

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Daiva PETROŠIŪTĖ

**MOKYKLOS STRUKTŪROS TOBULINIMO PROGRAMOS
(2006-2009 M.) VERTINIMAS:
ŠIAULIŲ MIESTO MOKYKLŲ PAVYZDŽIU**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Daiva PETROŠIŪTĖ

**MOKYKLOS STRUKTŪROS TOBULINIMO PROGRAMOS
(2006-2009 M.) VERTINIMAS:
ŠIAULIŲ MIESTO MOKYKLŲ PAVYZDŽIU**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Daiva Petrošiūtė.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas doc. dr. Gintaras Šaparnis.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Daiva Petrošiūtė

Mokyklos struktūros tobulinimo programos (2006-2009 m.) vertinimas: Šiaulių miesto mokyklų pavyzdžiu.

Magistro darbas.

Magistro darbe yra analizuojamos Šiaulių miesto mokyklų darbuotojų nuomonės apie įvykusių ugdymo(si) kokybės ir veiklos efektyvumo pokyčius, mokykloms dalyvaujant Mokyklos struktūros tobulinimo programoje (2006-2009 m.).

Darbe išanalizuoti ir susisteminti Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai švietimo organizacijų veiklos tyrimai. Apžvelgti švietimo reformų pasiekimai ir deficitai mokyklos valdymo reorganizavimo srityse, mokyklos valdymo tobulinimo poreikio aspektai. Išsamiai analizuojami Mokyklos struktūros tobulinimo programos (2006-2009 m.) diegimo ir įgyvendinimo ypatumai: programos paskirtis ir formavimo principai, naujų valdymo elementų raiška, vertinimo kriterijai, pasiekti rezultatai. Suformuluotos naujo mokyklos vidaus struktūrų ir valdymo modelio diegimo mokslinės ir praktinės problemos.

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė stipriąsias ir silpnąsias naujo mokyklos struktūros ir valdymo modelio puses, išryškino tobulinimo sritis, tęstinumo galimybes.

Patvirtintos autoriaus suformuluotos tyrimo hipotezės, kad: - daugumos Šiaulių miesto mokyklų darbuotojų bendrosios nuostatos dėl įvykusių mokyklos veiklos pokyčių, dalyvaujant Mokyklos struktūros tobulinimo programoje, yra pozityvios; - daugumos respondentų nuomonės dėl naujo mokyklos valdymo modelio tęstinumo galimybių yra negatyvios, sąlygotos nepalankių šalies ekonominių veiksnių, prastėjančio mokyklos finansų valdymo aspektų.

SUMMARY

Daiva Petrošiūtė

Evaluation of School Structure Improvement Program (2006-2009) Based on the Sample of Siauliai Schools.

Master's Paper.

Master's paper analyses opinions of the people working in Siauliai City Schools about the changes in teaching/learning quality and efficiency while the schools participated in the School Structure Improvement Program (2006-2009).

The paper analyses and systematizes Lithuanian and foreign authors' theoretical and practical researches of education organizations. Achievements and deficits in school management reorganization area as well as its improvement aspects are reviewed. Peculiarities of School Structure Improvement Program (2006-2009) implementation and realization are analysed in detail: purpose of the program, its formation principles, expression of new managerial elements, assessment criteria, results achieved. Scientific and practical problems of new internal school structure and management pattern are formulated.

The results obtained disclosed the weak and the strong sides of the new school structure and management pattern, showed the areas to be improved as well as continuance opportunities.

Author's hypotheses that: - position of most of the people working in Siauliai City Schools about the changes in school performance while participating in the School Structure Improvement Program is positive; - opinion of most of the respondents about the opportunities to continue the new school management pattern is negative, predetermined by unfavourable economic factors as well as declining school finance management – were confirmed.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. MOKYKLOS STRUKTŪROS TOBULINIMO PROGRAMOS (2006-2009 M.) VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	10
1.1. Reformuojamos mokyklos pasiekimai ir deficitai.....	10
1.2. Mokyklos organizacinės struktūros ir valdymo tobulinimo poreikis	14
1.3. Naujo mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelio diegimas Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose.....	16
1.3.1. Mokyklos struktūros tobulinimo programos paskirtis ir formavimo principai	16
1.3.2. Numatomos Mokyklos struktūros tobulinimo programos įgyvendinimo stipriosios ir silpnosios pusės.....	20
1.3.3. Nauji mokyklos struktūros valdymo elementai.....	22
1.3.4. Mokyklos struktūros tobulinimo programos įgyvendinimo rezultatai ir vertinimo kriterijai.....	27
2. MOKYKLOS STRUKTŪROS TOBULINIMO PROGRAMOS (2006-2009 M.) VERTINIMO ŠIAULIŲ MIESTO MOKYKLŲ KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA.....	30
2.1. Tyrimo metodika	30
2.2. Tyrimo imtis ir eiga	34
3. MOKYKLOS STRUKTŪROS TOBULINIMO PROGRAMOS (2006-2009 M.) VERTINIMO ŠIAULIŲ MIESTO MOKYKLŲ DARBUOTOJŲ NUOMONIŲ ASPEKTU TYRIMO REZULTATAI.....	36
3.1. Šiaulių miesto mokyklų darbuotojų bendrųjų nuostatų dėl dalyvavimo programoje analizė.....	36
3.2. Mokyklų savivaldos veiklos ypatumai	40
3.3. Mokyklų ugdymo kokybės užtikrinimo ir gerinimo sistemos vertinimas	46
3.4. Mokyklų valdymo struktūros analizė	50
3.4.1. Ugdymo proceso valdymo aspektai.....	50
3.4.2. Ugdymo aprūpinimo valdymo ypatumai	61
3.4.3. Mokyklų finansų valdymo vertinimas	62
3.5. Respondentų apibendrintos pastabos, pasiūlymai dėl naujo mokyklos valdymo modelio tobulinimo sričių, tęstinumo galimybių.....	65
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	67
LITERATŪRA	70
PRIEDAI	74

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas. Dabartinis laikotarpis, kai Lietuva įžengė į sparčios kaitos ir naujų iššūkių amžių kelia naujus reikalavimus ne tik asmeniui ir visuomenei, bet ir juos ugdančiai švietimo sistemai (Lukoševičiūtė-Mašalienė, Ratkevičienė, 2008). Jackūno (2006) teigimu, švietimo pokyčiai yra visa apimantys, sistemiški, nes vienu metu reformuojamos visos švietimo grandys, tarp jų ir bendrojo lavinimo mokyklos. Šiuolaikinėmis sąlygomis mokyklos kaita yra nuolatinis procesas, kurį veikia vykstantys pokyčiai socialinėje, politinėje, teisinėje, ekonominėje aplinkoje. (Jonušaitė, Misiovič, Merkys, 2006). Anot Želvio (1999, 2003), švietimo kaita tampa dabarties būtinybe, nes švietimas privalo nuolat keistis, kad tinkamai atliktų savo paskirtį – atitiktų kintančios visuomenės poreikius ir tuo pačiu nuolat stiprintų savo galias, kad sparčios kaitos sąlygomis padėtų visuomenei išlikti savimi, išsaugoti savo tapatumą.

Kalbant apie Lietuvos mokyklų vidaus struktūros ir valdymo kaitą, vykstančias reorganizacijas šiose srityse, visų pirma būtina apžvelgti šalyje vykusių švietimo reformų ypatumus (pasiekimus ir deficitus), nes kiekvienas mokyklų pokytis yra svarbi švietimo sistemos grandies kaitos dalis. Švietimo reformos Lietuvoje vykdomos jau ne pirmą dešimtmetį, tačiau pedagogines inovacijas, mokyklų kaitą tirti imta ne taip jau seniai. Lietuvių ir užsienio autoriai savo darbuose įvairiais aspektais nagrinėja švietimo srityje vykstančius procesus, kuriais remiantis būtų galima vykdyti reformas (Hopkins, Ainscow, West, 1998; Fullan, 1998; Dolin, Rolff, Kleekamp, 1999; Ankudavičienė, 2000; Kalvaitis, 2000; Želvys, 1999, 2003; Katiliūtė, 2001; Targamadžė, 2001; Rajeckas, 2001; Bruzgelevičienė, 2001; Gečienė, 2003; Simonaitienė, 2003; Anužienė, Anužis, Čepas, 2005; Jonušaitė, Misiovič, Merkys, 2006; Neifachas, 2007; Lukoševičiūtė-Mašalienė, Ratkevičienė, 2008, ir kt.). Autorių darbuose išryškėjo svarbiausi švietimo reformų ir mokyklų kaitos, tobulinimo aspektai. Apibendrintos svarbiausios išvados rodo, kad švietimo reforma neatsiejama susijusi su visuomenėje vykstančiais socialiniais pokyčiais, procesas yra veiksmingas tik tuomet, kai skatina persikirstyti įgaliojimus, nes reformos rezultatus galiausiai nulemia joje dalyvaujantys žmonės (vietos bendruomenė, mokytojai, tėvai ir kt.).

Kalbant apie mokyklose vykstančius pokyčius, susijusius su mokyklų struktūrų ir valdymo modelio tobulinimu, svarbus tampa mokyklų strateginis valdymas ir planavimas. Švietimo institucijų strateginis valdymas nagrinėtas šių užsienio autorių darbuose: Fidler (2006), Davies, Ellison (2006), Preedy, Glatter, Wise (2003) ir kt. Lietuvoje mokyklų strateginis valdymas dar tik plėtojasi tarp kitų švietimo vadybos tyrimų. Mokyklos strateginio valdymo temos plačiau nagrinėtos Želvio (1999, 2003), Katiliūtės (2001), Martišauskienės (2000), Jucevičiaus, Jucevičienės, Janiūnaitės, Cibulsko (2003), Iždonaitės, Medžiūno (2006), Mečkauskienės (2008) ir kt. darbuose. Anot autorių, strateginis valdymas siejamas su perspektyvomis ir kaita, o visa tai yra neatsiejama

švietimo sistemos dalis. Autorių teigimu, švietimo institucijose strateginis valdymas vyksta kur kas platesniame kontekste, išskyla strateginių sprendimų koordinavimo problemų, kuriems didelę įtaką daro strateginiai dokumentai, valdymo struktūrų gebėjimas adaptuotis prie vykdomų reformų, pokyčių valdymas.

Autorių, nagrinėjančių mokyklos struktūros ir valdymo aspektus, vykstančią kaitą, nėra gausu. Daugiausia nagrinėjamos įvairios su mokyklos ugdymo kokybe ir veiklos gerinimu susijusios problemos, tačiau jose galima išvelgti ir sunkumus, susijusius su mokyklos organizacinės struktūros ypatumais (Neifachas, 2004; Lamanauskas, 2009; Gumuliauskienė, Pocevičienė, 2007; Balčiūnas, Blinstrupas, 2006; Šaparnis, Šaparnienė, 2004; Jucevičienė, 2005 ir kt.). Plačiau nagrinėjama 2006 m. pradėtos diegti Mokyklos struktūros tobulinimo programos metu vykdyta etatinio mokytojų darbo apmokėjimo tvarka, jos pranašumai ir trūkumai. Šia tema ne vieną tyrimą yra atlikęs dr. Kalvaitis (2008a,b,c).

2009 m. gegužės-birželio mėnesiais Švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu buvo atliktas tyrimas „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų ir įgyvendinimo sėkmės vertinimas“, kuriame dalyvavo 26 šalies bendrojo lavinimo mokyklos. Tyrimą atliko nepriklausoma tyrėjų grupė, atstovaujanti mokslininkus iš dviejų šalies universitetų – Kauno technologijos universiteto ir Šiaulių universiteto (vadovas – prof. habil. dr. G. Merkys). Gauti mokslininkų tyrimo rezultatai darbo autorių paskatino atlikti pakartotinį, giluminį tyrimą, pasirenkant siauresnę tyrimo imtį - Šiaulių miesto mokyklų kontekstą.

Plačiau nagrinėjama 2006 m. pradėtos diegti Mokyklos struktūros tobulinimo programos metu vykdyta etatinio mokytojų darbo apmokėjimo tvarka, jos pranašumai ir trūkumai. Šia tema ne vieną tyrimą yra atlikęs dr. Kalvaitis (2008a,b,c).

Įvairių autorių mokslinės publikacijos, atlikti tyrimai rodo, kad mokyklose laipsniškai vykdomos įvairios reformos, tobulinamas veiklos efektyvumas, ugdymo kokybė. Naujų uždavinių įgyvendinimo procese išryškėjo sėkmingi ir nesėkmingi kaitos darbai, stipriosios bei silpnosios švietimo reformų ir veiklos tobulinimo sričių pusės, kurie skatina numatyti tolesnius švietimo tikslus bei būtinus pertvarkos darbus, ateities planus, tarp jų ir mokyklų valdymo modelių tobulinimo srityje.

Tyrimo problema. Valstybės švietimo plėtotės 2003-2012 metais nuostatose (2003) teigiama, kad pagrindinis švietimo reformos siekis yra užtikrinti švietimo kokybę. Be kitų veiksmų, ugdymo kokybę padeda užtikrinti ir veiksminga mokyklos valdymo struktūra.

Švietimo reforma parodė, kad švietimo pokyčiai nebuvo tolygūs. Nepaisant panaudotų įvairių vadybinių instrumentų, iki šiol nebūta nuoseklesnių reformavimo iniciatyvų, kuriomis būtų siekiama modernizuoti mokyklos organizacinę ir valdymo struktūrą, taip efektyvinant visos mokyklos veiklą. Mokyklų valdymas pertvarkytas tik iš dalies.

Pastaraisiais dešimtmečiais šalies mokykla išgyveno nepertraukiamą kaitos ir reformavimo etapą. Mokykla sparčiai kinta, ji priima naujus visuomenės iššūkius, atveria naujas galimybes, keičiama mokyklos aplinka, tuo tarpu mokyklos valdymo modelis ilgą laiką išliko nepakitęs. Mokykla neturėjo ir iki šiol neturi jokios specifikuotos struktūros. Mokyklos organizacinė struktūra yra tipinė, primityvoka (Merkys ir kt., 2009). Patirtis parodė, kad esama mokyklų hierarchinė struktūra neskatina efektyvios kaitos, aktyvaus kolektyvo įsitraukimo į mokyklos valdymą (Gečienė, 2003).

Kaip matoma, poreikis mokyklos valdymo pokyčiams ir reformavimui yra akivaizdus. Remiantis tuo, 2006 m. parengta Mokyklos struktūros tobulinimo (2006-2009 m.) programa¹ (toliau - Programa). Vadovaujantis Programoje dalyvaujančių mokyklų, Švietimo ir mokslo ministerijos suformuotų darbo grupių, konsultantų informacija ir pasiūlymais, Lietuvos Respublikos teisės aktais, skandinavų šalių (Danijos, Švedijos), ypač Suomijos patirtimi, 2008 m. parengtas Naujas mokyklos valdymo modelio projektas (toliau – Projektas), kurį pradėjo diegti 26 Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos. Naujuoju mokyklos struktūros ir valdymo modeliu siekiama padėti mokykloms patobulinti organizacinę struktūrą ir valdymą, kad mokykla taptų moderni, atvira, šiuolaikinės visuomenės poreikius atitinkanti organizacija.

Tyrimo objektas – Šiaulių miesto mokyklų veiklos pokyčiai, įgyvendinant Mokyklos struktūros tobulinimo programą (2006-2009 m.).

Tyrimo dalykas – Šiaulių miesto mokyklų darbuotojų nuomonių vertinimas.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti Šiaulių miesto mokyklų darbuotojų nuomones apie mokyklų vidaus struktūros ir valdymo pokyčius, įgyvendinant Mokyklos struktūros tobulinimo programą (2006-2009 m.).

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinės literatūros šaltinius ir dokumentus, susijusius su tyrimo tikslu.
2. Išsiaiškinti Šiaulių miesto mokyklų darbuotojų bendrąsias nuostatas dėl dalyvavimo Mokyklos struktūros tobulinimo programoje (2006-2009 m.).
3. Išnagrinėti, kaip Šiaulių miesto mokyklų darbuotojai vertina mokyklos savivaldos sistemos pokyčius, diegiant Mokyklos struktūros tobulinimo programą (2006-2009 m.).
4. Atskleisti Šiaulių miesto mokyklų ugdymo kokybės užtikrinimo ir gerinimo sistemos (metodinių grupių, metodinės tarybos, kitų darbo grupių ir komisijų) pokyčius, įgyvendinant naują mokyklos valdymo modelį.

¹ Mokyklos struktūros tobulinimo (2006-2009 m.) programa 26-iose Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose buvo įgyvendinama iki 2009 m. gruodžio mėn. Darbo autorė magistro darbą rengė ir tyrimą atliko Programos diegimo metu. Todėl analizuojant tyrimo rezultatus, nagrinėjant Programos įgyvendinimo aspektus, naudojamos sąvokos „programa“, „projektas“, „eksperimentas“.

5. Išsiaiškinti Šiaulių miesto mokyklų valdymo sistemos (ugdymo proceso, ugdymo aprūpinimo, finansų valdymo) pokyčius, diegiant naują mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelį.
6. Apžvelgti respondentų nuomones apie Mokyklos struktūros tobulinimo programos tobulinimo sritis, tęstinumo galimybes.

Hipotezės:

- Daugumos Šiaulių miesto mokyklų darbuotojų bendrosios nuostatos dėl įvykusių mokyklų veiklos pokyčių, dalyvaujant Mokyklos struktūros tobulinimo programoje, yra pozityvios.
- Daugumos respondentų nuomonės dėl naujo mokyklų valdymo modelio tęstinumo galimybių yra negatyvios, sąlygotos nepalankių šalies ekonominių veiksnių, prastėjančio mokyklų finansų valdymo aspektų.

Tyrimo metodika.

Tiriamieji. Tyrime dalyvavo 8-ių Šiaulių miesto mokyklų, dalyvaujančių Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programoje, darbuotojai (N=204). Tyrimo socialinės – demografinės charakteristikos pateiktos magistro darbo antrame skyriuje – „Mokyklos struktūros tobulinimo programos (2006-2009 m.) vertinimo Šiaulių miesto mokyklų kontekste tyrimo metodologija“.

Instrumentarijus. Tyrimo instrumentas parengtas, remiantis mokslinės literatūros ir dokumentų analize, tyrėjo profesine patirtimi. Sudarytas tyrimo teorinis – hipotetinis modelis (**žr. 1 priedą**) atspindi Naujame mokyklos valdymo modelio projekte (2008) nurodytą naują mokyklos organizacinę struktūrą. Siekiant išanalizuoti Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programos diegimo Šiaulių miesto mokyklose aspektus, naudotas kiekybinio tyrimo instrumentas – pusiau standartizuoto tipo anketa. Klausimyno pavyzdys pateiktas **2 priede**.

Tyrimo metodai. Remiantis išsikeltu tyrimo tikslu, naudoti šie duomenų rinkimo būdai: 1) mokslinės ir publicistinės literatūros analizė, 2) dokumentų analizė, 3) anketinė apklausa, naudojant pusiau uždaro tipo klausimyną.

Tyrimo klausimyną sudaro 5 diagnostiniai blokai: 1) respondento apibrėžtis, 2) bendrosios nuostatos dėl dalyvavimo Mokyklos struktūros tobulinimo (2006-2009 m) programoje, 3) mokyklos savivaldos sistema, 4) mokyklos ugdymo kokybės užtikrinimo ir gerinimo sistema, 5) mokyklos valdymo sistema.

Tyrimo duomenys apdoroti naudojant statistinę duomenų apdorojimo SPSS 18.0 (Statistical Package for the Social Science 18.0) ir Microsoft Office Excel 2007 skaičiavimo programas. Taipogi naudotas vienas iš daugiamačių statistinių metodų – faktorinė analizė.

Tyrimo strategija.

1 tyrimo etapas. Parengtas magistro darbo įvadas, sukaupia teorinė medžiaga, numatyta tyrimo strategija.

2 tyrimo etapas. Parengta konceptualioji magistro darbo dalis: išstudijuota mokslinė literatūra, atlikta analizė, atskleistas požiūris į problemos sprendimą.

3 tyrimo etapas. Atliktas tyrimas, sukaupti, susisteminti duomenys apdoroti statistiniais metodais, suformuluotos išvados.

4 tyrimo etapas. Remiantis atliktomis konceptualiąją ir analitinę - tiriamąją magistro darbo dalimis, pateiktos apibendrinančios išvados, pasiūlyti konstruktyvūs problemos sprendimo būdai, pateiktos rekomendacijos, koreguotos magistro darbo dalys.

Tyrimo naujumas ir praktinis reikšmingumas.

Tyrimo metu atlikta mokslinės literatūros analizė patvirtino faktą, kad vykstant švietimo reformoms, mažiausias dėmesys buvo skiriamas mokyklų organizacinės struktūros ir valdymo pokyčiams. Mokyklų struktūra ir valdymas ilgą laiką liko nepakitę, mokyklų organizacinė struktūra visų mokyklų vienoda, nepaisant skirtingos mokyklų kultūros, tradicijų, vertybių ir pan. „Tradicinės“ mokyklos tapo nebeįveikiamos prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių visuomenės dėsningumų, nebetenkinančios visuomeninių poreikių. Remiantis tuo, Lietuvos švietimo sistemoje pradėtas svarus etapas modernizuojant bendrojo lavinimo mokyklų valdymo struktūrą, taip gerinant ugdymo kokybę ir veiklos efektyvumą. Visi šie aspektai rodo nagrinėjamos temos aktualumą ir naujumą.

Tyrimo rezultatai gali būti panaudoti Šiaulių miesto mokyklose, mokyklų bendruomenėms nagrinėjant naujo mokyklos valdymo modelio įgyvendinimo sėkmes ir nesėkmes, tobulinimo sritis. Tyrėjo sukurtas klausimynas gali būti naudojamas kaip viena iš metodikų, mokykloms atliekant vidaus auditą. Tai pagrindžia atlikto tyrimo praktinį reikšmingumą.

Darbo struktūra.

Magistro darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalba, įvadas, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas (59 šaltiniai), priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja 27 lentelės, 5 paveikslai. Prieduose pateikiama tyrimo operacionalizacija, anketos pavyzdys, detalesni tyrimo duomenys, atsispindintys lentelėse. Darbo apimtis – 72 psl.

Darbo autorius atlikto tyrimo rezultatus pristatė respublikinėje metodinėje – praktinėje konferencijoje „Nauja mokyklos valdymo struktūra ir mokyklos darbo kokybė“ (2010-03-30, Šiauliai).

1. MOKYKLOS STRUKTŪROS TOBULINIMO PROGRAMOS (2006-2009 M.)

VERTINIMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Reformuojamos mokyklos pasiekimai ir deficitai

Kalbant apie reformuojamą mokyklą, joje vykstančius pokyčius, tikslinga visų pirma išsiaiškinti sąvokos „reforma“ apibrėžtį. Anot Neifacho (2007), vartojant sąvoką „reforma“, dažnai susiduriama su dviem žodžiais „kaita“ ir „inovacija“. Fullan (1998), Hopkins (1998) reformos ir kaitos santykį nusako taip: reforma – tai planinga kaita, natūralus reiškinys, esmingi pasikeitimai, o kaita – tai laipsniškas perėjimas iš vienos būsenos į kitą. Želvys (1999) reformos, kaitos ir inovacijos ryšį nusako taip: inovacija – mėginimas daryti įtaką kaitai mikrolygiu, nes kaita – tai natūralus nuolat vykstantis procesas. Reforma – politinis procesas, susijęs su įgaliojimų, galių paskirstymu ir vykdomas makrolygiu. Taigi inovacija ir reforma yra planuojami ir valdomi procesai.

