vadovams - lyderiams būdingomis kompetencijomis:

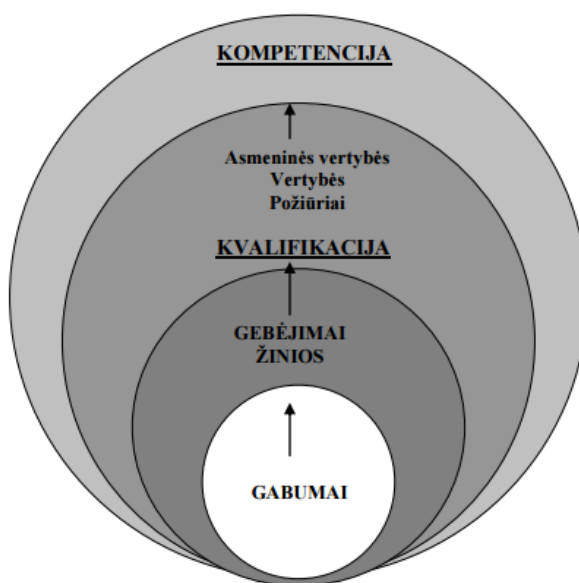
1. sugebėjimas lyderiauti;
2. sugebėjimas strategiškai mąstyti ir planuoti;
3. sugebėjimas koordinuoti organizacijos ar organizacinio vieneto, grupės veiklą;



4. sugebėjimas inicijuoti kaitą ir jai vadovauti organizacijoje;
5. sugebėjimas priimti sprendimus;
6. sugebėjimas įgalinti ir motyvuoti darbuotojus;
7. sugebėjimas spręsti konfliktines situacijas;
8. sugebėjimas efektyviai komunikuoti ir bendradarbiauti;
9. sugebėjimas vesti susirinkimus, pirmininkauti darbo grupėse;
10. sugebėjimas dirbti komandoje (Petkevičiūtė, Kaminskytė, 2003).

Kaip teigia Kasiulis ir Barvydienė (2001) lyderiavimas negali būti įspraustas į kokius nors formalius rėmus, nes lyderiavimas tai - menas, meistriškumas ir talentas. Kiekvienas vadovas turi savitą lyderiavimo stilių: vienas - dinamišką, sugeba įkvėpti kitus, kitas - ramus, pasižymi lakoniška kalba ir santūriu elgesiu. Lyderiavimas spontaniškai negimsta, jis atsiranda vadovams sukaupus didelę praktinę patirtį ir transformavus asmenines savybes. Lyderis turi pasižymėti aukštomis kompetencijos savybėmis.

Įrodyta, kad šiandien organizacijose darbuotojai ir jų žinios bei gebėjimai tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu. Konkurencinis pranašumas remiasi išskirtinėmis darbuotojų kompetencijomis, kitaip tariant, stiprinamos konkurencinės pozicijos kaupiant individualias ir įvairias darbuotojų kompetencijas. Kompetencijos sąvoka vartojama nusakyti plataus spektro sugebėjimams, kurie yra vienaip ar kitaip susiję su patirtimi: meistriškumu, specializacija, inteligentiškumu ir t. t. Kompetencija apibrėžiama kaip vertybės konstatavimas, priskiriamas kitam asmeniui tam tikroje kultūroje ir tam tikroje verslo aplinkoje. (L.Šalkauskienė, R.Tamoševičienė 2012)



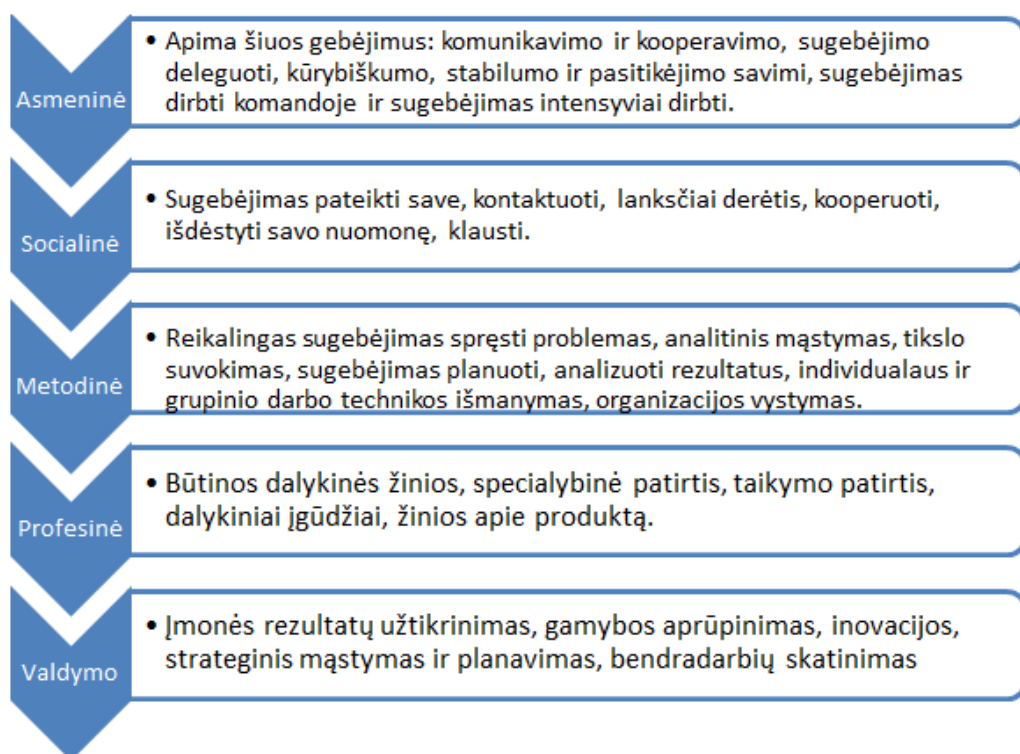
5 pav. Kompetencijos fenomeno struktūra

Šaltinis: Lepaitė, D. (2003) Kompetenciją plėtojančių programų lygio nustatymo metodologija, p. 36.

D. Lepaitės (2003) nuomone kompetencijos samprata atspindi veikloje, o kvalifikacija tarsi sudaro galimybę žmogui tapti kompetentingu, įgyjant reikiamų žinių ir įgūdžių žr. 5 pav. Autorės pateikta kompetencijos struktūra leidžia daryti išvadą, kad kvalifikacija yra kompetencijos sąvokos sudėtinis elementas. Kompetencija įgyjama per kvalifikaciją, iki kurios prieinama per gebėjimų lavinimą, žinių taikymą. Žmogus neturintis kvalifikacijos, niekuomet nebus kompetentingas. Kvalifikacijoms priskiriamos:

- 1) asmeninės vertybės;
- 2) vertybės primetamos iš supančios aplinkos
- 3) susiformavę ar besiformuojantys požiūriai.

Apibrėžiant vadovo kompetenciją konkrečioje organizacijoje, taip pat labai svarbu įvertinti organizacijos specifiką, unikalumą ir iš kitų ją išskiriančius veiksniai ar savybes. Tokiu atveju kompetencija gali būti nusakoma kaip organizacijos vertybė, priskiriama tos organizacijos darbuotojui tam tikroje tuo metu veikiančioje aplinkoje (УТКИН, 2000).



**6 pav.** Kompetencijų rūšys

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis B. Martinkus, B. Neverauskas ir A. Sakalas (2002) Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas: monografija. Kaunas: Technologija.

Pasak R. Laužacko (2005) „kompetencijos“ ir „kvalifikacijos“ sąvokų skirtumai nėra tokie dideli, kad turėtų didelę įtaką jų kasdieniniam vartojimui. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad kompetencijos ir kvalifikacijos sąvokos vartotinos švietimo proceso tikslų, kaip būsimų konkretaus žmogaus profesinių galių, apibūdinimui.

Bendroja prasme kompetencija – apibūdinama kaip:

- Gebėjimas pagal kvalifikacijas, žinias, įgūdžius greitai atlikti veiklą. Būtinų žinių ir gebėjimų turėjimas, gebėjimas atlikti praktinius veiksmus darbo vietoje.
- Gebėjimas atlikti ką nors greitai ir efektyviai;
- Gebėjimas taisyti žinias, įgūdžius ir supratimą, atliekant pagal darbdavių reikalaujamus standartus (Grebliauskienė, Večkienė, 2004).

*Kompetentingi organizacijos nariai yra organizacijos ateities sėkmės formulė, nes jie suteikia organizacijai konkurencinį pranašumą. Todėl yra normalu, jog, kad reikalavimai dirbančiųjų kompetencijai nuolat auga ir kinta. Neretai kompetenciją organizacijose lemia ir pačios organizacijos kultūrinė aplinka, kuri dažniausiai yra kuriama vadovo– lyderio. Būtent todėl organizacijose kompetencijų svarba visų pirma iškyla nuo vadovo, o po to pereina prie kitų narių. Vadovai, kurie yra Kompetentingi gali padėti organizacijai konkurencinėse kovose. Kompetencija bendroja prasme yra žinių, vertybių, gebėjimų, asmens savybių išraiška, kuri atsiskleidžia veiksminga organizacijos narių ar vadovo veikla ir turi įtakos organizacijos veiklos rezultatams.*

### **1.3.3 Inovacijos ir pokyčiai**

Švietimo įstaigoms, kaip ir kitoms organizacijoms, reikalinga nuolatinė kontrolė, siekiant nustatyti sritis, kurias reikia patobulinti. Inovacijos yra naujų rinkos technologijų panaudojimas, siekiant pasiūlyti produktų, kurie yra pageidaujami vartotojų. Būtina paminėti, jog inovacijos iš niekur neatsiranda, dažniausiai jos būna patikrintos, patobulintos senosios idėjos. Dauguma organizacijų stengiasi priešintis inovacijų įdiegimui, kadangi naujovių įgyvendinimas siejasi su pokyčiais, ir ne visuomet visi pokyčiai organizacijose būna priimami teigiamai. Pokytis- tai kažko seno pakeitimas nauju, naujoviškesniu.

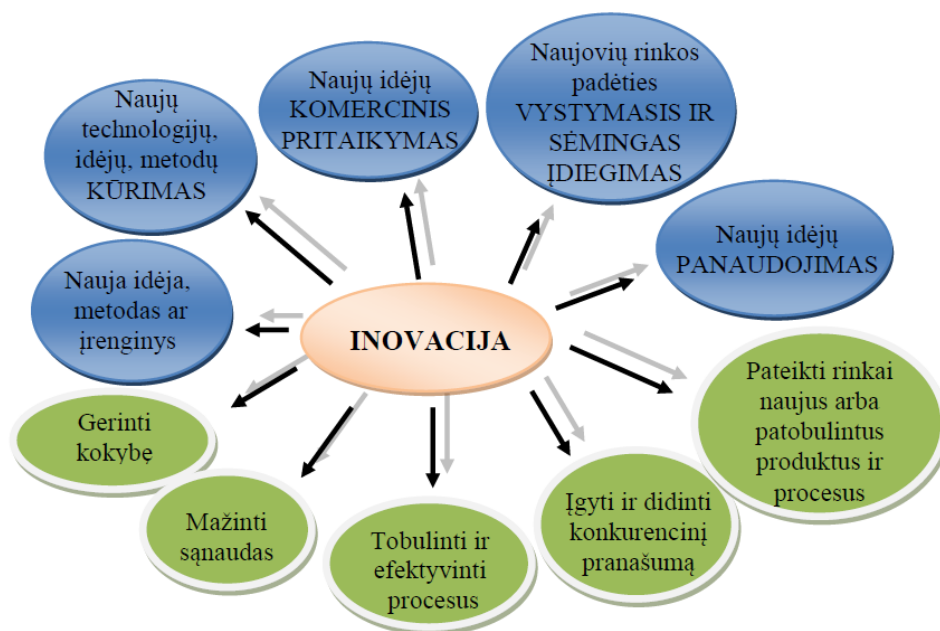
Inovacijos švietimo sistemai yra būtinas elementas tam, kad ji išliktų dinamiška ir suteiktų praktiškai pritaikomų žinių. Tačiau pagal savo tikslus ir teikiamas galimybes inovacijos yra pakankamai skirtingos. Inovacijos neatsiranda iš nieko, naujos idėjos atsiranda iš senų ir patikrintų tiesų. Dažnai išradimo naujumas, palyginus su visu tuo, su kuo jis susijęs, yra tik maža dalis. Dažniausiai inovacija yra tik mažas patobulinimas.

Inovacija – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau egzistuojančius produktus ir procesus (K. Ališauskas, H. Karparavičius, J. Šeputienė, 2005). Kaip teigia A. Ragauskas (2010), inovacija visada yra išradimas - produktyvių žinių originali ir pridedanti vertė kombinacija, sukurianti intelektinę nuosavybę plus komercinė sėkmė rinkoje.

J. Ramanauskienės (2010) teigimu, inovacija – tai galutinis naujovės diegimo rezultatas, siekiant pakeisti valdymo objektą ir gauti ekonominį, socialinį, ekologinį, mokslinį ir techninį ar kitos rūšies efektą. Ekonominėje literatūroje galime aptikti tokius termino apibrėžimus:

- Inovacija – tai sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba tobulinant jau esamus produktus ir procesus (Jakubavičius, Strazdas, Gečas, 2003).
- Inovacija – naujų ir potencialiai naudingų idėjų, veiklos būdų ar produktų diegimas tam tikroje situacijoje, kurioje inovacijos įsisavinimas sukelia pokyčius (Mckie, 2004).
- Inovacija – tai funkcinė, iš esmės pažangi naujovė, orientuota į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors materialus objektas, kuris yra 12 naujas žmonėms, jų grupei ar organizacijai, kuri jį įgyvendina ar naudoja (Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000).

Kiekvienas autorius inovaciją apibrėžia ganėtinai skirtingai, bet dažniausiai ji yra suprantama kaip naujumas, idėja, išradimas ir naujos žinios.



7 pav. Inovacijų apibūdinimai

Šaltinis: A. Vaišnorė (2010). Kūrybiškumas ir inovacijos.

Inovacijos siūlo naujus sprendimo būdus organizacijos valdymo procesuose, pagalbą siekiant priimti efektyvius sprendimus. Kitaip tariant inovacijos yra visa tai, kas nauja, dar nepatirta ar nepritaikyta – kas turi privalumų prieš seniau veikiančius ar egzistuojančius metodus, dalykus. Remiantis K. Ališausku, H. Karpavičium, J. Šeputiene (2005) inovacijos- yra pažangios naujovės, orientuotos į seno pakeitimą nauju. Inovacija gali būti laikoma idėja, veikla ar koks nors kitas materialus objektas, kuris yra naujas žmonėms, žmonių grupei ar netgi organizacijai, kuri ją įgyvendina ar naudoja. Inovacija gali būti apibūdinta ir kaip sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir metodų pritaikymas, pateikiant rinkai naujus arba patobulintus egzistuojančius procesus.

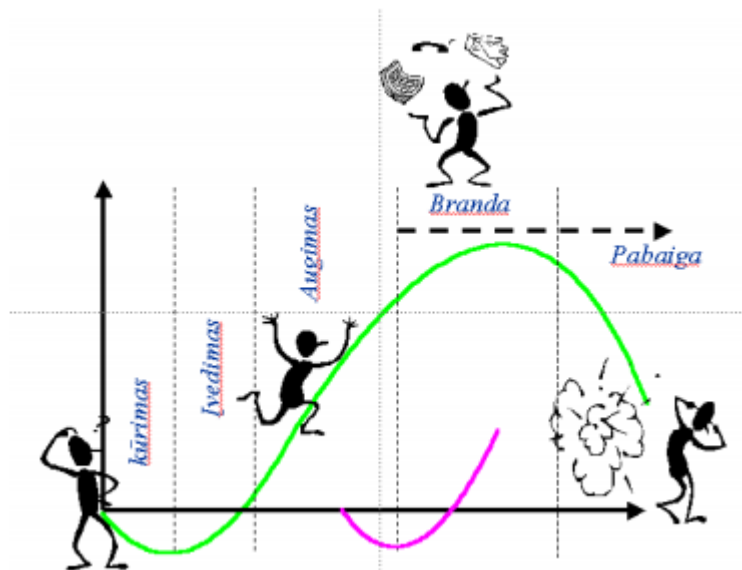
**1 lentelė**

**Inovacijų rūšys**

| Priežastys                                | Paaškinimas                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ekonominės</b>                         |                                                                                                                                     |
| -Baimė prarasti pajamas                   | Jei inovacijos pavers esamas paslaugas nekonkurencingomis ir sumažės pelningumas.                                                   |
| -Per mažai paskatų investuoti į inovaciją | Baimė investuoti į inovacijas organizacijoje. Tačiau tuo pat metu iškyla grėsmė, jog tuo pasinaudos kažkas kitas.                   |
| -Baimė nepasinaudoti inovacija            | Baimė, jog nebus inovacijos naujove suinteresuotų žmonių                                                                            |
| -Dideli pasitraukimo kaštai               | Baimė prarasti pajamas, naikinant senas technologijas.                                                                              |
| <b>Vadybinės</b>                          |                                                                                                                                     |
| -Esamų gebėjimų praradimas                | Esami įmonės gebėjimai gali pavirsti nebereikalingais                                                                               |
| -Emocinis prisirišimas                    | Keičiant paslaugas kai kurie darbuotojai gali būti per daug emociškai prisirišę prie senųjų, jog tai trukdytų inovacijų tobulinimui |
| -Vyraujanti logika                        | Vadovų ar vykdytojų įsitikinimai, kaip inovaciškai turi būti vykdomos ar tobulinamos paslaugos.                                     |
| -Pokyčių baimė                            | Baimė keistis.                                                                                                                      |

Šaltinis: K. Ališauskas, H. Karpavičius, J. Šeputienė (2005) Inovacijos ir projektai. Šiaulių universiteto leidykla

Inovacine įmone nėra laikoma ta, kuri įdiegė naują technologiją ar pritaikė naujas žinias, o ta, kuri nesustoja vietoje ir toliau ieško galimybių bei kuria planus, ką reikėtų atnaujinti ateityje. Inovatyvi įmonė niekuomet nestovi vietoje, jos atstovai kuria naujus planus ir siekia kuo sistemiškiau juos įgyvendinti. Pasak autorių, Ališausko K., Karpavičiaus H., Šeputienės J.(2005), inovacija apima ne tik galutinį rezultatą (produktą, paslaugą, procesą, technologiją), bet ir visą jo sukūrimo ir gyvavimo procesą.



**8 pav.** Inovacijų gyvavimo ciklas

Šaltinis: Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K. (2003). Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės.

Inovacijos turi išgyventi visus kūrimo etapus. Visų pirma turi būti sukurta novatoriška inovacija, kuri būtų patraukli kitiems ir tuo pačiu teiktų naudą organizacijos valdymui. Atsiranda idėja, kurią reikia suformuluoti ir ištyrus rinką pabandyti ją įvesti (pirminis įdiegimas). Neretai šiame procese pasitaiko įvairių kliūčių, tokių kaip organizacijos darbuotojų pasipriešinimas naujovėms, senų paslaugų įsisenėjimas organizacijose ir kt. Jei į organizacijos veiklą ir valdymą inovacijos integruojamos, prasideda augimas, kuris gali užimti neribotą laikotarpį. Inovacija subręsta, teikia naudą ir neišvengiamai, bet koku būdu visoms inovacijoms ateina galas, kadangi jas visos pakeičia naujos, patobulintos, kurios išauga iš senųjų, naudojamų.

Knygos “Inovacijos versle” (2008) autoriai Jakubavičius A. ir kt. inovacinį procesą išskiria į tris inovacinio projekto fazes:

Inovacijų identifikavimo fazė. Šioje fazėje priimami sprendimai dėl projekto įgyvendinimo bei parengiami kai kurie projekto įgyvendinimo planai bei etapai. Inovacijų identifikavimo fazė aprėpia tokius etapus kaip: inovacijų galimumo identifikavimas; pirminis projekto parinkimas; projekto apibrėžimas; projekto formulavimas; galutinis inovacinių alternatyvų įvertinimas ir sprendimo priėmimas. Inovacijų identifikavimo fazė sukuria pagrindinę bazę projekto įgyvendinimui. Šioje fazėje parenkami pagrindiniai būsimo projekto parametrai, generuojamos įvairios idėjos įgyvendinimo alternatyvos, iš kurių atrenkama pati priimtiniausia ir tinkamiausia. Šios fazės pabaigoje susiformuoja būsimos veiklos bendras vaizdas- inovacinis projektas.

Igyvendinimo fazė. Šios fazės pagrindiniai etapai yra: inžineriniai sprendimai; valdymo sprendimai; derybos ir ilgalaikių sutarčių sudarymas; finansavimas; personalo parinkimas ir rengimas; paleidimas ir atidavimas eksploatacijai.

Eksploatacinė fazė. Šioje fazėje atliekama inovacinės veiklos analizė, lyginami projektiniai ir jau gaunami ekonominiai rodikliai, nustatomos ir sprendžiamos išskylančios technikos naudojimo, įrangos veikimo, prasto darbo našumo ar nepakankamos darbininkų ir tarnautojų kvalifikacijos problemos. Taip pat analizuojami kiti inovacinės veiklos spektrai: savikaina, realizacijos apimtys, pelnas.

Siejant inovacijas ir pokyčius su švietimo organizacijomis, būtina paminėti, jog šiuo metu kiekviena organizacija išgyvena perėjimą iš informacinio laikotarpio į kūrybinį, todėl didelės įtakos turi edukacinės inovacijos.

**2 lentelė**

| <b>Edukacinių inovacijų apibrėžimai</b> |                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EDUKACINIŲ INOVACIJŲ APIBRĖŽIMAI</b> |                                                                                                                                                            |
| Hoppkins, Ainscow West (1998)           | Viskas, kas nauja švietimo sistemos, mokyklos kaip organizacijos, pedagoginės sistemos lygmeniu.                                                           |
| Simmons (1974), Paulston (1978)         | Tai pokyčiai, inicijuojami makrolygyje, jų tikslas – patobulinti tam tikrus švietimo aspektus.                                                             |
| Oldroyd, Usner, Postner (1996)          | Planuotas pokytis, kurio tikslas – patobulinti ugdymo turinį, individų elgseną ir nuostatus                                                                |
| Hopkins (1990)                          | Konkrečių edukacinių idėjų bei veiklos būdų perėjimas ir naudojimas.                                                                                       |
| Moiseev (1991)                          | Naujų elementų įvedimo į edukacinę terpę procesas.                                                                                                         |
| Marsh, Willis (1995)                    | Nauja edukacinė idėja, praktika ir procesas, kurio metu ši idėja, objektas, praktika diegiama individo, grupės, organizacijos, švietimo sistemos lygmeniu. |
| Barnett (1973)                          | Mintis, elgsena ar dalykas, kuris yra naujas, kadangi jis kokybiškai skiriasi nuo egzistuojančių formų.                                                    |
| Delin (1973)                            | Planuotos pastangos patobulinti praktiką, siekiant tam tikrų tikslų.                                                                                       |
| Hord (1989)                             | Bet kokia programa, procesas, praktika, nauja ją diegiančiam individui.                                                                                    |
| Miles (1968)                            | Ypatingas pokytis, iš kurio laukiama efektyvumo, realizuojant sisteminius tikslus.                                                                         |
| Beal, Bohlen (1968)                     | Ugdymo turinio ir požiūrio į jo taikymą kompleksinis pokytis.                                                                                              |
| Niehoff (1966)                          | Procesas, prasidedantis tam tikra idėja, kuri yra įsisavinama arba atmetama potencialių naudotojų.                                                         |

Šaltinis: Janiūnaitė B. (2000). Edukacinių novacijų diegimo ypatumai Lietuvos švietimo sistemos modernizavimo kontekste: metodologiniai aspektai.