Švietimo terminijoje sąvoka „inovacija“ dažnai vartojama kaip „kaitos“ sinonimas. Tačiau ne visada inovacija yra tas pats, kas kaita. Kalbant apie kaitą, svarbu suvokti, kad pati savaime kaita nėra nei pažangus, nei novatoriškas reiškinys. Kaita nebūtinai yra kas nors tobulesnio ar geresnio. Taigi, kaita – tai perėjimas į kitą būvį, geresnį ar blogesnį, o kartais ir tos pačios vertės. Tuo tarpu inovacija – tai tam tikros švietimo srities tobulinimas (Želvys, 1999; Neifachas, 2007).

Kalbant apie mokykloje vykdomas reformas, vykstančią kaitą, siekiant institucijos veiklos efektyvinimo, ugdymo kokybės užtikrinimo, kalbama apie švietimo vadybos principus. Targamadzė (2001), Želvys (2003) švietimo vadybą apibrėžia kaip veiklą, kuria organizuotai siekiama užsibrėžtų švietimo sistemos ir atskirų švietimo organizacijų tikslų. Autoriai švietimo vadybą traktuoja kaip racionalų, tikslingą išteklių valdymą, siekiant švietimo sistemos visumos ir jos struktūrinių elementų, sudėtinių dalių misijos įgyvendinimo. Švietimo vadyba išplečia švietimo sistemos erdvę, įvertinama jos realybė.

Kalbant apie reformuojamą mokyklą, mokyklų kaitą, neišvengiamai susiduriama su bendromis švietimo sistemos reformomis. Kadangi mokykla yra viena iš švietimo sistemos grandžių (struktūrinių elementų), švietimo reformos vienaip ar kitaip „paliečia“ ir bendrojo lavinimo mokyklas. Remiantis tuo, tikslinga aptarti švietimo reformos etapus, jų metu įvykusius švietimo, ugdymo institucijų veiklos pokyčius: (Izokaitis, Naginevičiūtė, Kondratavičiūtė, 2008; Želvys, 1999, Bruzgelevičienė, 2001, Švietimo gairės, 2002)

I etapas (1988-1997 m.) – tai išsivadavimo iš sovietinės sistemos ir jos palikimo išsivadavimo dešimtmetis. Šis etapas rėmėsi nuosekliu konceptualių pagrindų: iš pradžių Tautinės mokyklos koncepcija (1988 m.), vėliau – Lietuvos švietimo koncepcija (1992). Pirmąjį reformos etapą galima

apibūdinti kaip naujo tipo mokymo įstaigų kūrimo, ugdymo turinio pertvarkymo etapą. Sukurtos naujos ikimokyklinio ugdymo gairės (programos). Buvusi unifikuota mokyklų tipų sistema papildyta jaunimo mokyklomis. Specialiųjų poreikių mokiniai, iki tol ugdyti atskirose specializuotose mokyklose, pradėti integruotai ugdyti bendrojo lavinimo mokyklose. Kuriamas pedagoginių – psichologinių tarnybų tinklas. Įvardintas dvejetainis švietimo sistemos struktūros pobūdis: formalusis ir neformalusis švietimas. Šiame etape įteisintas (Švietimo įstatymu ir koncepcija) privalomo mokymosi amžius – iki 16 metų.

II etapas (1998-2002 m.). Šiame etape numatyta struktūros naujovė – pagrindinė dešimtmetė mokykla, visos Lietuvos mastu įtvirtinta nuo 1998 mokslo metų. Nurodyta steigti gimnazijas kaip keturmetes mokyklas. Savivaldybėse buvo steigiamos naujo tipo mokyklos – dešimtmetės ir gimnazijos. Didelio visuomenės pasipriešinimo sulaukė vidurinių mokyklų pertvarkymas į dešimtmetes. Dėl to Švietimo ir mokslo ministerija gimnazijų struktūros tvarkymo terminą pratęsė nuo 1998 m. iki 2003 m. Švietimo ir mokslo ministerija 2002 m. parengė bendrojo lavinimo mokyklų finansavimo tvarką, kurioje atsirado „mokinio krepšelis“ ir lėšos mokymo aplinkai. Nauja bendrojo lavinimo mokyklų finansavimo tvarka sudarė sąlygas laiku mokėti darbo užmokesį pedagogams, tačiau nepakankamai lėšų buvo skiriama mokytojų darbo užmokesčio didinimui, mokymo aplinkai ir kt. Išskiriami trys antrojo švietimo reformos etapo prioritetai: ugdymo ir studijų modernizavimo, švietimo kokybės kėlimo, socialinių ir pedagoginių mokymosi bei studijų sąlygų gerinimo, švietimo sistemos harmonizavimo. Buvo siekiama daugiau dėmesio skirti švietimo kokybei, suderinti švietimo prieinamumą, lygias galimybes ir augančius švietimo paslaugų kokybės reikalavimus.

Visgi pirmajame ir antrajame reformos etapuose nebuvo užtikrintas sklandus švietimo įstaigų tinklo formavimas, laiku neinicijuoti teisės aktų pakeitimai ir papildymai, siekiant vykdyti planingą visos šalies mokyklų tinklo pertvarką. Priimami teisės aktai dažniausiai įtvirtindavo jau susiformavusias švietimo sistemos nuostatas.

III etapas (nuo 2003 m.). Šis etapas siejamas su Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų parengimu ir jų įgyvendinimo programos patvirtinimu. Programos paskirtis – išryškinti tolesnės Lietuvos švietimo reformos strategines kryptis, numatyti jų įgyvendinimo priemones ir išteklius, apibrėžti reformos rezultatus (Dėl Valstybinės švietimo strategijos..., 2003).

Šiandien galima teigti, jog švietimo reforma atskleidė sėkmingus ir nesėkmingus kaitos proceso aspektus, stipriąsias ir silpnąsias reformų puses.

Stipriosios švietimo reformos pusės (pasiekimai): švietimo reforma įtvirtino naujas švietimo nuostatas, naujus tikslus ir uždavinius. Švietimas suvoktas kaip integrali tautos kultūros dalis, tautos kultūrinę tapatybę saugantis ir kuriantis veiksnys. Reforma padarė švietimo sistemą lankstesnę ir atviresnę, pagerėjo teikiamo išsilavinimo kokybė, išplėstos mokymosi galimybės, padidintas

švietimo prieinamumas. Globalizacija paskatino keisti pamatinius švietimo sistemos principus (Neifachas, 2007; Švietimo gairės, 2002).

1.1.1 lentelėje pateikiami išsamesni, svarbiausi švietimo reformos pasiekimai:

1.1.1 lentelė

Švietimo reformos svarbiausi pasiekimai

Švietimo reformos svarbiausios pasiekimų sritys		
Lankstesnė ir atviresnė švietimo sistema	Struktūrinė kaita	Sukurta dešimtmetė pagrindinė mokykla ir profiliuotas vidurinis mokymas, kuris padėjo švietimo tinkle išlaikyti kur kas daugiau jaunų žmonių. Išplėtotas gimnazijų tinklas, kuris sudarė sąlygas siekti išsilavinimo jaunimui, turinčiam didesnę motyvaciją mokytis. Jaunimo mokyklų diegimas, orientuotas į tradicinėje mokykloje nepritampančių mokinių galimybes ir reikmes. Sukurta suaugusiųjų švietimo sistema.
	Valdymo pokyčiai	Mokyklų savivaldos susiformavimas. Mokyklų ir socialinių partnerių sąveikos skatinimas. Pradėtas mokyklų tinklo pertvarkymas (3 tipų mokyklos: pagrindinės, pradinės ir gimnazijos).
Teikiamo išsilavinimo kokybės gerinimas	Bendrojo lavinimo ugdymo programų atnaujinimas, naujų diegimas. Perėjimas prie bendrųjų programų ir standartų. Mokykloms sudarytos galimybės individualizuoti ugdymo turinį. Atnaujinama mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimas, patobulinama vertinimo kultūra. Valstybinių brandos egzaminų įdiegimas, kuris iš dalies pagerino bendrojo lavinimo ir aukštųjų mokyklų sąveiką, skaidresnį priėmimą į aukštąsias mokyklas. Sustiprintas ir išplėstas užsienio kalbų mokymas. Naujų humanitarinių ir socialinių bendrojo lavinimo dalykų įvedimas: privalomi – dorinis ugdymas, pilietiškumo pagrindai, pasirenkami – ekonomika, psichologija ir kt. Visuotinio mokytojų atestavimo įdiegimas, sudaręs galimybes atnaujinti dirbančių mokytojų kvalifikaciją, galimybę persikvalifikuoti. Daugėja neformaliojo švietimo paslaugų, vykdomų programų. Mokyklose įdiegiama mokinių profesinio orientavimo ir konsultavimo sistema.	
Švietimo prieinamumo, socialinio teisingumo užtikrinimas	Išplečiamos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo sistemos. Pradedamos įgyvendinti pedagoginės ir socialinės paramos problemiškiems vaikams programos. Įgyvendinamos „gatvės vaikų“ sugražinimo į mokyklas programos. Įteisinamos realios baudos vaikų tėvams už jų valdžios nepanaudojimą arba panaudojimą priešingai vaiko interesams. Sukuriami paramos ypač gabiems vaikams sistema. Didesnis dėmesys skiriamas specialiujų poreikių mokiniams, jų ugdymo (si) sąlygų sudarymui ir gerinimui. Pagerintos sąlygos mokytis tautinių mažumų vaikams, sudaromos sąlygos įgyti bendrąjį išsilavinimą mokantis gimtąja kalba. Parengtos suaugusiųjų tęstinio mokymosi (mokymosi visą gyvenimą) plėtros programos.	
Politikos formavimas ir valdymas	Sutvirtinami teisiniai švietimo pagrindai (priimami nauji ir koreguojami seni įstatymai). Suformuojama išsami ir vieninga švietimo informacinė sistema, apimanti savalaikį duomenų surinkimą, duomenų bazių sukūrimą. Nacionalinės švietimo monitoringo sistemos sukūrimas, leidžiantis priimti išsamia informacija pagrįstus sprendimus, atitinkančius europinius švietimo rodiklius. Mokyklų vidinio ir išorinio audito sistema, skatinanti mokyklų veiklos tobulinimą, geresnės ugdymo kokybės užtikrinimą. Strateginio planavimo, strateginių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo įdiegimas mokyklose. Sustiprinama mokyklų vadyba. Aiškiai apibrėžiama mokyklos vadovų atsakomybė ir atskaitomybė, išplečiamos mokyklų tarybų funkcijos. Mokyklų veikla tampa visuomenės veikiamą ir jai atskaitingą (visuomenė informuojama apie švietimą, teikiamas ataskaitos, pranešimai, duomenys ir pan.).	

Švietimo reformos svarbiausios pasiekimų sritys	
Efektyvus finansavimas ir išteklių naudojimas	Mokyklos tampa finansiškai savarankiškos. Mokyklos imamos finansuoti programiniu principu, pagal aiškiai apibrėžtus vieningus kriterijus, skaidrių konkursų būdu. Mokyklų finansavimas iš kelių šaltinių: lėšos ugdymui (atlyginimai, vadovėliai ir kt.) skiriamos iš valstybės „mokinio krepšelio“ forma, lėšos ugdymo aplinkai – iš savivaldybių pagrįsta mokyklų finansavimo tvarka. Etatinė mokytojų darbo užmokesčio sistema. Mokinių vežiojimo sistema (finansavimas mokyklos „geltoniesiems autobusiukams“ įsigyti).
Mokyklų atnaujinimas ir aprūpinimas	Mokyklų renovacija ir modernizavimas. Mokyklų aprūpinimas šiuolaikinėmis informacinėmis technologijomis (mokyklų kompiuterizavimas). Didesnis aprūpinimas vadovėliais ir kitomis mokymosi priemonėmis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis *Švietimo gairės. 2003-2012 m. projektas* (2002). Vilnius: Švietimo kaitos fondas.

Visgi švietimo reforma atskleidė ir silpnąsias puses, deficitus: švietimo reforma nebuvo pakankamai koordinuota, per lėtai ir per mažai reaguojant į permainas, laiko iššūkius, kintančius visuomenės poreikius. Atskirais atvejais kaita buvo per skubi, per daug stichiška, „primesta iš viršaus“, nepakankamai suvokta ir palaikyta mokyklos bendruomenių ir visuomenės. Švietimo reforma nuolat stokojo reikiamo finansavimo. Švietimo kaitos strategija per menkai buvo siejama su kitų ekonominių ir socialinių reformų strategijomis. Reforma nebuvo tolygi, nevienodai palietė visus švietimo sektorius, labiau buvo susitelkta į bendrąjį lavinimą ir ugdymo turinio keitimą. Nepajėgta esmingiau modernizuoti pedagogų rengimo, neišplėtota suaugusiųjų mokymosi sistema, per vėlai pradėta švietimo finansavimo reforma ir mokyklų tinklo pertvarka, **tik iš dalies pertvarkytas švietimo valdymas** (Želvys, 1999; Švietimo gairės, 2002; Neifachas, 2007).

Anot Bruzgelevičienės (2001), naujų sprendimų ir pokyčių šiandien reikalauja šios švietimo sritys:

- Lygios pradinės galimybės mokytis (ikimokyklinio tinklo plėtojimas);
- Mokyklos nelankymo klausimų sprendimas;
- Visiems suaugusiems išplėtotas ir prieinamas tęstinis švietimas;
- Neįgaliųjų ugdymas;
- Europos Tarybos nuostatas atitinkantis tautinių mažumų švietimas;
- Lietuvių bendruomenių poreikius tenkinantis išeivijos švietimas;
- Europietiškas imigrantų mokymas;
- Vaikų ligonių mokymas;
- Nuteistųjų laisvės atėmimu švietimas;
- Romų švietimas.

Apibendrinant galima teigti, kad reformos metu švietimo procese įvyko esminių pokyčių, visgi padaryti kaitos darbai ir nuolat kintantis jų kontekstas šiandien reikalauja naujų sprendimų ir naujų pokyčių, ypač mokyklų valdymo tobulinimo kontekste.

1.2. Mokyklos organizacinės struktūros ir valdymo tobulinimo poreikis

Vienas iš veiksnių, padedančių užtikrinti švietimo kokybę, yra veiksminga mokyklų valdymo struktūra. Švietimo reformų metu ne vienodas dėmesys buvo skiriamas skirtingoms švietimo sistemos grandims. Galima teigti, kad iki šiol tik iš dalies pertvarkytas švietimo valdymas.

Pradedant tautinės mokyklos koncepcija, profiliavimo eksperimentu, egzaminų reforma, „mokinio krepšelio“ įdiegimu, baigiant tinklo pertvarka ir Mokyklos struktūros tobulinimo programa, galima teigti, kad pastaraisiais dešimtmečiais šalies mokykla išgyveno nepertraukiamą kaitos ir reformavimo etapą.

Faktas yra tas, kad globalizacijos sąlygomis nuolat besikeičianti aplinka, didėjanti konkurencija, spartėjantis gyvenimo tempas, išaukę gyventojų lūkesčiai švietimo kokybei nuolat iškelia naujus iššūkius bendrojo lavinimo mokyklai. Taigi kiekvienos valstybės viešajam administravimui yra būdingi siekiai tobulinti švietimo sistemą, didinant bendrojo lavinimo mokyklos ugdymo proceso efektyvumą. Šiame kontekste verta prisiminti įvairias reformavimo iniciatyvas – ugdymo turinio reformą, abiturų egzaminų reformą, pedagogų ir mokyklų vadovų atestaciją, socialinės politikos ir socialinių paslaugų mokykloje stiprinimą, strateginio planavimo diegimą, pedagogų rengimo ir tęstinio kvalifikavimo sistemos tobulinimą, mokinio krepšelio įvedimą, išorinį ir vidinį mokyklų auditą, etatinį apmokėjimą, mokyklų tinklo pertvarką ir kt.

Nepaisant panaudotų įvairių vadybinių strategijų, iki šiol nebūta nuoseklesnių reformavimo iniciatyvų, kuriomis būtų siekiama modernizuoti mokyklos organizacinę ir valdymo struktūrą, taip efektyvinant visos mokyklos veiklą (Merkys ir kt., 2009). „Tradicinis“ mokyklos valdymo modelis gyvavo ilgą laikotarpį. Ivenkovas (2008b), remdamasis Programos darbų koordinavimo grupės atliktais tyrimais, nurodo, jog Mokyklų struktūros tobulinimo programoje dalyvaujančių mokyklų valdymo struktūra tradiciškai buvo sudaryta iš trijų valdymo lygių:

1. Direktorius,
2. Pavaduotojas (-ai) ugdymui.
3. Darbuotojai.

Programoje dalyvaujančių mokyklų valdymo analizė parodė, kad:

- dažnai mokyklos valdymo organizavimas ir veiksmingumas priklauso tik nuo direktoriaus asmeninių savybių;

- bendruomenės ir bendruomenės kultūros formavimui taip pat didelės įtakos turi direktoriaus asmeninės savybės;
- tokioje situacijoje direktoriaus pakeitimas gali neigiamai paveikti mokyklos veiklą, nes esant sistemos neužtikrinamas veiklos tęstinumas.

Kaip nurodoma Naujame mokyklos valdymo modelio projekte (2008), pastebėta, kad mokykloje suformuotų metodinių grupių, komisijų vadovams trūksta vadybos žinių, kas susilpnina šių grupių potencialo augimą ir panaudojimą. Į darbo grupių sudėtį įtraukiami mokytojai, kurie atitraukiami nuo tiesioginių savo pareigų. Mokyklos direktoriaus pavaduotojams tenka didelis darbo krūvis atliekant įvairias, dažnai su jų pagrindine veikla nesusijusias veiklas.

Ugdymo proceso kokybės gerinimą nepadeda užtikrinti ir mokyklos savivaldos institucijų veikla. Pastebėta, kad mokyklos savivalda dažnai neišnaudoja savo potencialo, atlieka tik formalias funkcijas. Kadangi „tradicinėje“ mokyklos valdymo struktūroje nėra padalinių vadovų, švietimo pagalbos specialistų, darbo koordinatorių, projektų vadovų, mokytojai nevisapusiškai įsitraukia į metodinę veiklą ir mokyklos veiklos įvertinimą, ugdymo proceso tobulinimas tampa lėtesnis, racionaliai nepanaudojami išteklių.

Kitas svarbus aspektas, kalbant apie ugdymo kokybės užtikrinimą – skirtingų ugdymo koncentrų mokinių ugdymas. Daugelyje Lietuvos mokyklų mokytojams tenka dirbti su įvairaus amžiaus vaikais, todėl sunkiau yra persiorientuoti nuo vieno prie kito amžiaus mokinių ugdymo specifikos, atsižvelgiant į skirtingus vaikų poreikius ir galimybes. „Tradicinės“ struktūros mokykloje mokytojai daug laiko praleidžia rengdami ir tvarkydami dokumentus, dirbdami jų pareigybei nebūdingus darbus. Trūksta žmogiškųjų išteklių informacijai koordinuoti ir apdoroti.

Išvardinti aspektai parodė mokyklų valdymo pokyčių poreikį, siekį tvarkyti valdymo struktūrą, nustatant aiškesnius santykius tarp mokyklos vadovų, jų veiklos sritis ir funkcijas. Taip būtų formuojamos įvairesnės atsakomybės ir interesų sritys, kurias formuotų mokyklos bendruomenė, taikant modernias technologijas, atsisakant tam tikrų, mažiau prioritetinių veiklų (Merkys ir kt., 2009).

Remiantis tuo, naujuoju mokyklos valdymo modeliu siekiama padėti mokykloms patobulinti vidaus struktūrą, išsiaiškinti, ko trūksta efektyvesniam mokyklų valdymui, geriau tenkinti mokinių poreikius, informuoti visuomenę apie teikiamas švietimo paslaugas.

Merkio ir kt. (2009) teigimu, paradoksas tas, kad šiandieninėje Lietuvoje skirtingos (pagal savo tipą, mokinių skaičių, tradicijas, kultūrą ir kt.) mokyklos yra valdomos pagal vieną ir tą patį modelį. Tuo tarpu mokykla, kaip organizacija, pastaruoju metu keitėsi, nes nuolat keičiasi ir pati visuomenė. Mokyklos šiandien jau konkuruoja tarpusavyje, specializuojasi, siekia puoselėti savitą kultūrą ir tapatybę, plečia savo tinklus, tarptautinius ryšius, bendradarbiauja su socialiniais partneriais ir vietos bendruomenėmis, diegia edukacines inovacijas, pasitelkiant naujausias informacines

technologijas. Šiandieninė mokykla pasikeitė, kaip ir visuomenė, kuriai ji dirba. Mokykla turi priimti vis naujus iššūkius, jai atsivėrė naujos galimybės, tačiau mokyklos valdymo modelis ir organizacinė struktūra išliko nepakitusi, pasenusi. **Poreikis mokyklų pokyčiams ir reformavimui yra akivaizdus.**

1.3. Naujo mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelio diegimas Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose

Nuo 2006 metų rugsėjo mėn. 26, pagal specialius kriterijus atrinktos, Vilniaus, Šiaulių miestų bei Kauno rajono bendrojo lavinimo mokyklos dalyvauja Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos inicijuotame Mokyklos struktūros tobulinimo programoje, siekiant sudaryti prielaidas veiksmingai mokyklų veiklai. Dalyvauti šioje Programoje pretendavo 38 savivaldybių 258 mokyklos. Programą įgyvendina Švietimo ir mokslo ministerija kartu su partneriais - Informacinių technologijų centru, Pedagogų profesinės raidos centru, Švietimo plėtotės centru, Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centru ir kt.

Kaip nurodoma Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programoje (2006), Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projekte (2008), pagal specialius kriterijus atrinktų mokyklų atstovų bendra darbo vizija – moderni, veiksmingai ir šiuolaikiškai veikianti mokykla, pasižyminti lanksčiu, optimaliu valdymu. Programos vykdymo metu rengiami nauji teisės aktai bei jau esamų teisės aktų pakeitimai ir papildymai, kurie sudaro prielaidas mokyklų steigėjams ir mokykloms diegti naujus mokyklų struktūros valdymo modelius. Kuriama ir pritaikoma jau turima mokyklos vidaus dokumentų tvarkymo programinė įranga. Programoje dalyvaujančių mokyklų atstovai rengiami konsultuoti Programoje nedalyvavusių mokyklų bendruomenės narius.

1.3.1. Mokyklos struktūros tobulinimo programos paskirtis ir formavimo principai

Rengiant Mokyklos struktūros tobulinimo programą (2006-2009 m.) buvo remiamasi skandinavų šalių – Švedijos, Danijos ir ypač Suomijos švietimo sistemos patirtimi. Programos įgyvendinimo metu mokyklų vadovams ir savivaldybių administracijų švietimo padalinių atstovams organizuotos stažuotės į Suomijos Nacionalinę tarybą ir mokyklas. Jų metų itin didelis dėmesys buvo skiriamas Suomijos aukšto lygio mokyklų vadovų lyderystės modelio analizei. Lietuvos mokyklų vadovai stažuotėse metu įgijo naujos ir prasmingos patirties, vadybinių žinių mokyklų ugdymo organizavimo ir kokybės užtikrinimo srityje (Brazdeikis ir kt., 2009).

Mokyklų vadovams, švietimo skyrių nariams, išanalizavus Suomijos švietimo situaciją, išryškėjo svarbiausi šios šalies švietimo sistemos privalumai: (Mokyklų lyderystės tobulinimas..., 2007)

- Ilgalaikė švietimo politika ir vieningai priimami reformų sprendimai, kurie padeda sistemingai formuoti švietimo sistemą. Sąveikaujanti ir skaidri sprendimų priėmimo sistema palengvino reformų įgyvendinimą ir įsipareigojimus jas vykdyti.
- Decentralizuota šalies sprendimų priėmimo sistema. Mokyklų lyderiai turi plačius nepriklausomus įgaliojimus priimti sprendimus dėl įvairių klausimų, susijusių su mokyklų plėtra. Mokyklų lyderiai yra išsilavinę ir savo darbe taiko gana modernius lyderystės modelius. Už savo pasirinktas strategines kryptis atsako patys švietimo teikėjai ir mokyklos. Orientuojamasi į pedagoginio ir kito personalo išsilavinimo didinimą, kad administracija galėtų visą dėmesį sutelkti į ilgalaikį strateginį švietimo politikos planavimą bei įstatymų kūrimą.
- Vienodų mokymosi galimybių tautinėms mažumoms sudarymas ir švietimo paslaugų teikimo migrantams sistemingas plėtojimas.
- Naujų mokymosi aplinkų kūrimas. Nepertraukiamas ir ilgalaikis informacijos bei komunikacijų plėtojimas.
- Aktyvus mokyklų lyderių dalyvavimas profesinės kvalifikacijos kėlimo veikloje, plėtojant tęstinį profesinį mokymą.

Suomijos švietimo sistemos atstovai taipogi išvelgia ir grėsmes, tobulinimo sritis mokyklų lyderystės plėtroje: vis dar per menkas mokyklų ir švietimo teikėjų, savivaldybių bendradarbiavimas; mokyklų direktorių amžius – dauguma mokyklų direktorių yra vyresnio amžiaus, jiems išėjus iš vadovaujančių pareigų, mokyklos neteks vertingos mokyklų lyderystės patirties; jauno kontingento žmonių skaičiaus mažėjimas švietimo institucijose; per menkas mokyklų prisitaikymas prie visuomenės poreikių; mokyklų strateginės veiklos ir finansų valdymo sunkumai; administravimo išteklių (priemonių, būtinų sąlygų) stoka.

Anot Suomijos švietimo atstovų, naujų iššūkių ateityje reikalaus šios sritys: mokyklos dienotvarkės ir mokymo metodų tobulinimas, kolektyvinė plėtros veikla mokyklose, lyderystė bendromis jėgomis ir pokyčių lyderystė, profesinio mokyklų lyderių mokymo turinys, mokyklų lyderių gebėjimas bendradarbiauti tarptautiniu mastu (Mokyklų lyderystės tobulinimas..., 2007).

Suomijos mokyklų aukštas lyderystės lygis rodo šios šalies nuolatinį tobulėjimą švietimo sistemos plotmėje, prisitaikymą prie nuolat kintančios visuomenės reikmių. Galima teigti, kad šios šalies patirtis rodo teigiamą pavyzdį Lietuvos mokyklų, švietimo administracijos skyrių vadovams, skatinant nuolatinį tobulėjimą ir reformas, kad mokyklų lyderiai gebėtų patikimai vadovauti mokyklos organizacijai, būti jai pavyzdžiu, profesionaliai priimti ateities iššūkius. Siekiant priartėti

prie šio tikslo, Lietuvos mokyklose įgyvendinama Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programa (2006), kurioje nurodoma, jog Programa orientuota į bendrojo lavinimo mokyklas, siekiant sukurti mokyklos bendruomenei (mokytojams, mokiniams) saugią ir tinkamą ugdymo (si) aplinką, tobulinant ir modernizuojant veiklos valdymą, stiprinant atvirumą vietos bendruomenei. Pagrindinis tikslas įvardijamas kaip prielaidų sudarymas veiksmingai mokyklų veiklai.

Remiantis Mokyklos struktūros tobulinimo (2006-2009 m.) programos pagrindiniais principais, 2008 metais parengtas Naujas mokyklos valdymo modelio projektas, kurio turiniu, pagrindinėmis idėjomis remiasi Programoje dalyvaujančios mokyklos.

Projekte nurodoma, kad naujo mokyklos vidaus struktūrų ir valdymo modelio tikslas įgyvendinamas per šiuos aspektus:

- mokyklos organizacijos struktūravimą;
- mokyklos valdymo decentralizavimą;
- mokyklos valdymo ir ugdymo proceso veiksmingumo didinimą, diegiant informacines technologijas.

Naujame mokyklos valdymo modelio projekte (2008) akcentuojama, kad naujas mokyklos struktūros ir valdymo modelis sujunks visas mokyklas į vientisą, siekiančią bendrų tikslų sistemą. Modelis leis optimaliai atlikti mokyklos valdymo funkcijas, bus aiškiai apibrėžti ir atskirti valdymo lygiai, subjektų veiklos sritys, funkcijos ir atsakomybės, mokyklos savivaldų funkcijos skatins efektyvesnį jų indėlį, siekiant bendrų mokyklos tikslų. Tuo pačiu aiškiau bus apibrėžta mokytojų ir kitų darbuotojų pavaldumo hierarchija, mokytojų veikla bus labiau sukoncentruota ties ugdomąja veikla, nuo mokytojų „nukraunant“ jiems nebūdingas administracines ir ūkines veiklas. Projektu siekiama optimizuoti savivaldos institucijų, grupių ir komisijų veiklas, jų sudėtį.

Naujame mokyklos valdymo modelio projekte (2008) nurodyti šie pagrindiniai naujos mokyklos struktūros ir valdymo uždaviniai:

1. Parengti ir išbandyti mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelius;
2. Sukurti, pritaikyti turimą ir išbandyti mokyklos vidaus dokumentų tvarkymo programinę įrangą veiklai administruoti;
3. Patobulinti programoje dalyvaujančių mokyklų vadovų ir specialistų vadybinius gebėjimus, kompiuterinį raštingumą ir parengti juos mokyklos vidaus struktūros, valdymo tobulinimo ir dokumentų tvarkymo konsultantais;
4. Informuoti visuomenę apie programos vyksmą ir jos rezultatus;
5. Užtikrinti tinkamą programos administravimą.

Kaip matoma, pagrindinis Projekto uždavinys yra padėti mokykloms nustatyti kryptis, struktūrizuojant organizaciją bei valdymą, kuriant naujus valdymo modelius, priartėjant prie šiuolaikiškos institucijos modelio. Kiekvienam uždaviniui įgyvendinti sudarytos dvi darbo grupės.

Projekte pateikti uždaviniai parengti, atsižvelgiant į Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatas, kuriose numatyta baigti formuoti lanksčią 3 pakopų bendrojo ugdymo struktūrą (Dėl valstybinės švietimo strategijos..., 2003), Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos (2005) keliamus uždavinius, plėtoti pagalbą mokiniams ir mokytojams, kelti į kokybės užtikrinimą orientuotą vadybos kultūrą.

Įgyvendinant Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programą (2006), parengti reikalavimai keturių mokyklų (pradinės, pagrindinės, vidurinės ir gimnazijos (I-IV kl.)) nuostatų pavyzdžiams. Nuostatų struktūra yra kur kas paprastesnė, nei dabar esančių. Naujosios nuostatos orientuotos į popierizmo mažinimą mokyklose. Atkreipiamas dėmesys, kad naujais nuostatų rengimo reikalavimais mokyklos turės vadovautis tik rengdamos naujus ar, prireikus, keisdamos galiojančius mokyklų nuostatus.

Naujoje reikalavimų redakcijoje atsisakyta tų mokyklos veiklą reglamentuojančių dokumentų, kurių nuostatos integruojamos į kitus mokyklos dokumentus: mokyklos veiklos programą, mokyklos ugdymo planą, darbo tvarkos taisykles, pareigybių aprašymus. Taip supaprastinama mokyklų nuostatų struktūra – sujungiami arba panaikinami nuostatų skyriai. Žadama, kad iš 19 skyrių liks mažiau nei pusė (Naujas mokyklos valdymo modelis. Projektas, 2008).

Ivenkovo (2008a) teigimu, bendri reikalavimai naujai mokyklų organizacinei struktūrai turi apimti šiuos principus:

- struktūra turi būti nesudėtinga, lanksti;
- valdymo moduliai paprasti;
- veikla išskaidyta vertikaliuoju lygmeniu;
- aiškiai atskirta ūkinė veikla.

Iš to, kas pasakyta apie pagrindinius Programos principus, galima teigti, jog Programa turi būti orientuota į mokyklos ūkinės ir ugdymo veiklos atskirties mažinimą. Siekiama, kad šiuolaikinė mokykla koncentruotųsi į ugdymą, kad iš mokytojų būtų perimti jiems nebūdingi darbai, trukdantys atlikti tiesioginę veiklą. Akcentuojama, kad turi būti aiškiai apibrėžta, kokios funkcijos kokiai pareigybei turėtų būti priskiriamos. Kalbama ne apie delegavimą, o bendrą sprendimų priėmimą, kas veiklą padaro kompleksiškesnę, kokybiškesnę ir lankstesnę.

Apibendrinant Mokyklos struktūros 2006-2009 m. tobulinimo programos (2006) paskirtį ir formavimo principus, galima teigti, jog Programa orientuota į mokyklos struktūros ir valdymo gerinimą. Iškeliama lūkesčiai dėl patikimos institucijos kūrimo, modernesnio veiklos valdymo. Tai eksperimentas, kuriuo siekiama, kad Programoje dalyvaujančios mokyklos taptų modernios, efektyviai ir šiuolaikiškai veikiančios institucijos, kurios įvykdžius programos tikslus, taptų lankstesnės, jose sumažėtų funkcijų dubliavimas, biurokratija.

1.3.2. Numatomos Mokyklos struktūros tobulinimo programos įgyvendinimo stipriosios ir silpnosios pusės

Siekiant pagrįsti bet kokios naujos programos numatomus tikslus, uždavinius ir priemones, rekomenduojama atlikti programos stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizę. Mokslinėje literatūroje ši analizė dažniausiai įvardijama kaip SWOT analizė.

Anot Sherman, Rowley, Armandi (2007), SWOT analizė lygina įmonės (šiuo atveju – Programos įgyvendinimo aspektų) vidines stiprybes (kompetenciją, išteklius, vertės grandinę, funkcinius procesus) ir trūkumus, siekiant nustatyti, ar organizacija turi vidinių pajėgumų, siekiant palaikyti augimą. Taip pat palyginamos rinkos galimybės (pasikeitus politinei, ekonominei, socialinei ir technologinei aplinkai ar pajėgumams) ir grėsmės, siekiant nustatyti, ar rinka gali išlaikyti augimą. Kitaip tariant, reikia išsiaiškinti, kokia yra analizuojamos Programos įgyvendinimo situacija (dabartinė padėtis), kokia iš tikrųjų yra veikla, sąlygos šiai veiklai ir kuria kryptimi ketinama veikti.

Galima teigti, kad SWOT analizės metu būtina numatyti strateginius sprendimus, kaip identifikuoti bei nusverti organizacijos (šiuo atveju – Programos) stipriąsias puses bei grėsmes paversti galimybėmis, ieškant naujų veiklos sričių ir perspektyvų.

Prieš įgyvendinant Mokyklos struktūros tobulinimo programą, siekiant pagrįsti programos tikslus, uždavinius bei priemones, Programos vykdytojai (atsakingi asmenys), išanalizavę mokyklų, dalyvausiančių Programoje, veiklą, ugdymo organizavimo ypatumus, organizacinę struktūrą, teisinę bazę, numatė naujo mokyklų valdymo modelio diegimo stipriąsias ir silpnąsias puses, galimybes ir grėsmes. Apibendrinta informacija pateikta 1.3.2.1 lentelėje.

1.3.2.1 lentelė

Numatomos Programos įgyvendinimo stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės

Stiprybės:	Galimybės:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pereita prie ugdymo turinio reglamentavimo ugdymo tarpsniais ▪ Mokinio krepšelio skiriamas atsižvelgiant į mokyklos tipą ir ugdymo koncentrą (1-4 klasių, 5-8 klasių, 9-10 klasių ir 11-12 klasių) ▪ Mokyklose, kuriose atskirai ugdomi skirtingo amžiaus tarpsnio vaikai: jiems labiau pritaikoma ugdymo aplinka (mokymosi ir poilsio erdvės), geresnis aprūpinimas mokymo priemonėmis, vaikai geriau jaučiasi, jie saugesni. ▪ Plėtojama švietimo pagalba. ▪ Iš valstybės biudžeto finansuojamos: valdymo funkcijos, kvalifikacijos tobulinimas, aprūpinimas mokymo priemonėmis ▪ Mokyklos savo veiklą planuoja rengdamos strateginius planus ir metines veiklos programas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ugdymo turinio išdėstymas koncentrais (4+4+2+2) ir mokinio krepšelio skyrimas atsižvelgiant į mokyklos tipą ir ugdymo koncentrą leidžia mokyklai: grupuoti mokinius pagal amžiaus tarpsnius, ugdymą organizuoti atskiruose skyriuose, kuriems vadovauja skyrių vedėjai. ▪ Mokinio krepšelio paskirstyti teisingai, atsižvelgiant į sutartinių vaikų skaičių kiekviename ugdymo konkentre. ▪ Panaudoti programoje dalyvaujančių mokyklų: veiklos organizavimo patirtį, mokyklos aplinkos mokymuisi, poilsui ir individualiam mokinių darbui pritaikymo patirtį.

Stiprybės:	Galimybės:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diegiama švietimo valdymo informacinė sistema ▪ Vykdomas mokyklos vidaus ir išorės vertinimas ▪ Į mokyklų ugdymo turinio kūrimą įtraukiamos savivaldos institucijos ▪ Išaugę mokyklų vadovų ir pedagogų vadybiniai ir kompiuterinio raštingumo gebėjimai ▪ Iniciatyvos mokyklos pradėjo kurti ir naudoti veiklos administravimui ir visuomenės informavimui skirtą programinę įrangą ▪ Vis didesnė dalis mokinių mokosi sveikatai palankesnėmis sąlygomis: Pastatų renovacijos projektai, Energijos taupymo projektai, Mokyklų tinklo pertvarka 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burti švietimo pagalbos specialistų ir mokytojų komandas ir plėtoti jų kompetencijas: tarpusavio bendradarbiavimą, komandinį darbą, bendrą planavimą, mokymosi naujovių sklaidą ir kt. ▪ Veiksmingiau panaudoti mokykloms skirtas lėšas: panaudoti mokyklų personalo vadybinius ir kompiuterinio raštingumo gebėjimus, į mokyklos veiklos planavimą, vertinimą, organizavimą labiau įtraukti mokytojus, švietimo pagalbos specialistus, vidurinės grandies vadovus ir savivaldos institucijas. ▪ Didinti mokyklose ugdymo procesą aptarnaujančio personalo pareigybių skaičių: dalį vadovams ir mokytojams nebūdingų funkcijų perduoti sekretoriatams, renovuojant mokyklas jų patalpas įrengti pagal atitinkamų amžiaus tarpsnių vaikų ugdymosi poreikius.
Silpnybės:	Grėsmės:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kiekviename ugdymo turinio konkurencijoje keliami vis aukštesni tikslai, o atitinkami mokyklos organizacinės struktūros ir valdymo sistemos pakeitimai vyksta pernelyg lėtai ▪ Neretai lėšos mokyklose perskirstomos tarp atskirų ugdymo centrų ▪ Vidurinių mokyklų pertvarkymas į gimnazijas ir pagrindines mokyklas išsitiesęs laike ▪ Dar nepasiekta, kad visi vaikai galėtų mokytis, o mokytojai – dirbti saugioje ir tinkamoje aplinkoje ▪ Mokykloje valdymas išlikęs pakankamai centralizuotas ▪ Mokyklose, kuriose mokosi visų amžiaus tarpsnių vaikai, planuojant mokyklos veiklą neatsižvelgiama į skirtingo amžiaus vaikų gyvenimo mokykloje ir ugdymosi poreikius ▪ Silpna mokyklos savivalda ir centralizuota mokyklos valdymo struktūra tampa rimta kliūtimi tolesnei mokyklos kultūros, bendruomenės demokratinių santykių plėtotei, racionaliam išteklių naudojimui, ugdymo proceso organizavimo tobulinimui, pokyčiams tinkamam klimatui rasti ▪ Mokyklose informacijos apdorojimui trūksta koordinavimo, žmogiškųjų išteklių ▪ Reta mokykla turi mokinių poreikius, amžių ir jų galimybes atitinkančią mokymosi aplinką, kuri reikalinga ugdymo turinio koncentruotų programų skirtingo sudėtingumo mokymo ir mokymosi tikslams įgyvendinti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gebėjimų trūkumas ▪ Nepakankamai lanksčios mokinio krepšelio lėšų panaudojimo galimybės ▪ Švietimo pagalbos specialistų trūkumas ▪ Esama teisinė bazė ▪ Nepakankamas aprūpinimas kompiuterine technika ▪ Lėti renovacijos tempai ▪ Mokyklų renovacijos projektai nepritaikomi atitinkamoms amžiaus grupėms ▪ Nepritarimas vykstantiems pokyčiams

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis *Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programa*. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2006 m. gruodžio 5 d. įsakymas Nr. ISAK- 2301// Žin., 2006, Nr. 135-5109.

Iš lentelės matyti, jog atlikta išsami Mokyklos struktūros tobulinimo programos situacijos analizė: numatyti aiškūs bruožai, tendencijos, institucijų tinklo ypatumai bei numatyti poreikiai. Matoma, kad Programos stipriųjų pusių ir galimybių yra numatoma daugiau, nei silpnųjų pusių ir

grėsmių. Programos sėkmių ir nesėkmių įvertinimas yra svarus žingsnis, įgyvendinant Programos plėtros planą, ieškant naujų veiklos sričių ir galimybių, numatant konkrečius tikslus.

1.3.3. Nauji mokyklos struktūros valdymo elementai

Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programa – tai mokyklos vidaus struktūros ir valdymo tobulinimo modelis.

Pagal naują mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelį, siūloma, kad mokyklos organizacinę struktūrą sudarytų trys lygmenys: nuolatinis, periodinis ir savivalda. Remiantis išvardintais lygmenimis, mokyklos veiklą siūloma suskirstyti į tris sritis: (Brazdeikis ir kt., 2009).

- Ugdymo.
- Veiklos įsivertinimo ir planavimo.
- Ugdymo aprūpinimo.

Išvardintas sritis atlieka mokyklų vidaus struktūrų elementai (skyrių/poskyrių vedėjai ir darbuotojai), kurie formuojami remiantis šiomis nuostatomis: - mokyklos vidaus struktūros elementai turi padėti siekti mokyklos tikslų, uždavinių, atlikti jos funkcijas, - struktūrinių elementų skaičius priklauso nuo mokyklos dydžio, tipo, įgyvendinamų ugdymo programų, atliekamų funkcijų, - uždaviniams ir funkcijoms, nepriklausantiems atskiriems struktūriniams padaliniais, atlikti gali būti steigiama pareigybė (-ės), nepriklausanti (-čios) struktūriniam padaliniui (Brazdeikis ir kt., 2009).

Remiantis nauja mokyklų organizacine struktūra, **nuolatinį** jos lygmenį sudaro keturių lygių valdymo struktūra:

1. Mokyklos direktorius;
2. Direktorius pavaduotojas ugdymui,
3. Skyrių vedėjai;
4. Poskyrių vedėjai.

Valdymo lygmenys mokyklose išskiriami pagal šių pareigybių atstovų atliekamas funkcijas bei atsakomybės sritis. Mokyklos direktorius yra atsakingas už strategijos formavimą, o direktoriaus pavaduotojas – už jos įgyvendinimą ir taktiką. Tuo tarpu skyrių bei poskyrių vedėjai tampa konsultantais ir pagalbininkais mokytojams, mokiniams, organizuoja kasdienį mokyklos, jos padalinių darbą (Naujas mokyklos valdymo modelis. Projektas, 2008; Brazdeikis, 2008).

Periodinį mokyklos organizacinės struktūros lygmenį sudaro mokytojų metodinė taryba, metodinės grupės ir darbo grupės, komisijos specifiniams mokyklos ugdymo arba aktualiams valdymo klausimams spręsti.

Mokytojų metodinės tarybos pagrindinė paskirtis yra nustatyti mokytojų metodinės veiklos prioritetus, mokytojų kvalifikacijos kėlimo poreikį, teikti mokyklos vadovams pasiūlymus dėl ugdymo turinio formavimo ir jo įgyvendinimo, sprendimus suderinus su metodinių grupių nariais. Mokytojų metodinės grupės pagrindiniai tikslai susiję su ugdymo proceso planavimu ir aptarimu (prireikus, konsultuojantis su pagalbos specialistais).

Mokytojų metodinės grupės nariai turi būti pasirengę tobulinti savo profesinę kompetenciją, siekti mokinių pažangos, teikti mokyklos vadovams siūlymus dėl ugdymo turinio formavimo ir jo įgyvendinimo gerinimo. Dėl mokytojų metodinės tarybos ir metodinių grupių dokumentavimo sprendžia jų nariai.

Specifiniams mokyklos ugdymo klausimams spręsti gali būti sudarytos specialios darbo grupės, komisijos. Mokyklos direktorius gali sudaryti: darbo grupę mokyklos ugdymo planui parengti, komisiją mokinio mokymosi užsienyje pasiekimams įvertinti, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų atestacijos komisiją, prevencinio darbo grupę, specialiojo ugdymo komisiją, krizių valdymo komisiją (Brazdeikis ir kt., 2009).

Darbo grupės ir komisijos aktualiems valdymo klausimams spręsti gali būti sudarytos šiose srityse: mokyklos veiklos įsivertinimo ir planavimo srityje (išteklių ir būklės įsivertinimo grupė, strateginio planavimo grupė, metinės veiklos programos rengimo grupė) bei mokyklos valdymo aprūpinimo srityje (viešųjų pirkimų komisija, dokumentų ekspertų komisija, inventORIZACIJOS komisija, turto pripažinimo nereikalingu arba netinkamu naudoti komisija, objekto kasmetinės ir neeilinės apžiūros specialistų komisija, ekstremalių situacijų valdymo grupė (Naujas mokyklos struktūros modelis. Projektas, 2008; Brazdeikis ir kt., 2009).