Prie bendros edukacinių inovacijų sąvokos autoriai neprieina, visi jas traktuoja skirtingai. Tačiau švietimo organizacijose edukacinės inovacijos kiekvienu metu yra ir naudojamos ir

priimamos skirtingai. Yra teorinės ir praktinės inovacijos, kurių priėmimo būdai gali ženkliai skirtis, taip pat inovacijos gali būti priimamos skirtingai atsižvelgiant į ypatybes, pobūdį, rizikos laipsnį.

Pasak B. Janiūnaitės (1998) inovacijos pagal sukūrimo pobūdį gali būti skirstomos į vidines ir išorines bei mokslines ir praktines. *Vidinės inovacijos* yra sukurtos tam tikros šalies švietimo sistemoje, *išorinės inovacijos* - gali būti sukurtos ir kitose šalyse perimant kitų šalių mokslininkų sistemų. *Mokslinės inovacijos* - daugiausiai mokslinių tyrimų gauti rezultatai, ar šių tyrimų metu patobulintos edukologijos mokslo žinios. Pastaruoju atveju inovacijų autoriai būtų mokslininkai. *Praktinės inovacijos* - sukurtos pedagogų praktikų, pedagogų novatorių, kurie ruošia ir dalyvauja įvairiuose projektuose.

Kaip teigia A. Raipa (2011), „viešojo valdymo praktikoje šiandien, kaip ir anksčiau, nėra nieko pastovesnio, kaip pokyčiai ir reformos“. Nuolatiniai pokyčiai, naujų technologijų/ inovacijų diegimas ir plėtra, padidėjęs profesionalių mokslo žinių poreikis skatina nuolatinę kaitą viešojo valdymo procesuose bei struktūrose. Šiuo inovatyviu laikotarpiu reikia derinti vertybes, strateginius tikslus bei interesus. Nuolatinis nenutrūkstamas pokyčių procesas reikalauja viešojo sektoriaus institucijų darbuotojų gebėjimų ugdymo, centralizacijos bei nuolatinio viešojo sektoriaus sistemų ir procesų tobulinimo.

*Apibendrinus galima teigti, jog organizacija, kuri pasižymi inovacijomis ir pokyčiais, neretai būna daug patrauklesnė už kita, kurios šių pokyčių nesiekia ir neįgyvendina. Inovacijos ir pokyčiai yra kiekvienos organizacijos tobulėjimo pagrindas. Inovacija reiškia naują sprendimo, situacijos būdą. Inovacijos ir pokyčiai organizacijose padeda išspręsti konkurencingumo problemų klausimus, o taip pat užtikrina organizacijų išskirtinumą iš kitų.*

### **1.3.4 Atskaitomybė**

Atskaitomybė reiškia, kad asmuo ar institucija turi paaiškinti ir pagrįsti savo veiksmus prieš kitus asmenis ar institucijas. Bet koks administracinis organas turėtų būti ataskaitingas už savo veiksmus. Atskaitomybė yra labai svarbi, norint užtikrinti tokias vertybes kaip: efektyvumo, veiksmingumo, patikimumo viešajame administravime.

Atskaitomybė yra vienas iš pagrindinių principų, siekiant veiksmingo valdymo tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Pasak J. Palidaskaitės (2003) atskaitomybė tai organizacijos dalyvių įsipareigojimas atsakingai veikti, išplaukiantis iš jų turimos valdžios, ir leidimas likusiems organizacijos dalyviams vertinti atliktus veiksmus. Atskaitingumas atspindi susirūpinimą teisinėmis, institucinėmis ir procedūrinėmis priemonėmis, kurios įpareigoja atsakyti už savo



veiksmus. Atskaitingumas yra viena svarbiausių vertybių, susijusių su administracine atsakomybe. Remiantis Valdymo Instituto (2003) atskaitomybę sudaro sprendimų priėmėjai vyriausybėje, privataus sektoriaus ir pilietinės visuomenės organizacijos, kurios yra atskaitingos visuomenei, taip pat institucinėms suinteresuotosiomis šalimis. Atskaitomybės skirtumai yra priklausomi nuo organizacijos ir tuo ar sprendimas yra vidaus ar išorės.

Neretai atskaitomybė viešajame ir privačiame sektoriuje užtikrina skaidrumą ir atvirumą. Pasak R. Stapenhurst ir M. O'Brien (2005) atskaitomybė užtikrina, kad veiksmai, kurių imasi valstybės pareigūnai būtų prižiūrimi taip, kad užtikrintų, kad vyriausybės iniciatyvos įvykdo savo užsibrėžtus tikslus ir reaguoja į bendruomenės poreikius, taip prisidedant prie geresnio valdymo. Apskritai kalbant, atskaitomybė egzistuoja tada, kai yra santykiai (tarp asmens arba įstaigos), kurie prižiūri ir stebi vienos ar kitos pusės veiklą, bei gauna visą informaciją apie veiklos vykdymą.

Todėl atskaitomybės sąvoka apima du etapus: atsakingumą ir vykdymą. Atsakingumas remiasi vyriausybės, jos organizacijų ir valstybės pareigūnų pareiga teikti informaciją apie savo sprendimus ir veiksmus ir juos pagrįsti visuomenei ir tiems, kam atskaitomybės institucijoms pavesta teikti priežiūrą. Vykdydamas rodo, kad viešoji arba privati institucija, atsakinga už atskaitomybę gali sankcionuoti nusikalstamą šalį arba ištaisyti pažeidimus. Kaip, pavyzdžiui, įvairių institucijų atskaitomybės gali būti atsakingos už bet kurį iš šių etapų, arba abu.

Anot J. Williams (2007) dauguma žmonių nemėgsta būti atsakingi, bet tai yra pamatas, ant kurio veiksmingas valdymas ir klestinti visuomenė yra pastatytas. Geras valdymas reikalauja nuolatinio lyderių budrumo, siekiant užtikrinti veiksmingą atskaitomybę. Atskaitomybė apima atsakomybę už veiksmus, pasirengimą už juos atsakyti, ir galimybę būti patrauktam atsakomybėn už priimtus sprendimus.

J. Palidauskaitė (2003) išskyrė dvi atskaitomybių rūšis- **hierarchinę** ir **demokratinę**. *Hierarchinė demokratija* apima paklusimą įsakymams, kurie organizacijose yra nuleidžiami „iš viršaus“. Remiantis tuo, jog vadovai ne visuomet yra pasiekiami, kartais tenka ir patiems organizacijos darbuotojams priimti sprendimus, naudojantis suteikta veikimo laisve. Atsidūrus tokioje situacijoje dažniausiai vadovaujamosi vadovo jau sukurtu modeliu priimant sprendimus. *Demokratinė atskaitomybė*, kitaip nei hierarchinė, neapima specifinių įsipareigojimų. Paisoma ne tik sprendimų, nuleistų „iš viršaus“, tačiau atkreipiamas didelis dėmesys į išorinės aplinkos nuomonę.

Atskaitomybė turi būti aiškiai apibrėžiama ir turi būti nurodoma, kas yra atsakingi už sprendimų priėmimą, darbo krūvio paskirstymą. Tokiu būdu organizacijos valdyme galima pasiekti atskaitingumą ir efektyvumą.

Anot V. Domarko (2005) atskaitomybė tai pagrindinė demokratijos ir Gerojo valdymo atrama, kuri priverčia valstybę, privatųjį sektorių ir pilietinę visuomenę apsibrėžti aiškias strategijas ir tikslus, orientuotis į rezultatus, stebėti įgyvendinimą ir įvykdymą. Svarbi tiek administracinė, tiek politinė atskaitomybė. Administracinė atskaitomybė dalijasi į vidinę (tarp organizacijos skirtingų hierarchinio lygio vadovų bei padalinių) ir išorinę. Politinė atskaitomybė reiškia priemones ir metodus, kuriais atsiskaitoma už veiklos rezultatus tarp vykdomosios, įstatymų leidžiamosios ir teisminės valdžios šakų.

Galima išskirti tokius atskaitomybės didinimo privalumus (V. Domarkas 2005):

1. Viešųjų paslaugų kokybės užtikrinimas;
2. Viešojo sektoriaus personalo kompetencijos ugdymas;
3. Programų ir projektų tobulinimas;
4. Kontrolės mechanizmo gerinimas;
5. Viešojo valdymo veiklos efektyvumo didinimas;
6. Valdžios įvaizdžio visuomenėje gerinimas ir pasitikėjimo skatinimas.

D. Šaparnienės (2010) teigimu, Gero valdymo principai yra paremti atskaitomybe, kuri užtikrina, jog vietinių valdžių atstovai būtų atsakingi už savo vykdomus veiksmus, sugebėtų išklausti žmonių nuomonę. Atskaitomybė susideda iš šių trijų elementų:

- skaidrumo, kuris reiškia pareigą atsiskaityti visuomenei;
- jautrumo, kuris reiškia reagavimą į aplinkos pokyčius;
- paklusnumo, kuris reiškia pareigą laikytis nustatytų įstatymų, taisyklių, normų,

Gero valdymo ir Inovacijų vietos lygmeniu strategijoje (2008) pažymima, jog siekiant įgyvendinti atskaitomybės principą, būtina skelbti priimamus bei priimtus sprendimus, gebėti juos paaiškinti. Taip pat principo įgyvendinimas reikalauja, jog veiktų efektyvios priemonės prieš nekompetentingą valdymą bei prieš vietinių valdžių veiksmus, kurie pažeidžia žmonių teises.

*Atskaitomybė yra vienas iš veiksmų, užtikrinantis organizacijos skaidrumą. Atskaitomybė dažniausiai siejama su atlikto darbo rezultatų išvadų pateikimu. Ji padeda užtikrinti, kad organizacijoje vykdomi veiksmai ir sprendimai būtų vieši ir prieinami išorinei aplinkai. Tokiu būdu yra užtikrinamas sprendimų priėmimo skaidrumas, finansinis skaidrumas, atsakomybė už veiksmus ir priimtus sprendimus.*

### **1.3.5 Etiškas elgesys**

Pastaruoju metu etiškumas yra labai populiari diskusijų tema. Neetiško elgesio pavyzdžiai šiuolaikinėse organizacijose: augantis nesąžiningumas, kyšininkavimas, papirkinėjimas, korupcija ir

kiti neteisėti veiksmai verslo sluoksniuose. Šiandien žmonės darbo vietoje su etinėmis problemomis susiduria kasdien. Norėdami sumažinti galimus vertybinius konfliktus tiek organizacijos viduje, tiek darbuotojų su klientais, organizacijos vadovai turi vystyti savo supratimą apie etiškų problemų sprendimo procesus.

Etika – tai žmonių elgesio filosofija. Jos pagrindas – asmeninis bendruomenės lyderių sąmoningumas, kuriuo ir vadovaujama kaip visuomenine norma. Paprasčiausiai etikos normomis galima laikyti "gerus" žmonių bendruomenės papročius ir įpročius. Etika tai filosofijos dalis, kuri yra pagrįsta bendrosios moralės principais, taisyklėmis ir standartais, kuriais turėtų būti vadovaujama organizacijose. Ji lemia organizacijų elgesį. Deja, etikos prasmė ir reikšmė dažnai lieka nesuvokta dėl konkretaus žmogaus subjektyvaus požiūrio į visuomenės pripažįstamas etines normas. Todėl tik aukštos moralės vadovai sugeba sėkmingai ir etiškai vadovauti.<sup>16</sup>

Anot J. Palidaukaitės (2003) profesinis etinis švietimas svarbus tuo, kad supažindina su potencialiomis problemomis ir moko būti jautrius etikos aspektams, priimti etiškus sprendimus, nurodo kokiomis vertybėmis vadovautis kasdieniniame darbe. Kadangi ne visos organizacijos kreipia pakankamą dėmesį į etinį švietimą, todėl atskirais atvejais etinio švietimo vaidmenį tenka atlikti galiojantiems etikos kodeksams. Vienas svarbiausių etinio švietimo uždavinių- supažindinti su etikos problemomis ir išmokyti jas analizuoti. Susidūrus su konkrečia etikos problema, galioja auksinė taisyklė: pirma reikia nedelsiant spręsti problemą, tik paskui aiškintis jos atsiradimo priežastis, ieškoti kaltininkų.

Pasak V. Zuzevičiūtės ir D. Kraskauskaitės (2012) etiškas elgesys švietimo organizacijose yra suvokiamas, kaip savaime aiškus dalykas, kuris pasireiškia per kiekvienos asmenybės sąžinę, tačiau šiandienėje švietimo organizacijoje to nepakanka. Šiuolaikinėje švietimo organizacijoje turi atsispindėti teigiamas pavyzdys puoselėjant ir plėtojant bendražmogiškas vertybes ir etikos infrastruktūrą.

Remiantis OECD (1996) pranešimu viešojo sektoriaus etika yra daugiau veikla negu statusas. Tikėtis sėkmingo, etiško bendravimo įmanoma tik tuomet, jeigu bus vertinami ir pripažįstami asmenybės ypatumai bei įgūdžiai kaip labai svarbūs, didelę reikšmę turintys bendro tikslo siekime. Etiško elgesio skatinimas reiškia ne vien, jog sudaromas taisyklių, kurių reikia laikytis, sąrašas, ar nustatoma, kokio statuso būtina siekti. Tai yra vyksmas, valdymo procesas, kuriuo paremtas valdžios darbas. Jis yra svarbus valdymo funkcionavimui ir raidai: „Etika gali būti

---

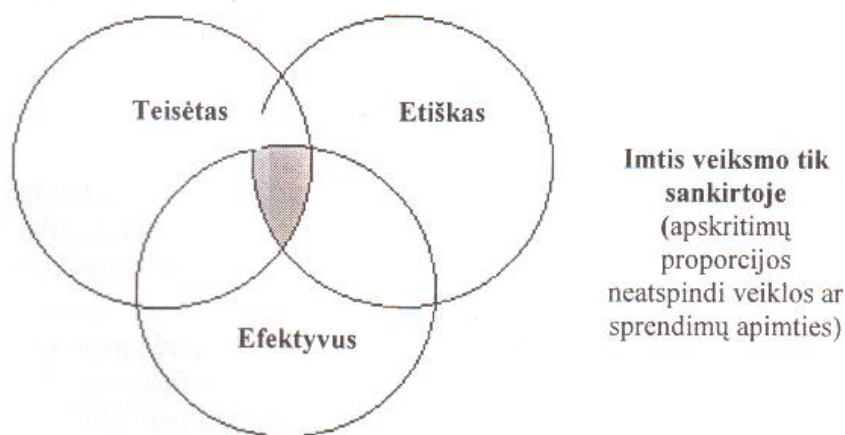
<sup>16</sup> A. Grigaitis (2003) Kelyje į Europą: etiškas verslas, etiškas darbdavys.

< [http://www.personalas.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=130:kelyje-i-europa-etiskas-verslas-etiskas-darbdavys&catid=107&Itemid=505](http://www.personalas.net/index.php?option=com_content&view=article&id=130:kelyje-i-europa-etiskas-verslas-etiskas-darbdavys&catid=107&Itemid=505)>

tik pagalba, ji gali būti tik priemonė tikslui pasiekti, tačiau ji yra būtina priemonė tikslui pasiekti. Valdžios etika sudaro geras prielaidas gerai viešajai politikai. Ta prasme ji yra daug svarbesnė nei bet kokia nors atskira politikos iniciatyva, nes nuo jos priklauso visos kitos iniciatyvos“.

(Thomson, 1992)

Tinkama etikos praktika yra raktas į gerą valdymą, etiškas elgesys tarp verslo lyderių gali padėti išvengti neaiškumų, nesusipratimų. Jei darbuotojai, direktorių valdyba ar valdytojai nėra ataskaitingi už savo veiksmus ar rezultatus, jie nėra pakankamai suinteresuoti elgtis etiškai ir efektyviai. Etiškai ir efektyviai reikia elgtis ir priimant sprendimus, štai cituojant C. Lewis (2003) „veiksmai ar sprendimai turi atitikti tris kriterijus“ (žr. 9 pav.)



**9 pav.** Sprendimo veikimo modelis

Šaltinis J. Paliduskaitė (2003) Viešojo administravimo etika. Kaunas.

Tik susikirtus visiems trimis kriterijams t.y. kada priimtas sprendimas atitiks visus tris punktus, galima bus teigti, jog organizacijoje priimti sprendimai bus etiški, efektyvūs ir teisėti-viskas ko reikia teisingiems sprendimams. Remiantis Australijos valdymo instituto pranešimu (2014) etiškas elgesys gerajame valdyme turi būti:

- vienodai taikomas visiems darbuotojams, įskaitant ir vadovus;
- aiškiai apibrėžiantis organizacijos vertybes ir lūkesčius, susijusius su elgsena ir sprendimų priėmimu;
- būti konkrečiai nukreiptas į organizacijos rizikos valdymo sistemą;
- turėti aiškiai suformuluotas sankcijas už etinius pažeidimus.

Anot V. Zuzevičiūtės ir D. Kraskauskaitės (2012) švietimo organizacija privalo pasižymėti etiškais bruožais labiau nei bet kuri kita organizacija, kadangi švietimo organizacijos tikslai ir atsiradimo paskirtis yra nukreipta į visuomenės intelektualinį, moralinį lavinimą ir ugdymą nuo ankstyvųjų dienų. Be viso to, švietimas yra visuomenės sritis, į kurią sutelktos įvairiausios

investicijos, kurios atsiperka tobulėjant asmenybei, ko pasekoje valstybė patiria visapusišką progresą. Etika, valdžia ir pasitikėjimas yra tarpusavyje glaudžiai susiję reiškiniai.

Etiška organizacijos aplinka turi būti tiek vidinė, tiek išorinė. Vidinė organizacijos aplinka turi skatinti etišką elgesį. Stiprus etinis klimatas skatina tokias organizacines vertybes, kaip darbo efektyvumą, bendradarbiavimą, gerą atliekamo darbo kokybę, tobulėjimą ir kitas vertybes.

*Organizacijos, kurios siekia savo užsibrėžtų tikslų, turi užtikrinti, kad kiekvienas jų darbuotojas elgtųsi etiškai. Organizacijų vadovai ir jų darbuotojai įsitraukia į etiško sprendimo priėmimo procesus. Neretai priimami sprendimai gali paveikti kitų interesus ir ne tik į gerąją pusę. Neetiškas sprendimas gali turėti įtakos ne tik darbuotojų, bet ir visos bendruomenės plačiaja prasme saugumą ir gerovę. Etiško elgesio suvokimas gali būti geras arba blogas elgesys kitų organizacijos darbuotojų atžvilgiu. Tik etiškai dirbanti ir sprendimus priimanti organizacija gali pasiekti gero organizacijos mikroklimato.*

### **1.3.6 Veiksmingumas ir efektyvumas**

Mokyklos veiklos efektyvumui užtikrinti neužtenka vien tik mokyklos struktūroje apibrėžtų valdymo vienetų ar atskirų darbuotojų veiklos. Pagal Lietuvos Respublikos teisės aktus kai kurioms specifinėms veikloms atlikti yra būtina suformuoti darbo grupės, komisijas, tarybas. Esant būtinybei spręsti tam tikrą klausimą arba parengti tam tikrą dokumentą, mokyklos direktorius gali formuoti atitinkamo sudėties grupę – komisiją (Mokyklos struktūros tobulinimo 2006 – 2009 m. programa).

Efektyvumas reiškia, kad ištekliai, kuriais norima pasiekti laukiamą rezultatą yra naudojami efektyviai. Veiksmingumu siekiama užtikrinti, jog viešojo valdymo institucijos veiktų pagal teisės principus ir pateisintų žmonių lūkesčius, padėtų efektyviai spręsti susidariusias problemas.

Anot V.Damašienės ir L.Šimanskienės (2002), organizacija yra žmonių grupė žmonių, kurių veikla sąmoningai koordinuojama bendram tikslui pasiekti. Todėl organizacijos efektyvumas, gebėjimas sėkmingai dirbti ir vystytis priklauso nuo čia dirbančių žmonių. Labai svarbu ar organizacijos nariai vienodai supranta tai, kas vyksta organizacijoje, ko jie siekia ir kokiomis priemonėmis to siekia. Klestinčios organizacijos remiasi galinga jėga – savo vertybių ir įsitikinimų sistema, t.y. organizacine kultūra. Kiekvienai organizacijai būdinga savita kultūra, kuri lemia jos išskirtinumą, teigiamai veikia organizacijos darbuotojus. Efektyvumas švietimo organizacijoje yra gyvybiškai būtinas, t.y. būtinas gebėjimas pasirinkti tinkamus uždavinius arba priemones uždaviniams pasiekti.

Pasak V. Targamadzės (1996) kiekviena organizacija, naudodama įvairius išteklius, turi efektyvinti savo veiklą. Todėl galima ieškoti organizacijos veiklos efektyvumo galimybių. Tai yra

ganėtinai sudėtingas procesas, kadangi efektyvumas nėra vienpusis dalykas, jis negali būti nusakomas vienu kriterijumi.

Mokslinėje literatūroje efektyvumas apibrėžiamas įvairiais aspektais – pedagoginiu, ekonominiu, vadybiniu (žr. 3 lentelę)

**3 lentelė**

**Efektyvumo apibrėžimai**

| Aspektai    | Apibrėžimai                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pedagoginis | Efektyvumas - reikšmingas pedagoginio poveikio rezultatas ir pasekmė. Tai mokomojo konteksto sudarymas, kai moksleiviai gauna visą paramą pasiekti tam pažinimo lygiui, kurio reikalauja iškelti tikslai. (Jovaiša, 1993).                        |
| Ekonominis  | Efektyvumas organizacijoje pasiekiamas tada, kai išteklių paskirstomi taip, kad juos panaudojant būtų gaunama didžiausia įmanoma nauda. (Snieska, Ambrazienė, 1997).                                                                              |
| Vadybinis   | Efektyvumas yra toks pasiekimų laipsnis, kai organizacija realizuoja savo tikslus (Daft, 1995). Efektyvumas yra organizacijos sugebėjimas būti produktyvia ir lanksčia, mažinant įtampą ir konfliktus tarp jos narių. (Yuchtman, Seachore, 1967). |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Targamadzė. V. (2001) Švietimo organizacijų elgsena p.56

Įvairūs mokslininkai organizacijos efektyvumą apibrėžia labai skirtingai. 4 lentelėje pateikiama keleto autorių bei mokslininkų etiškumo apibrėžimų.

**4 lentelė**

**Efektyvumo samprata mokslinėje literatūroje**

| Autorius                    | Apibrėžimas                                                                                                                      |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Etzioni (1960)              | Efektyvumas tai organizacijos sugebėjimas įgyti vertingų išteklių.                                                               |
| Yuchtman ir Seashore (1967) | Efektyvumas tai organizacijos sugebėjimas būti produktyvia ir lanksčia, mažinant įtampą ir konfliktus, kylančius tarp jos narių. |
| Katz ir Kohn (1966)         | Efektyvumas tai pelno didinimas, taikant ekonomines, technines ir politines priemones.                                           |
| Steers (1975)               | Efektyvumas tai organizacijos sugebėjimas pasiekti ir panaudoti savo retus ir vertingus išteklius, siekiant operatyvių tikslų.   |
| Cummings (1977)             | Efektyvumas tai organizacijos narių suvokimas apie savo indėlį ir dalyvavimą organizacijos valdymo procesuose, siekiant tikslų.  |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Targamadzė. V. (1996) Švietimo organizacijų elgsena p.56

Vienas iš žymiausių viešojo sektoriaus tyrinėtojų ir teoretikų Janas Erikas Lane'as (2001) teigia, jog yra dvi pagrindinės efektyvumo rūšys: vidinis efektyvumas ir išorinis efektyvumas, arba veiksmingumas. Kaip jis teigia efektyvumas iš tikro yra veiksminga kriterijų sistema valdymo formoms arba institucijų veiklai įvertinti. Tačiau esama įvairių efektyvumo sampratų, kuriomis galima alternatyviai naudotis vertinant viešųjų institucijų darbą. Būtina atsižvelgti į įvairius efektyvumo tipus, kai, viena, daromas skirtumas tarp viešųjų išteklių paskirstymo ir tarp viešojo reguliavimo. Veiksmingumas įvardijamas kaip tikslo ar vertybės pasiekimas.

Efektyvumo valdymas tai dėmesio į mokyklos sėkmę sutelkimas, puoselėjant jos narių gebėjimus, bei siekiant įgyvendinti vis geresnį darbo atlikimą. Efektyvus mokyklos valdymas yra siejamas su mokinių mokymosi pasiekimais. Valdymui įtakos turi daugelis išorinių ir vidinių organizacijos veiksnių. Bendruomenės sutelkimas ir kryptingas užsibrėžtų tikslų siekimas yra ne tik vadovo, bet ir kitų mokyklos bendruomenės narių veiklos rezultatas.

Gerajam organizacijos veiklos efektyvumui didelės įtakos turi išteklių valdymas. Pagal E. E. Jančauską (2006) išteklius galime suskirstyti taip:

- *natūralieji*: gamtos ištekliai;
- *materialieji*: technologijos;
- *finansiniai*: piniginės lėšos;
- *informaciniai*: įvairiausios statistinių duomenų bazės, naujosios technologijos ir jų diegimas;
- *inovaciniai*: išradimai, naujos idėjos;
- *žmogiškieji*.

Ištekliai yra svarbūs organizacijų veiklai, bet šiuo metu kai kurie iš jų, kaip informaciniai, inovaciniai ir žmogiškieji ištekliai, tampa reikšmingesni. Būtent jie lemia organizacijų veiklos konkurencingumą ir efektyvumą (E. Jančauskas, 2006).

A. Raipa (2012) teigia, jog viešųjų organizacijų veiklos efektyvumas priklauso nuo individualios atskirų vadovų ir vadybininkų veiklos kokybės ir kompetencijos bei sugebėjimų taikyti technologijas, vykdyti pokyčius, parengti ir įgyvendinti strategijas. Viešųjų organizacijų veiklos efektyvumo kriterijai turi būti siejami su demokratinio valdymo dimensijomis. Valdžia gali veikti efektyviai tik tuomet, kai iškelti tikslai ir uždaviniai atitinka valstybės demokratines vertybes, galimybes disponuoti resursais ir galia. Viešųjų organizacijų veiklos efektyvumo matas gali būti tapatinamas su konstitucinės piliečių valdžios veiklos lygmeniu. Siekiant efektyvumo, būtini kompleksiški ir kompetentingi sprendimai, analitinė veikla, racionalūs išteklių valdymo būdai bei optimalus politikos ir valdymo metodų panaudojimas viešųjų programų rengime ir įgyvendinime.

R.B. Denhardt (2001) teigimu, efektyvumas – tai pagrindinis viešųjų įstaigų sėkmės matas. J. Perry (1989) teigė, kad efektyvumas – tai geras tinkamo darbo atlikimas, įveikiant pasitaikančias kliūtis, siekiant kuo didesnio gėrio visuomenei. Vienas iš viešojo administravimo tyrinėtojų J. Perry išskyrė šiuos efektyvumą lemiančius faktorius:

- techniniai (įgudimo);
- žmoniškieji įgūdžiai (sugebėjimas bendrauti);
- konceptualūs įgūdžiai (bendras suvokimas, kaip priimami sprendimai);
- atsakingumas;
- dėmesys rezultatams;
- sugebėjimas dirbti sistemoje ir rasti balansą (sprendimų ir veiksmų subalansavimas).

Pasak A. Raipos (2007) efektyvumas viešajame sektoriuje – tai kompleksinė problema, reikalaujanti kompleksiškų sprendimų, teikiant viešąsias paslaugas. Sėkmingai veikiančios viešosios institucijos privalo tobulinti mišrius veiklos metodus, papildomas galimybes, integruojant vadybos ir administravimo technologijas, plačiai pasitelkiant kokybės vadybos principus. Viešosios organizacijos siekia sistemingai dirbti motyvuojant darbuotojus, taikant naujas technologijas, kaupiant ir skirstant įvairias išteklių rūšis ir vystant viešųjų institucijų ir privačių struktūrų interesus. Anot Bagdono ir Jucevičienės (2000) efektyvumo sampratos paieškos švietimo organizacijoje yra mokslinė problema, kadangi:

1) mokykla yra sudėtinga organizacija, turinti daug interesų grupių. Dėl to egzistuoja skirtingi požiūriai į veiklos efektyvumą;

2) dalis edukacinės institucijos rezultatų išryškėja tik po tam tikro laiko, po kelių ar net keliolikos metų;

3) dalį edukacinės institucijos rezultatų yra sunku arba neįmanoma išmatuoti dėl nepakankamo metodologinio pagrindo.

Apžvelgus, susisteminus ir įvertinus mokslinę literatūrą, prieita išvados, jog mokyklos efektyvumas epistemologine prasme yra suvokiamas kaip „organizacijos iškeltų tikslų pasiekimas, parodantis mokyklos, kaip visumos, ir jos atskirų narių pažangą, atspindėtą jų veikla ir šios veiklos socialine verte“. Taigi efektyviai veikiančios mokyklos pačios išsikelia tikslus bei stengiasi kurti socialinę vertę – vertę bendruomenei. Pabrėžiama, jog mokyklos efektyvumo terminas gali būti sinonimiškai vartojamas su mokyklos rezultatyvumo terminu, tačiau neturėtų būti painiojamas su



terminu „mokyklos produktyvumas“, kuris apibrėžia tikslų pasiekimų laipsnį ir sunaudotų išteklių kieki.<sup>17</sup>

*Organizacijų aplinkoje vis labiau siekiama tapti konkurencingesniu, pranašesniu už kitą. Todėl daug dėmesio yra skiriama organizacijoje vykstančių procesų efektyvumui ir veiksmingumui užtikrinti. Organizacijos veiklos veiksmingumas, rezultatyvumas, pasireiškia konkrečios veiklos pasiektu rezultatu. Efektyviai ir veiksmingai dirbanti organizacija yra konkurencinga kitų organizacijų atžvilgiu, kurios šiais principais nesiremia.*

## **2. GERO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO MAŽEIKIŲ RAJONO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE TYRIMO METODOLOGIJA**

**Tyrimo tikslas** – nustatyti kokie Gerojo valdymo principai įgyvendinami Mažeikių „X“ progimnazijoje ir Mažeikių „Y“ pagrindinėje mokyklose, koku būdu jie pasireiškia bei koks jų įgyvendinimo lygmuo. Tyrimo tikslui pasiekti naudotasi „X“ progimnazijos ir „Y“ pagrindinės mokyklos direktorių ir pavaduotojų apklausa interviu metodu ir fokus grupės diskusijos metodu. Šios dvi bendrojo lavinimo įstaigos pasirinktos, nes yra skirtingos, renka skirtingą skaičių mokinių.

**Mažeikių „X“ progimnazijos tipas** – aštuonmetė mokykla su priešmokyklinio ugdymo klasėmis. Tipas – progimnazija. Mokymo forma: dieninė, individualus mokymas namuose, savarankiškas mokymas. Veiklos rūšys: priešmokyklinis ugdymas, pradinis ugdymas, pagrindinis ugdymas. Progimnazijos administraciją sudaro: direktorius; 1 direktoriaus pavaduotojas ugdymui; 1 direktoriaus pavaduotojas užklasinei veiklai ir direktoriaus pavaduotojas ūkio reikalams. Progimnazijoje dirba 53 mokytojai, kuriems ši mokykla yra pagrindinė darbovietė. Gimnazijoje dirba vyriausias buhalteris, buhalterio padėjėjas, raštinės vedėjas, 2 socialiniai pedagogai, specialusis pedagogas, logopedas, psichologas, bibliotekininkas, 17 aptarnaujančio personalo darbuotojų.

Mokyklos reorganizavimas:

- 2009 m. rugsėjo 1 d. mokykla iš vidurinės tapo pagrindine.
- 2013 m. rugsėjo 1 d. mokykla iš pagrindinės tapo progimnazija (Mažeikių rajono savivaldybės tarybos. sprendimas Nr. T1-372).

**Mažeikių „Y“ pagrindinės mokyklos tipas** – dešimtmetė mokykla. Tipas – pagrindinė mokykla. Mokymo forma: dieninė, individualus mokymas namuose, savarankiškas mokymas.

---

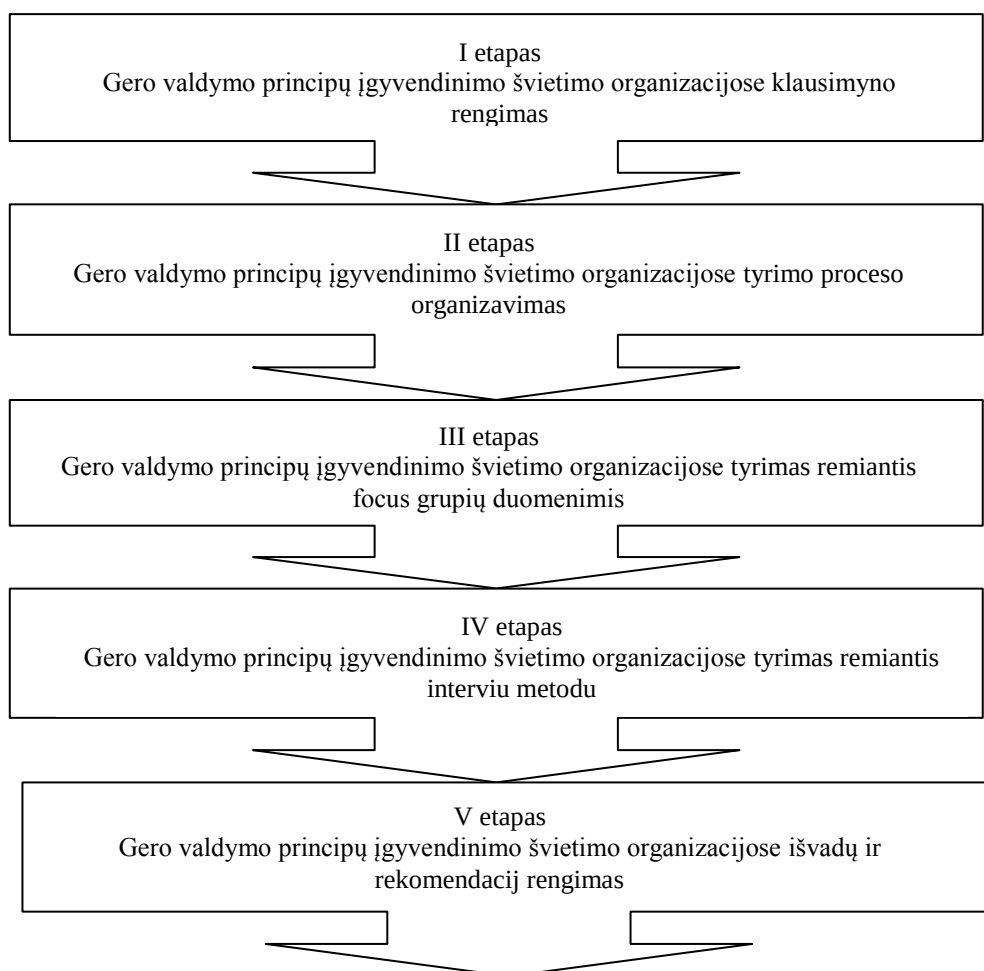
<sup>17</sup> Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studija (2010) Vilnius. [http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/2012\\_Projekto\\_Gera\\_mokykla\\_studija1.pdf](http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/2012_Projekto_Gera_mokykla_studija1.pdf)

Veiklos rūšys: priešmokyklinis ugdymas, pradinis ugdymas; pagrindinis ugdymas. Pagrindinės mokyklos administraciją sudaro: direktorius; 4 direktoriaus pavaduotojai ugdymui; direktoriaus pavaduotojas užklasinei veiklai ir direktoriaus pavaduotojas ūkio reikalams. Pagrindinėje mokykloje dirba 70 mokytojų, kuriems ši mokykla yra pagrindinė darbovietė: 26 – mokytoji metodininkai; 28 – vyresnieji mokytojai; 7 – mokytojai; 1 – neturi kvalifikacinės kategorijos. Pagrindinėje mokykloje dirba vyriausias buhalteris, buhalterio padėjėjas, raštinės vedėjas, socialinė pedagogė, specialusis pedagogas, logopedas, psichologas, bibliotekininkas, 14 aptarnaujančio personalo darbuotojų.

## 2.1 Tyrimo metodika ir organizavimas

Šiuo metu Lietuvoje nėra oficialiai suformuluota, geros t.y. sėkmingai dirbančios mokyklos samprata, nors įvairiuose švietimo veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose ir galima aptikti jos komponentų.

Tyrimas buvo atliekamas penkiais etapais, kurie pateikti 10 paveiksle.



**10 pav.** Empirinio tyrimo projektavimo etapai  
Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinkti kokybinio tyrimo metodai. *Focus* grupės buvo vykdomos 2015 m. rugsėjo 21 dieną, nuo 8 val. iki 10 val. „Y“ pagrindinėje mokykloje ir nuo 14 val. iki 16 val. „X“ progimnazijoje. „X“ progimnazijoje diskusija buvo įrašinėjama, „Y“ pagrindinės mokyklos *focus* grupės dalyvės pageidavo diskusijos neįrašinėti. Visas tyrimas užtruko 17 dienų, įskaitant jo pasiruošimą, patį tyrimą ir išvadų pateikimą.

*Focus* grupės diskusijos metu gauti duomenys buvo sistemingai apdorojami ir naudojami siekiant nustatyti sritis pagrindiniams klausimams tolimesniam kokybiniam tyrimui (ekspertų interviu metodui).

Siekiant darbe išsikelti tikslo, norint įgyvendinti darbo uždavinius bei atsakyti į probleminius klausimus, dirbta žemiau pateiktais etapais:

1. mokslinės literatūros, dokumentų analizė;
2. tyrimo tikslą ir uždavinius padėsiančios atskleisti ir įgyvendinti metodikos pasirinkimas;
3. *focus* grupės klausimų parengimas;
4. pusiau struktūruoto interviu parengimas;
4. tyrimo dalyvių atranka ir tyrimo atlikimas;
5. rezultatų analizė;
6. išvadų ir rekomendacijų rengimas.

K. Kardelis (2007) teigia, jog kokybiniai metodai siekia pažvelgti į gylį, kai tiriami individai, esantys natūralioje aplinkoje ir tiriamas reiškinys interpretuojamas tais terminais, kuriais jį suvokia žmonės. Kokybinio metodo pasirinkimą šiam darbui lėmė tai, jog tyrimo dalyviams sudaroma galimybė išsakyti savo nuomonę taip, kaip ji labiausiai atspindi jų suvokiamą socialinę realybę

**Focus grupės** tikslui pasiekti pirmiausia buvo atliekamas kokybinis tyrimas – *focus* grupės diskusija. Fokusuota grupinė diskusija tai organizuota diskusija su tikslingai surinktų dalyvių grupe, siekiant sužinoti jų nuomones susijusias su analizuojama tema. Diskusiją veda moderatorius. Pagrindinis *focus* grupės privalumas, kad tyrimą galima atlikti greitai, apklausiant didesnę bendruomenės narių grupę.

Šis metodas pasirinktas todėl, kad yra ypač tinkamas norint atskleisti nagrinėjamų principų vykdymą švietimo organizacijoje, perspektyvas kaip ir ką būtų galima tobulinti bei gauti naudingų pasiūlymų, ką ir kaip konkrečioje situacijoje būtų tikslinga keisti. *Focus* grupių metu gaunami išsamesni atsakymai nei kiekybiniuose tyrimuose (Bumblys, 2008).

*Focus* grupės diskusija gali būti naudojama kaip:

- atskiras duomenų rinkimo metodas (siekiant nustatyti problemą ir projektuoti

- jos sprendimą);
- papildomas metodas, taikomas prieš apklausą siekiant nustatyti apklausos sandarą, suformuluoti klausimus ir galimus atsakymų variantus;
- lygiavertis tyrime taikomų duomenų rinkimo metodas (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008).

Focus grupės diskusiją galima naudoti:

- kaip atskirą duomenų rinkimo metodą (siekiant nustatyti problemą ir projektuoti jos sprendimą);
- kaip papildomą metodą, taikomą prieš apklausą siekiant nustatyti apklausos sandarą, suformuluoti klausimus ir galimus atsakymų variantus;
- kaip lygiavertį tarp tyrime taikomų duomenų rinkimo metodą (Bitinas ir kt., 2008).

R.Žukauskienė (2008), B.Bitinas ir kt. (2008) ir V.Dikčius (2005) išskiria šiuos focus grupės privalumus:

- galimas tiesioginių klausimų uždavimas ir greitų rezultatų gavimas;
- didelė informacijos koncentracija;
- galimybė kiekvienam focus grupės nariui išsakyti savo pastebėjimus;
- veiksmingumas ieškant sprendimų.

Šiam tyrimui atlikti pasinaudota A. Belanovskij (2001) metodika, kuria yra apjungiami du kokybinių tyrimų metodai. Atlikus focus grupės apklausą, gauti tyrimo duomenys pateikiami ekspertams, detalesnei analizei atlikti ir tyrimo rezultatams pagrįsti. Darbas mažesnėse grupelėse padeda geriau suprasti kitų žmonių poreikius bei gauti atgalinį grįžtamąjį ryšį. Dirbant grupelėse vieno asmens pasakyta nuomonė gali būti papildyta, tokiu būdu gautas galutinis variantas yra dar išsamesnis ir informatyvesnis. Būtina paminėti, jog grupės dalyvių elgesys yra veikiamas grupės vedėjo bei kitų grupės dalyvių. Bendravimas grupėse leidžia laisvai keistis nuomonėmis, užduoti bet kokius klausimus nesivaržant, aptarti naujas idėjas ir spręsti konfliktines situacijas.

**Interviu apibrėžiamas**, kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas- gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją (Kardelis, 2007). Interviu metode pats tyrėjas iš anksto numato visus interviu klausimus bei atsakymus ir jų tvarką, vėliau vartodamas tuos pačius klausimus užduoda visiems respondentams. Šie interviu taikomi tais atvejais, kai siekiama gauti vieno tipo informaciją iš kiekvieno respondento. V. Rudzkienė (2004) teigia, kad interviu tai pašnekesys, tik jo metu laikomasi tiksliai apibrėžtų klausimų. Interviu trumpesnis, ir gvildinamas apibrėžtas klausimų skaičius. Interviu metu būna mažiau galimybių psichologiniam kontaktui

užmegzti, ir tai gali turėti įtakos rezultatams. Todėl, kad rezultatai būtų išsamesni jis gali būti papildytas kitokiais apklausos metodais.

Interviu, atliekant kokybinį tyrimą, kartu yra ir stebėjimas: tyrėjas ne tik girdi, ką informantas sako, bet ir mato, kaip jis kalba, kaip tuo metu elgiasi. Vis dėlto pagrindinius duomenis interviu metu tyrėjas gauna iš informantų pasisakymų. Interviu metodo taikymas suteikia visai kitų galimybių negu stebėjimas. Svarbiausia, kad jis padeda tyrėjui suvokti informantų požiūrius, nuomones, įsitikinimus (B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė, 2005).

Tyrimo panaudotas individualusis, kryptingas pusiau struktūruotasis interviu metodas. Pusiau struktūruotas interviu, dar kitaip vadinamas kryptingasis interviu. Jis priimtinausias atliekant kokybinius tyrimus. Tyrėjas iš anksto numato temas arba problemas, kurias aptars interviu metu, bet neprisiriša prie klausimų tvarkos ar numatytų pasakyti žodžių, laisvai juos keičia vietomis, užduoda papildomų klausimų. Tyrėjui šiuo atveju svarbu išklausti, gauti iš informantų išsamią informaciją. Tokio tyrimo pagrindinis privalumas: interviu gaunama išsamesnių, susistemintų duomenų, o pats interviu yra neformalus, vyksta pokalbio forma. (B. Bitinas, L. Rupšienė, V. Žydžiūnaitė, 2008).

Tyrimo duomenys apdorojami remiantis kontentinės (turinio) analizės metodu. Duomenų kokybinė turinio analizė atlikta keturiais žingsniais:

1. daugkartinis teksto skaitymas;
2. kategorijų išskyrimas, remiantis „raktiniais“ žodžiais;
3. kategorijų turinio skaidymas į subkategorijas;
4. kategorijų ir subkategorijų interpretavimas ir pagrindimas iš teksto ekstrahuotais įrodymais (Žydžiūnaitė, Merkys, Jonušaitė, 2005).

Tyrimo etika. Remiantis Žydžiūnaite (2001) galima teigti, jog tyrėjas, siekdamas kuo efektyviau atlikti tyrimą, turi ne tik gerai išmanyti mokslinių tyrimų metodologiją, bet ir būti kompetentingu tyrimų etikos srityje. Tyrimas buvo atliekamas vadovaujantis šiais principais (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008):

- pagarbos asmens orumui;
- teisingumo;
- konfidencialumo/privatumo (duomenys naudojami tik tyrimo tikslams).

Respondentai tyrimo dalyvavo laisva valia. Užtikrinant anonimiškumą bei konfidencialumą, tiriamieji turi būti garantuoti, kad bus užtikrintas jų privatumas (Žydžiūnaitė, 2007). Visa tyrimo metu gauta informacija nebus suasmensinta, darbe nebus įvardijamos švietimo organizacijos, ekspertų apklausoje dalyvavusių mokyklų vadovų bei pavaduotojų vardai ir pavardės bei fokus grupių dalyvių vardai ir pavardės.

Siekiant užtikrinti teisingumo principą, pusiau struktūruotam interviu buvo pasirinkta švietimo organizacijų vadovybė. Prieš pradedant interviu respondentės buvo informuotos, kad gauta medžiaga bus žymima raide ir skaičiumi, t.y. RESP 1 ir t.t., neminint konkrečios institucijos ar asmens tapatybę identifikuojančios informacijos.

## 2.2 Tyrimo instrumento pagrindimas

Kokybiniai tyrimai yra paremti tyrėjų pastangomis gauti įvairiausių minčių bei idėjų apie tam tikrą problemą, skirti sugeneruoti hipotezes bei identifikuoti kintamuosius tolimesniems tyrimams. Kokybiniai tyrimai išsiskiria ilgesniu ir lankstesniu ryšiu su respondentu, tad gauti duomenys būna išsamesni, o turinys turtingesnis (Dikčius, 2005).

Pasirinkta tyrimą atlikti dviem etapais:

5 lentelė

**Kokybinio tyrimo etapai**

| Etapai          | Tyrimo metodai                   |
|-----------------|----------------------------------|
| Pirmasis etapas | Focus grupės                     |
| Antrasis etapas | Interviu su ekspertais- apklausa |

Pirmojo etapo metu - buvo pasirinkta focus grupė (tikslinė grupė), kurioje dalyvavo 6 mokytojos. Antrojo etapo metu buvo pasirinktos abiejų mokyklų direktorės ir pavaduotojos, kurioms buvo užduota po 3 struktūruotus klausimus, išgryninus gautą informaciją Focus grupėse.