Mokyklos savivalda sudaro trečią mokyklos organizacinės struktūros lygmenį. Savivaldos įvairovė, kompetencijos ir kt. numatomi mokyklų nuostatuose. Mokyklos savivaldą sudaro mokyklos taryba, mokytojų taryba, mokinių savivaldos institucijos.

Mokyklos taryba yra aukščiausia mokyklos savivaldos institucija. Jos nariai negali būti mokyklos administracijos atstovai (jie gali dalyvauti tik posėdžiuose, svarstant įvairius aktualius klausimus, teikiant pasiūlymus). Mokyklos tarybos pagrindiniai tikslai yra susiję su mokinių, jų tėvų (globėjų, rūpintojų), mokytojų, vietos bendruomenės telkimu; dalyvavimu sprendžiant mokyklai aktualius klausimus; padedant mokyklos direktoriui atstovauti mokyklos interesams.

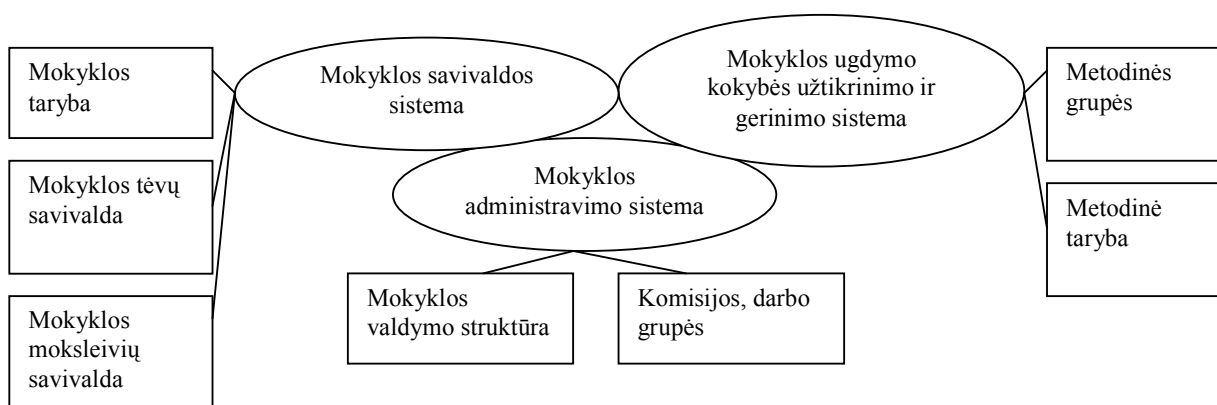
Mokytojų tarybos pagrindinė paskirtis yra spręsti mokytojų profesinius ir bendruosius ugdymo klausimus. Mokytojų tarybai vadovauja direktorius. Rengiamame Švietimo įstatymo pakeitimo projekte siūloma, kad mokytojų taryba būtų neprivaloma mokyklos savivaldos institucija, kad svarstytinus klausimus galėtų perimti metodinė taryba.

Mokinių savivaldos institucijų pagrindinis siekis yra atstovauti mokyklos mokinių ar jų grupių interesams mokykloje ir už jos ribų, ugdyti mokinių kūrybingumą, pilietinį aktyvumą. Kiekviena

mokykla gali pasirinkti jai priimtinausią mokinių savivaldos modelį: klasės lygmens mokinių savivaldą, koncentro lygmens mokinių savivaldą, mokyklos lygmens mokinių savivaldą. Mokinių savivaldos narius renka klasių arba visų mokyklos mokinių atstovai.

Tėvų (globėjų, rūpintojų) savivaldos institucijų paskirtis – spręsti su mokinių ugdymo procesu susijusias problemas (lankomumo, pažangumo, elgesio ir kt.), padėti kurti edukacinę mokyklos aplinką, padėti organizuoti mokyklos renginius (Naujas mokyklos valdymo modelis. Projektas, 2008; Brazdeikis ir kt., 2009).

Taigi pagal naują mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelį, mokykla suvokiama kaip daugiasluoksnė ir daugiamatė sistema, kurią sudaro tarpusavyje susiję ir vieną kitą veikiantys elementai (žr. 1.3.3.1 paveikslą).



1.3.3.1 pav. Mokyklos organizacinė struktūra

Šaltinis: *Naujas mokyklos valdymo modelis. Projektas.* (2008). Vilnius: Socialinės ir ekonominės plėtros centras, p. 8

Visi mokyklos organizacijos elementai, kaip vientisa sistema, aprašomi mokyklos nuostatose. Kiekvienas iš organizacijos elementų turi savo darbo nuostatus ir/ arba darbo reglamentus, kuriuose atsispindi jo veiklos tikslai, formavimo principai, struktūra, kompetencijos sritys, veiklos procedūros ir kt.

Patvirtintame Naujame mokyklos valdymo modelio projekte (2008) pateikti septyni valdymo modeliai, iš kurių Programoje dalyvaujančios mokyklos pasirinko tinkamiausią, atsižvelgiant į mokyklos tipą (pradinė, pagrindinė, vidurinė, gimnazija), dydį (maža, vidutinė, didelė) poreikius, finansines galimybes.

Mokyklos valdymo modelių ypatumai pateikti 1.3.3.1 lentelėje.

Mokyklos valdymo modeliai

Mokyklos valdymo modelis	Mokinių skaičius	Valdymo lygiai	Administracija ir pavaldumas
I. Mažos pradinės m-klos	81-200	Mokyklos direktorius, Ugdymo skyriaus vedėjas, poskyrių bei jiems prilygtinų padalinių vedėjai.	Mokyklos administraciją sudaro mokyklos direktorius ir ugdymo skyriaus vedėjas. Direktoriui tiesiogiai pavaldūs padaliniai nepriskirti darbuotojai: veiklos stebėsenos specialistas, buhalteris-kasininkas, sekretorius. Ugdymo skyriaus vedėjas tiesiogiai vadovauja pedagoginiams darbuotojams.
II. Didelės pradinės mokyklos ir mažos 4-metės gimnazijos	Pradinėms m-kloms – daugiau kaip 201 4-metėms gimnazijoms – mažiau kaip 400	Direktorius, skyrių vedėjai, poskyrių bei jiems prilygtinų padalinių vedėjai.	Direktoriui tiesiogiai pavaldus veiklos stebėsenos specialistas/ projektų koordinatorių/ vidaus audito specialistas.
III. Didelės 4-metės gimnazijos, organizuojančios ugdymą pagal koncentrus	Daugiau kaip 400	Direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, skyrių vedėjai, poskyrių bei jiems prilygtinų padalinių vedėjai.	Administraciją sudaro direktorius, direktoriaus pavaduotojas ir skyrių vedėjai.
IV. Didelės 4-metės gimnazijos, organizuojančios ugdymą pagal sritis	Daugiau kaip 400. Vidurinio dydžio vidurinės mokyklos, kai mokinių sk. 501-1200.	Direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, skyrių vedėjai, poskyrių bei jiems prilygtinų padalinių vedėjai.	Administraciją sudaro direktorius, direktoriaus pavaduotojas ir skyrių vedėjai.
V. Mažos pagrindinės ir vidurinės mokyklos bei „ilgosios“ gimnazijos	131-500	Direktorius, skyrių vedėjai, poskyrių bei jiems prilygtinų padalinių vedėjai.	Administraciją sudaro direktorius ir skyrių vedėjai
VI. Vidutinio dydžio pagrindinės ir vidurinės mokyklos bei „ilgosios“ gimnazijos	501-1200	Direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, skyrių vedėjai, poskyrių bei jiems prilygtinų padalinių vedėjai.	Direktorius, direktoriaus pavaduotojas, skyrių vedėjai.
VII. Didelės pagrindinės ir vidurinės mokyklos bei „ilgosios“ gimnazijos	Daugiau kaip 1200	Direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, skyrių vedėjai, poskyrių bei jiems prilygtinų padalinių vedėjai.	Direktorius, direktoriaus pavaduotojas, skyrių vedėjai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis *Naujas mokyklos valdymo modelis. Projektas.* (2008). Vilnius: Socialinės ir ekonominės plėtros centras.

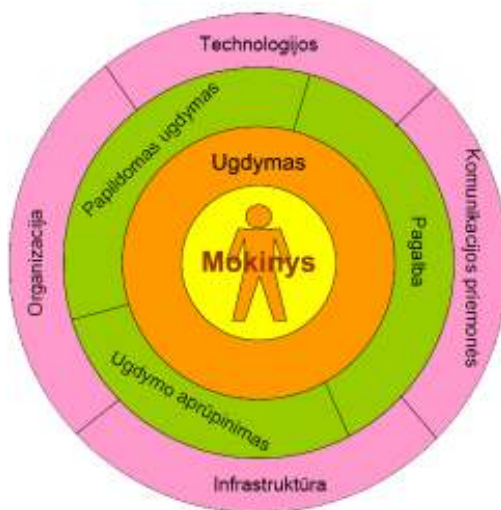
Kaip matyti iš lentelės, visus Projekte pateiktus mokyklų valdymo struktūrų variantus sudaro šie elementai: (Ivenkovas, 2008b)

1. Mokyklos direktorius, perdavęs valdyti tam tikras sritis, bet ne atsakomybę;
2. Direktoriaus pavaduotojas ugdymui;
3. Ugdymas, organizuotas skyriais pagal koncentrus arba ugdymo sritis;
4. Neformalusis švietimas ir pagalba mokiniams;
5. Ugdymo aplinkos aptarnavimas;

6. Kitos sritys: veiklos stebėseną, metodinę veiklą, vidaus auditas, projektinę veiklą.
7. Finansų valdymas. Ši sritis įtraukta į valdymo struktūras, siekiant išlaikyti struktūros užbaigtumą.

Projekto rengėjų teigimu, naujojo modelio įgyvendinimas leis sujungti visas mokyklos veiklas į vientisą, siekiančią bendrų tikslų sistemą bei optimaliai atlikti mokyklos valdymo funkcijas. Siekiama geresnės mokinių ugdymo kokybės, todėl naujieji pasikeitimai visų pirma turi padėti mokytojams, kad jie atliktų tik tiesiogines savo pareigas, t.y. daugiausia dėmesio ir laiko skirtų mokinių ugdymui. Projekte pabrėžiama, jog mokytojams nerekomenduojama dalyvauti įvairių komisijų, darbo grupių veikloje, todėl jie turės daugiau laiko įsitraukti į metodinę veiklą, ugdymo turinio gerinimą, kvalifikacijos kėlimą ir mokyklos veiklos įvertinimą. Apibrėžtos ne tik mokyklos darbuotojų, bet ir mokinių bei tėvų savivaldos rekomenduojamos „galios“ (Naujas mokyklos valdymo modelis. Projektas, 2008).

Mokyklos struktūros tobulinimo programos koordinatorių grupės atstovų (Klepačienės, 2008; Ivenkovo, 2008a, Strolaitės, 2008 ir kt.) teigimu, naujas mokyklos valdymo modelis užtikrina visapusišką, kompleksinę pagalbą mokiniui (žr. 1.3.3.2 pav.).



1.3.3.2 pav. Į mokinį orientuota struktūra

Šaltinis: Klepačienė, R. (2008). *Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 metų programa* [internete] [žiūrėta 2009-05-04]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/vp_mstp.htm.

Kaip matoma iš paveikslo, į mokinį orientuota struktūra pajėgi gerinti mokinių lankomumą, pažangumą, užtikrinti veiksmingesnį skirtingo amžiaus vaikų ugdymosi poreikių tenkinimą.

Apibendrinant medžiagą apie naujus mokyklos vidaus struktūros valdymo elementus, galima teigti, jog naujoji mokyklos valdymo struktūra orientuota į ugdymo proceso ir aplinkos gerinimą: mokinių pažangumo ir lankomumo gerinimą, mokinių ir mokytojų saugumo užtikrinimą, lojalumą.

Manoma, kad mokykla taps populiareesnė ir patrauklesnė, labiau atitinkanti šiuolaikinius bendruomenės poreikius.

1.3.4. Mokyklos struktūros tobulinimo programos įgyvendinimo rezultatai ir vertinimo kriterijai

Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 metais programoje nurodoma, kad pagrindinė Programos vizija - moderni, veiksmingai ir šiuolaikiškai veikianti mokykla, pasižyminti efektyviu valdymu.

Programos įgyvendinimo procesas apėmė šias stadijas:

- Inicijavimo stadija – 2007 m. gegužė – 2008 m. liepa (naujos mokyklos struktūros kūrimas, konsultacijos, derybos, įtikinėjimas). Mokyklų nariai, kartu su Programos konsultantais perengė naują mokyklų struktūros ir valdymo modelį, planus, suderino juos su mokyklų tarybomis, savivaldomis ir pradėjo juos įgyvendinti. Šioje stadijoje taipogi mokyklos aprūpinamos kompiuterine technika.
- Įgyvendinimo stadija – 2008 m. rugpjūtis – 2009 m. rugpjūtis (praktinis pokyčių diegimas). Mokyklose pradėta diegti nauja vidaus ir valdymo struktūra, pradėta kurti ir diegti Mokyklos valdymo informacinė sistema.
- Įtvirtinimo stadija – 2009 m. rugsėjis – 2010 m. rugpjūtis, o gal ir ilgiau. Mokyklų bendruomenė mokosi dirbti naujoje mokyklų organizacinėje struktūroje, įgyja naujų gebėjimų kokybiškai ir efektyviai veiklai (Strolaitė, 2008; Brazdeikis ir kt., 2009).

Visų trijų Programos diegimo stadijų metu, Programos priemonėms įgyvendinti pasitelkti profesionalūs švietimo vadybos konsultantai. Jie Programoje dalyvaujančioms mokykloms padėjo patobulinti mokyklos vidaus struktūrą (Mokyklos struktūros tobulinimo...).

Taip pat parengti nauji teisės aktai ir jau esamų teisės aktų pakeitimai bei papildymai, kurie sudarė prielaidas mokyklų steigėjams ir mokykloms diegti naujus mokyklų struktūros valdymo modelius (Mokyklos struktūros tobulinimo...). Parengtas mokyklos naujos organizacinės struktūros etatų normatyvų pavyzdys, Reikalavimai valstybinių ir savivaldybių mokyklų nuostatams, pradinės, pagrindinės ir vidurinės mokyklų ir gimnazijos nuostatų pavyzdžiai (Brazdeikis ir kt., 2009).

Taipogi ketinama patobulinti šiuos įstatymus: Švietimo įstatymą, Moksleivio krepšelio ir sutartinių moksleivių apskaičiavimo metodiką, Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarką, Pareigybių, kurias atliekant darbas laikomas pedagoginiu, sąrašą, Rekomendacijas mokytojų metodinei veiklai organizuoti, Švietimo įstaigos specialiojo ugdymo komisijos sudarymo ir darbo organizavimo tvarką, Mokinių profesiniam

konsultavimui skirtų lėšų naudojimo metodinės rekomendacijas, Bendruosius ugdymo planus, Brandos egzaminų organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašus ir kitus teisės aktai (Strolaitė, 2008).

Naujo mokyklos valdymo modelio įgyvendinimo metu išanalizuoti mokyklų dokumentai, sumažintas mokytojams privalomų pildyti įvairių protokolų, planų, tvarkų, programų skaičius. Išvardinti dokumentai buvo integruoti į mokyklos strateginį planą, metinę veiklos programą, ugdymo planą.

Atlikus mokyklų įvairių darbo grupių, komisijų veiklos analizę, atsisakyta vidaus audito koordinavimo grupės, brandos atestatų ir jų priedų įrašų teisingumo patikrinimo komisijos. Siūloma mokyklose įsteigti vieną Vaiko gerovės komandą, vietoj šiuo metu veikiančių trijų: Specialiojo ugdymo komisijos, Prevencinio darbo grupės, Krizių valdymo komandos.

Siekiant užtikrinti veiksmingesnį pedagogų ir vadovų darbą mokyklose, įsteigti papildomi administravimo etatai: duomenų bazių administratoriaus, raštinės darbuotojo, personalo specialisto, projektų vadovo ar koordinatoriaus, informacijos – komunikacijos technologijų koordinatoriaus. Nauji etatai perėmė iš mokytojų administracinius darbus, todėl mokytojai visą dėmesį gali skirti tiesioginėms savo pareigoms atlikti. Nuo etatinio darbo apmokėjimo pereita prie eksperimentinio (dėl ekonominio šalies sunkmečio, kadangi etatiniam darbo apmokėjimui reikėjo papildomų lėšų), kai mokytojo darbo krūvis tiesiogiai priklauso nuo turimų kontaktinių valandų (Brazdeikis ir kt., 2009).

Programos įgyvendinimo metu kompiuterizuotos mokytojų darbo vietos, aprūpinant darbuotojus įvairia modernia technine įranga, sukurtos ir pritaikytos įvairios kompiuterinės programos: „aSc“ ir „Mimosa“ (pamokų tvarkaraščio sudarymo kompiuterinės programos), „Personalo valdymo sistema“ (personalo apskaitos programa), „MVIS“ (mokomųjų dalykų planų, mokyklos ugdymo plano programinė įranga) ir kitos.

Programoje dalyvaujančių mokyklų atstovai turėjo galimybę tobulinti vadybinius gebėjimus, kompiuterinį raštingumą įvairių seminarų, paskaitų, konferencijų, stažuočių į užsienio šalis metu. Programoje dalyvaujančių mokyklų komandos parengtos konsultuoti Programoje nedalyvavusių mokyklų atstovus (Mokyklos struktūros tobulinimo..., Brazdeikis ir kt., 2009).

Anot Programos įgyvendinimo darbo vadovės Klepačienės (2007, 2008), tikimasi, jog Programa pagerins programoje dalyvavusių mokyklų mokinių pažangumą, sumažins praleistų pamokų skaičių, padidins mokinių ir mokytojų saugumą, pagerins programoje dalyvavusių mokyklų vadovų ir kitų darbuotojų gebėjimus, veiksmingiau bus valdomi mokyklos ištekliai, veiklos administravimas, mokyklų atstovai bus kompetentingi konsultuoti programoje nedalyvavusių mokyklų vadovus ir specialistus, apie programos vykdymo eigą ir jos rezultatus informuota visuomenė, veiksmingai panaudotos programai skirtos lėšos.

Kaip matoma, Programos įgyvendinimo rezultatai nukreipti ne tik į materialius dalykus, bet ir į administracijos vadovų tobulėjimą, naujų žinių įgijimą ir pan. Bene svarbiausiu prioritetu tampa tai, kad mokykla būtų patraukli mokiniams.

Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 metais programoje (2006) nurodoma, kad programos įgyvendinimas vertinamas pagal tokius kriterijus:

- Mokyklų, dalyvavusių įgyvendinant programą: mokinių pažangumo, pamokų lankomumo pokyčius, mokyklų bendruomenių apklausos rezultatus;
- Mokyklų struktūros ir valdymo modelių skaičių;
- Parengtų mokyklos vidaus struktūros, valdymo tobulinimo ir dokumentų tvarkymo konsultantų skaičių;
- Atsiliepiamus visuomenės informavimo priemonėse.

2009 m. gegužės-birželio mėnesiais prof. hab. dr. G. Merkio vadovaujama tyrėjų komanda atliko tyrimą „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“, kuriuo siekta išsiaiškinti naujos mokyklų organizacinės struktūros ir valdymo modelių įgyvendinimo 26 Programoje dalyvaujančiose mokyklose pranašumus ir trūkumus, tęstinumo galimybes. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad naujai diegiamas mokyklos struktūros ir valdymo modelis visumoje yra vertinamas palankiai, teigiami vertinimai akivaizdžiai nusveria neigiamus visose tirtose mokyklose ir visose tirtose tikslinėse grupėse. Pozityviausiai yra vertinamos šios naujo mokyklos valdymo modelio sritys: informacinių technologijų diegimas, pagalba mokytojams sprendžiant su mokiniais susijusias ugdymo problemas, mokinių lankomumas, informacijos sklaida mokyklos bendruomenėje, strateginis ir taktinis mokyklos veiklos planavimas. Negatyviau respondentai vertina „popierizmo“ mažinimo politiką, savivaldos (ypač tėvų) veiklą, mokytojų darbo krūvio normalizavimą, mokytojų išlaisvinimą nuo papildomų, su ugdomąja veikla nesusijusių darbų, mikroklimato aspektus, darbinio streso mažinimą (Merkys ir kt., 2009).

Apibendrinus tai, kas pasakyta, galima teigti, jog Programos įgyvendinimo rezultatai ir vertinimo kriterijai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, papildantys vienas kitą. Kokybiškus, produktyvius programos įgyvendinimo rezultatus padės įgyvendinti tik savalaikis Programos darbų atlikimas bei visos Programos dalyvių įsitraukimas, siekiant kurti modernią, saugią ir šiuolaikiškai veikiančią mokyklą, kuri gali tapti švietimo rinkos lydere.

2. MOKYKLOS STRUKTŪROS TOBULINIMO PROGRAMOS (2006-2009 M.) VERTINIMO ŠIAULIŲ MIESTO MOKYKLŲ KONTEKSTE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodika

Siekiant išsiaiškinti, kaip Šiaulių miesto mokyklų darbuotojai vertina įvykusius mokyklų veiklos pokyčius, įgyvendinant Mokyklos struktūros tobulinimo programą (2006-2009 m.), buvo atliekamas vertinamasis tyrimas. Anot Charles (1999), vertinamasis tyrimas švietimo srityse dažniausiai atliekamas, kai norima nustatyti įvairių švietimo sistemos aspektų sąlyginius privalumus ir trūkumus. Siekiama nustatyti, kokie švietimo produktai labiausiai tenkina tiriamuosius. Šiame tyrime yra vertinamos respondentų nuomonės pateiktų konceptų apie mokyklų veiklos pokyčius, įgyvendinant Programą, aspektai.

Tyrimo metu naudota pusiau standartizuoto tipo anketa. Anketa sudaro dvi dalys: demografinė ir diagnostinė. Anketos apimtis – 4 lapai (7 puslapiai). Anketos įžanginėje dalyje pagrįstas tyrimo aktualumas, įvardyta, kas atlieka apklausą, koku tikslu, respondentai motyvuojami užpildyti anketa iki galo. Akcentuojama, kad anketa yra anoniminė, laikomasi konfidencialumo principo, tyrėjo etikos reikalavimų.

Klausimynas suformuotas, remiantis tyrėjo iš anksto sudaryta operacionalizacija (tyrimo teoriniu – hipotetiniu modeliu). Rengiant operacionalizaciją, buvo remiamasi mokslinės literatūros ir dokumentų analize, tyrėjo profesine patirtimi.