6 lentelė

**Focus grupėms parengti bei naudoti klausimai**

| Klausimas                                                                                                                                          | Klausimo svarba                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Padiskutuokime apie vadovo kaip lyderio svarbą užtikrinti mokykloje gerąjį valdymą.                                                                | Vadovas kaip lyderis yra labai svarbus bet kokioje organizacijoje, todėl norint išskirti, kokia vadovo kaip lyderio pozicija švietimo organizacijoje būtina išdiskutuoti, ką vadovas daro siekdamas gerų valdymo rezultatų. |
| Ar jūsų mokyklos vadovas tobulina savo kompetencijas, siekdamas geresnių rezultatų? Ar tobulinate savo kompetencijos sugebėjimus kaip bendruomenė? | Kompetencijos yra labai svarbios, siekiant geresnių rezultatų ir patrauklumo prieš kitas konkurencingas švietimo organizacijas.                                                                                             |
| Ar galima teigti, kad mokykla yra atvira naujovėms, inovatyvi? Kokias inovacijas išskirtumėte, kurių poveikis labiausiai jaučiamas jūsų mokykloje? | Inovatyvumas nūdienoje labai svarbus, kadangi inovacijos daro organizacijas patrauklesnes, o kadangi švietimo organizacijų pagrindinė grupė yra moksleiviai, inovacijos tuo aspektu yra būtinos.                            |

|                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kaip manote, koks vadovo vaidmuo inicijuojant, kuriant ir įgyvendinant pokyčius? Ar jūsų mokyklos vadovas pasižymi gebėjimu įtraukti kitus į pokyčių procesą ir valdymą? | Pokyčiai yra būtini, kad organizacija galėtų gyvuoti, o vadovo vaidmuo ir užimama pozicija turi pasižymėti gebėjimu įtraukti bendruomenę į keitimosi procesus.                       |
| Ar jūsų mokykloje yra konstatuojama, kad priimančiam sprendimus ir sprendžiant problemas turi būti remiamasi profesine etika?                                            | Etiškas elgesys švietimo organizacijoj užima ganėtinai aukštą poziciją, kadangi mokymo įstaigose kasdien susitinka skirtingų amžiaus tarpsnių žmonės, kurie turi gerbti vienas kitą. |
| Kaip manote, ar jūsų mokykloje yra siekiama aukščiausių sąžiningumo standartų? T.y. skatinamas sąžiningumas, skaidrumas, atskaitingumas?                                 | Sąžiningumas, atskaitingumas yra svarbus siekiant užtikrinti skaidrumą ir norint išlikti konkurencingiems prieš kitas mokymosi įstaigas.                                             |

Remiantis Gerojo valdymo principais, kuriais pasižymi švietimo organizacijos sudarytas Focus grupės klausimynas, po focus grupės diskusijos, visa gauta informacija buvo išgryninta ir susisteminus respondencijų pasireiškimus bei nuomones, sukurti 4 klausimai, kurie buvo užduoti interviu metu.

Interviu klausimai:

- Kaip manote, ar yra tokių sričių, kurias reikėtų tobulinti mokyklos valdyme?
- Kaip matote savo mokyklos ateities viziją?
- Su kokiomis problemomis susiduriate diegiant ir įgyvendinant Gerojo valdymo principus mokykloje?
- Ar esate patenkinti mokyklos bendruomenės aktyvumu, ieškant inovacijų ir pokyčių?

Kaip matoma, interviu atlikimui parengti bei naudoti klausimai apima grupinės (focus) diskusijos metu aptartus aspektus. Remiantis šiais aspektais, sudaryti klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti mokyklos vadovybės nuomonę apie mokyklos valdymo kokybę, apie sunkumus, kurie pasitaiko valdymo kelyje bei ateities lūkesčius

Kad tyrimo eiga vyktų nepriekaištingai, buvo pasinaudoti tokie resursai kaip: patalpa (mokyklos skaitykla), diktofonas, popieriaus lapai ir rašymo priemonės, kurios panaudotos užfiksuoti atsakymams.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas modelis, kurio metu vienas tyrimo eigos vadovas rūpinasi, kad tyrimo eiga vyktų sklandžiai ir, kad būtų išdiskutuoti visi parengti klausimai.

## 2.3 Tyrimo imties charakteristika

Tyrimo respondentams atrinkti buvo naudota tikslinė respondentų atranka. Tokios atrankos būdu iš anksto žinomos tam tikros respondentų ypatybės, pagal kurias ir atrenkami tiriamieji (Luobikienė, 2006). Šiuo atveju atrankos kriterijus: mokytojos, kurios dalyvauja mokyklos valdymo sistemoje, yra metodinių būrelių pirmininkės ir priklauso mokyklos tarybai. V. Žydžiūnaitės (2011) teigimu, kokybiniam tyrimui neaktualus tiriamųjų skaičius, o aktualus gauto interviu teksto turinys – jo gilumas, išsamumas, nauja informacija.

Focus grupės buvo organizuotos dviejuose bendrojo lavinimo mokyklose. „X“ progimnazijos focus grupėje dalyvavo 7 mokytojos, o iš „Y“ pagrindinės mokyklos- 6. Atrinktos dalyvės aktyviai dalyvauja mokyklos projektuose, priklauso mokyklos mokytojų komitetui, vaiko gerovės komitetui, prisideda organizuojant renginius, užklasinę veiklą bei skleidžiant informaciją apie gerą mokyklos vardą Mažeikių mieste ir rajone. Diskusijos metu buvo siekiama sužinoti moterų nuomonę apie Gerojo valdymo principų vykdymą ir įgyvendinimą mokykloje.

7 lentelė

**Duomenys apie focus grupės respondentus (N=13)**

| Respondentai           | Lytis   |       | Amžius   |          |          |          |
|------------------------|---------|-------|----------|----------|----------|----------|
|                        | Moteris | Vyras | 18-30 m. | 30-40 m. | 40-50 m. | 50-60 m. |
| „X“ progimnazija       | 7       | -     | 1        | 2        | 4        | -        |
| „Y“ pagrindinė mokykla | 6       | -     | -        | 3        | 3        | 1        |

Abiejuose grupinėse diskusijose dalyvavo vien moterys, kadangi mokyklose tik 5% visų dirbančiųjų sudaro vyrai. Pagrindinis respondenčių amžiaus tarpsnis 30-50 metų. Jaunesnių darbuotojų švietimo organizacijose pasitaiko rečiau. Mokytojų amžiaus tarpsnis mokyklose labiau vyrauja tarp 30-50 metų.



**Demografinės tiriamųjų charakteristikos**

| <b>„X“ progimnazija</b>                    |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Imties dydis                               | 7                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Pareigos, darbo stažas užimamose pareigose | Anglų kalbos mokytoja- 33 metai<br>Socialinė pedagogė- 12 metų<br>Pradinių klasių mokytoja- 27 metai<br>Pradinių klasių mokytoja- 7 metai<br>Istorijos mokytoja- 7 metai<br>Anglų kalbos mokytoja – 29 metai<br>Pavaduotoja ūkio reikalams- 16 metų |
| <b>„Y“ pagrindinė mokykla</b>              |                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Imties dydis                               | 6                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Pareigos, darbo stažas užimamose pareigose | Muzikos mokytoja- 9 metai<br>Socialinė pedagogė- 18 metų<br>Pradinių klasių mokytoja- 33 metai<br>Pradinių klasių mokytoja- 10 metų<br>Geografijos mokytoja- 9 metai<br>Anglų kalbos mokytoja – 20 metų                                             |

Tiriamųjų darbo stažų skirtumai parodo skirtingą požiūrį į naujoves bei pokyčius. Ilgiau švietimo organizacijoje ir savo pareigose dirbantys asmenys turi ilgametes vertybes ir nusistovėjusius standartus, nei tie, kurie „šviežiai“ ateina į švietimo sistemą. Mokytojų pagal darbo pobūdį yra įvairių nuo kalbininkų iki pradinių klasių mokytojų.

### 3. GEROJO VALDYMO PRINCIPŲ ĮGYVENDINIMO BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOSE TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Tikslinės (Focus) grupės tyrimo rezultatų analizė

##### **1. *Padiskutuokime apie vadovo kaip lyderio svarbą užtikrinti mokykloje gerąjį valdymą.***

„X“ progimnazijos focus grupė vieningai pritarta, jog vadovo vaidmuo mokyklos valdyme yra labai svarbus. Turint gerą vadovą, kuris nusibrėžia aiškias ateities vizijas yra daug paprasčiau. Lyderis yra žmogus, kuris anot respondenčių „veda“ kitus žmones į priekį, o drauge su savimi augina kitus lyderius. Respondentės vieningai pritarė, jog mokykloje vyrauja demokratinis lyderystės stilius. Vadovas visuomet tariausi su savo komanda, išklauso nuomonių (paminėta, jog vadovas dažnai daro susirinkimus, vadinamuosius „minčių lietumi“, kuomet visi turi teisę pasisakyti nagrinėjamu klausimu). Vienos iš respondenčių teigimu yra labai svarbi vadovo kompetencija ir gebėjimas valdyti aplinką, tačiau visų svarbiausia vadovas- lyderis turi gebėti aplink save suburti žmones- savo komandą (kuri būtų stipri, vieninga, palaikytų vadovą ir iš kurios vadovas gautų didelį palaikymą). Kita respondentė paantrino, jog vadovo kaip lyderio savybė yra sugebėjimas paskirstyti darbus, nes tik tuomet galima būtų pasiekti efektyvių rezultatų. Vienareikšmiškai buvo nuspręsta, jog vadovas turi būti tik lyderis (pats lyderis turi auginti lyderius). Kai kolektyvas turi į ką lygiuotis, darbo kokybė visiškai kitokia, geras pavyzdys visuomet traukia. Focus grupėje nuspręsta, jog lyderis neturi bijoti rizikuoti (būti atviram naujovėms, novatoriškas), prisiimti atsakomybę už savo veiksmus. Respondenčių teigimu mokykloje pavyko atsisakyti rutinos. „X“ progimnazijoje respondenčių teigimu lyderis kaip novatorius suburia savo komandą, vykdo įvairius seminarus, metodinius susirinkimus, į kuriuos kolektyvui malonu eiti.

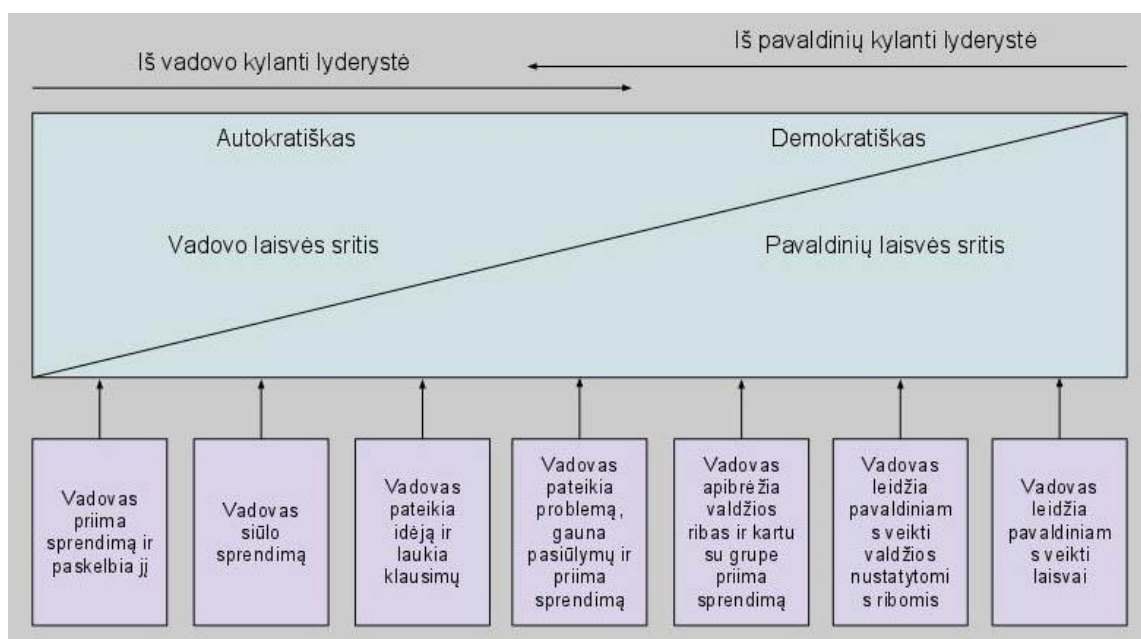
„Y“ pagrindinės mokyklos focus grupė teigė, jog vadovas yra mokyklos lyderis ir yra pats svarbiausias asmuo mokykloje, kadangi nuo vadovo viskas ir prasideda. Tačiau vadovas, kaip lyderis turi turėti „gerą stuburą“ su konkrečia kryptimi ir sugebėti suburti savo komandą. Vienareikšmiškai nuspręsta, jog lyderio komandoje visi nariai turi būti aktyvūs. Tačiau vadovas kaip lyderis negali stabdyti komandos, komanda taip pat turi turėti žodžio laisvę ir galimybę pasireikšti, išsakyti savo mintis. Respondenčių teigimu mokykloje vyrauja labiau autokratinė lyderystė. Prieš nusprendžiant kažką vykdyti mokytojai ar komanda turi visų pirma gauti lyderio palaiminimą pradėti kažką kurti. Vadovas išklauso komandos nuomonę, tačiau sprendimus priima savarankiškai ir yra asmeniškai už juos atsakingas.

Sparčiai besikeičianti aplinka kelia naujų iššūkių švietimo sistemai, mokyklai, mokytojams, visuomenei. Vis dažniau kalbama apie lyderystę švietimo srityje, kaip vieną iš švietimo sistemos efektyvumo požymių. Naujajame tūkstantmetyje mokytojų atliekami vaidmenys išsiplėtė. Šių dienų mokytojui ar vadovui nebeužtenka būti tik siauru savo srities specialistu. Jis turi būti ne tik dalyko mokytojas, vadovas bet ir informacijos perteikėjas, konsultantas, tyrėjas, bendradarbiaujantis kolega, novatorius, mokymo proceso organizatorius ir katalizatorius (Švietimo problemos analizė, 2015). Visi lyderiavimo stiliai yra reikšmingi. Vadovavimas – tai gebėjimas paveikti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus (S. P. Robbins, 2003).

Modernėjančioje visuomenėje labiau pasitaiko demokratinis lyderis, kuris orientuojasi į savo kolektyvą ir komandą. **Demokratinis lyderiavimo** stilius remiasi kitų žmonių skatinimu priimant sprendimus, prieš tai pasitarus su kitais. Demokratiniai santykiai kuriami remiantis bendruomenės narių pagarba vienas kitam, atvirumu ir nuoširdumu. Tai bene svarbiausia demokratijos puoselėjimo sąlyga. Remiantis R. Želviu (2003) demokratiškas vadovavimas, pasireiškia galių ir atsakomybės pasidalijimu su darbuotojais, aktyviu personalo dalyvavimu sprendimų priėmimo procese. Demokratišku valdymu pasirėmęs vadovas skatina komandą dirbti kartu, pasitiki darbuotojais ir mano, kad jei yra sudaromos sąlygos, tai darbuotojai noriai prisiima atsakomybę. Šio stiliaus vadovas formuoja organizacinę kultūrą. Toks vadovas visuomet stengiasi suvokti visų darbuotojų poreikius ir skatina išsakyti savo pozicijas, kad galėtų tinkamai juos paveikti ir kartu siekti organizacijos tikslų. Šiuo atveju tai komandiniu darbu pagrįstas valdymas. **Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo pakeitimo įstatyme** (2003 m.), įvardijami švietimo tikslai: „sudaryti sąlygas asmeniui įgyti demokratijos tradicijas įkūnijančius pilietinės bei politinės kultūros pagrindus, išplėtoti gebėjimus ir patirtį, būtiną asmeniui, kaip kompetentingam Lietuvos piliečiui.“

Remiantis D. Bosiene (2011) galima teigti, jog **autokratiškas lyderiavimo stilius** yra priverčiantis dirbti kitus, tačiau sprendimams kiti asmenys jokios įtakos daryti negali. Sprendimai priimami pačio lyderio. Anot R. Želvio (2003) autokratinio stiliaus vadovas visomis jėgomis pasiryžęs sutelkti savo rankose kuo daugiau galių, vienvaldiškai priima sprendimus, griežtai kontroliuoja pavaldinius ir laukia jų besąlyginio paklusnumo. Kai organizacijos valdymas pagrįstas šio stiliaus vadovo valdymu, tuomet tik vadovas formuos organizacinę kultūrą, spręs, kurias vertybes diegti darbuotojams, ir nurodys, kaip to pasiekti. Viena iš vertybių turėtų būti paklusnumas valdžiai, kadangi autokratinio valdymo stiliumi paremtas vadovas nepakenčia prieštaravimų.

Iš to galima daryti išvadą, jog sprendimai priimami komandose dažniau būna efektyvesni, nei tie, kuriuos priima vienas asmuo, nesvarbu koks lyderis jis bebūtų. Pagrindiniai šių dviejų lyderiavimo stilių skirtumai (žr.11pav) , jog autokratiškame valdyme yra duodami nurodymai, pavaldiniai dirba, o už priimtus sprendimus atsakingas tik lyderis (vadovas), o demokratiškame valdyme, lyderis (vadovas) remiasi kitų nuomone ir lyderystė kyla iš pačių pavaldinių.



**11 pav.** Autokratiškos ir demokratiškos lyderystės palyginimas

**Šaltinis:** Daiva Bosienė (2011) Lyderystės stiliai.

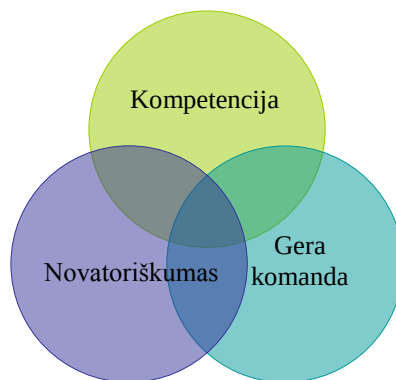
Kad lyderis būtų sėkmingas, jis turi remtis lyderystės principais t.y. užtikrinti darbuotojų efektyvumą, sukurti mokyklos viziją bei misiją, bandyti restruktūrizuoti organizaciją, nurodant kuria linkme keliauti, žmonių kaip lyderių ugdymas bei įtraukimas į komandą. Kad mokyklos vizija, misija bei strateginiai tikslai būtų įgyvendinami efektyviai, yra būtina, jog vadovas:

- gebėtų paaiškinti vykdomus tikslus kitiems;
- gebėtų išreikšti uždavinius bei tikslus ne tik žodžiais, bet ir veiksmais;
- gebėtų pritaikyti pasiektus tikslus ir juos plėtoti.

Lyderystei būdinga tai, kad ji vyksta grupėse, kuriose lyderis turi sekėjų, o juos vienija bendros vertybės ir tikslai. Lyderystė toks procesas, kurio metu poveikis juntamas abiem šalims: kokią poveikį lyderis daro savo grupėje esantiems sekėjams, tiek pats lyderis yra veikiamas grupės sekėjų.

*Focus tyrimo metu vienareikšmiškai nuspręsta, jog lyderis aplink save turi turėti gerą komandą, būti novatorius bei kurti novatorišką aplinką savo mokykloje bei būti kompetentingas visais valdymo klausimais (žr.12 pav)*

*Tik turėdamas visas šias savybes lyderis galės keliauti link tobulos ir geros ateities.*



**12 pav.** Lyderio švietimo organizacijoje savybės

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis focus grupės rezultatais

*Pozicija, kurioje susitinka novatoriškumas, gera kokybiška komanda ir kompetencijos yra lyderystės pamatas. Anot focus grupėse pateiktų duomenų toks lyderis gali sėkmingai vesti savo komandą į priekį. Tokioje lyderystėje lyderiai dažniausiai yra pokyčių iniciatoriai, o jų sekėjai – pokyčių procesų dalyviai.*

*„X“ progimnazijos focus grupėje vieningai nutarta, jog jų vadovas- lyderis, kuris remiasi demokratiškumu. Visi bendruomenės nariai vieningai įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą ir yra kylantys lyderiai drauge su savo vadovu. Vadovas juos motyvuoja „augti“ kaip lyderius drauge. Šioje mokykloje teigiama lyderystė davė rezultatų, kolektyvas dirba išvien, remiasi vieni kitų gerąja patirtimi.*

*„Y“ pagrindinės mokyklos focus grupė teigė, jog jų vadovas sprendimus dažniausiai priima savarankiškai. Kartais pasitaiko bendradarbiavimo, komanda gali teikti savo naujas idėjas bei mintis, tačiau galutinis rezultatas ir priimtas sprendimas visuomet bus lyderio (vadovo). 70% focus grupės dalyvių teigė, jog norėtų, kad į jų nuomonę būtų labiau įsiklausoma, tuomet būtų lengviau priimti pasekmes dėl tokių sprendimų, kurie mokyklose nepasiseka.*

**2. Ar jūsų mokyklos vadovas tobulina savo kompetencijas, siekdamas geresnių rezultatų? Ar tobulinate savo kompetencijos sugebėjimus kaip bendruomenė?**

„X“ progimnazijos focus grupė teigė, jog darbuotojai yra įtraukiami ir skatinami prisijungti prie mokyklos strategijos kūrimo. Kasmet yra nustatomi vis kiti prioritetai, į kuriuos bus atsižvelgiama kiekvienais metais. Jie nustatomi balsavimo būdu, susirinkus visiems mokyklos mokytojams. Jei kažkas turi idėjų, kaip mokyklos strategija gali būti tobulinama visuomet yra atsižvelgiama į jų nuomonę.

Mokykloje labai skatinamas kompetencijos ugdymas visomis prasmėmis. Mokyklos bendruomenei yra rengiama nemažai kursų, kompetencijoms tobulinti. Vadovas kasmet remiantis švietimo ministerijos pasiūlymais ir reikalavimais organizuoja seminarus, kviečiasi lektorius, kurie praveda paskaitas mokytojams. Pats vadovas dalyvauja įvairiuose seminaruose ne tik Mažeikių rajone, tačiau yra deleguojamas nuo Mažeikių rajono vykti į ministerijos rengiamas konferencijas, iš kurių respondenčių teigimu parsiveža daug naujovių ir visuomet surengia seminarą vietinei bendruomenei, perteikia žinias. Mokyklos direktorė du kartus kompetencijas tobulino Amerikoje, iš kur parvežė gerą patirtį ir naujus pamokų metodus, bei perteikė juos visiems mokyklos mokytojams. Atvežta pasaulio kavinių idėja greitai pritapo mokykloje ir yra praktikuojama visų dalykų pamokose. Respondenčių teigimu, grįžtamasis mokinių ryšys buvo šimtaprocentinis. Mokiniams labai patiko nauji pamokų vedimo metodai. Viena respondentė teigė, jog visuomet malonu iš vadovo išgirsti pagyrimą, paskatinimą ieškoti naujų kelių, kažkur dalyvauti, parsinešti kažką naujo. kai mokytojai dalyvauja seminaruose ir parsiveža iš jų kažką naujo. Kaskart seminarus įgijus naujų žinių, mokytojai skatinami juos perduoti bendruomenei, specialių užsiėmimų metu ir taip drauge tobulėti ir kilti siekiant idealių tikslų. Mokytojų teigimu tobulėjimo skatinimas mokykloje yra sujungtas tarsi grandine- mokytojos skatina mokinius tobulėti, o mokyklos vadovas geru žodžiu ar pagyrimu skatina tobulėti pačius mokytojus. Vienos iš respondenčių teigimu netobulėti yra senamadiška, yra tiesiog vidinis poreikis tobulėti kaip specialistui. Kita respondentė paantrino, jog yra noras tobulėti ir noras būti įdomus mokiniams, sužadinti mokinių norą stengtis ir tobulėti. Visuomet kyla klausimas „ar aš norėčiau sėdėti pamokoje, kurioje yra neįdomu“ atsakymas vienareikšmiškai neigiamas, o tai jau motyvacija tobulėti. Mokytojos pasidžiaugė, jog inicijuotos vadovo surengė kursus tema „Efektyvi mokykla“ kitų mokyklų direktoriams ne tik Mažeikių rajone, tačiau ir Telšių mieste.

„Y“ pagrindinės mokyklos focus grupė teigė, jog kiek leidžia galimybės stengiasi prisidėti prie mokyklos strategijos kūrimo bei gerinti savo kompetencijas, tačiau kaip didžiausią kliūtį

tobulinti kompetencijas įvardijo finansavimo nepakankamumą. Mokykloje bendrai kaip mokytojams (bendruomenei) kvalifikacijos tobulinimo kursų nėra, tad jei nori patobulinti save vienoje ar kitoje srityje turi ieškoti finansavimo galimybių iš šalies (įvairūs projektai) ar tiesiog finansuoti iš savo lėšų. Viena iš respondenčių teigė, jog kartais iš vadovo gauna paskatinimo tobulėti vienoje ar kitoje srityje, tačiau ne visuomet tobulėjimo kryptis tenkina mokytojus. Kita respondentė paantrino, jog noro tobulinti kompetencijas mokytojams yra, tačiau neužtenka tik paskatinimo žodžiu, reikia ir materialinės pagalbos, kadangi pagrinde visi kompetencijų tobulinimo kursai yra mokami. Nemokamų kursų, kurie yra organizuojami švietimo skyriaus, nepaminėjo. Teigė kiek leidžia finansinės galimybės stengiasi tobulėti iš savo lėšų, tačiau ne kaip bendruomenė, o atskirai pagal savo asmeninius poreikius.

*Išsilavinusios ir tobulėjančios mokslo srityje visuomenės poreikiai skatina naujų kompetencijų ugdymą – svarbią vietą užima asmenybės augimas. Kompetencijos yra suprantamos, kaip visuma gebėjimų, vertybinių nuostatų ir žinių, kurių pagalba galima sėkmingai gyventi ir veikti visuomenėje. Kompetencijų įsigyti negalima, jos yra asmens intelektinė nuosavybė, kuri susijusi su tam tikra žmogaus saviraiškos forma, tačiau kompetencijos turi būti nuolat tobulinamos, o darbuotojų kompetencijų ugdymas švietimo organizacijoje yra aktuali problema. Pasak Vengrienės (2006) kompetencijos apima visumą žinių, mokėjimų ir elgsenos- tai, ką asmuo naudoja atlikdamas tam tikras užduotis. Nūdienoje reikalavimai darbuotojų kompetencijai nuolat kinta. Labai svarbu, kad švietimo organizacija sudarytų sąlygas ir motyvuotų darbuotojus įsitraukti į nuolatinio tobulėjimo procesą. Reiškiniui, jog kompetencijų svarba nuolat kinta didelės įtakos turi ekonominis, socialinis kontekstas. Remiantis autorių Lustri, Miura ir Takahashi (2007) patirtimi galima išskirti, jog pagrindinės kompetencijų sudedamosios dalys yra:*

- *gabumai (įvairūs talentai);*
- *gebėjimai (savybių pritaikymas praktikoje);*
- *įgytos žinios (žinių bagažas, reikalingas tobulėjimui);*
- *patirtis (visa tai, kas sukaupta, siekiant užsibrėžtų tikslų);*
- *psichologiniai ir fiziologiniai resursai (turėti pranašumą sprendžiant vienokius ar kitokius klausimus).*

*Kiekviena organizacija susikuria savo vertybių sistemą, apsibrėžia kompetencijų tobulinimo ir asmeninio tobulėjimo filosofiją, kultūrą, vertybes. Sukurta organizacijos kompetencinių vertybių sistema daro didelę įtaką išorinės aplinkos nuomonei apie ją. Tokiu būdu nuolat besimokanti ir tobulėjanti organizacija tampa išskirtinė prieš kitas organizacijas. Kompetencijos ir tikslų siekimas gali tapti savotiška teigiama organizacijos vizitinė kortelė.*

**Kompetencijų tobulinimo švietimo organizacijoje stipriosios ir silpnosios pusės**

| <b>Stiprybės</b>                                                                          | <b>Silpnybės</b>                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Mokyklos rengiami kursai ir seminarai<br>(atsižvelgiant į ministerijos reikalavimus)      | Mokytojų motyvacijos kompetencijų<br>tobulinimui trūkumas                        |
| Vadovų kompetencijų tobulinimas ir gerosios<br>patirties perdavimas mokyklos bendruomenei | Asmeninių finansų trūkumas                                                       |
| Grįžtamasis ryšys ir patirties sklaida po<br>seminarų/konferencijų                        | Seminarų/konferencijų bendruomenėje<br>nebuvimas                                 |
| Vadovo paskatinimas tobulėti                                                              | Per mažas vadovo indėlis prie kompetencijas<br>tobulinančios bendruomenės kūrimo |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Focus grupės duomenimis

Kiekviena švietimo organizacija yra skirtinga, todėl kiekvienoje mokykloje yra jaučiamas skirtingas vadovų, mokytojų kompetencijų tobulinimo lygmuo. Ugdymo procesas turi vykti ne tik pamokų metu, tačiau ir kasdienėje veikloje, didinant darbuotojų kompetenciją, sugebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, numatyti ir taisyti padarytas klaidas. Ne visuomet kompetencijų tobulinimo nebuvimas priklauso nuo pačių bendruomenės narių nenoro. Neretai tokios silpnybės kaip lėšų stygius, vadovo paskatinimo trūkumas ar neįvertinimas tampa motyvacijos stokos tobulėjimui priežastimi (žr. 10 lentelę). Remiantis „Y“ pagrindinės mokyklos focus grupės patirtimi lėšų stygius ir asmeninių lėšų finansavimas yra didelė problema siekiant tobulėjimo kaip specialistui, kadangi mokytojas yra tokia asmenybė, kuri turi nuolatos tobulėti drauge su jaunąja karta. Ypatingai nūdienoje tobulėjimui skiriamas didelis dėmesys. „X“ progimnazijos focus grupės geroji patirtis leidžia daryti prielaidą, jog mokyklos vadovas daro didelę įtaką kompetencijų tobulinimui mokykloje. Kadangi vadovas yra tas asmuo, kuris savo geruoju pavyzdžiu parodo bendruomenei, jog tobulėti reikia, skatina bendruomenės tobulėjimą bei deda visas pastangas, kad organizacija nuolatos koja kojon žengtų drauge su naujovėmis. Jų teigimu švietimo organizacijos veidas yra visa bendruomenė, kuri gali ne tik pasisemti gerosios patirties iš seminarų, tačiau ja pasidalinti drauge su bendruomene, sukuriant naują produktą ir taip švietėjiškai siekiant skleisti sukauptą gerąją patirtį.



### 3. Ar galima teigti, kad mokykla yra atvira naujovėms, inovatyvi? Kokias inovacijas išskirtumėte, kurių poveikis labiausiai jaučiamas jūsų mokykloje?

„X“ progimnazijos focus grupės teigimu mokykla yra atvira naujovėms ir inovatyvi, o viso to pradininkė buvo mokyklos direktorė, kuri nebijojo rizikuoti. Mokyklos direktorė įvedė įvairias naujas atviras erdves mokykloje- lauko klasė, loftas (pertraukų metu ten buriasi mokiniai), pilnai informacine technika aprūpintos skaityklos, poilsio kampeliai koridoriuose. Šių erdvių atsiradimas mokykloje buvo naujovė, kuri palengvino mokytojų darbą, kadangi pakeisti aplinką yra labai naudinga ir efektyvu pamokoms bei jų kokybei gerinti. Kaip naujovė paminėtas diskusijų taikymo būdas susirinkimų metu (mokinių tėvams), kuriuos veda vadovas, supažindina su mokyklos strategija, mokymosi uždaviniais- tai kitoks susirinkimų vedimo būdas. Apskrito stalo diskusijas direktorė veda mokiniams, kiekvienai klasei individualiai. Tokiu būdu atsiranda glaudus ryšys tarp mokyklos direktorės ir mokinių. Viena pagrindinių inovacijų ir pasikeitimų mokykloje įvyko 2013 metais, kuomet mokykla buvo restruktūrizuota. Tai inicijavo mokyklos direktorė, kuri nepabijojo prarasti vyresnes 9-10 klases ir tapti progimnazija, beje pirmąją Mažeikių rajone. Pasikeitus mokinių amžiaus tarpsniui reikėjo ieškoti naujų darbo metodų ir jų išmokyti mokytojus, tuo užsiminė mokyklos vadovė, kuri lankė įvairius seminarus, sėmėsi patirties iš kitų miestų progimnazijų. Viena iš respondentų mokyklos inovatyvumą ir išskirtinumą iš kitų mokyklų išskyrė mokyklos šventes. Mokykla pirmoji sukūrė renginį „Mokyklos garbė“, kurio metu apdovanojami gerų pasiekimų pasiekę mokiniai, jų tėvai, mokytojai. Kitos mokyklos Mažeikių rajone pamažu perėmė šią tradiciją ir pradėjo taikyti savo mokyklose. Kovo 11-osios dienos bendruomenės šventė su mokiniams ir tėveliais (kurios metu mokyklos direktorė lauke kepa blynus ir vaišina tėvelius, mokytojus bei mokinius). Mokykla yra atvira naujovėms ir visuomet įsijungia į rajono organizuojamus renginius, bei prie jų prisideda. Mokyklos renginiuose labai noriai dalyvauja tėveliai.

„Y“ pagrindinės mokyklos focus grupė mokykla turi tam tikrų tradicijų, kurias pastoviai tobulina. Mokykla ką tik pabaigė vykdyti naują projektą su užsienio partneriais. Šis projektas mokykloje buvo naujovė (tesėsi du metus), prieš tai mokykloje tokių projektų nebuvo. Mokiniai drauge su mokytojais turėjo galimybę išvykti į kitas užsienio šalis, bei priimti svečius iš kitų užsienio šalių. Po projekto iš mokyklos vadovybės pusės buvo siūlymų pasirėmus projekto patirtimi įdiegti naujovių mokykloje, tačiau kol kas niekas jokių naujų idėjų vadovui nepateikė. Prie inovacijų mokytojos priskyrė praėjusių metų seminarą, kuris mokytojams buvo nemokamas, bei

prieš kelis metus kompiuterizuotą skaityklą, tačiau paminėjo, jog moksleiviai joje praleidžia nedaug laiko.

*Inovacijų švietimo sistemoje diegimas bei vystymas, didina švietimo organizacijų konkurencingumą, veiklos efektyvumą, veiksmingumą, aukštą ugdymo mokybę bei užtikrina atsakomybės pasidalijimą. Šiuolaikinėms organizacijoms yra keliami reikalavimai, kad jos prisitaikytų prie nuolatinių procesų tobulinimo kaitos. Inovacijos nūdienoje tampa būtina sąlyga išlikimui. Inovacijos turi būti visos organizacijos bendras siekis, todėl yra būtina užtikrinti gerą mikroklimatą ir organizacinę kultūrą, kad visi bendruomenės nariai noriai prisidėtų prie inovacijų paieškos bei įgyvendinimo. Be visa ko labai svarbus veiksnys yra darbo pasidalijimas. Būtin užtikrinti, jog siekiant veiksmingo inovacijų įdiegimo būtų suburta komanda, kuri atitinkamai pasidalintų darbus, siekiant įgyvendinti bendro tikslo. V. Šilingienės (2012) teigimu, kad šiuolaikiniams vadovams būtina patiems inicijuoti pokyčius, skatinti inovacijas ir naujoves. Tokie autoriai kaip B. Melnikas, A. Jakubavičius, R. Strazdas (2000) inovacija apibūdina kaip pažangią naujovę, kuri gali būti laikoma nauja veikla, idėja ar materialiu objektu, kuris yra naujas organizacijoje ir kuris organizacijoje yra įgyvendinama ir naudojamas. Galima teigti, jog šiuolaikinė inovacinė sistema apima kūrybą ir mokslą. Kaip bebūtų diegiant inovacijas yra labai svarbus žmogaus (individo) vaidmuo, nes bet kokios inovacijos įdiegimui reikalingos naujos idėjos.*

10 lentelė

#### **Išskirtinės mokyklų inovacijos, padariusios poveikį mokyklos konkurencingumui**

| <b>„X“ progimnazija</b>                            | <b>„Y“ pagrindinė mokykla</b>            |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Mokyklos reorganizacija (į progimnaziją)           | Projektas su užsienio partneriais        |
| Naujos atviros erdvės mokykloje                    | Skaityklos kompiuterizavimas             |
| Diskusijų taikymo būdas pamokų ir susirinkimų metu | Planšetinių kompiuterių klasės įdiegimas |
| Unikalios mokyklos šventės                         | Seminaras visai mokyklos bendruomenei    |
| 10 metų vykdomi projektai su užsienio partneriais  |                                          |

**Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Fous grupėje pateiktais duomenimis**

*Norint, kad švietimo organizacija būtų konkurencinga šiandieninėmis sąlygomis, būtina didinti inovacijų svarbą. Kad inovacijų įdiegimas pasiektų šimtaprocentinį įgyvendinimo lygmenį ir turėtų grįžtamąjį ryšį, būtina, kad visos organizacijos bendruomenė būtų suinteresuota prisidėti prie naujovių diegimo. Labai svarbu palaikyti inovacinę organizacijos kultūrą. „X“ progimnazijoje*

*įgyvendinta mokyklos reorganizacija turėjo didžiausią įtaką mokyklos konkurencingumui tarp kitų mokyklų, kadangi šiuo metu tai yra vienintelė progimnazija Mažeikių rajone, užimanti užima penktąją vietą reitinguose tarp visų Lietuvos mokyklų.<sup>18</sup> Po šio reorganizavimo (inovacijos) mokinių skaičius nemažėjo, anaipol, remianti į tai, kad mokykla neteko 9-10 klasių, mokinių skaičius pradėjo didėti. Tai yra teigiamos inovacijos pavyzdys. Unikali mokyklos šventės kasmet pritraukia didelį kiekį mokinių tėvų, kurie taip įsilieja į mokyklos bendruomenės gyvenimą ir jame aktyviai dalyvauja. „Y“ pagrindinė mokykla inovacijas vykdo labiau mikro, nei makro lygmeniu. Įdiegta kompiuterizuota skaitykla ir planšetinių kompiuterių klasė yra kaip pagalba mokytojams pamokų metu, tačiau šias naujoves turi įdiegusios ir kitos mokyklos, todėl, kaip konkurencingumo rodiklio paminėti negalima. Projektas su užsienio partneriais- pirmasis įvykdytas šioje mokykloje.*

#### **4. Kaip manote, koks vadovo vaidmuo inicijuojant, kuriant ir įgyvendinant pokyčius?**

**Ar jūsų mokyklos vadovas pasižymi gebėjimu įtraukti kitus į pokyčių procesą ir valdymą?**

*„X“ progimnazijos focus grupė* teigė, jog vadovas labai svarbus įgyvendinant pokyčius, o jei dar vadovas pasako, jog jūs galite tai įgyvendinti ar bent jau prisidėti prie pokyčių įgyvendinimo, tuomet tai yra stipri motyvacija judėti į priekį. Vadovė visuomet įtraukia bendruomenės narius į pokyčių įgyvendinimo procesą, todėl visuomet be didelių sunkumų pavyksta mokykloje įgyvendinti pokyčius, mokyklos nariai jais labai džiaugiasi, o jei kažkas nepavyksta, tuomet tie pokyčiai gali būti patobulinti, restruktūrizuoti ir vėl naudojami. Visa mokyklos komanda yra pokyčių įgyvendinimo dalyviai, ne stebėtojai. Remiantis focus grupės teigimu „Neįdomu būti stebėtoju, įdomu būti dalyviu, o mokyklos direktorė leidžia būti tais dalyviais“. Pokytis nebus įgyvendintas, jeigu jo dalyviai tiesiog „plauks“ paviršiumi ir neįsigilins į paties pokyčio esmę ir prasmę. Visuomet prieš naujus pokyčius vadovas tariasi su mokyklos mokytojų taryba, neretai yra suburiama apvaliojo stalo diskusija su mokinių taryba, kuomet inicijuojami pokyčiai tiesiogiai liečia juos pačius. Dažniausiai visas pokyčių įgyvendinimo procesas prasideda nuo diskusijos.

*„Y“ pagrindinės mokyklos focus grupė* nurodė, jog vadovo vaidmuo labai svarbus, kadangi jų mokykloje vadovas įgyvendina ir inicijuoja naujoves bei pokyčius. Galimybę vadovui patarti turi visi, tačiau į kitų nuomonę ne visais atvejais yra įsiklausoma. Viena mokytoja paminėjo, jog pasitaiko atvejų, kuomet mokyklos vadovas sprendimą priėmė nepasitaręs su kolektyvu ir pokytis (naujas dalykas) mokykloje nepritaupo. Teko šį pokytį išgyvendinti, o tai kainavo papildomų lėšų. Kita respondentė paantrino, jog mokykla gavo finansavimą ir dalį kabinetų aprūpino projektoriais,

---

<sup>18</sup> Lietuvos mokyklų reitingai 2015 <http://www.alfa.lt/straipsnis/49845012/ugdymo-istaigu-reitingai-mokyti-provincijoje-vis-geriau>

šis pokytis buvo įvykdytas mokyklos direktorės. Į pokyčių plėtotę mokytojos įtraukiamos tiek, kiek to įtraukimo reikia mokyklos direktorei.

*Siekiant kokybiško ugdymo, gerų mokymosi rezultatų, vadovams kyla būtinybė skatinti pedagogų profesinį ir vadybinį tobulėjimą, siekti kažko naujo. Jei mokytojai bus nepasirengę ar nenorės gerinti savo darbo, jokie pokyčiai, jokios reformos nepavyks. Todėl mokyklos vadovai turi palaikyti ir skatinti pokyčių įgyvendinimą mokyklose, siekiant gerinti ir vertinti mokytojų darbo kokybę. Diegiant pokyčius didelis dėmesys turi būti skiriamas įgyvendinimo etapo tobulinimui, darbuotojų vaidmenų suskirstymui bei apmokymui. Diegiant pokytį, jei jis nėra naujas rinkoje, būti remtis kitų patirtimi. Pokyčių valdymas organizacijose apima daugelį sričių. Zakarevičiaus (2003) pastebėjimu, pokyčių turinys, gana dažnai suprantamas nevienodai, kadangi pokyčiai – sudėtingas procesas, galintis apimti įvairias erdves, vykti skirtingu tempu, turėti skirtingas fazes. Pokyčiai organizacijose dažniausiai vykdomi siekiant patobulinti ar netgi iš esmės keisti kažkokius organizacijos elementus. Pokyčiai švietimo organizacijai reikalingi tam, kad ji išliktų konkurencinėje aplinkoje ir sugebėtų pasiekti užsibrėžtų tikslų.*

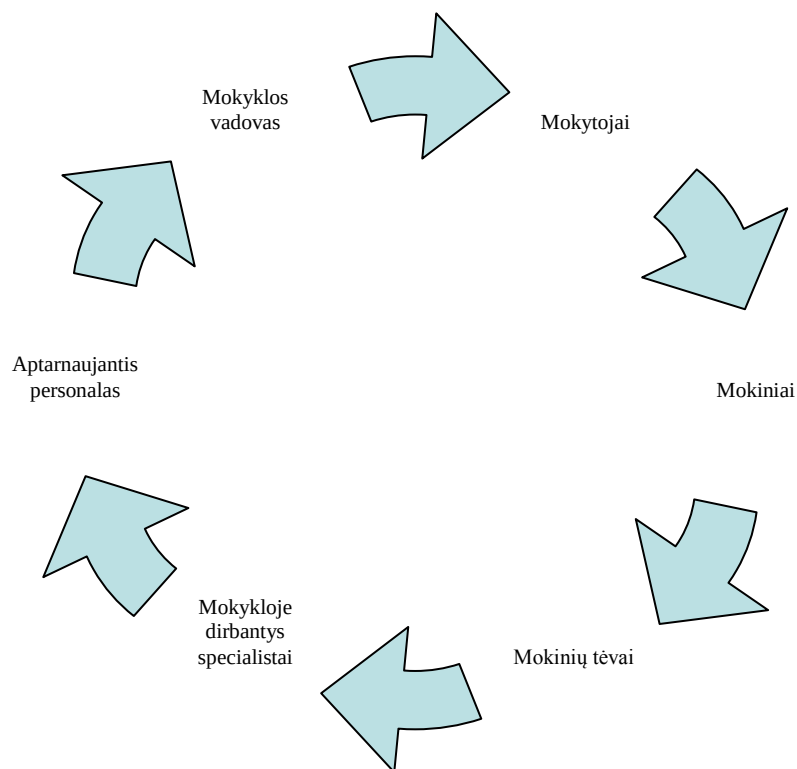
##### **5. Ar jūsų mokykloje yra konstatuojama, kad priimant sprendimus ir sprendžiant problemas turi būti remiamasi profesine etika?**

„X“ progimnazijos focus grupės nuomone mokykloje visada yra kalbama apie pedagogo profesinę etiką ir apie jo korektišką elgesį mokinio atžvilgiu. Etiškas elgesys visų pirmiausia turi būti pagarbus elgesys vaikui, pagarbus savo kolegai, pagarbus vadovo ir pavaldinio atžvilgiu. Focus grupės narės pasidžiaugė, jog mokiniai, baigę šią mokyklą, sugrįžta atgal ir sako, jog kaip gerai buvo mokytis šioje mokykloje, kaip norėtų į ją sugrįžti mokytis. Kadangi visi mokytojai buvo malonūs bei supratingi. Tam, respondenčių teigimu didelės įtakos turi mokyklos direktorės pozicija visuomet išklausyti mokinį, padėti ir būti mokinio pusėje, į mokinį žiūrėti kaip į asmenį, pilnavertį partnerį. Visų mokinių nuomonė mokykloje yra svarbi ir į ją atsižvelgiama, nesvarbu ar mokinytis yra penktokas, ar aštuntokas. Mokykloje yra vadovaujama etiško lygybės principu. Nei į mokytojus, nei į mokinius nėra žiūrima iš aukšto, nėra spaudžiami iš viršaus „pasipūtėliško autoriteto“. Šioje mokykloje yra ugdoma asmenybė. Mokytojai yra laisvi reikšti savo nuomonę, laisvi mąstyti. Taip pasireiškia vadovo etiškas elgesys su bendruomene. Vadovė labai etiškai bendrauja su aptarnaujančiu personalu, iš kurio dažnai mokytojo girdi, jog gali be problemų nueiti pas vadovą, pasikalbėti, kažko paprašyti. Direktorė visuomet įsiklauso į kitų žmonių nuomonę ir padeda, kuo tik gali. Mokykloje ne tik bendruomenė gerbia vadovę, tačiau ir mokyklos vadovė

gerbia bendruomenės narius. Iš to išplaukia išvada: kaip elgiamasi su tavimi, taip ir tu elgsiesi su kitais. Jei vadovas etiškai elgsis su personalu, mokytojais, jie teiks grįžtamąjį ryšį vadovui. Lygiai tas pats galioja ir su mokiniais. Etiškumas šiuo atveju kaip grandinė. Kita respondentė teigė, jog nuo bendravimo darbe labai daug kas priklauso. Jei darbe yra geri santykiai, tai ir darbas vyks tokiame pačiame lygmenyje.