Tyrimo teorinio – hipotetinio modelio struktūra atspindi Naujame mokyklos valdymo modelio projekte (2008) nurodytą naują mokyklų organizacinę struktūrą, rekomenduojamą taikyti mokykloms, diegiančioms naują mokyklų struktūros ir valdymo modelį. Remiantis nauja mokyklų organizacine struktūra, suformuoti šie klausimyno diagnostiniai blokai ir kriterijai (žr. 2.1.1 lentelę):

- **Demografinis blokas** – siekiama išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbovietės tipą (pagrindinė, ne pagrindinė), kvalifikacinę kategoriją, mokyklos tipą, pedagoginio darbo stažą, vadovavimo ugdyto institucijai stažą, vadybinę kategoriją, pareigas naujai suformuotoje mokyklos struktūroje, pareigas kitose mokyklos grandyse.
- **Respondentų bendrosios nuostatos dėl dalyvavimo Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programoje.** Siekiama išsiaiškinti, kaip respondentai vertina faktą, kad Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose bandoma diegti naują vidaus struktūros ir valdymo modelį, įvairius modelio diegimo aspektus ir kaip vertina tai, kad būtent jų mokykla dalyvauja Mokyklos struktūros tobulinimo programoje (2006-2009 m.).

- **Mokyklos savivaldos sistema.** Siekiama sužinoti, kaip respondentai vertina įvykčius pokyčius mokyklos savivaldos sistemos veikloje, diegiant naują valdymo modelį. Bloką sudaro kintamieji apie mokyklos tarybos, klasių tėvų savivaldos, mokinių savivaldos funkcijas.
- **Mokyklos ugdymo kokybės užtikrinimo ir gerinimo sistema.** Siekiama atskleisti respondentų nuomones apie pokyčius, įvykčius metodinių grupių, metodinės tarybos ir kitų darbo grupių, komisijų veiklose.
- **Mokyklos valdymo struktūra.** Bloką sudaro trys dalys:

Ugdymo proceso valdymas. Siekiama išsiaiškinti, kaip respondentai vertina pokyčius šiose srityse:

- organizacijos struktūravimo, valdymo decentralizavimo;
- organizacijos vieningumo, demokratiškumo principų;
- mokytojų darbo krūvio normalizavimo, veiklos gerinimo;
- mokinių gerovės užtikrinimo;
- mokytojų ir kt. darbuotojų motyvacijos dirbti, tobulėti;
- Skyrių/poskyrių vedėjų funkcijų ir atsakomybės vykdymo.

Ugdymo aprūpinimo valdymas. Siekiama išanalizuoti, kaip respondentai vertina mokyklų aprūpinimą materialiniais ištekliais ir paslaugomis, įvykčius pokyčius šioje srityje.

Finansų valdymas. Siekiama atskleisti respondentų nuomones apie įvykčius pokyčius mokyklų finansavimo, darbo užmokesčio, lėšų paskirstymo, labdaros fondų organizavimo ir kt. srityse.

2.1.1. lentelė

Tyrimo instrumento diagnostiniai blokai

Diagnostinis konstruktas	Klausimų blokai	Indikatorių skaičius	
Respondento apibrėžtis	Lytis, amžius, išsilavinimas, duomenys apie darbovietę, kvalifikacinė kategorija, mokyklos tipas, pedagoginio darbo stažas, vadovavimo ugdymo institucijai darbo stažas, vadybinė kategorija, užimamos pareigos (1-11 klausimai).	11	
Bendrosios nuostatos dėl dalyvavimo programoje	Darbuotojų požiūris į MSTP diegimą Lietuvoje (12-14 klausimai).	3	9
	Darbuotojų požiūris į MSTP diegimą savo mokykloje (pasirengimas dalyvauti programoje, programos tikslų, uždavinių, laukiamų rezultatų aiškumas, naujų vadovų kompetencija) (15-19 klausimai).	5	
	Mokyklos veiklos, įgyvendinant MSTP, vertinimas (20 klausimas)	1	

Diagnostinis konstruktas	Klausimų blokai		Indikatorių skaičius	
Mokyklos savivaldos sistema	Mokyklos tarybos veikla (21-30 klausimai).		10	26
	Klasių tėvų savivaldos veikla (31-39 klausimai).		9	
	Mokyklos mokinių savivaldos veikla (40-46 klausimai).		7	
Mokyklos ugdymo kokybės Mokyklos ugdymo kokybės užtikrinimo ir gerinimo sistema	Metodinių grupių veikla (47-57 klausimai).		11	
	Metodinės tarybos veikla (58-66 klausimai).		9	
	Metodinių grupių veikla (47-57 klausimai).		11	
Mokyklos valdymo sistema	Ugdymo proceso valdymas (73-131 klausimai).	Organizacijos struktūravimas, valdymo decentralizavimas (73-82 klausimai).	10	70
		Organizacijos vieningumas, demokratiškumo principai (83-91 klausimai).	8	
		Mokytojų darbo krūvio normalizavimas, veiklos gerinimas (92-100 klausimai).	9	
		Mokinių gerovės užtikrinimas (101- 114 klausimai).	14	
		Mokytojų ir kt. darbuotojų motyvacija dirbti, tobulėti (115-118 klausimai).	4	
		Skyrių/poskyrių vedėjų funkcijos ir atsakomybė (119-131 klausimai).	13	
		Ugdymo aprūpinimo valdymas (132-136 klausimai).	5	
	Finansų valdymas (137-143 klausimai).	7		
Iš viso:			142	

Anketoje pateiktus kintamuosius galima vertinti 4 ir 5 skalių sistemoje. Pirmo bloko „Bendrosios nuostatos dėl dalyvavimo Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programoje“ kintamuosius galima vertinti 4 skalių sistemoje, pasirenkant vieną iš atsakymo variantų: „Teigiamai“ (atitinka 4 balus), „Lyg ir teigiamai“ (3 balus), „Lyg ir neigiamai“ (2 balus), „Neigiamai“ (1 balą) (pirma bloko lentelė) bei „Tikrai taip“ (atitinka 4 balus), „Lyg ir taip“ (3 balus), „Lyg ir ne“ (2 balus), „Tikrai ne“ (1 balą) (antra bloko lentelė); ir 5-balėje sistemoje -

„Pagerėjo“ (vertinama 5 balais), „Lyg ir pagerėjo“ (4 balais), „Pokyčių nepastebėjau“ (3 balais), „Lyg ir pablogėjo“ (2 balai), „Pablogėjo“ (1 balas) (paskutinis bloko klausimas).

„Mokyklos savivaldos sistemos“, „Mokyklos ugdymo kokybės užtikrinimo ir gerinimo sistemos“, „Mokyklos valdymo struktūros“ (finansų valdymo) blokų kintamuosius galima vertinti 5 skalių sistemoje: „Pagerėjo“, „Lyg ir pagerėjo“, „Nežinau“, „Lyg ir pablogėjo“, „Pablogėjo“ (atitinkamai balai pasiskirsto nuo 1 iki 5, nuo negatyviausio iki pozityviausio vertinimo).

5 skalių sistemoje vertinami ir bloko „Mokyklos valdymo struktūra“ (kriterijų – ugdymo proceso valdymas ir ugdymo aprūpinimo valdymas) kintamieji, kur galimi atsakymo variantai „Pagerėjo“ (vertinimo skalėje atitinka 5 balus), „Lyg ir pagerėjo“ (4 balus), „Pokyčių nepastebėjau“ (3 balus), „Lyg ir pablogėjo“, (2 balus), „Pablogėjo“ (1 balą) bei minėto bloko kriterijaus „Skyrių/poskyrių vedėjų funkcijos ir atsakomybė“ kintamuosius – „Labai gerai“, „Gerai“, „Patenkinamai“, „Silpnai“, „Labai silpnai“ (balų sistema pasiskirsto nuo 1 iki 5) (pirma lentelė), „Tikrai taip“, „Lyg ir taip“, „Nežinau“, „Lyg ir ne“, „Tikrai ne“ (vertinimo skalė pasiskirsto nuo 1 iki 5 balų, nuo negatyviausio iki pozityviausio vertinimo) (antra lentelė).

Anketos gale palikta vietos respondentų pastaboms, pasiūlymams dėl tyrimo, nagrinėjamos temos pateikti.

Sudarius anksčiau apibūdintus klausimyno blokus ir kriterijus, buvo suformuoti indikatoriai, kurie anketoje tapo konkrečiais klausimais.

Tyrimo duomenys apdoroti naudojant SPSS 18.0 (Statistical Package for the Social Science 18.0) ir Microsoft Office Excel 2007 statistinius duomenų apdorojimo programinius paketus. Darbe naudotas vienas iš daugiamačių statistinių metodų – faktorinė analizė. Anot Čekanavičiaus, Murausko (2002), Kaminskienės, Misiūno (2001), Merkio (1999), faktorinė analizė naudojama, norint sutankinti tyrimo pirminius kintamuosius ir sudaryti skales bei indeksus. Faktorinė analizė ne tik parodo statistinio ryšio tarp kelių požymių stiprumą (koreliacijos koeficientų reikšmes), bet ir leidžia išryškinti to ryšio požymius, jų priežastis, tarpusavio priklausomybės dėsningumus, pateikia nagrinėjamo reiškinių struktūrą. Nors faktorinė analizė suprastina didelę aibę kintamųjų, analizės metu neprarandama esminė informacija, pateikiama nesudėtinga kintamųjų sąveikos interpretacinė schema. Taikant Kaizerio-Mejerio-Olkinio (KMO) matą, galima įvertinti duomenų tinkamumą faktorinei analizei: jei KMO reikšmių koeficientas yra daugiau, nei 0,9 – kintamieji puikiai tinka faktorinei analizei, jei koeficientas nuo 0,8 iki 0,9 – gerai tinka, nuo 0,6 iki 0,7 – tinka pakankamai, nuo 0,5 iki 0,6 – tinkamumas faktorinei analizei blogas, mažiau, nei 0,5 – kintamieji netenkina faktorinės analizės principų.

Šiame darbe faktorinė analizė taikytina, kai kintamųjų KMO koeficientas didesnis, nei 0,5. Atliekant faktorinę analizę, buvo laikomasi šių etapų: kintamųjų patikrinimas, ar jie tinka faktorinei analizei, faktorių išskyrimas (įvardijimas) ir faktorių interpretavimas.

2.2. Tyrimo imtis ir eiga

Analizuojant naujo mokyklos valdymo modelio įgyvendinimo Šiaulių miesto mokyklose aspektus, buvo tikslingai pasirinkta tyrimo imtis – 8-ių Šiaulių miesto mokyklų, dalyvaujančių Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programoje, darbuotojai.

Tyrimo metu respondentams buvo išplatintos anketos. Apklausa vykdyta 2009 m. gruodžio-2010 m. sausio mėnesiais.

Anketinė apklausa buvo organizuojama tokiu būdu: tyrėjas lankėsi kiekvienoje Programoje dalyvaujančioje Šiaulių miesto mokykloje, anketas platindamas per mokyklos atstovą, dažniausiai – mokyklos direktoriaus pavaduotoją arba skyriaus/poskyrio vedėją. Respondentams buvo suteikta galimybė patiems pasirinkti anketos užpildymo terminą, todėl mokyklų darbuotojai galėjo neskubėdami atsakinėti į anketos klausimus, išsiginėti į pateiktus teiginius, išsamiau atsakyti į atviro tipo klausimus.

Iš viso išdalintos 237 anketos, susigražintos 207 anketos. 3 anketos laikytinos netinkamomis, netenkinančiomis tyrimo. Atliekant tyrimą, analizuotos 204 anketos. Anketų grįžtamumo kvota, siekianti 86,1%, uždaro tipo instrumentams gali būti laikoma pakankama.

Tyrimo socialinės – demografinės charakteristikos pateiktos 2.2.1 lentelėje.

2.2.1 lentelė

Tyrimo socialinės – demografinės charakteristikos

Bendras respondentų skaičius N=204		
Lytis (%)	Vyras Moteris	8,8 91,2
Amžius (%)	24-30 m. 31-39 m. 40-49 m. 50-58 m. 60-67 m.	11,1 25,4 38,1 21,2 4,2
Pareigos naujai suformuotoje mokyklos struktūroje (%)	Direktorius Direktoriaus pavaduotojas ugdymui Skyriaus, atsakingo už ugdymą, vedėjas Skyriaus, atsakingo už ugdymą, darbuotojas (<i>mokytojas</i>) Skyriaus/ poskyrio, atsakingo už klasių kuravimą, vedėjas Skyriaus/ poskyrio, atsakingo už neformaliojo švietimo ir/arba pagalbos organizavimą, darbuotojas Skyriaus/ poskyrio, atsakingo už veiklos stebėseną, vedėjas Skyriaus/ poskyrio, atsakingo už veiklos stebėseną, darbuotojas Skyriaus, atsakingo už ugdymo aprūpinimą, vedėjas Skyriaus, atsakingo už ugdymo aprūpinimą, darbuotojas Sekretoriato vedėjas Vyr. buhalteris Muziejaus veiklos organizatorius Skaityklos darbuotojas Kitos pareigos	1,5 2,9 4,9 54,4 1,5 2,9 4,9 1,5 1 0,5 1 0,5 0,5 0,5 2

Bendras respondentų skaičius N=204		
Išsilavinimas (%)	Pedagoginis Ne pedagoginis	97,5 2,5
Kvalifikacinė kategorija (%)	Mokytojas Vyresnysis mokytojas Mokytojas metodininkas Mokytojas ekspertas Nesu įgijęs (-usi) kvalifikacinės kategorijos	8,7 41,5 45,6 2,1 2,1
Darbovietės tipas (%)	Pagrindinė darbovietė Ne pagrindinė darbovietė	97 3
Pedagoginio darbo stažas (%)	1-9 m. 10-19 m. 20-29 m. 30-38 m. 40-45 m.	14,8 39 30,8 12,6 2,7
Vadybinė kategorija (%)	I (aukščiausia) kategorija II kategorija III kategorija Vadybinės kategorijos nesu įgijęs (-usi)	8,8 38,2 8,8 44,1
Vadovavimo ugdymo institucijai darbo stažas (%)	1-5 m. 6-9 m. 10-15 m. 18-25 m. 26-34 m.	43,3 16,7 13,3 13 13,3
Pareigos kitose mokyklos struktūros grandyse (%)	Mokyklos tarybos pirmininkas Mokyklos tarybos narys Mokytojų metodinės grupės vadovas Nuolat veikiančios darbo grupės, komisijos vadovas Laikiniai suformuotos darbo grupės, komisijos vadovas Priklausau, bet nevadovauju jokiai darbo grupei, komisijai, tarybai	1,1 7,8 13,3 14,4 19,3 61,3

Kaip matoma, didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų yra moterys (91,2%). Šis skaičius atspindi esamą tendenciją ugdymo institucijose – mokyklose dominuoja moterys – pedagogės. Pagal amžiaus grupes, tyrime dominuoja 40-49 m. mokyklų darbuotojai (38,1%). Didžioji dalis respondentų (54,4%) naujai suformuotoje mokyklos struktūroje yra skyrių, atsakingų už ugdymą, darbuotojai (*mokytojai*). Pagal tai, kokio tipo mokyklose dirba tiriamieji, kaip matoma, 67,8% jų dirba gimnazijose. Didžioji dalis (97,5%) respondentų įgiję pedagoginį išsilavinimą, mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją (45,6%). Beveik visų (97%) respondentų mokyklos, kuriose dirba, yra pagrindinės jų darbovietės. Dauguma pedagogų (39%) turi 10-19 m. pedagoginio darbo stažą. 43,3% tyrime dalyvavusių mokyklų vadovų turi sukaupę nuo 1 iki 5 metų vadovavimo ugdymo institucijai stažą, tačiau 44,1% jų nėra įgiję vadybinės kategorijos. Tyrimo imtyje dominuoja respondentai (61,3%), priklausantys, bet nevadovaujantys jokiai darbo grupei, komisijai, tarybai. Didesnė jų dalis (19,3%) vadovauja laikinai suformuotai darbo grupei ar komisijai.

Tyrimo socialinės – demografinės charakteristikos tenkina tyrimo tikslų ir uždavinių įgyvendinimo siekį.

3. MOKYKLOS STRUKTŪROS TOBULINIMO PROGRAMOS (2006-2009 M.) VERTINIMO ŠIAULIŲ MIESTO MOKYKLŲ DARBUOTOJŲ NUOMONIŲ ASPEKTU TYRIMO REZULTATAI

3.1. Šiaulių miesto mokyklų darbuotojų bendrųjų nuostatų dėl dalyvavimo programoje analizė

Siekiant išsiaiškinti Mokyklos struktūros tobulinimo programoje (2006-2009 m.) dalyvaujančių mokyklų darbuotojų bendrąsias nuostatas dėl Programos diegimo Lietuvoje, savo mokyklose, programos įgyvendinimo metu įvykusius veiklos pokyčius, respondentams buvo pateikti 9 uždaro tipo klausimai, sudarantys atskirą klausimyno diagnostinį bloką „*Bendrosios nuostatos dėl dalyvavimo Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programoje*“. 3.1.1 lentelėje pateiktos apibendrintos respondentų nuomonės pateiktų kintamųjų aspektu.

3.1.1 lentelė

Respondentų nuomonės dėl Mokyklos struktūros tobulinimo programos diegimo Lietuvos mokyklose procentinė išraiška (N=204)

Vertinimo skalė	Teigiamai	Lyg ir teigiamai	Lyg ir neigiamai	Neigiamai
Teiginiai:	Procentai			
Lietuvos mokyklose bandoma diegti naują mokyklos struktūros ir valdymo modelį.	36,9	54,5	7,1	1,5
Jūsų mokykla dalyvauja Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programoje.	54,2	42,9	3	-
Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programos įgyvendinimo metu Jūsų mokykloje suformuotas valdymo modelis.	37,6	53,5	6,9	2

Vertinant nagrinėjamo diagnostinio bloko grupės teiginius, galima teigti, kad Šiaulių miesto mokyklų darbuotojai palankiai vertina naujo mokyklos valdymo modelio diegimą Lietuvoje („*Lietuvos mokyklose bandoma diegti naują mokyklos struktūros ir valdymo modelį*“ – apibendrintas teigiamas vertinimas 91,4%). Kaip matoma iš tyrimo rezultatų, didžioji dalis respondentų pozityviai vertina faktą, kad naujas mokyklos valdymo modelis diegiamas ne tik kitose Lietuvos mokyklose, bet būtent ir tose mokyklose, kuriose jie dirba („*Jūsų mokykla dalyvauja Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programoje*“ – apibendrintas teigiamas vertinimas 97,1%). Galima daryti prielaidą, kad beveik visa imtis respondentų pozityviai žvelgia į mokyklose vykstančią kaitą, reformas, noriai priima švietimo naujoves ir iššūkius.

Kaip rodo gauti tyrimo duomenys, 91,1% tyrime dalyvavusių respondentų palankiai vertina Programos įgyvendinimo metu jų mokyklose suformuotą valdymo modelį. Galima teigti, kad tokiam respondentų teigiamam vertinimui įtaką daro tai, kad nauja mokyklų organizacinė struktūra

mokyklose buvo formuojama atsakingai, lanksčiai, atsižvelgiant į kiekvienos mokyklos individualias savybes, mokyklos bendruomenės poreikius ir interesus.

Nagrinėjant kitus keturis diagnostinio konstrukto teiginius apie bendrąsias respondentų nuostatas dėl dalyvavimo Programoje, tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų atsakymai į pateiktus teiginius pasiskirstė labai panašiai – vyrauja atsakymai „lyg ir taip“ (žr. 3.1.2 lentelę). Tyrimo duomenys rodo, kad Mokyklos struktūros tobulinimo programos parengiamasis (inicijavimo) etapas vyko kokybiškai ir sklandžiai. Galima teigti, kad parengtų švietimo konsultantų darbas su Programoje besiruošiančių dalyvauti mokyklų nariais (informacijos teikimas, konsultacijos, pagalba) buvo efektyvūs, nes net 95,1% respondentų mano, kad jų mokykla buvo pasirengusi dalyvauti Mokyklos struktūros tobulinimo programoje, jiems yra aiškiai suprantami Programos tikslai ir uždaviniai (apibendrintas teigiamas vertinimas – 93,6%), Programos laukiami rezultatai (apibendrintas teigiamas vertinimas – 89,7%). Džiuginantis faktas yra tas, kad net 89,7% respondentų nurodo, kad *„diegiant mokykloje naują struktūros ir valdymo modelį, buvo akcentuojamas darbuotojų įtraukimas į bendrą sprendimų priėmimą dalyvauti eksperimente“*. Šie rezultatai rodo, kad dauguma Programoje dalyvaujančių mokyklų direktorių vadovaujasi demokratišku vadovavimo stiliumi, atsižvelgia į darbuotojų interesus, sprendimus priima daugumos nuomone, darbuotojus laikydami lygiaverčiais mokyklos bendruomenės nariais. Galima daryti prielaidą, kad daugumos mokyklų darbuotojų sprendimu buvo išrinkti ir nauji mokyklų vidurinėsios grandinės vadovai. Didžioji dalis respondentų mano, kad *„vidurinėsios grandinės vadovais (skyrių/poskyrių vedėjais) tapo reikiamos kompetencijos darbuotojai“* (apibendrintas teigiamas vertinimas – 87,3%). Galima manyti, kad naujai mokyklose suformuotų padalinių vadovais tapo darbuotojai, turintys reikiamų vadybinių gebėjimų ir savybių, pedagoginių žinių ir patirties, gebantys juos derinti, linę tobulėti, atsakingai žiūrintys į naujas pareigas, igiję mokyklos darbuotojų pasitikėjimą.

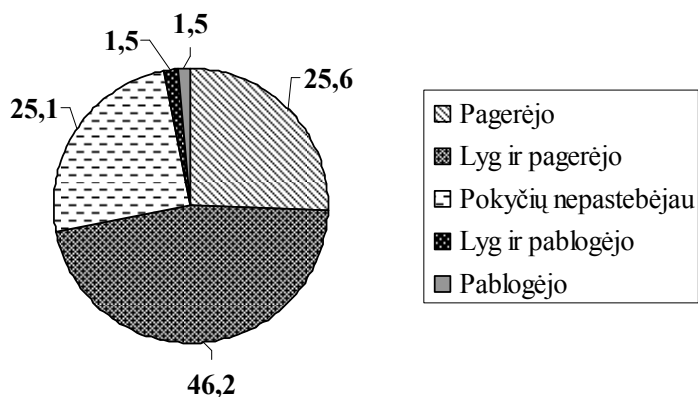
3.1.2 lentelė

Respondentų nuomonės dėl Mokyklos struktūros tobulinimo programos įgyvendinimo savo mokyklose procentinė išraiška (N=204)

Vertinimo skalė	Tikrai TAIP	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai NE
	Procentai			
Jums yra aiškiai suprantami mokyklos struktūros tobulinimo programos tikslai ir uždaviniai.	38,2	55,4	4,9	1,5
Jums yra aiškiai suprantami mokyklos struktūros tobulinimo programos laukiami rezultatai.	27	62,7	9,8	0,5
Jūsų mokykla buvo pasirengusi dalyvauti mokyklos struktūros tobulinimo programoje.	40,7	54,4	3,9	1
Diegiant mokykloje naują struktūros ir valdymo modelį, buvo akcentuojamas darbuotojų įtraukimas į bendrą sprendimų priėmimą dalyvauti eksperimente.	41,9	47,8	8,4	2
Vidurinėsios grandies vadovais (skyrių, poskyrių vedėjais) tapo reikiamos kompetencijos darbuotojai.	41,7	45,6	11,8	1

Siekiant išsiaiškinti, kaip Šiaulių miesto mokyklų darbuotojai vertina jų mokyklose įvykusius veiklos pokyčius, įgyvendinant naują mokyklos valdymo modelį, respondentams buvo pateiktas vertinti apibendrintas teiginys „Jūs manote, kad mokyklos veikla, įgyvendinant Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programą: [...]“. Kaip matoma iš 3.1.1 paveiksle pateiktų tyrimo rezultatų, 71,8% respondentų pastebėjo teigiamus pokyčius mokyklos veikloje Programos diegimo ir įgyvendinimo metu. Galima manyti, kad nauja mokyklos vidaus struktūra ir valdymo modelis pagerino įvairias mokyklų veiklos sritis, susijusias su mokyklos ugdymo proceso kokybiškumo užtikrinimu, palankių mokymo(si) sąlygų sudarymu.