*„Y“ pagrindinės mokyklos focus grupė* vienareikšmiškai pritarė, jog profesinė etika yra labai svarbi ir ji mokykloje įgyvendinama keliais lygmenimis. Etiškas elgesys tarp mokinių ir mokytojų, etiškas elgesys tarp mokytojų ir etiškas elgesys tarp mokytojų ir mokyklos vadovybės. Etikos turi būti laikomasi visais atvejais. Focus grupėje diskutuota, jog ypatingai etiškumo principus reikia diegti moksleiviams, kadangi naujai atėjusi karta neretai pamiršta, ką reiškia etiškas elgesys, ypatingai su vyresniaisiais. Mokykloje išskiriama ir diegiama jaunajai kartai, jog etiškumas bendraujant ir bendradarbiaujant yra būtinas. Etiškas elgesys pastebimas ir tarp tėvų ir mokytojų, kurie bendradarbiauja, visuomet atvyksta į mokyklą, kai yra kviečiami pokalbiams, stengiasi etiškai susitarti dėl iškilusių sunkumų (vaikų mokymosi ar elgesio). Mokykloje yra įvestos mokinio taisyklės, kuriose paminėta, jog turi būti laikomasi tam tikrų moralės ir etikos taisyklių vienu ar kitu atveju. Periodiškai vyksta klasės valandėlės, kurių metu pagal metodines rekomendacijas klasės auklėtojos dėsto naujausią medžiagą, kaip etiškai ir tinkamai pasielgti vienokiu ar kitokiu atveju, su kuriais paaugliai susiduria šiandieninėje visuomenėje. Mokytojai remiasi profesine etika bendraudami tarpusavyje, taip pat su mokyklos vadovybe, o mokyklos vadovybė visuomet etiškai bendrauja su mokyklos bendruomene.

*Etišku elgesys vienareikšmiškai padeda užtikrinti organizacijos tikslų efektyvumą. Į etiško elgesio kupinos aplinkos kūrimą turi įsitraukti tiek organizacijų vadovai, tiek jų darbuotojai. Neetiškai priimti sprendimai gali turėti įtakos darbuotojų bei vadovybės santykiams. Etiškumas apibrėžia žmonių elgesį: kaip elgtis teisinga, o kaip ne. Kai organizacijoje vyrauja etiškas vadovavimas, pati organizacija gali būti vadina etiška. Kaip ir visuose organizacijose, taip ir švietimo turi būti naudojamas etikos kodeksas. Neretai tokios institucijos pačios turi apsibrėžusios savo etikos normas ir reikalavimus. Anot V. Misevičiaus (2003) demokratiškas valdymas ir demokratiški sprendimo priėmimo būdai atspindi požiūrį į teisingumą ir dorumą. Idealus atvejis kai visos šios savybės yra etiškai apdorotos. Etika gali būti sėkmingo vadovavimo paslaptis, kadangi etikos kodeksą privalų žinoti, norint išsaugoti savo reputaciją, išvengti susikirtimo su bendradarbiais ar konkurentais. Etiško vadovavimo stiliui turi būti svarbiausia žmonių laikas ir jų tarpusavio santykiai. Vadovas turi siekti, kad jo vadovaujamoje organizacijoje būtų plėtojami etiški santykiai, nes tik tokia organizacija gali netrukdomai dirbti ir judėti į priekį.*



**13 pav.** Etiško elgesio grandinė švietimo organizacijoje

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis Focus grupės duomenimis

*Švietimo organizacijoje anot focus grupių respondenčių etiškas elgesys yra tarsi surištas grandine. Kiekvieno asmens teikiamas etiškumas kitam asmeniui grįžta atgal (žr.13 pav.) Šio grandinės elementai gali keistis vietomis, ar rodyklės suktis į kitą pusę, tačiau pagrindinė idėja yra ta, kad bet kokių atveju etiškumas turi būti plėtojamas bet kokiame lygmenyje, priimant bet kokius sprendimus. Etiškas elgesys švietimo organizacijoje turi vyrauti tarp visų organizacijos veiklos dalyvių.*

*Abiejų mokymo institucijų Focus grupių dalyvės nusprendė, jog etiškumo principais yra susiję visi švietimo proceso dalyviai. „X“ progimnazijos focus grupėje paminėta, jog jie jaučia didelį palaikymą iš vadovės, kuri etiškai bendrauja su savo kolektyvu ir tai yra jų stiprioji pusė, siekiant gerų ir efektyvių rezultatų organizacijos viduje. Taip pat prie stipriųjų pusių buvo priskirtas grįžtamasis buvusių mokinių ryšys. Mokiniai teigia, jog mokyklos mikroklimatas buvo toks, į kurį norisi grįžti. „Y“ pagrindinės mokyklos focus grupėje išsiskyrė mokinių ir mokytojų tarpusavio santykių etiškumo svarbą.*

**6. Kaip manote, ar jūsų mokykloje yra siekiama aukščiausių sąžiningumo standartų? T.y. skatinamas sąžiningumas, skaidrumas, atskaitingumas?**

*„X“ progimnazijos focus grupės* nuomone mokykla yra labai atskaitinga su mokyklos bendruomene, visų pirma yra keliami aukšti reikalavimai mokytojų atskaitomybei su tėvais (ne tik mokslo prasme, tačiau ir finansine). Klasių susirinkimų metu mokytojos teikia atskaitas apie mokinių mokymosi kokybę, vykdomus renginius, finansines ataskaitas, kas buvo padaryta ar piršta. Direktorė prieš klasių susirinkimus visuomet pateikia ataskaitą, kur buvo leidžiamos lėšos, kas yra mokykloje įsigyta naujo. Per pedagogų tarybos posėdžius visuomet yra aptariama, kas buvo įsigyta, ar tai turėjo pridėtinės vertės mokymosi kokybei gerinti (visuomet reikalaujama atgalinio grįžtamojo ryšio iš mokytojų). Bet kuris bendruomenės narys, norėdamas sužinoti informaciją apie ataskaitas, visuomet turi tam galimybę. Už pasiektus rezultatus mokykla yra atskaitinga mokinių tėvams, kuriems ketvirtose ir aštuntose klasėse yra pateikiamos standartizuotų testų ataskaitos. Beje standartizuotus testus taikyti ketvirtose ir aštuntose klasėse mokykla pradėjo vykdyti pirmiausiai visame Mažeikių rajone. Visus testus mokiniai daro ne savo klasėse, yra parenkamos kitos klasės, standartizuotiems testams vadovauja ne tų dalykų mokytojai, todėl yra užtikrinamas šimtaprocentinis skaidrumas (viskas vyksta kaip dvyliktos klasės baigiamuosiuose egzaminuose). Standartizuotų testų rezultatai pateikiami per pedagogų tarybos posėdžius, vėliau juos išanalizavus, rezultatai pateikiami mokinių tėvams.

Dar vienas dalykas, kuris užtikrina vykdomų standartizuotų testų skaidrumą, tai jog ant atsiskaitomųjų lapų bėra mokinių vardų bei pavardžių, mokykla visus užkoduoja specialiais kodais, todėl taisant darbus mokytojai negali reikšti simpatijų ar antipatijų. Atsiradusi „Tamo“ sistema mokykloje labai paskatino atskaitingumą tarp mokytojų ir tėvų. Paskatino sulaukti grįžtamojo ryšio. Ne tik mokyklos vadovybė yra atkaktinga ir skaidri su vidine ir išorine aplinka, tačiau ir mokytojai stengiasi laikytis šių standartų tarpusavyje. Mokykloje ne vienerius metus buvo vykdomas antikorupcinė programa, kurios metu vyko įvairūs seminarai, į mokyklą buvo suvažiavę svečiai iš STT institucijos bei vietinė valdžia, kuri plėtoja antikorupciją Mažeikių rajone. Mokiniai ir mokytojai buvo sužavėti šia akcija. Buvo įtraukti ir tėveliai, kurie taip pat dalyvavo diskusijose, vėliau visas šis renginys buvo rodomas per vietinę televiziją.

*„Y“ pagrindinės mokyklos focus grupė* teigė, jog jų mokykloje vyksta didelis atskaitingumas su mokyklos bendruomene. Mokyklos bendruomenė yra informuojama apie vykstančius pasikeitimus ir mokytojai visuomet stengiasi informuoti mokinių tėvus už mokymosi pasiekimus, mokymosi kokybę. Didelė dalis informacijos mokinių tėvus pasiekia per „Tamo“ elektroninį dienyną, kurio pagalba mokytojai efektyviai bendrauja su mokinių tėvais. Tačiau

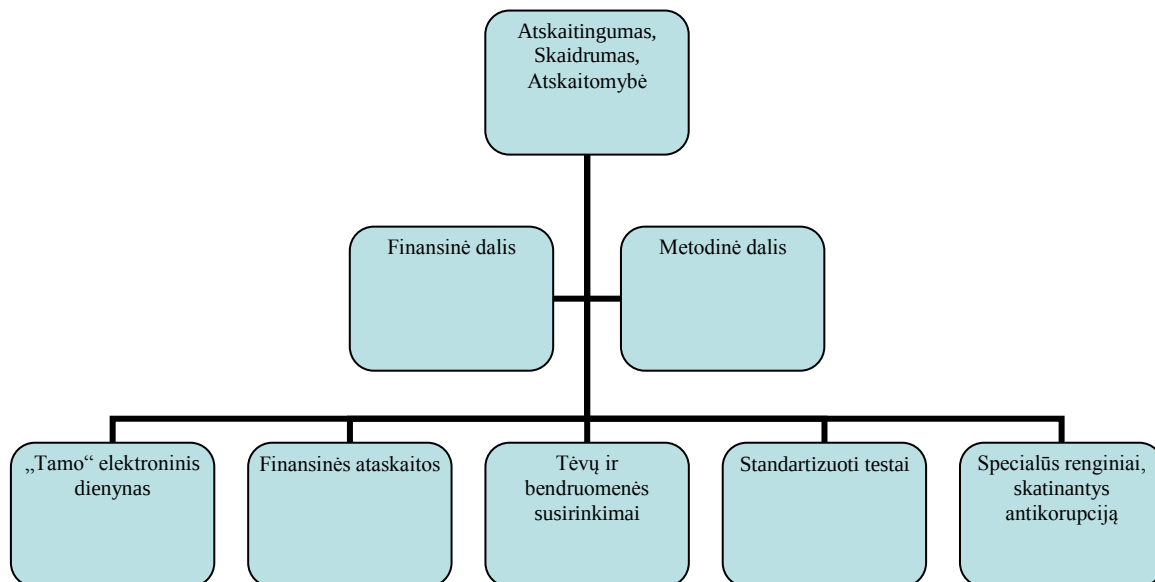
respondentės paminėjo, jog ne visi tėvai perskaito mokytojų rašomus laiškus, komentarus apie mokinių mokymosi pasiekimus ir kokybę. Mokykloje dažnai pasitaiko, jog atskaitomybės iš mokytojų tėvams nereikia, jiems pakanka tos informacijos, kurią į namus „parneša“ patys mokiniai. Focus grupė vieningai pasisakė, jog nortų, kad mokiniai, išeidami iš mokyklos pildytu kokius nors specialiuosius testus, kurie padėtų įžvelgti mokinių pasiekimus ir kuriuos būtų galima pateikti mokinių tėvams bei išorinei aplinkai, tačiau kol kas tokių naujovių įdiegti nenumatoma. Mokyklos visuomenė visuomet yra informuojama apie mokykloje vykdomus pasikeitimus, yra parengiamos specialios ataskaitos, kurias mokyklos vadovybė pristato bendruomenei (apie tai, kas buvo įsigyta, kas naujo padaryta ar planuojama padaryti). Šios ataskaitos yra teikiamos per specialius mokyklos posėdžius, metodinius mokytojų susirinkimus, taip pat bet kada mokytojai juos gali pamatyti popierine išraiška. Vėliau mokyklos mokinių tėvai yra informuojami ir jiems patikimos ataskaitos klasių susirinkimų metu.

*Aukščiausių sąžiningumo standartų siekimas yra nelengva užduotis, kadangi bet kada gali iškilti nenumatomų sunkumų ar priežasčių, kuomet atskaitingumas ar sąžiningumas įvykdomas ne visu šimtu procentų. Norint, kad bendruomenė palankiai priimtų visą teikiamą informaciją ir pasitikėtų švietimo institucija, privalu laikytis skaidrumo principo, paisyti sąžiningumo, jausti atskaitomybę prieš mokyklos bendruomenę ir išorinę aplinką. Kaip vienas iš pagrindinių informacijos šaltinių yra internetinės svetainės, kurių pagalba turi būti stengiamasi išlaikyti atvirumo, skaidrumo principus, laiku informuoti apie svarbius pakitimus ir naujoves, kadangi nūdienoje visuomenė palankiai vertina informaciją, kurią gali lengvai ir greitai pasiekti, pasitelkiant informacines technologijas. Remiantis A. Raipos ir E. Backūnaitės (2004) metų straipsniu skaidrumas ir atskaitomybė yra tarpusavyje susiję. Skaidrumas leidžia matyti valdžios struktūrą ir funkcijas, finansinius planus bei praėjusių periodų ataskaitas. Skaidrumo siekimo pagrindinis tikslas yra priversti darbuotojus būti atsakingus už priimamus sprendimus ir atliekamus veiksmus. Atskaitomybės principas rodo, kad organizacija yra didelės aplinkos, socialinės ir ekonominės sistemos dalis. Atskaitomybė yra pareiga atsiskaityti už atsakomybės suteikimą. Kadangi švietimo organizacijos teikia išsilavinimą vaikams 7-18 metų pieliečiams, pagrindinis atskaitingumas turi būti mokinių tėvams bei išorinei aplinkai (finansuotojams, vietinei valdžiai).*

*Focus grupėse vieningai nuspręsta, jog mokymosi įstaigos privalo būti atskaitingos ir skaidrios, kad būtų patrauklios mokiniams bei jų tėvams, nes jie yra pagrindinė tikslinė grupė, kuri renkasi mokymo organizacijas. Pagrindinės priemonės užtikrinti ir skleisti atskaitomybę ir skaidrumą mokykloje yra skirstomos į dvi dalis: finansinę ir metodinę. (žr.14 pav.) Kadangi*



švietimo organizacija teikia mokymosi paslaugas, tai privalo būti atskaitinga už mokinių pasiekimus.



**14 pav.** Atskaitingumo, skaidrumo ir atskaitomybės principų sklaida švietimo organizacijoje

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis Focus grupėse pateiktais duomenimis.

*Ne visos mokymosi įstaigos taiko visus metodus išorinei aplinkai informuoti. Neretai tėvų nenoras būti informuotiems yra viena didžiausių kliūčių sulaukti grįžtamojo ryšio, kuris vėliau gali būti panaudotas, kaip pagalbinė priemonė vykdant tolimesnes veiklas. „X“ progimnazijos focus grupė teigė, jog jų mokykla ne tik pati vykdo visas ataskaitas yra atskaitinga, sulaukia grįžtamojo ryšio ir mokinių tėvų tačiau stengiasi patraukti ir mokinius būti sąžiningiems ir siekti sąžiningumo visuose srityje (per seminarus, vykdomas akcijas). „Y“ pagrindinės mokyklos focus grupės teigimu mokykloje trūksta tėvelių dėmesio, kurie norėtų priimti grįžtamąjį mokytojų ir mokyklos bendruomenės ryšį. Respondentės norėtų, jog mokykla aktyviau įsitrauktų į vykdomas akcijas, skatintų mokinių sąžiningumą. Įvardintas pasiekimų įvertinimo trūkumas baigiamuosiuose klase.*

### 3.2. Ekspertų apklausos rezultatų analizė

Atlikus kokybinį tyrimą ir išanalizavus Mažeikių bendrojo lavinimo įstaigų vadovybių atsakymus į tyrimo klausimus, nustatyta, jog tyrimų analizės rezultatus galima suskirstyti į 4 kategorijas ir 15 subkategorijų (žr. 12 lentelę).

**Pusiau struktūruoto interviu kategorijos ir subkategorijos**

| Kategorijos                                                  | Subkategorijos                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Tobulintinos švietimo organizacijos valdymo sritys        | 1. Tėvų bendruomenės aktyvumas<br>2. Ūkinės dalies valdymas<br>3. Vadyba, orientuota į mokinius<br>4. Dėmesys mokyklos valdymui<br>5. Efektyvumo vertinimas |
| 2. Mokyklos ateities vizija                                  | 1. Stipri mokykla<br>2. Efektyvi mokykla                                                                                                                    |
| 3. Gerojo valdymo principų diegimo ir įgyvendinimo problemos | 1. Bendruomenės kompetencijos<br>2. Laiko vadovavimui stygius<br>3. Motyvacijos trūkumas<br>4. Individualizmo problema<br>5. Mokytojų atskaitomybė          |
| 4. Bendruomenės aktyvumas, ieškant inovacijų bei pokyčių     | 1. Bendruomenės katyvumas<br>2. Bendruomenės pasyvumas<br>3. Bendruomenių aktyvumo skatinimas                                                               |

Analizuojant **pirmąją kategoriją**, kaip matyti iš 13 lentelėje pateiktų duomenų, *tobulintinos švietimo organizacijos valdymo sritys*, sudaro penkios subkategorijos, kurios atskleidžia, jog mokyklose dar yra nemažai tobulintinų vadybinių sričių, kurioms būtina skirti daug dėmesio t.y. bendruomenių aktyvumui, vadybai, kuri būtų orientuota į mokinius, efektyvumo vertinimui, mokyklos ūkinės dalies valdymo gerinimui. Visos sritys, kurios turi būti tobulintinos, daro poveikį mokyklos valdymo kokybei. Norint užtikrinti gerą valdymo kokybę visas išvardintas sritis būtina tobulinti, kadangi jos yra labai svarbios mokyklos valdyme. Vadovas kaip lyderis visapusiškai turi būti orientuotas į mokyklos valdymą ir probleminių zonų tobulinimą. Kadangi švietimo organizacijos pagrindiniai vartotojai, į kuriuos turi būti orientuojamasi yra mokiniai (7-14 metų), tai pagrindinė mokyklos vadyba turi būti orientuota į juos ir į jų tėvelius, sukuriant palankią mokyklos aplinką. Kad mokyklos vadovas galėtų daugiau laiko skirti vadybos valdymui ir mokyklos mokinių tėvų įtraukimui į šį procesą, turi turėti pakankamai laiko tuo užsiimti. Neretai darbai, kurie turėtų būti žemesnėje vietoje, priešingai, užima aukštesnę, nes įeina į vadovo pareigas. Tokiu atveju bendruomenės aktyvumas yra didelė pagalba siekiant gerų valdymo rezultatų.

Mokyklos ūkinės dalies valdymas užima nemažą laiko dalį, kadangi mokyklos vadovas yra atsakingas už visą finansinę dalį, kuri tenka mokykloms. Jei norima, kad mokykla būtų patraukli, ją reikia nuolatos tobulinti, o tam reikalingos lėšos. Mokyklų vadovų laikas, skirtas finansavimo

paieškoms, įvairių projektų ar ataskaitų rengimui atima daug laiko, kuris būtų skiriamas vadybinei pusei.

12 lentelė

**Tobulintinos švietimo organizacijos valdymo sritys**

| Kategorija                                                   | Subkategorija                           | Citatos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Tobulintinos švietimo organizacijos valdymo sritys</b> | <b>1. Tėvų bendruomenės aktyvumas</b>   | „Reikalingas didesnis aktyvumas iš tėvų pusės, kad aktyviau dalyvautų, reikštų savo nuomonę, pageidavimus.“ <b>RESP 1</b><br><br>„Tėvų įtraukimas į mokyklos valdymą <...> yra visų mokyklų bendra problema.“ <b>RESP 3</b>                                                                                                    |
|                                                              | <b>2. Ūkinės dalies valdymas</b>        | „Tobulintina <...>, nes mokyklos vadovui yra uždėta vykdyti ne tik ugdymo procesą, bet ir ūkio procesus. <...> vadovas yra atsakingas už finansavimo lėšų ieškojimą. Turėtų būti palengvinta finansinė pusė. Reikalinga <...> kad atskira ūkio dalis prie savivaldos spręstų šias problemas, o ne pati mokykla.“ <b>RESP 1</b> |
|                                                              | <b>3. Vadyba, orientuota į mokinius</b> | „<...> kad būtų pasiekiami geresni rezultatai, ne tik ugdymo kokybėje, bet ir vadyboje.“ <b>RESP 2</b>                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                              | <b>4. Dėmesys mokyklos valdymui</b>     | „Pagrindinė problema tai valdymo kompetencijų ir žinių trūkumas. Iš to seka pasekmės, jog bendruomenė negali prisidėti prie mokyklos valdymo kokybės gerinimo, kadangi jaučiamas didelis žinių trūkumas.“ <b>RESP 4</b>                                                                                                        |
|                                                              | <b>5. Efektyvumo vertinimas</b>         | „Vadovybė turėtų daugiau dėmesio kirti mokyklos mokymosi pasiekimams, nes būtent jie rodo mokyklos veiklos efektyvumą. <...> įvertinti per pažangą, kuri buvo padaryta.“ <b>RESP 5</b>                                                                                                                                         |

Analizuojant **antrąją kategoriją**, kaip matyti iš 14 lentelėje pateiktų duomenų, *mokyklos ateities vizija*, sudaro dvi subkategorijas, kurios parodo, jog svarbiausia mokyklų vadovams, jog mokykla ateityje išliktų stipri ir efektyvi. Pagrindinis kriterijus, kuris parodo, jog švietimo organizacija laikosi stipriai ir yra konkurencinga- tai surenkamų mokinių skaičius. Pirmojoje praktinėje dalyje focus grupėse jau buvo nuspręsta, jog mokinių skaičius parodo konkurencingumą tarp kitų mokyklų, o geras mokyklos valdymo užtikrinimas suteikia galimybę surinkti kuo daugiau

mokinių. Svarbiausia švietimo organizacijose aiškiai nusimatyti ateities viziją su užsibrėžtais tikslais ir stengtis juos įgyvendinti. Kuo švietimo organizacija bus išskirtinesnė už kitas, tuo didesnis kiekis moksleivių pasirinks lankyti būtent tą patrauklią mokyklą. Kaip bebūtų švietimo organizacija neapseina be gerų specialistų, kurie į mokyklą ateitų su gera vizija mokytis mokinius, tokiu atveju mokyklos vadovybei liktų daugiau laiko orientuotis į vizijos, misijos bei strateginių planų ateičiai kūrimą. Efektyvi švietimo įstaigos veikla retai kada būna be efektyvaus jos valdymo.

13 lentelė

### Mokyklos ateities vizija

| Kategorija                         | Subkategorija              | Citatos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2. Mokyklos ateities vizija</b> | <b>1. Stipri mokykla</b>   | <p>„&lt;...&gt; įgyvendinanti priešmokyklinio, pradinio ir pirmos pakopos ugdymo programą, kuri būtų patraukli visam Mažeikių miestui, ne tik mikrorajonui, kuriame yra mokykla. Kad joje siektų mokytis kuo daugiau mokinių, nes gautų užtikrintą išsilavinimą, kuris leistų toliau siekti mokslų.“ <b>RESP 1</b></p> <p>&lt;...&gt; įgyvendina savo užsibrėžtus tikslus. <b>RESP 2</b></p> <p>„Mokykla turinti aukštą bendradarbiavimo lygmenį, &lt;...&gt; turinti veiksmingą lyderystę ir valdymą, bei palankų mikroklimatą. &lt;...&gt; būtų dar labiau išskirtinė ir savita.“ <b>RESP 3</b></p> |
|                                    | <b>2. Efektyvi mokykla</b> | <p>„Kad Mokykla būtų efektyviai koordinuota administracijos ir pedagogine veikla užsiimančių specialistų, skatinanti mokyklos bendruomenę dalyvauti mokyklos valdyme. Surenkanti didesnę kiekį mokinių.“ <b>RESP 4</b></p> <p>„Efektyviai dirbanti, gebanti surinkti didesnę mokinių skaičių mokykla. Mokykla, kurios bendruomenė būtų aktyvi ir vieninga, siekiant bendrų tikslų.“ <b>RESP 5</b></p>                                                                                                                                                                                                 |

Analizuojant **trečiąją kategoriją**, kaip matyti iš 15 lentelėje pateiktų duomenų, *Gerojo valdymo principų diegimo ir įgyvendinimo problemos*, sudaro keturios subkategorijos. Pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama diegiant Gerojo valdymo principus mokyklose yra

bendruomenių kompetencijos, laiko vadovavimui stygius, motyvacijos trūkumas ir mokytojų bendradarbiavimas. Jei mokytojai aktyviai įsitraukia į kompetencijų tobulinimo renginius, domisi kintančiu ugdymo turiniu ir metodais, pirmenybę teikia savo profesinių ir specialiųjų kompetencijų plėtrai, pirmiausiai renkasi arčiau darbo vietos esančias tobulinimosi galimybes, nekyla jokių problemų kompetencinio tobulėjimo atžvilgiu. Būna atvejų, kuomet motyvacijos bendruomenei labai trūksta, kitais atvejais bendruomenė būna pakankamai motyvuota. Kaip buvo minėta focus grupėse didelės įtakos motyvacijos kėlimui turi mokyklos vadovybė bei vadovas kaip lyderis. Vadovo pagiriamasis žodis gali būti kaip paskata judėti į priekį. Kuo labiau mokyklos lyderis motyvuoja darbuotojus eiti pirmyn, ieškoti pokyčių, tuo daugiau bendruomenė padaro. Kadangi motyvacija yra plačiai aprėpiama sąvoka, turi būti apibrėžiama kokios gali būti nemotyvacijos priežastys ir kaip jas skatinti. Vadovas, orientuodamasis į motyvacijos kėlimą turi apsibrėžti uždavinius, kuriais skatins bendruomenės aktyvumą. Tai, jog kartais bendruomenei pritrūksta motyvacijos, parodo jog ne visi bendruomenės nariai yra pasiryžę dirbti išvien kaip komanda, dažnai pasireiškia individualizmo proveržiai, kurie bendruomenei daro neigiamą įtaką. Bendruomenių kompetencijų tobulinimas yra glaudžiai susijęs su motyvacijos trūkumu. Kuomet nėra motyvacijos žengti pirmyn ir mokytis, tai kompetencijų tobulėjime gali atsirasti didelė atskirtis. Mokytojai neretai labai kritiškai žvelgia į kompetencijų tobulinimo procesą. Nepaisant įvairaus pobūdžio programų, praktinis įgytų žinių panaudojimas mokytojų darbe sunkokas dėl programų trumpalaikiškumo ir ribotų grįžtamojo ryšio galimybių. Laiko trūkumas rengiant mokyklos strateginius planus, mokyklos viziją bei misiją yra didelė problema nūdienos švietimo organizacijose. Kadangi vadovas mokykloje turi užsiimti ir šalutine veikla, tokia kaip mokinių paieška mokyklose ir darželiuose, mokyklos įvaizdžio kūrimo, finansavimo galimybių paieškose. Remiantis Švietimų problemos analize (2015) Mokyklos valdymas – tai žvelgimas į priekį, galvojimas apie ateitį, kaip iš tradicinės, žinių suteikiančios mokyklos tapti nuolat besimokančia, kuriančia, besikeičiančia, mokinių ir visuomenės poreikius atliepiančia mokykla. Vadovauti šiuolaikinei mokyklai gali vadovai, ieškantys, kaip keisti mokyklos valdymą, gebantys valdyti kaitos procesus, nuolat tobulinantys vadybinius gebėjimus ir galintys būti vadovais lyderiais.

## Gerojo valdymo principų diegimo ir įgyvendinimo problemos

| Kategorija                                                   | Subkategorija                                 | Citatos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Gerojo valdymo principų diegimo ir įgyvendinimo problemos | 1. Bendruomenės kompetencijos                 | <p>„Bendruomenė yra labai skirtinga kompetencijos lygyje. Yra būtina, kad visos bendruomenės nariai būtų vienodi. &lt;...&gt; būtų bendras nors tobulėti, lankyti kursus, seminarus.“ <b>RESP 1</b></p> <p>„&lt;...&gt;mokytojų nenoras tobulinti savo kompetencijas. O kompetencijų stoka labai atsiliepia mokyklos kaip organizacijos patrauklumui. Kuo patrauklesnė mokykla, tuo daugiau galimybių, jog ją pasirinks didesnis kiekis mokinių. O kaip žinia, mokiniai ir vertina mokytojus pagal tai, ką naujo jie gali pasiūlyti ar kokie išradingi yra.“ <b>RESP 5</b></p> |
|                                                              | 2. Laiko vadovavimui stygius                  | <p>„Kaip išspręsti laiko klausimą, kai mokykloje reikia spręsti biurokratinės problemas. Popierizmas atima labai daug laiko pačiam valdymo procesui.“ <b>RESP 1</b></p> <p>„Didelė problema yra laiko stygius mokyklos vadovui užsiimti konkrečia veikla, kuria jis turėtų užsiimti. &lt;...&gt; vadovui, kaip lyderiui.“ <b>RESP 3</b></p> <p>„Trūksta laiko susitelkimui, rengiant ir tobulinant mokyklos strateginius planus.“ <b>RESP 4</b></p>                                                                                                                            |
|                                                              | 3. Motyvacijos trūkumas                       | <p>„&lt;..&gt; nelabai nori dalyvauti, apeliuodami į tai, kad jiems to nereikia, tegul kiti už mane padaro, ar tiesiog nepasitiki savo jėgomis, negalvoja, kad sugeba. <b>RESP 1</b></p> <p>„Mokytojų komandų motyvacijos trūkumas &lt;...&gt; kadangi vyksta kaita tarp metodinių grupių pirmininkų, kurie nespėja „apšilti kojų“ ir jau yra pakeičiami kitais. Komandos turi būti sudarytos ne atsitiktinai, o pagal savo sritis, kad galėtų plėsti bendras kompetencijas ir diegti naujoves. Reikia išgyvendinti individualizmą.“ <b>RESP 2</b></p>                         |
|                                                              | 4. Mokytojų atskaitomybė ir bendradarbiavimas | <p>„Jaučiamas mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo trūkumas. Mokytojai neretai tiesiog nesidalina sukaupta gerąja patirtimi, motyvuodami, jog jiems neužtenka laiko. Bet situacija tokia yra dėl to, jog nenorima dalintis informacija, jaučiasi konkurencingumas.“ <b>RESP 4</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Analizuojant **ketvirtąją kategoriją**, kaip matyti iš 16 lentelėje pateiktų duomenų, *bendruomenės aktyvumas, ieškant inovacijų bei pokyčių*, sudaro trys subkategorijos. Bendruomenės aktyvumas ir bendruomeniški santykiai yra labai svarbūs, norint pasiekti, kad organizacija būtų tinkamai ir gerai valdoma. Bendruomenės aktyvumas pasireiškia noru įgyvendinti pokyčius, jų ieškojime. Nūdienoje pasyvumas ieškant pokyčių yra neigiamas veiksnys, ypačiai švietimo organizacijoje, kuriose mokosi mokiniai, kuriems novatoriški ir naujovių ieškantys mokytojai yra privalumas. Kad švietimo organizacija būtų konkurencinga ir pasižymėtų inovatyvumu, yra būtina skatinti, kad pokyčių visų pirma norėtų, o tik po to jų ieškotų. Pokyčių skatinimas dažniausiai yra nuleidžiamas „iš viršaus“, arba kitaip tariant vadovybės. Tačiau ir pati bendruomenė, turinti vidinį norą ir motyvaciją pokyčių paieškai, gali teikti pasiūlymus bei pageidavimus konkrečių pokyčių įgyvendinimui.

15 lentelė

**Bendruomenės aktyvumas, ieškant inovacijų bei pokyčių**

| Kategorija                                                      | Subkategorija                    | Citatos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>4. Bendruomenės aktyvumas, ieškant inovacijų bei pokyčių</b> | <b>1. Bendruomenės aktyvumas</b> | <p>„Yra bendruomenės dalis, kuri nori pokyčių ir naujovių, tačiau viskas išplaukia iš paties žmogaus, jei žmogus yra norintis pokyčių, gyventi netradiciškai. Tik vidinis poreikis gali nulemti, ar žmogus nori darbe praleisti laiką įdomiai.“ <b>RESP 1</b></p> <p>„Kolektyvas atsiliepia į naujoves, kai jos yra pasiūlytos ir suvirškintos, tačiau patys prie vadybinės- kūrybinės dalies prisideda ne visuomet. Bet yra žmonių, kur ir patys kažko ieško ir kuria kažką naujo. Mokykloje vyrauja kolegialus grįžtamasis ryšys.“ <b>RESP 2</b></p> |
|                                                                 | <b>2. Bendruomenės pasyvumas</b> | <p>„Mokyklos bendruomenė galėtų būti aktyvesnė siekiant inovacijų bei pokyčių. Dažnai pasireiškia nenoras tobulėti kaip bendruomenei, o tobulėti kaip asmeniui ir išsiskirti iš kitų, tokiu būdu tarp mokytojų prasideda konkurencija.“ <b>RESP 3</b></p> <p>„Yra jaučiama &lt;...&gt; baimė rizikuoti, kuri pasireiškia nenoru kažką daryti, prisidėti prie naujovių diegimo.“ <b>RESP 5</b></p>                                                                                                                                                      |

|  |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>3. Bendruomenių aktyvumo skatinimas</b></p> | <p>„Tik vidinis poreikis gali nulemti, ar žmogus nori darbe praleisti laiką įdomiai. &lt;...&gt; Tik inovacijos ir pokyčiai veda prie permainų ir įdomesnių rezultatų. Jei matai, kad žmonės nenori pokyčių, pirmiausia ieškai psichologinio žingsnio, kaip sušildyti žmones ir įtikinti, kad pokytis yra kažkuo naudingas institucijai. Jei asmuo pajaučia asmeninę naudą, tada jis prisijungia prie pokyčių diegimo. Remiantis Levino skale: pirma sušildai, pakeiti ir tada užšaldai.“</p> <p><b>RESP 1</b></p> |
|--|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, jog didžioji dalis jų patvirtina Focus grupėse išsakytą situaciją. Galima teigti, jog focus grupėse pateikta informacija buvo ne tokia kritiška bendruomenei, kokia pasirodė esanti vadovų nuomonė. Tačiau geras vadovas, siekiantis gerų organizacijos valdymo rezultatų turi būti griežtas ir bendruomenės atžvilgiu. Švietimo organizacija, kurioje siekiama aukščiausių rezultatų gali būti vadinama efektyviai valdoma organizacija. Vis tik išryškėja problemos, jog kartais bendruomenės nariams pasitaiko motyvacijos stokos pokyčiams ar naujovėms, vadovams trūksta laiko mokyklos vadybai, nes skiria daugiau dėmesio švietimo sričiai, turi būti sprendžiamos mokyklos vidaus sistemoje.



## Išvados

1. Atlikus literatūros analizę atskleista Gero valdymo principų konceptų apibrėžtis: atskleistos Gerojo valdymo bei jo principų sampratos. Remiantis išnagrinėtų mokslininkų bei autorių šaltiniais pastebėta, kad vieno konkretaus apibrėžimo apie Gerą valdymą pateikti neįmanoma. Sąvokos, apibūdintos autorių, mokslininkų bei Tarptautinių organizacijų yra labai panašios, tačiau drauge išsiskiria savo specifika, kadangi akcentuojami skirtingi Gero valdymo sudedamieji elementai. Tačiau kaip bebūtų Gerojo valdymo principai yra glaudžiai susiję, nes įgyvendinant principą ar atvirkščiai nepavykus jo įgyvendinti, jis turi įtakos kitų principų įgyvendinimui.
2. Išskirti pagrindiniai Gerojo valdymo principai, kurie yra taikomi švietimo organizacijose: kompetencijų tobulinimas, atvirumas ir skaidrumas, kompetencijos, inovacijos ir pokyčiai, atskaitomybė, etiškas elgesys, veiksmingumas ir efektyvumas. Visi šie principai vienaip ar kitaip pasireiškia švietimo organizacijų valdyme.
3. Atlikta focus grupių tyrimų analizė dviejuose skirtinguose bendrojo lavinimo mokyklose parodė, jog mokyklose, kurių konkurencingumas yra didesnis ir kurios renka didesnę kiekį mokinių, Gerojo valdymo principai yra sėkmingai įgyvendinami ir mokyklos bendruomenė džiaugiasi galėdama prisidėti prie mokyklos valdymo kokybės gerinimo. Bendruomenė, kurią valdo vadovas kaip lyderis, yra patenkinta mokyklos mikroklimatu ir pasitiki savo vadovu. O bendruomenė, kurioje ne visi Gerojo valdymo principai pakankamai įgyvendinami, jaučia jog yra kur tobulėti.
4. Atlikus kokybinį tyrimą, ekspertų interviu metodu apklausiant dviejų mokyklų vadovybę, išsiskyrė, jog švietimo organizacijose daugiausiai susiduriama su kompetencijų problema, mokytojų nenoru tobulėti kaip asmenybėms ir tobulinti savo žinias. Dažnai pasireiškiantis individualizmas užgožia norą tobulėti kaip bendruomenės nariams. Taip pat išskirta problematika valdymo srityje, vadovų laiko valdymui trūkumas.

## **Rekomendacijos**

**Apžvelgus teorinę Gero valdymo koncepcijos įgyvendinimo Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklose ir palyginus tyrimo rezultatus, galima pateikti tokias rekomendacijas:**

*Mažeikių bendrojo lavinimo mokykloms:*

1. Skatinti darbuotojų aktyvumą kompetencijų tobulinimo srityje, mokyklose organizuoti daugiau seminarų, skatinti mokytojus seminarų ar konferencijų metu gautą „gerąją patirtį“, perteikti ją kitiems bendruomenės nariams.
2. Vadovui, kaip lyderiui skatinti bendruomenę pokyčių ieškojimo ir įgyvendinimo. Paskatinti pagiriamuoju žodžiu.
3. Mokyklos vadovybei daugiau dėmesio skirti mokyklos valdymo sistemai, o reikalus susijusius su švietimu paskirstyti kitiems darbuotojams, pagal interesų grupes (sudaryti mokytojų grupes, kurie rūpintūsi konkrečia sritimi). Grupių sudėties nekeisti bent du ar tris metus, kad būtų jaučiamas įdirbis ir patirtis.

*Mažeikių rajono savivaldybei:*

1. Palengvinti mokyklų finansų paieškos pusę, kad mokyklų vadovams nebereikėtų patiems ieškoti finansavimo šaltinių ar vykdyti ūkinės mokyklos dalies darbų, pavyzdžiui tokių kaip mokyklos renovacija, avarinių atvejų.

## LITERATŪROS SARAŠAS

1. Abrahamsen, Rita (2000): Disciplining Democracy: Development Discourse and Good Governance in Africa, London, Zed Books Ltd.
2. ADB - Asian Development Bank. Elements of Governance. [žiūrėta 2015-09-02]. Prieiga per internetą: [http://www.adb.org/Governance/gov\\_elements.asp](http://www.adb.org/Governance/gov_elements.asp)
3. Ališauskas K., Karpavičius H., Šepuitienė J. (2005). Inovacijos ir projektai. Šiauliai
4. Alter, R. (2002) What future for government? Organisation for Economic Cooperation and Development. The OECD Observer, 29 psl.
5. An Introduction to Governance, Good Governance and the process of Engendering Economic Governance. [žiūrėta: 2014-11-13] Prieiga per internetą. [http://www1.aucegypt.edu/src/engendering/good\\_governance.html](http://www1.aucegypt.edu/src/engendering/good_governance.html)
6. Arimavičiūtė, M. (2005) Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius.
7. Barcevičius, E. (2008). Viešasis valdymas ir informacinės technologijos. Naujo institucinio modelio link Viešojo politika ir administravimas. VU.
8. British and Irish Ombudsman Association (2009) Guide to principles of good governance [žiūrėta 2015-09-02]. Prieiga per internetą: <http://www.ombudsmanassociation.org/docs/BIOAGovernanceGuideOct09.pdf>
9. Bičiulaitis R. (2001) Organizacijų vidaus kontrolės sistema ir jos vaidmuo didinant valdymo efektyvumą [Rankraštis]: daktaro disertacija: socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S). Kaunas.
10. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Klaipėda: Socialinių mokslų kolegija
11. Bosienė, D. (2011) Lydrystės stiliai. [žiūrėta 2015-09-30]. Prieiga per internetą: <http://www.verslas.in/lyderystes-stiliai/>
12. Bumblys, M. (2008). Kokybiniai tyrimai prieš kiekybinius tyrimus//Marketingas, Nr.5.
13. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E. (2009) Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos.
14. Choudhary, K. (2007) Globalisation, governance, reforms and development. Institute of rural management.
15. Crouch, L., Winkler, D. (2007) Governance, Managementa and Financing of Education for All.
16. Damašienė V. (2002). Valdymo pagrindai. Mokomoji knyga. Šiaurės Lietuva, ŠU Soc.mokslų fakultetas.

17. DECLARATION ON STRENGTHENING GOOD GOVERNANCE AND COMBATING CORRUPTION, MONEY-LAUNDERING AND THE FINANCING OF TERRORISM (2012) . [interaktyvus]. [žiūrėta: 2014-11-10] Prieiga per internetą:  
<http://www.osce.org/cio/97968?download=true>
18. Domarkas, V. (2005) Viešojo administravimo raidos aktualijos. [žiūrėta 2015-09-13]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Venta-20/Downloads/1\_V.Domarkas%20(1).pdf>
19. Drechsler, W. (2004) Governance, good governance, and government: the case for Estonian administrative capacity. University of Tartu and PRAXIS Center for Policy Studies. [žiūrėta 2015-08-14]. Prieiga per internetą:  
[http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=556FgNRAPLQC&oi=fnd&pg=PA388&ots=3RVMxG7U17&sig=7uMq6JM\\_F7phX\\_9gYYKBfx90csM#v=onepage&q&f=false](http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=556FgNRAPLQC&oi=fnd&pg=PA388&ots=3RVMxG7U17&sig=7uMq6JM_F7phX_9gYYKBfx90csM#v=onepage&q&f=false)
20. European Governance. A White Paper. (2001) [žiūrėta 2015-07-26]. Prieiga per internetą:  
[http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0428en01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf)
21. Farrington, C. (2009). Putting good governance into practice I: the Ibrahim Index of African Governance. ) [žiūrėta 2015-07-04]. Prieiga per internetą:  
<http://pdj.sagepub.com/content/9/3/249.extract>
22. Gera mokykla: mokytis (ir) būti. Dialogas nr. 47 (2013) [žiūrėta 2015-09-21]. Prieiga per internetą: <http://www.dialogas.com/laikrastis/gera-mokykla-mokytis-ir-buti/>
23. Gipienė G., Kanapickienė R. (2001) Vadovybės įtaka įmonės vidaus kontrolei // Inžinerinė ekonomika.
24. Goog governance corruption (2014). [žiūrėta: 2015-08-21] Prieiga per internetą:  
<http://forumblog.org/2014/05/purissima-philippines-governance-corruption-growth-economics-east-asia-2014/>
25. Good Governance Guide. [žiūrėta: 2015-02-28] Prieiga per internetą.  
<<http://www.goodgovernance.org.au/about-good-governance/what-is-good-governance/>>
26. Good governance and accountability. 2008. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2015-02-10] Prieiga per internetą:  
<[http://www.childhelplineinternational.org/media/76812/good\\_governance\\_manual\\_-\\_final.pdf](http://www.childhelplineinternational.org/media/76812/good_governance_manual_-_final.pdf)>
27. Government at your service. Ministry paper No. 56, September 2002. p. 19 [žiūrėta: 2015-02-26] Prieiga per internetą:  
<http://www.cabinet.gov.jm/files/govatyourservice.pdf>

28. Grindle, M. S. (2004). Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries. *Governance*.
29. Grigaitis, A. (2003) Kelyje į Europą: etiškas verslas, etiškas darbdavys. [žiūrėta: 2015-09-13] Prieiga per internetą:  
[http://www.personalas.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=130:kelyje-i-euriopa-etiskas-verslas-etiskas-darbdavys&catid=107&Itemid=505](http://www.personalas.net/index.php?option=com_content&view=article&id=130:kelyje-i-euriopa-etiskas-verslas-etiskas-darbdavys&catid=107&Itemid=505)
30. Gumuliauskienė A., Gricienė D. Strateginis veiklos planavimas mokykloje: realios situacijos vertinimas// ACTA PEDAGOGICA VILNENSIA. – 2010, Nr. 25, p. 110-126.
31. Guogis A., (2010). Naujasis viešasis valdymas, Viešasis valdymas, MRU.
32. Hillman J., Stoll L. Mokyklos tobulinimas . Mokykla. – 1997, Nr. 3
33. Hofstede, G. (2007) Cross-Cultural Perspectives on Knowledge Management, Libraries Unlimited, Wesport.
34. Jakubavičius A., Strazdas R., Gečas K. (2003). Inovacijos. Procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
35. Janiūnaitė B. (2000). Edukacinių novacijų diegimo ypatumai Lietuvos švietimo sistemos modernizavimo kontekste: metodologiniai aspektai. Socialiniai mokslai. Nr. 3(24), p. 97-111.
36. Johnson, M. (2008). Good Governance: Rule of Law, Transparency, and Accountability. [žiūrėta 2015-02-26]. Prieiga per internetą:  
<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan010193.pdf>>
37. Joshi, P. Time To Embark On A Path To New Freedom [interaktyvus]. [žiūrėta: 2014-11-13] Prieiga per internetą. <http://www.mkgandhi.org/articles/prabhash.htm>
38. Jucevičius G. Integruotas požiūris į vadybos modelius ekonominės transformacijos sąlygomis kultūrinių ir institucinių veiksmų aspektu: daktaro disertacija. Kauno technologijos universitetas. Kaunas, 2004.
39. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai [žiūrėta 2015-09-29]. Prieiga per internetą: <http://webcache.googleusercontent.com/K-Kardelis-Mokslini%25C5%25B3-tyrim%25C5%25B3-metodologija-ir-metodai+%&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>
40. Kasiulis J., Barvydienė V. (2001). Vadovavimo psichologija. Kaunas
41. Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studija (2010) Vilnius. [žiūrėta 2015-09-02]. Prieiga per internetą: [http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/2012\\_Projekto\\_Gera\\_mokykla\\_studija1.pdf](http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2012/12/2012_Projekto_Gera_mokykla_studija1.pdf)

42. Lane J. E. (2001). Viešasis sektorius: Sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius: Margi raštai.
- Liddle, R. W. and S. Mujani. 2005. Indonesia in 2004: The Rise of Susilo Bambang Yudhoyono.
43. Lustri D. (2007) Knowledge management model: practical application for competency development. The Learning Organization. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2015-09-30] Prieiga per internetą:  
<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=09696474&volume=14&issue=2&articleid=1597946&show=html>>
44. Mack, S. (2012) Seven Characteristics of Good Corporate Governance. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2014-11-10] Prieiga per internetą. <http://smallbusiness.chron.com/seven-characteristics-good-corporate-governance-57207.html>
45. Maheshwari, S. R., (2002). A Dictionary of Public Administration. Orient Longman Private Limited.
46. Martinkus, B. Neverauskas, B. , Sakalas, A. (2002) Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas: monografija. Kaunas: Technologija.
47. Maureen Lewis (World Bank) Gunilla Pettersson (University of Sussex and World Bank) 22 December 2009, Governance in Education: Raising Performance
48. MCKIE, S. (2004). Let innovation thrive. Intelligent Enterprise. San Mateo.
49. Mečkauskienė, R. (2010) MOKYKLOS VALDYMO KAITOS VEIKSNIAI IR KRYPTYS. [žiūrėta: 2015-09-13] Prieiga per internetą:  
<http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2010/99/mec23-30.pdf>
50. Melnikas B., Jakubavičius A., Strazdas R. (2000). Inovacijų vadyba. Vilnius: Technika.
51. Misevičius, V. (2003). Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai. Kaunas: Epaisas.
52. Ministry of Education Singapore (2013). Every School A Good School. [žiūrėta: 2015-09-19] Prieiga per internetą: <http://www.moe.gov.sg/initiatives/every-school-good-school/>
53. OECD (1996) , Ethics in the Public Service – Current Issues and Practice, OECD Public Management Service, Public Management Occasional Papers No. 14, Paris.
54. Palidauskaitė, J. (2005) Korupcijos ir atsakomybės problema viešojo administravimo sistemoje. [interaktyvus]. [žiūrėta: 2015-09-13] Prieiga per internetą:  
[https://www.mruni.eu/upload/iblock/dab/3\\_j.palidauskaite.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/dab/3_j.palidauskaite.pdf)
55. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003) Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. Pinigų studijos. Vilnius: Lietuvos bankas. Nr. 1.