Palankius respondentų vertinimus dėl teigiamų mokyklos veiklos pokyčių, žinoma, galėjo įtakoti anksčiau pateikti duomenys apie mokyklų narių tinkamą parengimą dalyvauti Programoje bei atsižvelgimą į jų nuomones dėl dalyvavimo eksperimente, diegiant naują struktūros ir valdymo modelį.



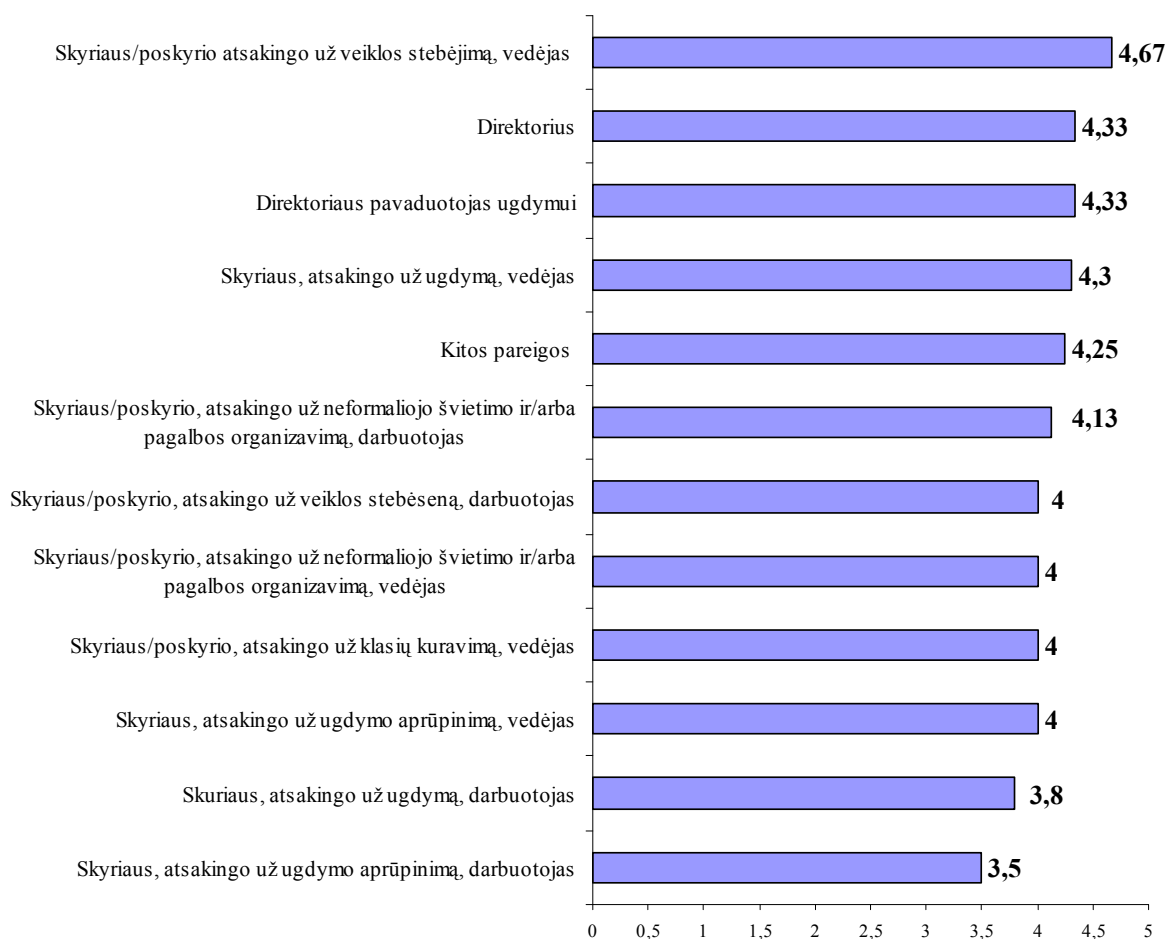
3.1.1 pav. Mokyklos veiklos pokyčiai, įgyvendinant Mokyklos struktūros tobulinimo programą (%)

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentų nuomonių apie mokyklos veiklos pokyčius, diegiant Programą, vertinimui daro įtaką respondentų socialinės – demografinės charakteristikos. Tyrimo duomenys parodė, kad visų respondentų nuomonės, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties, išsilavinimo, mokyklos, kurioje jie dirba tipo, įgytos kvalifikacinės kategorijos, pedagoginio darbo stažo, vadovavimo ugdymo institucijai darbo stažo, vadybinės kategorijos, užimamų pareigų įvairiose mokyklos struktūros grandyse, pasiskirstė labai panašiai. Vyrauja pozityvios nuostatos, apibendrinta nuomonės vertinimo skalė aukšta – nuomonių vidurkiai pasiskirstė nuo 3,50 iki 5,00 (žr. 3 priedą). Toks respondentų atsakymų pasiskirstymas rodo mokyklų darbuotojų nuomonės vieningumą, panašią poziciją nagrinėjamo koncepto aspektu.

Kaip rodo tyrimo rezultatai, labiausiai nuomonės dėl mokyklos veiklos pokyčių, diegiant Programą, išsiskyrė respondentų, mokyklose naujai suformuotoje struktūroje užimančių skirtingas pareigas. Kaip rodo 3.1.2 paveiksle pateikti tyrimo duomenys, pozityviausiai mokyklos pokyčius,

diegiant naują struktūros ir valdymo modelį, vertina veiklos stebėsenos skyrių/ poskyrių vedėjai (nuomonės vidurkis – 4,67) bei mokyklų direktoriai ir direktorių pavaduotojai ugdymui (nuomonės vidurkiai – 4,33). Veiklos stebėsenos skyrių/ poskyrio vedėjai, direktoriai ir direktorių pavaduotojai ugdymui yra tos pareigybės, kurios labiausiai orientuotos į mokyklos strategijos kūrimą, darbo planavimą ir organizavimą, veiklos vertinimą. Aukšti šių pareigybių atstovų vertinimai rodo, kad mokyklų veiklos gerinimo srityse tikrai įvyko esminių pokyčių.

Kaip matoma iš paveiksle pateiktų duomenų, mokytojų, kurių imtis tyrime yra didžiausia, nuomonės vidurkis, lyginant su kitais darbuotojais, yra vienas iš žemesnių – 3,80. Galima manyti, kad toks mokytojų nuomonės pasiskirstymas dėl mokyklų veiklos pokyčių Programos diegimo metu yra sąlygotas mokytojų vis dar nepakankamu pasitenkinimu atliekama veikla dėl įvairių ugdymo procese iškylančių profesinių problemų (per didelis darbo krūvis, daug „popierizmo“, mažas darbo užmokestis ir kt.).



3.1.2 pav. Respondentų nuomonės apie mokyklos veiklos pokyčius vidurkių reitingas (pagal užimamas darbuotojų pareigas)

Apibendrinant tyrimo duomenis apie respondentų nuomones dėl mokyklose įvykusių veiklos pokyčių, diegiant Mokyklos struktūros tobulinimo programą, galima teigti, kad respondentų

bendrosios nuostatos dėl Programos diegimo mokyklose yra pozityvios. Respondentai, nepriklausomai nuo jų socialinių – demografinių charakteristikų, teigiamai vertina jų mokyklose diegiamo naujojo mokyklos struktūros ir valdymo modelio raišką.

3.2. Mokyklų savivaldos veiklos ypatumai

Naujame mokyklos valdymo modelio projekte (2008) nurodoma, kad vienas iš naujos mokyklos organizacines struktūros lygmenų yra mokyklos savivalda, kuri turėtų būti sudaryta iš mokyklos tarybos, tėvų savivaldos ir mokyklos mokinių savivaldos. Visos minimos savivaldos turi teisę savarankiškai veikti, tačiau su mokyklos nuostatuose nustatytais savivaldų funkcijų ir galių ribomis.

Atliekant tyrimą, buvos siekiama išsiaiškinti įvykusius pokyčius mokyklos savivaldos sistemos veikloje, mokykloms dalyvaujant Mokyklos struktūros tobulinimo programoje. Šiam tikslui pasiekti, buvo sudarytas diagnostinis blokas „*Apie mokyklos savivaldos sistemą*“, atitinkamai sudaryti bloko kriterijai ir indikatoriai.

Faktorinės analizės metu buvo išskirtos trys **mokyklos tarybos veiklos** vertinimo koncepto grupės, paaiškinančios 70,1% visų kintamųjų sklaidos. Interpretuojant semantiškai prasmingus F1 faktoriaus teiginius, sąlyginai juos galima apibūdinti kaip „*Siūlymų teikimas administracijai dėl mokyklos veiklos gerinimo; pagalba formuojant išteklius*“, F2 faktoriaus teiginius – „*Bendradarbiavimo tarp mokyklos savivaldos, partnerių, vietos bendruomenės skatinimas, bendros veiklos koordinavimas*“, F3 faktoriaus teiginius – „*Mokinių, klasių tėvų savivaldos, mokyklos partnerių aktyvinimas, įtraukimas į bendrą sprendimų priėmimo procesą*“.

Koreliacijos koeficientų reikšmės trijų faktorių kontekste yra gana aukštos ($0,56 \leq r \leq 0,86$), tai rodo pakankamą mokyklos tarybos veiklos koncepto ryšį su ekstrahuotais faktoriais. Pirmo faktoriaus aprašomoji sklaida (galia) yra 27,24%, antro faktoriaus - 23,96%, trečio - 18,94%. Aukštas Cronbach alpha koeficientas (F1 faktoriaus - 0,83, F2 faktoriaus – 0,81, F3 faktoriaus – 0,72) rodo, kad išskirtieji faktoriai nėra sudaryti iš atsitiktinių, tarpusavyje nieko bendra neturinčių teiginių, o turi homogeniškumo elementų.

Kiek kintamųjų matrica tinka faktorinei analizei, rodo Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) koeficientas, kuris šiuo atveju yra taip pat pakankamas – 0,8 (žr. 3.2.1 lentelę).

Respondentų nuomonė apie mokyklos tarybos veiklą: faktorinės analizės rezultatai
(N=204, KMO=0,8, aprašomoji sklaida=70,1%)

Faktorius	Teiginiai	Faktorinis svoris (L)	Kintamųjų skaičius (N)	Cronbach α	Aprašomoji sklaida, %
Siūlymų teikimas administracijai dėl mokyklos veiklos gerinimo; pagalba formuojant mokyklos išteklius (F1)	Pasiūlymų teikimas administracijai dėl mokyklos veiklos gerinimo.	0,85	4	0,83	27,24
	Siūlymų teikimas administracijai dėl mokyklos dokumentų rengimo.	0,79			
	Pagalba formuojant mokyklos materialinius išteklius.	0,74			
	Pagalba formuojant mokyklos intelektualinius išteklius.	0,74			
Bendradarbiavimo tarp mokyklos savivaldos, partnerių, vietos bendruomenės skatinimas, bendros veiklos koordinavimas (F2)	Mokyklos savivaldos, partnerių, vietos bendruomenės bendradarbiavimo skatinimas.	0,86	3	0,81	23,96
	Mokyklos savivaldos, partnerių, vietos bendruomenės bendros veiklos koordinavimas.	0,80			
	Vietos bendruomenės aktyvumo didinimas.	0,75			
Mokinių, klasių tėvų savivaldos, mokyklos partnerių aktyvinimas, įtraukimas į bendrą sprendimų priėmimo procesą (F3)	Mokinių savivaldos įtraukimas į mokyklos veiklos gerinimą.	0,82	3	0,72	18,94
	Klasių tėvų savivaldos dalyvių veiklos aktyvinimas.	0,80			
	Mokyklos partnerių aktyvumo skatinimas.	0,56			

3.2.2 lentelėje pateikta mokyklos tarybos veiklos faktorių įverčių (*aukštas vertinimas, vidutinis vertinimas, žemas vertinimas*²) dažninės ir procentinės išraiškos. Tyrimo duomenys rodo, kad visų trijų faktorių įverčiai patenka į aukštą vertinimo skalę. Aukščiausiais balais dauguma respondentų vertina pirmo faktoriaus (F1) „*Siūlymų teikimas administracijai dėl mokyklos veiklos gerinimo; pagalba formuojant mokyklos išteklius*“ kintamuosius.

Galima daryti prielaidą, kad mokyklos tarybos narių veikla yra labiau orientuota į bendradarbiavimą su mokyklos administracija, šioje srityje respondantai išvelgia daugiausia teigiamų pokyčių. Kaip matoma, mokyklos tarybos atstovai silpniau palaiko ryšį su kitomis struktūrinėmis grandimis – mokyklos savivalda, vietos bendruomene, partneriais. Tai skatina peržiūrėti mokyklos tarybos veiklos prioritetus, iškylančius sunkumus funkcijų vykdymo srityje, ieškoti racionalių bendradarbiavimo su kitais institutais skatinimo būdų.

² Pagal tyrėjo sudarytą vertinimo skalę, 5 balų sistemoje aukštas vertinimas laikomas, jei respondentų nuomonės vidurkis yra nuo 3,51 iki 5, vidutinis vertinimas - (2,51-3,5), žemas vertinimas - (1-2,5). Tokia tyrėjo pasirinkta vertinimo skalė yra naudojama visame tyrime.

Mokyklos tarybos veiklos faktorių įverčių dažninės ir procentinės išraiškos

Vertinimo skalės		Faktorių grupės		
		Siūlymų teikimas administracijai dėl mokyklos veiklos gerinimo (pagalba formuojant mokyklos išteklius) (F1)	Bendradarbiavimo tarp mokyklos savivaldos, partnerių, vietos bendruomenės skatinimas, bendros veiklos koordinavimas (F2)	Mokyklos savivaldos, partnerių aktyvinimas, įtraukimas į bendrą sprendimų priėmimo procesą (F3)
Žemas vertinimas	Tir. sk. %	1 0,5	3 1,5	- -
Vidutinis vertinimas	Tir. sk. %	42 20,7	60 30,4	62 31,5
Aukštas vertinimas	Tir. sk. %	160 78,9	134 68	135 68,6
Iš viso:	Tir. sk. %	203 100	197 100	197 100

Tyrimo metu, vertinant įvairias **klasių tėvų savivaldos funkcijas**, įvykusius pokyčius diegiant Mokyklos struktūros tobulinimo programą, tyrimo rezultatai parodė, kad didžiosios dalies respondentų nuomone, daugumos klasių savivaldos funkcijų įgyvendinimas „lyg ir pagerėjo“.

Tyrimo duomenys tuo pačiu parodė, kad nemaža dalis respondentų „nežino“ ar įvyko pokyčiai tėvų savivaldos nariams atliekant kai kurias veiklas Programos įgyvendinimo metu: „*Siūlymai dėl darbuotojų fizinio saugumo užtikrinimo*“ (ar įvyko pokyčiai nežino 51% respondentų), „*Siūlymai dėl mokyklos finansų valdymo*“ (nežino 41,3% respondentų), „*Pirkimų klausimų derinimas su mokyklos administracija*“ (nežino 44,4% respondentų). Galima teigti, kad mokyklos bendruomenėje trūksta informacijos ir patirties sklaidos dėl minėtų klasių tėvų savivaldos funkcijų atlikimo mokyklose (žr. 3.2.3 lentelę).

Apibendrinti tyrimo rezultatai apie klasių tėvų savivaldos funkcijas rodo, kad tėvų savivalda tampa svarbiu mokyklos darbuotojų partneriu ugdymo procese. Kaip matoma iš gautų duomenų, klasių tėvų savivalda vis aktyviau dalyvauja sprendžiant įvairius mokyklos veiklos organizavimo ir planavimo klausimus (dėl popamokinės veiklos organizavimo, mokyklos inventoriaus priežiūros, pagalbos mokiniui inicijavimo, mokyklos įvaizdžio kūrimo ir kt.).

Galima manyti, kad pačios mokyklos, jų vadovai skiria vis didesnę dėmesį tėvų įtraukimui į mokyklos gyvenimą, tėvų, kaip vieno iš mokyklos bendruomenės nario, vaidmens stiprinimo. Be to, galima daryti prielaidą, kad ir patys tėvai yra vis labiau suinteresuoti dalyvauti organizuojant, planuojant ir prižiūrint jų vaikų ugdymo(si) procesą.

Respondentų nuomonės dėl klasių tėvų savivaldos veiklos procentinės išraiškos (N=204)

Vertinimo skalė	Pagerėjo	Lyg ir pagerėjo	Nežinau	Lyg ir pablogėjo	Pablogėjo
	Procentai				
Teiginiai:					
Siūlymų teikimas administracijai dėl popamokinės veiklos organizavimo	13,9	47,8	33,8	4,5	-
Pasiūlymai dėl ugdymo kokybės gerinimo	20,9	55,2	22,9	1	-
Rekomendacijos dėl mokyklos įvaizdžio kūrimo	22,4	50,7	25,4	1	0,5
Siūlymų teikimas dėl mokyklos patalpų, baldų ir kt. inventoriaus priežiūros	20,4	49,8	26,4	3,5	-
Siūlymų teikimas dėl pagalbos mokiniui organizavimo	24,9	54,7	19,9	0,5	-
Siūlymai dėl darbuotojų fizinio saugumo užtikrinimo	8,9	37,1	51	3	-
Mokyklos strateginio planavimo derinimas su mokyklos administracija	23,8	43,6	31,7	1	-
Siūlymai dėl mokyklos finansų valdymo	13,4	40,3	41,3	5	-
Pirkimų klausimų derinimas su mokyklos administracija	12,6	38,9	44,4	4	-

Kalbant apie mokyklos savivaldos sistemos grandis, labai svarbi tampa **mokyklos mokinių savivalda**, nes šis lygmuo yra pagrindinis, atstovaujant atitinkamoms mokyklos mokinių interesų grupėms. Kaip buvo minėta anksčiau, apžvelgiant teorinius mokyklos mokinių savivaldos aspektus, mokinių savivalda, kaip ir kitos mokyklos savivaldos, veikia apibrėžtose veiklos srityse.

3.2.4 lentelėje pateikti apibendrintų tyrimo duomenų apie mokyklos mokinių savivaldos funkcijas procentinė išraiška. Gauti rezultatai rodo, kad didžioji dalis respondentų pateiktus teiginius apie įvairias mokyklos mokinių savivaldos funkcijas dažniausiai vertino atsakymu „lyg ir pagerėjo“.

Gana vienodai pasiskirstė respondentų vertinimai dėl mokinių savivaldos bendradarbiavimo su kitų mokyklų mokinių savivaldos institucijomis. 46,8% tiriamųjų mano, kad ši funkcija „lyg ir pagerėjo“, 42,4% respondentų į šį teiginį atsakė „nežinau“. Galima teigti, kad mokyklos mokinių savivaldos vis dar per mažai informuoja kitus mokyklos bendruomenės narius apie savo bendradarbiavimo su įvairiomis mokinių institucijomis sėkmes ir nesėkmes, per mažai dalijasi gauta informacija, sukaupia patirtimi.

Naujame mokyklos valdymo modelio projekte (2008) rekomenduojama, kad mokinių savivalda turėtų sprendžiamąją galią daryti įtaką planuojant ir organizuojant popamokinę veiklą, renginius, mokinių socialinę, projektinę veiklą. Kaip matoma iš 3.2.4 lentelėje pateiktų tyrimo duomenų, 73% mokyklų darbuotojų išvelgia teigiamus pokyčius mokinių savivaldos veikloje, susijusioje su mokinių papildomo ugdymo ir laisvalaikio organizavimu, 76,5% respondentų – veikloje, susijusioje su mokinių socialinės veiklos organizavimu.

Respondentų nuomonės dėl mokyklos mokinių savivaldos veiklos procentinės išraiškos (N=204)

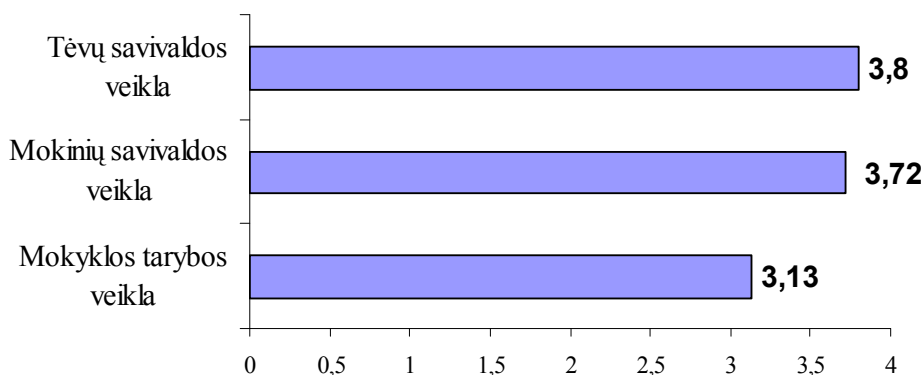
Vertinimo skalė	Pagerėjo	Lyg ir pagerėjo	Nežinau	Lyg ir pablogėjo	Pablogėjo
	Procentai				
Teiginiai:					
Mokinių savivaldos institucijų veiklos koordinavimas.	17,9	54,2	26,9	1	-
Mokinių papildomo ugdymo, laisvalaikio organizavimas.	19,1	53,9	21,6	5,4	-
Mokinių socialinės veiklos inicijavimas.	15,7	60,8	22,1	1,5	-
Pagalbos mokiniams inicijavimas.	31,4	55,4	12,7	0,5	-
Bendradarbiavimas su mokyklos administracija, dalyvavimas sprendimų priėmimo procese.	24,5	54,4	20,6	0,5	-
Bendradarbiavimas su kitomis mokyklos savivaldos institucijomis.	13,7	52,5	33,3	0,5	-
Bendradarbiavimas su kitų mokyklų mokinių savivaldos institucijomis.	9,9	46,8	42,4	1	-

3.2.1 paveiksle pateikti respondentų nuomonės vidurkiai patvirtina 3.2.4 lentelėje gautus rezultatus, kad mokyklų mokinių savivaldos narių funkcijų realizavimas pagerėjo, įgyvendinant naują mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelį. Kaip matoma, dauguma mokyklų darbuotojų pozityviausiai yra linkę vertinti mokinių savivaldos funkciją „*Pagalbos mokiniams inicijavimas*“ (nuomonės vidurkis – 4,20), šioje srityje įvykusius teigiamus pokyčius. Šis rezultatas dar kartą patvirtina faktą, kad mokyklos mokinių savivalda yra svarbus institutas, užtikrinantis mokinių visapusišką gerovę ugdymo(si) procese, atlikdamas svarbias funkcijas, susijusias su siūlymų teikimu, suderinimu, vykdymu, koordinavimu, sprendimų priėmimu.

**3.2.1 pav.** Respondentų nuomonės apie mokyklos mokinių savivaldos veiklas vidurkių reitingas

3.2.2 paveiksle pateikta lyginamoji mokyklos savivaldos – mokyklos tarybos, klasių tėvų ir mokyklos mokinių savivaldos funkcijų analizė (respondentų nuomonės vidurkių reitingas). Tyrimo rezultatai rodo, kad Šiaulių miesto mokyklų darbuotojų nuomonės vidurkiai apie mokyklos savivaldos veiklų pokyčius yra labai panašūs. Visų trijų mokyklos savivaldų kontekste tik šiek tiek palankiau (nežymiu vidurkių skirtingumu) yra vertinamos tėvų savivaldos narių funkcijos (nuomonės vidurkis – 3,80), jų vykdymo teigiami pokyčiai.

Matoma, kad apibendrintos visų trijų mokyklos savivaldų funkcijos respondentų yra vertinamos pozityviai. Tokie rezultatai rodo, kad visos trys mokyklų savivaldos (tėvų, mokinių savivaldos bei mokyklos taryba) užima svarbią vietą naujoje mokyklų organizacinėje struktūroje, jų veiklų plėtojimui, skiriant didesnę dėmesį bendrų veiklų atlikimui, mokykloms pradėjus diegti naują mokyklų valdymo modelį.



3.2.2 pav. Mokyklos savivaldos veiklos vertinimo vidurkių reitingas

Apibendrinant respondentų nuomones apie mokyklos savivaldos sistemą, galima teigti, kad dauguma respondentų mokyklos tarybos, klasių tėvų ir mokinių savivaldų veiklas linkę vertinti teigiamai. Dauguma mokyklų darbuotojų, vertindami įvairias mokyklos savivaldos struktūrinių dalių funkcijas, dažniausiai nurodė, kad savivaldos veikla, įgyvendinant Mokyklos struktūros tobulinimo programą, „lyg ir pagerėjo“. Pastebima, kad diegiant naują mokyklos valdymo modelį, didelis dėmesys skiriamas pagalbos mokiniui inicijavimo ir organizavimo sričių gerinimui.

Verta atkreipti dėmesį ir į tai, kad nemaža dalis respondentų abejoja, „nežino“ dėl kai kurių savivaldos veikloje įvykusių pokyčių (ypač vertindami mokyklos tarybos savivaldos veiklą, jos narių funkcijas). Galima daryti prielaidą, kad mokyklos savivaldos sistemos nariams trūksta didesnio aktyvumo, bendradarbiavimo su kitais mokyklos struktūros elementais, informacijos ir patirties sklaidos apie vykdomas savivaldų veiklas mokyklos bendruomenėje.

3.3. Mokyklų ugdymo kokybės užtikrinimo ir gerinimo sistemos vertinimas

Siekiant išsiaiškinti, kaip mokyklų darbuotojai vertina mokyklos ugdymo kokybės užtikrinimo ir gerinimo sistemoje įvykusius pokyčius, įgyvendinant Mokyklos struktūros tobulinimo programą, buvo analizuojamos metodinių grupių, metodinės tarybos bei darbo grupių, komisijų veiklos, pokyčių raiška, diegiant naują mokyklos struktūros ir valdymo modelį.

Nagrinėjant mokyklose veikiančių **metodinių grupių** veiklą, faktoriinės analizės metu buvo išskirtos dvi vertinimo koncepto grupės, paaiškinančios 57,5% visų kintamųjų sklaidos. Interpretuojant F1 faktoriaus teiginius, sąlyginai juos galima apibūdinti kaip „*Mokinių pasiekimų ir pažangumo vertinimo sistemos kūrimas ir tobulinimas (informacijos sklaida, konsultacijos dėl spec. poreikių mokinių ugdymo, kvalifikacijos poreikio vertinimas)*“, F2 faktoriaus teiginius – „*Mokyklos ugdymo turinio kūrimas (programų, planų kūrimas, mokomųjų dalykų, mokymo priemonių pasiūla)*“. Pirmo faktoriaus aprašomoji sklaida yra 33,88%, antro faktoriaus - 23,66%. Aukštas Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) koeficientas (0,9) rodo, kad šiuo atveju kintamieji tinka faktorinei analizei. Cronbach alpha koeficientas (F1 faktoriaus - 0,87, F2 faktoriaus – 0,45) rodo, kad išskirtieji faktoriai turi homogeniškumo elementų (žr. 3.3.1 lentelę).

3.3.1 lentelė

Respondentų nuomonės apie mokyklos metodinių grupių veiklą: faktoriinės analizės rezultatai

(N=204, KMO=0,9, aprašomoji sklaida=57,5%)

Faktorius	Teiginiai	Faktoriinis svoris (L)	Kintamųjų skaičius (N)	Cronbach α	Aprašomoji sklaida, %
Mokinių pasiekimų ir pažangumo vertinimo sistemos kūrimas ir tobulinimas (informacijos sklaida, konsultacijos dėl spec. poreikių mokinių ugdymo, kvalifikacijos poreikio vertinimas) (F1)	Gerosios praktikos žinių („žinių banko“) kaupimas.	0,85	7	0,87	33,88
	Dalijimasis žiniomis, informacija, patirtimi.	0,81			
	Mokytojų kvalifikacijos poreikio vertinimas, pasiūlymų teikimas.	0,77			
	Konsultacijos su ugdymo skyrių vedėjais dėl specialiųjų, specialiųjų ugdymosi poreikių vaikų ugdymo.	0,59			
	Mokinių pasiekimų ir pažangumo vertinimo sistemos (metodų ir tvarkų) kūrimas ir aprobavimas.	0,56			
	Konsultacijos su švietimo pagalbos specialistais dėl specialiųjų, specialiųjų ugdymosi poreikių vaikų ugdymo.	0,55			
	Pasiūlymų teikimas administracijai dėl mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo sistemos tobulinimo.	0,54			
Mokyklos ugdymo turinio kūrimas (programų, planų kūrimas, mokomųjų dalykų, mokymo priemonių pasiūla) (F2)	Mokyklos ugdymo turinio, atliepančio strateginius mokyklos tikslus, kūrimas.	0,73	4	0,45	23,66
	Dalykų programų, teminių planų kūrimas ir aprobavimas.	0,64			
	Atsižvelgimas į mokinių mokymosi poreikius, rengiant mokomųjų dalykų pasiūlos sąrašą.	0,38			
	Ugdymui reikalingų vadovėlių ir mokymo (-si) priemonių sąrašo sudarymas.	0,51			

3.3.2 lentelėje pateiktos mokyklos metodinių grupių veiklos faktorių įverčių dažninės ir procentinės išraiškos. Tyrimo duomenys rodo, kad abiejų faktorių įverčiai patenka į aukštą respondentų nuomonės apie metodinių grupių veiklos pokyčius vertinimo skalę. Šiek tiek aukštesniais balais dauguma respondentų vertina antro faktoriaus (F2) „Mokyklos ugdymo turinio kūrimas (programų, planų kūrimas, mokomųjų dalykų, mokymo priemonių pasiūla)“ kintamuosius. Tyrimo rezultatai rodo, kad diegiant naują mokyklos organizacinę sistemą, dar labiau atkreipiamas dėmesys į mokinių ugdymo kokybės užtikrinimo sferą: tobulinamos mokymo programos, ieškoma naujų mokomųjų dalykų. Šiam tikslui pasiekti, metodinių grupių nariai bendradarbiauja, konsultuojasi su kitais specialistais, kelia savo profesinę kvalifikaciją, dalyvaudami kursuose, seminaruose ir pan. Galima teigti, kad pradėjus dalyvauti Mokyklos struktūros tobulinimo programoje, mokyklų metodinių grupių nariai geba sėkmingiau užtikrinti ugdymo kokybę ir jos gerinimą.

3.3.2 lentelė

Mokyklos metodinių grupių veiklos faktorių įverčių dažninės ir procentinės išraiškos

Vertinimo skalės		Faktorių grupės	
		Mokinių pasiekimų ir pažangumo vertinimo sistemos kūrimas ir tobulinimas (informacijos sklaida, konsultacijos dėl spec. poreikių mokinių ugdymo, kvalifikacijos poreikio vertinimas) (F1)	Mokyklos ugdymo turinio kūrimas (programų, planų kūrimas, mokomųjų dalykų, mokymo priemonių pasiūla) (F2)
Žemas vertinimas	Tir. sk. %	- -	- -
Vidutinis vertinimas	Tir. sk. %	34 17	17 8,6
Aukštas vertinimas	Tir. sk. %	166 83	180 91,4
Iš viso:	Tir. sk. %	200 100	197 100

3.3.3 lentelėje pateikti faktorinės analizės duomenys apie **metodinių tarybų** funkcijų atlikimą mokyklose. Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) koeficientas rodo, kad kintamųjų matrica tinka faktorinei analizei (0,9). Koreliacijos koeficientų reikšmės dviejų faktorių kontekste yra gana aukštos ($0,64 \leq r \leq 0,88$).

Išskirti semantiškai prasmingi du faktoriai. F1 faktoriaus teiginius sąlyginai galima apibūdinti kaip „Metodinių grupių veiklos koordinavimas, bendradarbiavimo skatinimas“, F2 faktoriaus teiginius – „Bendradarbiavimo su partneriais inicijavimas“. Pirmo faktoriaus aprašomoji galia (sklaida) yra 38,4%, antrojo faktoriaus - 27,59%, bendra aprašomoji galia - 66%. Aukštas Cronbach alpha koeficientas (F1 faktoriaus - 0,87, F2 faktoriaus – 0,82) rodo, kad išskirtieji faktoriai nėra sudaryti iš atsitiktinių, tarpusavyje nieko bendra neturinčių teiginių.

Respondentų nuomonės apie mokyklos metodinės tarybos veiklą: faktorinės analizės rezultatai
(N=204, KMO=0,9, aprašomoji sklaida=66%)

Faktorius	Teiginiai	Faktorinis svoris (L)	Kintamųjų skaičius (N)	Cronbach α	Aprašomoji sklaida, %
Metodinių grupių veiklos koordinavimas, bendradarbiavimo skatinimas (F1)	Mokyklos metodinių grupių koordinavimas.	0,83	6	0,87	38,40
	Mokytojų metodinės veiklos prioritetų mokykloje nustatymas.	0,80			
	Siūlymų teikimas dėl ugdymo proceso kokybės gerinimo.	0,74			
	Bendradarbiavimo tarp metodinių grupių inicijavimas.	0,69			
	Mokytojų metodinių darbų ir praktinės veiklos vertinimas.	0,66			
	Gerosios pedagoginės patirties sklaidos inicijavimas.	0,64			
Bendradarbiavimo su partneriais inicijavimas (F2)	Bendradarbiavimo su įvairiomis nevyriausybinėmis organizacijomis inicijavimas.	0,88	3	0,82	27,59
	Bendradarbiavimo su švietimo pagalbos įstaigomis inicijavimas.	0,86			
	Bendradarbiavimo su mokytojų asociacijomis inicijavimas.	0,68			

3.3.4 lentelėje pateikti tyrimo duomenys (dažninės ir procentinės išraiškos) rodo, kad respondentai labai pozityviai vertina metodinės tarybos narių funkcijas ir atsakomybes, įvykusius pokyčius šioje srityje. Pirmo (F1) ir antro (F2) faktorių kintamieji patenka į aukštą respondentų nuomonės vertinimo rangą.

Galima manyti, kad gauti tyrimo rezultatai patvirtina Naujame mokyklos valdymo modelio projekte (2008) nurodytą pagrindinę metodinės tarybos paskirtį – patariamąsios ir koordinacinės veiklos vykdymas, padedant direktoriaus pavaduotojui ugdymui organizuoti ugdymo proceso kokybės gerinimo veiklas.

Mokyklos metodinės tarybos veiklos faktorių įverčių dažninės ir procentinės išraiškos

Vertinimo skalės		Faktorių grupės	
		Metodinių grupių veiklos koordinavimas, bendradarbiavimo skatinimas (F1)	Bendradarbiavimo su partneriais inicijavimas (F2)
Žemas vertinimas	Tir. sk.	-	-
	%	-	-
Vidutinis vertinimas	Tir. sk.	17	34
	%	8,6	17
Aukštas vertinimas	Tir. sk.	180	166
	%	91,4	83
Iš viso:	Tir. sk.	197	200
	%	100	100

Apibendrinus tyrimo rezultatus apie mokyklų metodinės veiklos ypatumus, pokyčių raišką, diegiant naują mokyklos organizacinę struktūrą, galima teigti, kad nors metodinės grupės ir metodinė taryba yra atskiri ugdymo kokybės užtikrinimo ir gerinimo sistemos elementai, tačiau jų nariai geba siekti bendrų tikslų (mokinių ugdymo kokybės gerinimo), efektyviai sąveikauti ne tik tarpusavyje, bet ir su kitomis mokyklos struktūrinėmis grandimis.

Analizuojant Šiaulių miesto mokyklų darbuotojų nuomones apie **mokyklose suformuotų įvairių darbo grupių, komisijų veiklos** pokyčius, tyrimo rezultatai parodė (žr. 3.3.5 lentelę), kad daugumos respondentų atsakymai į pateiktus teiginius pasiskirstė gana vienodai, t.y. į visus teiginius apie darbo grupių, komisijų veiklos sritis didžioji imtis respondentų vertina pasirinkdami atsakymą „lyg ir pagerėjo“. Kaip matoma iš lentelėje pateiktų tyrimo rezultatų, apibendrintos mokyklų darbuotojų nuomonės apie įvairių darbo grupių, komisijų funkcijų vykdymą yra pozityvios, vyrauja aukšti respondentų nuomonės vertinimai.

Galima daryti prielaidą, kad mokyklos direktoriaus laikinai arba nuolatiniam laikotarpiui suformuotos darbo grupės ir komisijos, įgyvendinant Programą, vis veiksmingiau padeda užtikrinti mokyklos veiklos efektyvumą ir skaidrumą, geba tinkamai atlikti jos nariams patikėtas specifines funkcijas (svarbaus klausimo sprendimo, skubaus dokumento parengimo ir kt.)

3.3.5 lentelė

Respondentų nuomonės dėl darbo grupių, komisijų veiklos procentinės išraiškos (N=204)

Vertinimo skalė	Pagerėjo	Lyg ir pagerėjo	Nežinau	Lyg ir pablogėjo	Pablogėjo
	Procentai				
Teiginiai:					
Grupių, komisijų paskirties aiškumas, konkretumas.	17,3	53,5	24,8	4,5	-
Grupių, komisijų susirinkimų pastovumas, reguliarumas.	20,3	50,5	25,7	3,5	-
Grupių, komisijų narių vaidmenų aiškumas.	17,2	50,7	26,1	5,9	-
Komunikacija tarp grupės, komisijos narių.	16,3	50,2	30,5	3	-
Grupių, komisijų normų, taisyklių apibrėžtumas.	16,4	49,3	30,3	4	-
Darbuotojų skaičiaus darbo grupėse, komisijose optimalumas.	14,3	44,3	38,4	3	-

Apibendrinant Šiaulių miesto mokyklų darbuotojų nuomonių pasiskirstymą apie mokyklos ugdymo kokybės ir gerinimo sistemą, joje įvykusius pokyčius, diegiant mokykloje naują vidaus struktūros ir valdymo modelį, galima teigti, kad dauguma respondentų įvykusius pokyčius vertina palankiai, vyrauja aukšta kintamųjų vertinimo skalė. Dauguma respondentų mano, kad metodinių grupių, metodinės tarybos, kitų darbo grupių ir komisijų narių funkcijų atlikimas mokyklose „lyg ir pagerėjo“. Kaip matoma, respondentai įvairių ugdymo kokybės užtikrinimo ir gerinimo sistemos struktūrinių grandžių veiklą vertina labai panašiai (teigiamai), kaip ir mokyklų savivaldos sistemos veiklas.

3.4. Mokyklų valdymo struktūros analizė

Siekiant išsiaiškinti mokyklos valdymo struktūroje įvykusius pokyčius, diegiant naują mokyklos valdymo modelį, buvo analizuojamos trys esminės šios struktūros funkcijos: mokyklos ugdymo proceso, ugdymo aprūpinimo ir finansų valdymo. Kaip nurodoma Naujame mokyklos valdymo modelio projekte (2008), šias funkcijas mokyklos direktorius deleguoja atitinkamų lygiu vadovams, kurie sudaro mokyklos administraciją.

3.4.1. Ugdymo proceso valdymo aspektai

Analizuojant **mokyklos ugdymo proceso ypatumus**, buvo vertinamos respondentų nuomonės šiose srityse:

- Organizacijos struktūravimo, valdymo decentralizavimo;
- Organizacijos vieningumo, demokratiškumo principų;
- Mokytojų darbo krūvio normalizavimo, veiklos gerinimo;
- Mokinių gerovės užtikrinimo;
- Mokytojų ir kt. darbuotojų motyvacijos dirbti, tobulėti;
- Skyrių/ poskyrių vedėjų funkcijų ir atsakomybės.

Analizuojant respondentų nuomones apie **organizacijos struktūravimo ir valdymo decentralizavimo pokyčius**, tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma respondentų pokyčius vertina teigiamai, vyrauja atsakymai „lyg ir sutinku“. Visgi yra sričių, kuriose įvykę pokyčiai respondentams yra mažiau pastebimi. Kaip rodo tyrimo rezultatai, didžioji dalis mokyklų darbuotojų „pokyčių nepastebėjo“ teisinės bazės pakankamumo ir aiškumo (pokyčių nepastebėjo 48,5% respondentų) bei naujų, kompetentingų darbuotojų „pritraukimo“ į mokyklą (pokyčių nepastebėjo 49,5% respondentų) aspektuose (žr. 3.4.1.1 lentelę).

Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, galima daryti prielaidą, kad daugumai mokyklų darbuotojų nėra pakankamai aiški ir suprantama mokyklos teisinė bazė, galbūt kai kuriems iš jų įvairių mokyklos veiklos dokumentų yra per gausu (manant, kad naujo mokyklos valdymo modelio diegimo metu jų dar padaugėjo), kai kurie teisiniai dokumentai yra per sudėtingi, galbūt kai kurie nebeaktualūs, nebereikalingi, jų verta atsisakyti.

Faktą, kad respondentai nepastebėjo pokyčių naujų darbuotojų „pritraukimo“ į mokyklas srityje, galima manyti, kad šiai tendencijai įtaką daro esamos šalies bendrojo lavinimo mokyklų sistemos ypatumai. Dabartinėje mokykloje didžiąją dalį darbuotojų sudaro solidesnio, pensinio amžiaus mokytojai, dauguma jų „laikomi“ mokyklose dėl jų pedagoginio darbo stažo, aukštos kompetencijos. Į jauną žmogų, būsimą pedagogą mokyklų administracija žiūri atsargiau, nes toks

žmogus yra ką tik baigęs mokslus ir neturintis pedagoginės darbo patirties. Be to, ir pats jaunimas nesiveržia dirbti mokyklose dėl visuomenėje suformuotos nuostatos, kad mokytojo profesija nebėra prestižinė.

Galima teigti, kad jaunų specialistų deficitui mokyklose daro įtaką ir šalies socialinė, ekonominė situacija – didėjanti bedarbystė, kurios pasekmė – į užsienio šalis migruojantis jaunimas.

Būtina akcentuoti ir tai, kad aukštos kompetencijos pedagogai vis dažniau pasirenka kitą darbo vietą, ne mokyklą dėl įvairių, juos netenkinančių aplinkybių (mažas darbo užmokestis, didelis darbo krūvis, stresas, profesinis nepripažinimas, mažesnės galimybės kilti karjeros laiptais ir kt.).

Šios ir kitos aplinkybės sąlygoja sunkumus, su kuriais susiduria mokyklų direktoriai, į mokyklas norėdami „pritraukti“ naujus ir kompetentingus darbuotojus. Mokyklos direktorių šiandieniniu iššūkiu tampa pedagogų motyvacinės sistemos kūrimas.

3.4.1.1 lentelė

Respondentų nuomonės apie organizacijos struktūravimą, valdymo decentralizavimą procentinės išraiškos
(N=204)

Vertinimo skalė	Pagerėjo	Lyg ir pagerėjo	Pokyčių nepastebėjau	Lyg ir pablogėjo	Pablogėjo
	Procentai				
Teiginiai:					
Aiškūs valdymo lygių atskyrimas.	22,2	45,8	23,6	7,9	0,5
Darbuotojų funkcijų ir atsakomybės apibrėžtumas ir konkretumas.	24,1	44,8	22,2	7,9	1
Darbuotojų pavaldumo hierarchijos, atskaitomybės aiškumas.	25,6	45,3	20,2	8,4	0,5
Darbo laiko planavimas, taupant laiką tiesioginėms pareigoms atlikti.	17,2	40,9	29,6	9,9	2,5
Įvairių grupių interesų derinimas.	13,8	40,9	37,9	6,9	0,5
Vadovų lyderystė (profesionalumas, vadovavimo gebėjimai).	24,6	49,3	19,2	5,9	1
Darbų pasiskirstymo ir atlikimo operatyvumas.	23,3	46	24,3	5,4	1
Bendradarbiavimas tarp skirtingų valdymo lygių vadovų ir darbuotojų.	19,7	45,3	25,6	7,4	2
Teisinės bazės pakankamumas ir aiškumas.	11,4	37,1	48,5	2	1
Naujų, kompetentingų darbuotojų „pritraukimas“ į mokyklą.	14,4	32,7	49,5	2,5	1

Analizuojant respondentų nuomones dėl **organizacijos vieningumo, demokratiškumo principų**, tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų atsakymai į pateiktus teiginius pasiskirstė labai panašiai. Daugumos respondentų nuomone, aspektai, susiję su organizacijos demokratiškumo principais, mikroklimato ypatumais Programos įgyvendinimo metu „lyg ir pagerėjo“ (žr. 3.4.1.2 lentelę).

Gauti rezultatai patvirtina jau anksčiau tyrime teigtą prielaidą, kad mokyklų administracijos atstovai atsižvelgia į darbuotojų nuomones, įtraukia juos į sprendimų priėmimo procesą, dėl ko didėja mokyklos personalo pasitikėjimas vienas kitu, bendrų tikslų siekimas, bendravimas ir bendradarbiavimas, įtraukiant ir kitus mokyklos bendruomenės narius – mokinius, jų tėvus.

Išvardinti aspektai skatina darbuotojų darbo ir tarpusavio santykių kokybę. Anot Jėčiuvienės (2006), organizacinius darbo santykius itin gerina organizacijos tikslų, vertybių ir interesų bendrumas, stiprus grįžtamasis ryšys.

Visgi verta atkreipti dėmesį ir į tai, kad vertinant šio diagnostinio bloko kriterijaus kintamuosius, lyginant su kitų blokų kintamųjų vertinimais, padaugėjo respondentų skaičius, kurie įvairius organizacijos vieningumo ir demokratiškumo aspektus linkę vertinti negatyviai. Galima teigti, kad 14,4% mokyklų darbuotojų mano, kad, įgyvendinant naują mokyklos valdymo modelį, neįvyko esminių pokyčių darbuotojų pasitikėjimo vienas kitu kontekste.

3.4.1.2 lentelė

Respondentų nuomonės apie organizacijos vieningumą, demokratiškumo principus procentinės išraiškos
(N=204)

Vertinimo skalė	Pagerėjo	Lyg ir pagerėjo	Pokyčių nepastebėjau	Lyg ir pablogėjo	Pablogėjo
	Procentai				
Teiginiai:					
Personalo įtraukimas į bendrą sprendimų priėmimo procesą.	23,2	49,8	22,7	3,9	0,5
Darbuotojų dalyvavimas sprendžiant su ugdymo procesu susijusias problemas.	26,1	52,2	18,2	3,4	-
Bendras veiklos tikslų siekimas.	24,8	51	22,3	1	1
Mokyklos veiklos strategijos vieningas suvokimas.	24,3	50	24,3	1,5	-
Pasitikėjimas vienas kitu.	14,9	36,6	34,2	10,4	4
Mokytojų ir mokinių bendradarbiavimas.	19,2	55,7	23,2	2	-
Mokytojų ir administracijos bendradarbiavimas.	16,8	48,5	26,7	5	3
Tėvų ir mokyklos bendradarbiavimas.	11,3	51,7	35	1,5	0,5

3.4.1.3 lentelėje pateikti faktorinės analizės tyrimo duomenys, kaip respondentai vertina **mokytojų darbo krūvio normalizavimo ir veiklos gerinimo pokyčius**, diegiant Programą. KMO koeficientas (0,9) rodo, kad kintamųjų matrica tenkina faktorinės analizės principus. Gana aukštos koreliacijos koeficientų reikšmės abiejų faktorių kontekste ($0,66 \leq r \leq 0,90$).

Remiantis faktorinės analizės metu gautais tyrimo rezultatais, matoma, kad galima išskirti du semantiškai prasmingus faktorius: F1 – „Pagalba ir parama mokytojo profesinėje veikloje, psichologinio atsparumo didinimas“ ir F2 „Mokytojų veiklos apibrėžtumas, funkcijų konkretumas, vadovavimo klasei gebėjimų didinimas“. Išskirti faktoriai paaiškina 69,7% visų kintamųjų sklaidos (F1 faktoriaus aprašomoji galia – 41,33%, F2 – 28,36%). Aukštas Cronbach alpha koeficientas (F1 faktoriaus - 0,89, F2 faktoriaus – 0,84) rodo, kad išskirtieji faktoriai turi homogeniškumo elementų.

Respondentų nuomonės apie mokytojų darbo krūvio normalizavimą ir veiklos gerinimą: faktorinės analizės rezultatai

(N=204, KMO=0,9, aprašomoji sklaida=69,7%)

Faktoriai	Teiginiai	Faktorinis svoris (L)	Kintamųjų skaičius (N)	Cronbach α	Aprašomoji sklaida, %
Pagalba ir parama mokytojo profesinėje veikloje, psichologinio atsparumo didinimas (F1)	Mokytojų pamokų stebėjimas (objektyvios pastabos, pasiūlymai dėl pamokų vedimo).	0,82	6	0,89	41,33
	Administracijos parama ir palaikymas.	0,77			
	Pasiruošimas pamokų vedimui.	0,77			
	Konfliktų valdymas ir sprendimas.	0,75			
	Informacinė - konsultacinė pagalba mokytojui.	0,70			
	Darbinio streso įveikimo būdai.	0,69			
Mokytojų veiklos apibrėžtumas, funkcijų konkretumas, vadovavimo klasei gebėjimų didinimas (F2)	„Popierizmo“ mažinimas.	0,90	3	0,84	28,36
	Mokytojų „išlaisvinimas“ nuo papildomų, jiems nepriklausančių darbų.	0,88			
	Vadovavimas klasei (klasės auklėtojo/ kuratoriaus darbas).	0,66			

3.4.1.4 lentelėje pateikta darbuotojų darbo krūvio normalizavimo ir veiklos gerinimo kintamųjų vertinimo skalė. Matoma, kad didžioji dalis respondentų minėtas dimensijas linę vertinti aukštų balų skalėje. Pozityviau dauguma respondentų vertina pirmo faktoriaus (F1) „Pagalba ir parama mokytojo profesinėje veikloje, psichologinio atsparumo didinimas“ kintamuosius. Analizuojant antro faktoriaus (F2) „Mokytojų veiklos apibrėžtumas, funkcijų konkretumas, vadovavimo klasei gebėjimų didinimas“ kintamuosius, pastebima, kad respondentų vertinimai pasiskirstę gana vienodai vidutinio ir aukšto vertinimo skalėse. 37,3% mokyklų darbuotojų šio faktoriaus kintamųjų pokytį vertina vidutiniais balais, 41,8% respondentų - aukštais balais.

Gauti tyrimo duomenys patvirtina tendenciją, kad tinkamos ir saugios darbo sąlygos, tarp jų ir darbo krūvio optimalumas, daro įtaką darbuotojų profesinės veiklos efektyvumui ir kokybiškumui, didina darbuotojų pasitenkinimą atliekama veikla.

Darbo kodekse, kituose teisės aktuose nustatyta, kad kiekvienas darbdavys privalo užtikrinti saugą ir sveikatą darbe. Tačiau praktinėje veikloje ne visada taip yra. Darbo aplinka nepalaujamai kinta, darbo sąlygos tampa vis labiau kenksmingesnės dirbančių žmonių sveikatai, vis daugiau įvairių profesijų (tarp jų nemažas skaičius pedagogikos) žmonių suserga profesinėmis ligomis. Profesinei darbuotojų sveikatai yra svarbi konkrečioje organizacijoje vyraujanti darbo kultūra, apimanti valdymo sistemą, personalo politiką, veiklos principus, mokymo politiką, darbų saugą ir tikslingą vadybą (Jėčiuvienė, 2006).

Gauti tyrimo rezultatai apie mokytojų veiklos gerinimo pokyčius parodė, kad naujas mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelis įvedė teigiamus pokyčius, gerinant mokytojų pamokų vedimo, pasiruošimo joms, gaunamos informacijos ir konsultacijų kokybę, mikroklimato ypatumus

kolektyve. Kaip matoma iš tyrimo rezultatų, tobulinimo galimybių reikalauja mokytojų darbo krūvio normalizavimo aspektai („popierizmo“ mažinimas, mokytojų išlaisvinimas nuo darbų, nesusijusių su ugdomąja veikla, darbų gausa, susijusi su efektyviu vadovavimu klasei ir kt.).

3.4.1.4 lentelė

Mokytojų darbo krūvio normalizavimo, veiklos gerinimo faktorių įverčių dažninės ir procentinės išraiškos

Vertinimo skalės		Faktorių grupės	
		Pagalba ir parama mokytojo profesinėje veikloje, psichologinio atsparumo didinimas (F1)	Mokytojų veiklos apibrėžtumas, funkcijų konkretumas, vadovavimo klasei gebėjimų didinimas (F2)
Žemas vertinimas	Tir. sk.	5	42
	%	2,5	21
Vidutinis vertinimas	Tir. sk.	69	75
	%	35	37,3
Aukštas vertinimas	Tir. sk.	123	84
	%	62,4	41,8
Iš viso:	Tir. sk.	197	204
	%	100	100

Analizuojant mokyklos darbuotojų nuomones **apie mokinių gerovės užtikrinimo sistemos pokyčius**, gauti faktorinės analizės rezultatai rodo, kad galima išskirti tris semantiškai prasmingus faktorius F1, F2 ir F3, juos sąlyginai apibūdinant „*Specialiosios, socialinės pedagoginės, psichologinės pagalbos teikimas, diferencijuotas ugdymas*“ (F1), „*Mokinių savišvieta, informavimas ir konsultavimas, dėmesys gabiems mokiniams, saugumo užtikrinimas*“ (F2) ir „*Mokinių pažangumo, lankomumo, drausmės rodikliai*“ (F3) (KMO koeficientas faktorinei analizei šiuo atveju yra pakankamas – 0,9). Išskirti faktoriai paaiškina 69,2% visų kintamųjų sklaidos (F1 faktorius aprašomoji sklaida – 24,03%, F2 – 22,59%, F3 – 22,55%). Ne mažos koreliacijos koeficientų reikšmės trijų faktorių kontekste ($0,45 \leq r \leq 0,89$). Kad išskirtieji faktoriai nėra sudaryti iš atsitiktinių, tarpusavyje nieko bendra neturinčių teiginių, rodo aukštas Cronbach alpha koeficientas (F1 faktorius - 0,87, F2 faktorius – 0,83, F3 – 0,87) (žr. 3.4.1.5 lentelę).

3.4.1.5 lentelė

Respondentų nuomonės apie mokinių gerovės užtikrinimo sistemos pokyčius: faktorinės analizės rezultatai

(N=204, KMO=0,9, aprašomoji sklaida=69,2%)

Faktorius	Teiginiai	Faktorinis svoris (L)	Kintamųjų skaičius (N)	Cronbach α	Aprašomoji sklaida, %
Specialiosios, socialinės pedagoginės, psichologinės pagalbos teikimas, diferencijuotas ugdymas (F1)	Specialiosios pedagoginės pagalbos teikimas.	0,89	5	0,87	24,03
	Specialiosios pagalbos teikimas.	0,84			
	Psichologinės pagalbos teikimas.	0,78			
	Socialinės pedagoginės pagalbos teikimas.	0,65			

Faktorius	Teiginiai	Faktorinis svoris (L)	Kintamųjų skaičius (N)	Cronbach α	Aprašomoji sklaida, %
Specialiosios, socialinės pedagoginės, psichologinės pagalbos teikimas, diferencijuotas ugdymas (F1)	Skirtingo amžiaus mokinių ugdymas, atsižvelgiant į jų poreikius ir reikmes.	0,45	5	0,87	24,03
Mokinių savišvieta, informavimas ir konsultavimas, dėmesys gabiems mokiniams, saugumo užtikrinimas (F2)	Popamokinės veiklos įvairumas.	0,80	5	0,83	22,59
	Profesinis mokinių orientavimas ir konsultavimas.	0,79			
	Ypač gabių mokinių ugdymas.	0,65			
	Informacinė pagalba mokiniui.	0,62			
	Mokinių saugumo užtikrinimas.	0,53			
Mokinių pažangumo, lankomumo, drausmės rodikliai (F3)	Mokinių pažangumo ir pasiekimų rezultatai.	0,86	4	0,87	22,55
	Mokinių pamokų lankomumas.	0,80			
	Mokinių mokymosi motyvacija.	0,79			
	Mokinių drausmė, elgesys.	0,67			

Analizuojant respondentų vertinimų skalę išskirtų trijų faktorių aspektu apie mokinių gerovės užtikrinimo sistemos pokyčius, galima teigti, kad dauguma respondentų įvykusius pokyčius, gerinant mokinių ugdymo(si) kokybę švietimo organizacijoje, vertina aukštais balais, t.y. respondentų atsakymai pagal visus tris faktorius patenka į aukštą vertinimo skalę. Galima teigti, kad didžioji dalis respondentų šiek tiek palankiau vertina pirmo faktoriaus (F1) „*Specialiosios, socialinės pedagoginės, psichologinės pagalbos teikimas, diferencijuotas ugdymas*“ (apibendrintas aukštas vertinimas - 74,5%) ir antro faktoriaus „*Mokinių savišvieta, informavimas ir konsultavimas, dėmesys gabiems mokiniams, saugumo užtikrinimas*“ (apibendrintas aukštas vertinimas – 72,7%) kintamuosius (žr. 3.4.1.6 lentelę).

Gauti tyrimo rezultatai patvirtina naujo mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelio pagrindinius tikslus – saugios ugdymo(si) aplinkos mokiniui sukūrimas. Daugumos respondentų nuomone, Mokyklos struktūros tobulinimo programos įgyvendinimo metu dar labiau skiriama dėmesio visapusiškos ir koordinuotos pagalbos (informacinės, socialinės pedagoginės, specialiosios pedagoginės, psichologinės, profesinio orientavimo ir konsultavimo, savišvietos galimybių užtikrinimo ir kt.) mokiniui teikimui, atsižvelgiant į individualius kiekvieno vaiko poreikius ir galimybes, neužmirštant ypač gabių mokinių ugdymo, gerinant mokinių lankomumo, pažangumo rezultatus.

Galima teigti, kad visos naujos mokyklos organizacinės struktūros grandys yra susitelkusios bendram tikslui – mokinio gerovės užtikrinimui.

Mokinių gerovės užtikrinimo sistemos faktorių įverčių dažninės ir procentinės išraiškos

Vertinimo skalės		Faktorių grupės		
		Specialiosios, socialinės, pedagoginės, psichologinės pagalbos teikimas, diferencijuotas ugdymas (F1)	Mokinių savišvieta, informavimas ir konsultavimas, dėmesys gabiems mokiniams, saugumo užtikrinimas (F2)	Mokinių pažangumo, lankomumo, drausmės rodikliai (F3)
Žemas vertinimas	Tir. sk. %	- -	- -	3 1,5
Vidutinis vertinimas	Tir. sk. %	51 25,5	54 27,1	84 41,7
Aukštas vertinimas	Tir. sk. %	149 74,5	145 72,7	115 57
Iš viso:	Tir. sk. %	200 100	199 100	197 100

3.4.1.7 lentelėje pateikti tyrimo rezultatai parodė, kad vyrauja gana vienodos respondentų nuomonės apie **darbuotojų motyvaciją dirbti, tobulėti**. Respondentų vertinimuose, kaip ir daugumoje kitų analizuotų diagnostinių blokų kriterijų, pateiktų dimensijų aspektu vyrauja atsakymai „lyg ir pagerėjo“. Iš pateiktų duomenų galima teigti, kad dauguma mokyklų darbuotojų noriai kelia savo profesinę kvalifikaciją, dalyvauja kursuose, seminaruose ir kt., dalijasi su kolegomis gauta informacija, sukaupia patirtimi. Turbūt niekam nekyla abejonų, kad darbuotojų profesinis tobulėjimas, ypač asmenine iniciatyva, gerina profesinės veiklos kokybiškumą ir ugdymo proceso efektyvumą (pamokų metu naudojami nauji, netradiciniai mokymo metodai, mokytojai kūrybiškai juos pateikia, nestokodami naujų idėjų, minčių ir pan.). Galima prognozuoti, kad sėkminga organizacijos veikla įmanoma tik tuo atveju, jei joje dirba pakankamai motyvuoti, susipažinę su naujovėmis, iniciatyvūs ir atsakingi darbuotojai (Kumpikaitė, Sakalas, 2001; Leonienė, 2008). Kiekviena nuolat besimokanti organizacija turėtų sukurti savo darbuotojų motyvavimo sistemą. Visgi kalbant apie švietimo organizacijas, turint omenyje jų organizacinės struktūros ir valdymo specifiką, šis uždavinys mokyklų vadovams tampa vienas iš sudėtingesnių uždavinių, rimtų ateities iššūkių.

Respondentų nuomonės apie darbuotojų motyvaciją dirbti, tobulėti procentinės išraiškos (N=204)

Vertinimo skalė	Pagerėjo	Lyg ir pagerėjo	Pokyčių nepastebėjau	Lyg ir pablogėjo	Pablogėjo
	Procentai				
Teiginiai:					
Pedagogų kūrybiškumas, mokymo metodų panaudojimo įvairumas.	23,3	56,4	19,3	1	-
Informacijos, patirties sklaida mokyklos bendruomenėje.	25,2	51	22,8	1	-
Darbuotojų aktyvumas, iniciatyvumas.	14,9	56,4	25,2	2,5	1
Darbuotojų profesinių kompetencijų tobulinimas (dalyvavimas seminaruose, kursuose, paskaitose ir kt.).	19,8	46,5	28,2	5	0,5

Naujame mokyklos valdymo modelio projekte (2008) teigiama, kad nauji padaliniai mokyklose yra formuojami, atsižvelgiant į du pagrindinius mokyklų kriterijus: dydį (mokinių skaičių) ir tipą (pradinė, pagrindinė, vidurinė mokykla ar gimnazija). Tenka konstatuoti, kad formuojant mokyklose naujus skyrius ir poskyrius, didesnę dėmesį vertėtų atkreipti ir į mokyklos poreikius, interesus, išpuoselėtą kultūrą, tradicijas, vertybes. Šie faktoriai taipogi daro didelę įtaką sėkmingai mokyklos veiklai (Merkys ir kt., 2009).

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis apie **naujai mokyklose suformuotų skyrių/poskyrių veiklą**, 3.4.1.8 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad dauguma respondentų teigiamai, t.y. „gerai“ vertina naujai įsteigtų padalinių paskirtį ir vykdomą veiklą. Žemesni balai tenka „Projektų rengimo ir įgyvendinimo kontrolės“ sričiai. Didžioji dalis respondentų šios funkcijos įgyvendinimą savo mokyklose vertina „silpnai“ (bendras neigiamas vertinimas – 49,3%). Naujame mokyklos valdymo modelio projekte (2008) nurodoma, kad projektų įgyvendinimas yra viena iš veiklos stebėsenos skyriaus/poskyrio funkcijų.

Galima daryti prielaidą, kad veiklos stebėsenos padalinio darbuotojams trūksta žinių, patirties, profesinės kompetencijos, rengiant ir įgyvendinant įvairias programas, projektus šalies ir tarptautiniu lygiu arba šios srities darbuotojams tiesiog trūksta aktyvumo, iniciatyvumo, motyvacijos. Visgi kaip rodo tyrimo rezultatai, dauguma darbuotojų labai palankiai vertina kitas veiklos stebėsenos skyriaus/poskyrio funkcijas, susijusias su mokyklos veiklos prognozavimu, planavimu (pozityviai vertina 84,3, % respondentų), veiklos įsivertinimu (teigiamai vertina 79,3% mokyklos darbuotojų).

Tyrimo rezultatai apie kitus naujai mokyklose įkurtus padalinius – Ugdymo skyrių, Neformalaus švietimo ir/arba pagalbos skyrių/poskyrį, Ugdymo aprūpinimo skyrių, rodo, kad dauguma mokyklų darbuotojų palankiai vertina minimų skyrių narių funkcijų ir atsakomybės įgyvendinimą. Kaip matoma, aukščiausiais balais vertinamas Ugdymo skyrius, mokyklose formuojamas pagal klasių koncentruos arba mokymo sritis (apibendrintas teigiamas nuomonės vertinimas – 80,3%).

Apibendrinus respondentų nuomones apie mokyklose įsteigtų skyrių/poskyrių veiklą, matoma, kad nauji padaliniai, jų darbuotojai yra svarbūs pagalbininkai mokytojų kasdieninėje veikloje, gerinant darbo proceso ir rezultatų kokybę.

Respondentų nuomonės apie skyrių/ poskyrių veiklą procentinės išraiškos (N=204)

Vertinimo skalė	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Silpnai	Labai silpnai
	Procentai				
Teiginiai:					
Ugdymo skyriui priskirtų ugdymo sričių/ klasių koncentrų ugdymo kokybės užtikrinimas.	18,2	62,1	18,7	0,5	0,5
Mokinių neformalus ugdymas, saviraiškos galimybių užtikrinimas.	21,2	55,2	-	21,2	2,5
Nuolatinės, koordinuotos pagalbos vaikui teikimas.	20,8	59,4	-	17,3	2,5
Veiklos stebėseną ir įsivertinimą.	18,7	60,6	-	17,2	3,5
Projektų rengimas ir įgyvendinimo kontrolė.	26,6	-	-	46,3	3
Veiklos prognozavimas ir planavimas.	22,7	61,6	-	13,8	2
Mokyklos laiku aprūpinimas materialiniais ištekliais ir paslaugomis.	20,2	44,3	-	29,1	6,4

3.4.1.9 lentelė iliustruoja mokyklų darbuotojų atsakymų pasiskirstymą pagal faktorinės analizės metu gautus duomenis apie mokyklose naujai suformuotų **skyrių/ poskyrių vedėjų funkcijų ir atsakomybių vykdymą**.

Tyrimo metu išskirti du faktoriai: F1 „*Skyrių/poskyrių vedėjų funkcijų ir atsakomybės apibrėžtumas ir konkretumas*“ ir F2 „*Skyrių/poskyrių vedėjų funkcijų atlikimo sėkmės ir nesėkmės*“, kurių bendra aprašomoji sklaida – 57,17% (F1 – 34,41%, F2 – 22,76%). Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) koeficientas rodo, kad kintamųjų matrica tinka faktorinei analizei (0,7). Ne mažos koreliacijos koeficientų reikšmės abiejų faktorių kontekste ($0,48 \leq r \leq 0,88$). Abiejų faktorių Cronbach alpha koeficientas (F1 – 0,66, F2 – 0,55) rodo, kad išskirti teiginiai turi homogeniškumo principų.

Respondentų nuomonės apie skyrių/poskyrių vedėjų funkcijas ir atsakomybes: faktorinės analizės rezultatai

(N=204, KMO=0,7, aprašomoji sklaida=57,17%)

Faktorius	Teiginiai	Faktorinis svoris (L)	Kintamųjų skaičius (N)	Cronbach α	Aprašomoji sklaida, %
Skyrių/poskyrių vedėjų funkcijų ir atsakomybės apibrėžtumas ir konkretumas (F1)	Pastebėta, kad kai kurias skyrių/poskyrių vedėjų funkcijas vertėtų išbraukti iš pareigybių, nes jos yra neaiškios, nekonkrečios, sunkiau realizuojamos ir pan.	0,79	4	0,66	34,41
	Vertėtų kai kurias pareigybes papildyti naujomis funkcijomis, atsakomybėmis.	0,79			
	Yra funkcijų, kurios yra panašios, dubliuojasi, todėl turėtų būti priskirtos kurio nors vieno skyriaus/ poskyrio veiklai.	0,70			
	Siūlyčiau steigti naujas, papildomas pareigybes.	0,48			

Faktorius	Teiginiai	Faktorinis svoris (L)	Kintamųjų skaičius (N)	Cronbach α	Aprašomoji sklaida, %
Skyrių/poskyrių vedėjų funkcijų atlikimo sėkmės ir nesėkmės (F2)	Kai kurios skyrių/poskyrių vedėjų funkcijos išryškėjo kaip pačios svarbiausios (prioritetinės), kitoms funkcijoms skiriamas mažesnis dėmesys.	0,88	2	0,55	22,76
	Vienas funkcijas skyrių/poskyrių vedėjams sekasi įgyvendinti geriau, kitas- silpniau.	0,75			

3.4.1.10 lentelė iliustruoja mokyklų darbuotojų nuomonės apie naujai suformuotų skyrių/poskyrių