56. Promoting Good governance [žiūrėta: 2015-08-21] Prieiga per internetą:  
[http://www.gdrc.org/u-gov/doc-oecd\\_ggov.html](http://www.gdrc.org/u-gov/doc-oecd_ggov.html)
57. Ragauskas, A. (2010). Inovacijos ir mokslo organizavimas. KTU.
58. Raipa, A., Backūnaitė, E. (2004) Fiskalinis skaidrumas ir atskaitomybė viešojo valdymo metodologijoje. [Žiūrėta: 2015-09-29]. Prieiga per internetą:  
<[http://www.mruni.eu/upload/iblock/d3a/4\\_a.raipa%20ir%20kt..pdf](http://www.mruni.eu/upload/iblock/d3a/4_a.raipa%20ir%20kt..pdf)>
59. Raipa, A., (2007). Viešojo administravimo efektyvumas. Technologija. Kaunas.
60. Raipa A. (2010) Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai. Viešoji politika ir administravimas.
61. Raipa A. (2007). Viešojo administravimo efektyvumas. Kaunas: Technologija.
62. Raipa A. (2011) Naujojo viešojo valdymo modelių paieškų analizė. Viešoji politika ir administravimas.
63. Raipa A. (2011) Naujojo viešojo valdymo indikatorių diagnozavimo galimybės. Viešoji politika ir administravimas.
64. Raipa A. (2012) Naujosios viešosios vadybos paradigmos turinys. A. Raipa ir kiti. Modernus viešasis valdymas. Kolektyvinė monografija, Kaunas: Vitae Litera.
65. Raising quality and strengthening equity: why governance matters (2009)  
<file:///C:/Users/NP470/Downloads/%C5%A1vietime.pdf>
66. Ramanauskienė J. (2010) Inovacijų ir projektų vadyba. Akademija [Žiūrėta: 2015-03-14]. Prieiga per internetą: [www.asu.lt/file.doc?id=33239](http://www.asu.lt/file.doc?id=33239)
67. Robbins S. P. (2006) Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
68. Rondinelli, D. A. (2007). Governments Serving People: The Changing Roles of Public Administration in Democratic Governance. In: Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens. 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, Vienna, Austria, 26-29 June 2007. United Nations.
69. Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
70. Staphenurst, R., O'Brien, M. Accountability in Governance. (2005). [žiūrėta: 2015-02-27] Prieiga per internetą:  
<http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/AccountabilityGovernance.pdf>
71. Smith M., Centralised Enforcement, Legitimacy and Good Governance in the EU, 2010

72. Šalkauskienė, L., Tamoševičienė R. (2012) VADYBOS IR ADMINISTRAVIMO STUDIJŲ KRYPTIES NEFORMALIŲ IR SAVAIMINIŲ BŪDŲ ĮGYTŲ KOMPETENCIJŲ VERTINIMO METODIKA. Klaipėda
73. Šaparnienė, D. (2010). Principles of good governance in local self-government: Experience of the Baltic States. Journal of International Scientific Publication: Economy&Business, Vol. 4, Part 3. [žiūrėta 2015-09-13]. Prieiga per internetą:  
<[http://vddb.library.lt/fedora/get/LTeLABa0001:J.04~2012~ISSN\\_13923110.N\\_3\\_28.PG\\_98-112/DS.002.1.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LTeLABa0001:J.04~2012~ISSN_13923110.N_3_28.PG_98-112/DS.002.1.01.ARTIC)>
74. Šilingienė V. (2012). Lyderystė. Kaunas: Technologija.
75. Šimanskienė L., (2002). Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
76. Švietimo problemos analizė: Mokytojas kaip transformacinis lyderis: faktas ar fikcija. 2015m kovo 30d. [žiūrėta: 2015-10-13] Prieiga per internetą:  
<[https://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai\\_ir\\_analizes/SPA%202015%20sausis%20Nr5%20\(129\).pdf](https://www.smm.lt/uploads/documents/tyrimai_ir_analizes/SPA%202015%20sausis%20Nr5%20(129).pdf)>
77. Targamadze V. (1996). Švietimo organizacijos elgsena. Vadovėlis. Kaunas: Technologija
78. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues  
[žiūrėta: 2014-11-13] Prieiga per internetą:  
<http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/WGI.pdf>
79. Thompson, Dennis F. 1992. "Paradoxes of Government Ethics." Public Administration Review
80. United Nations Development Programme (2014). A guide to UNDP Democratic Governance practice. [žiūrėta: 2015-08-25] Prieiga per internetą:  
[http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/dg-publications-for-website/a-guide-to-undp-democratic-governance-practice-DG\\_FinalMaster2-small.pdf](http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic-governance/dg-publications-for-website/a-guide-to-undp-democratic-governance-practice-DG_FinalMaster2-small.pdf)
81. Vaišnorė A. (2010). Kūrybiškumas ir inovacijos. Mokslo ir technologijų parkas „Technopolis“.
82. Valdymo institutas. Principles for Good Governance in the 21st Century. (2003). [interaktyvus]. [žiūrėta: 2015-02-27] Prieiga per internetą :  
[http://iog.oakclients.com/wpcontent/uploads/2012/12/2003\\_August\\_policybrief15.pdf](http://iog.oakclients.com/wpcontent/uploads/2012/12/2003_August_policybrief15.pdf)
83. Vengrienė B. (2006) Paslaugų vadyba. – Vilnius.



84. Versli Lietuva (2010) Finansų valdymas. [žiūrėta: 2015-09-14] Prieiga per internetą : <http://www.verslilietuva.lt/lt/verslo-pradzia/veikla/finansu-valdymas/>
85. Weiss, f., Steiner, S. Transparency as an Element of Good Governance in the Practice of the EU and the WTO: Overview and Comparison, 2006 p. 11 [interaktyvus]. [žiūrėta: 2015-02-27] Prieiga per internetą : <http://ir.lawnet.fordham.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2076&context=ilj>
86. What is good governance? [žiūrėta: 2015-03-21] Prieiga per internetą: <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>
87. Williams, J. Accountability and Good Governance. Without accountability, corruption flourishes.(2007) [žiūrėta: 2015-02-27] Prieiga per internetą: [http://www.cga-canada.org/en-ca/AboutCGACanada/CGAMagazine/2007/Nov-Dec/Pages/ca\\_2007\\_11-12\\_passport\\_world\\_view.aspx](http://www.cga-canada.org/en-ca/AboutCGACanada/CGAMagazine/2007/Nov-Dec/Pages/ca_2007_11-12_passport_world_view.aspx)
88. Zuzevičiūtė, V., Kraskauskaitė, D. 2012. Švietimo organizacijų vadyba: etikos kodekso vaidmens interpretacija [žiūrėta: 2015-09-03] Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367187234965/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
89. Želvys, R., (2001). Švietimo vadybos pagrindai. Vilniaus universiteto leidykla.
90. Želvys R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. – Vilnius.
91. Žydžiūnaitė, V. (2011) Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Mokomoji knyga [žiūrėta 2014-11-27]. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2012\\_Baigiamojo\\_darbo\\_metodologija.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Baigiamojo_darbo_metodologija.pdf)
92. Žydžiūnaitė, V., Merkys, G., Jonušaitė, S. (2005). Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. Pedagogika.
93. УТКИН, Анатолий Э. (2000) Основы мотивационного менеджмента. Москва: Тандем. 352 с. ISBN 5–88124–073–1.

# Priedai

## INTERVIU PROTOKOLAI

## INTERVIU

**TYRIMO SRITIS:** Gero valdymo principų įgyvendinimas Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklose

**Tyrimo tema:** Gero valdymo principų įgyvendinimas švietimo organizacijoje: Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklų atvejis

**Tyrimo tikslas:** Ištirti gero valdymo principų įgyvendinimą Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklose.

## Pusiau struktūruoto interviu klausimai

| Klausimas                                                                                        | Jūsų atsakymas |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Kaip manote, ar yra tokių sričių, kurias reikėtų tobulinti mokyklos valdyme?                     |                |
| Kaip matote savo mokyklos ateities viziją?                                                       |                |
| Su kokiomis problemomis susiduriate diegiant ir įgyvendinant gerojo valdymo principus mokykloje? |                |
| Ar esate patenkinti mokyklos bendruomenės aktyvumu, ieškant inovacijų ir pokyčių?                |                |

## INTERVIU PROTOKOLAI

## INTERVIU

**TYRIMO SRITIS:** Gero valdymo principų įgyvendinimas Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklose

**Tyrimo tema:** Gero valdymo principų įgyvendinimas švietimo organizacijoje: Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklų atvejis

**Tyrimo tikslas:** Ištirti gero valdymo principų įgyvendinimą Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklose.

## Pusiau struktūruoto interviu klausimai

| Klausimas                                                                                        | Jūsų atsakymas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kaip manote, ar yra tokių sričių, kurias reikėtų tobulinti mokyklos valdyme?                     | Reikėtų tobulinti darbą su savivaldos institucijomis, ypač su mokyklos taryba. Reikalingas didesnis aktyvumas iš tėvų pusės, kad aktyviau dalyvautų, reikštų savo nuomonę, pageidavimus. Tobulintina yra ir ūkio sritis, nes mokyklos vadovui yra uždėta vykdyti ne tik ugdymo procesą, bet ir ūkio procesus. To pasekoje vadovas yra atsakingas už finansavimo lėšų ieškojimą. Turėtų būti palengvinta finansinė pusė. Reikalinga nauja sistema visoje savivaldoje, kad atskira ūkio dalis prie savivaldos spręstų šias problemas, o ne pati mokykla.                           |
| Kaip matote savo mokyklos ateities viziją?                                                       | Stipri progimnazija, įgyvendinanti priešmokyklinio, pradinio ir pirmos pakopos ugdymo programą, kuri būtų patraukli visam Mažeikių miestui, ne tik mikrorajonui, kuriame yra mokykla. Kad joje siektų mokytis kuo daugiau mokinių, nes gautų užtikrintą išsilavinimą, kuris leistų toliau siekti mokslų gimnazijose.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Su kokiomis problemomis susiduriate diegiant ir įgyvendinant gerojo valdymo principus mokykloje? | Problemos kompetencijos prasme. Bendruomenė yra labai skirtinga kompetencijos lygyje. Yra būtina, kad visos bendruomenės nariai būtų vienodi. Kad būtų bendras nors tobulėti, lankyti kursus, seminarus. Antra problema laiko klausimas. Kaip išspręsti laiko klausimą, kai mokykloje reikia spręsti biurokratinės problemas. Popierizmas atima labai daug laiko pačiam valdymo procesui. Savanoriškumo stoka. Mokytojai nelabai nori dalyvauti, apeliuodami į tai, kad jiems to nereikia, tegul kita už mane padaro, ar tiesiog nepasitiki savo jėgomis, negalvoja, kad sugeba. |
| Ar esate patenkinti mokyklos bendruomenės aktyvumu, ieškant inovacijų ir pokyčių?                | Bendruomenė pakankamai aktyvi, tik negaliu sakyti, jog šimtu procentų. Yra bendruomenės                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>             dalis, kuri nori pokyčių ir naujovių, tačiau viskas išplaukia iš paties žmogaus, jei žmogus yra norintis pokyčių, gyventi netradiciškai. Tik vidinis poreikis gali nulemti, ar žmogus nori darbe praleisti laiką įdomiai. Be inovacijų ir pokyčių nėra postūmio į priekį. Tik inovacijos ir pokyčiai veda prie permainų ir įdomesnių rezultatų. Jei matai, kad žmonės nenori pokyčių, pirmiausia ieškai psichologinio žingsnio, kaip sušildyti žmones ir įtikinti, kad pokytis yra kažkuo naudingas institucijai. Jei asmuo pajaučia asmeninę naudą, tada jis prisijungia prie pokyčių diegimo. Remiantis Levino skale: pirma sušildai, pakeiti ir tada užšaldai.           </p> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## INTERVIU PROTOKOLAI

## INTERVIU

**TYRIMO SRITIS:** Gero valdymo principų įgyvendinimas Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklose

**Tyrimo tema:** Gero valdymo principų įgyvendinimas švietimo organizacijoje: Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklų atvejis

**Tyrimo tikslas:** Ištirti gero valdymo principų įgyvendinimą Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklose.

## Pusiau struktūruoto interviu klausimai

| Klausimas                                                                                        | Jūsų atsakymas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kaip manote, ar yra tokių sričių, kurias reikėtų tobulinti mokyklos valdyme?                     | Reikėtų stiprinti pagalbos mokiniui sritį. Mokykloje galėtų būti priimta daugiau specialistų, kurie dirbtų drauge su mokytojais ir būtų pagalbininkais tiems, kuriems sekasi sunkiau. Vadyba mokykloje turi būti orientuota į mokinius, kad būtų pasiekiami geresni rezultatai, ne tik ugdymo kokybėje, bet ir vadyboje. Dar galima tobulinti pačių mokytojų skatinimą lyderiauti. Kaip būtų galima patį mokytoją pastumti į lyderį. |
| Kaip matote savo mokyklos ateities viziją?                                                       | Stipri mokykla, kuri įgyvendina savo užsibrėžtus tikslus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Su kokiomis problemomis susiduriate diegiant ir įgyvendinant gerojo valdymo principus mokykloje? | Pas mus nėra didelių problemų mokykloje. Komandų motyvacijos trūkumas gali būti išskiriama kaip problema, kadangi vyksta kaita tarp metodinių grupių pirmininkų, kurie nespėja „apšilti kojų“ ir jau yra pakeičiami kitais. Komandos turi būti sudarytos ne atsitiktinai, o pagal savo sritis, kad galėtų plėsti bendras kompetencijas ir diegti naujoves. Reikia išgyvendinti individualizmą.                                       |
| Ar esate patenkinti mokyklos bendruomenės aktyvumu, ieškant inovacijų ir pokyčių?                | Kolektyvas atsiliepia į naujoves, kai jos yra pasiūlytos ir suvirškintos, tačiau patys prie vadybinės- kūrybinės dalies prisideda ne visuomet. Bet yra žmonių, kur ir patys kažko ieško ir kuria kažką. Mokykloje vyrauja kolegialus grįžtamasis ryšys.                                                                                                                                                                              |

## INTERVIU PROTOKOLAI

## INTERVIU

**TYRIMO SRITIS:** Gero valdymo principų įgyvendinimas Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklose

**Tyrimo tema:** Gero valdymo principų įgyvendinimas švietimo organizacijoje: Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklų atvejis

**Tyrimo tikslas:** Ištirti gero valdymo principų įgyvendinimą Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklose.

## Pusiau struktūruoto interviu klausimai

| Klausimas                                                                                        | Jūsų atsakymas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kaip manote, ar yra tokių sričių, kurias reikėtų tobulinti mokyklos valdyme?                     | Valdymo struktūrą, padidinti pavaduotojų skaičių mokyklose, kurie būtų atsakingi tik už savo sritis. Mokytojų dalyvavimas planuojant, strateguojant mokyklos veiklą turėtų būti aktyvesnis. Nes šiuo metu administracija užsikrauna sau ant galvos didžiausią atsakomybę. Tėvų įtraukimas į mokyklos valdymą, ši problema yra visų mokyklų bendra problema.                                                              |
| Kaip matote savo mokyklos ateities viziją?                                                       | Mokykla turinti aukštą bendradarbiavimo lygmenį, pedagogų profesionalumas ir meistriškumas, nors nuolat tobulėti. Mokykla turinti veiksmingą lyderystę ir valdymą, bei palankų mikroklimatą. Norisi, kad mokykla būtų dar labiau išskirtinė ir savita. Norėtusi, kad švietimo įstatyme kažkas keistųsi, kad įgautume daugiau savarankiškumo, kad mokykla nebūtų tik kažkokių nurodymų vykdytoja, bet būtų kaip partnerė. |
| Su kokiomis problemomis susiduriate diegiant ir įgyvendinant gerojo valdymo principus mokykloje? | Laiko stygius mokyklos vadovui užsiimti konkrečia veikla, kuria jis turėtų užsiimti. Laiko stygius vadovui, kaip lyderiui. Mokytojų amžiaus kontingentas, labai sunku rasti motyvuotus jaunos mokytojus, kurie norėtų prisidėti prie mokyklos valdymo bei naujovių kūrimo.                                                                                                                                               |
| Ar esate patenkinti mokyklos bendruomenės aktyvumu, ieškant inovacijų ir pokyčių?                | Iš dalies patenkinta. Visi stengiasi prisijungti prie pokyčių, žinoma ne visų galimybės yra vienodos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## INTERVIU PROTOKOLAI

## INTERVIU

**TYRIMO SRITIS:** Gero valdymo principų įgyvendinimas Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklose

**Tyrimo tema:** Gero valdymo principų įgyvendinimas švietimo organizacijoje: Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklų atvejis

**Tyrimo tikslas:** Ištirti gero valdymo principų įgyvendinimą Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklose.

## Pusiau struktūruoto interviu klausimai

| Klausimas                                                                                        | Jūsų atsakymas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kaip manote, ar yra tokių sričių, kurias reikėtų tobulinti mokyklos valdyme?                     | Reiktų daugiau dėmesio skirti mokyklos valdymui ir jo kokybei gerinti. Norėtusi daugiau dėmesio iš mokyklos bendruomenės, kažkokių pastabų susijusių su valdymo gerinimu. Pagrindinė problema tai valdymo kompetencijų ir žinių trūkumas. Iš to seka pasekmės, jog bendruomenė negali prisidėti prie mokyklos valdymo kokybės gerinimo, kadangi jaučiamas didelis žinių trūkumas.                                                                                             |
| Kaip matote savo mokyklos ateities viziją?                                                       | Mokykla efektyviai koordinuota administracijos ir pedagogine veikla užsiimančių specialistų veikla, skatinanti mokyklos bendruomenę dalyvauti mokyklos valdyme. Surenkanti didesnę kiekį mokinių.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Su kokiomis problemomis susiduriate diegiant ir įgyvendinant gerojo valdymo principus mokykloje? | Trūksta laiko susitelkimui, rengiant ir tobulinant mokyklos strateginius planus. Galėtų būti didesnė pagalba ir aktyvumas iš bendruomenės pusės.<br>Mokytojų atsiskaitomybė vadovybei už pasiektus rezultatus. Jaučiamas mokytojų tarpusavio bendradarbiavimo trūkumas. Mokytojai neretai tiesiog nesidalina sukaupta gerąja patirtimi, motyvuodami, jog jiems neužtenka laiko. Bet situacija tokia yra dėl to, jog nenorima dalintis informacija, jaučiasi konkurencingumas. |
| Ar esate patenkinti mokyklos bendruomenės aktyvumu, ieškant inovacijų ir pokyčių?                | Mokyklos bendruomenė galėtų būti aktyvesnė siekiant inovacijų bei pokyčių. Dažnai pasireiškia nenoras tobulėti kaip bendruomenei, o tobulėti kaip asmeniui ir išsiskirti iš kitų, tokiu būdu tarp mokytojų prasideda konkurencija.                                                                                                                                                                                                                                            |



## INTERVIU PROTOKOLAI

## INTERVIU

**TYRIMO SRITIS:** Gero valdymo principų įgyvendinimas Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklose

**Tyrimo tema:** Gero valdymo principų įgyvendinimas švietimo organizacijoje: Mažeikių beendrojo lavinimo mokyklų atvejis

**Tyrimo tikslas:** Ištirti gero valdymo principų įgyvendinimą Mažeikių bendrojo lavinimo mokyklose.

## Pusiau struktūruoto interviu klausimai

| Klausimas                                                                                        | Jūsų atsakymas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kaip manote, ar yra tokių sričių, kurias reikėtų tobulinti mokyklos valdyme?                     | Skirti daugiau dėmesio mokyklos mokymosi pasiekimams, nes būtent jie rodo mokyklos veiklos efektyvumą. Efektyvumą įvertinti per pažangą, kuri buvo padaryta. Mokyklos materialinė bazė galėtų būti efektyvesnė. Galėtų būti renkamas didesnis mokinių skaičius, kas lemia didesnę mokyklos finansinį stabilumą.                                                                                                                                        |
| Kaip matote savo mokyklos ateities viziją?                                                       | Efektyviai dirbanti, gebanti surinkti didesnę mokinių skaičių mokykla. Mokykla, kurios bendruomenė būtų aktyvi ir vieninga, siekiant bendrų tikslų. Sukurti mokyklą, kuri būtų saugi tinkama mokiniams.                                                                                                                                                                                                                                                |
| Su kokiomis problemomis susiduriate diegiant ir įgyvendinant gerojo valdymo principus mokykloje? | Motyvacijos tobulėjimui trūkumas, mokytojų nenoras tobulinti savo kompetencijas. O kompetencijų stoka labai atsiliepia mokyklos kaip organizacijos patrauklumui. Kuo patrauklesnė mokykla, tuo daugiau galimybių, jog ją pasirinkt didesnis kiekis mokinių. O kaip žinia, mokiniai ir vertina mokytojus pagal tai, ką naujo jie gali pasiūlyti ar kokie išradimai yra. Lėšų trūkumas, norint modernizuoti mokyklą ir padaryti ją patrauklią mokiniams. |
| Ar esate patenkinti mokyklos bendruomenės aktyvumu, ieškant inovacijų ir pokyčių?                | Yra jaučiamas bendruomenės motyvacijos pokyčiams trūkumas, baimė rizikuoti, kuri pasireiškia nenoru kažką daryti, prisidėti prie naujovių diegimo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |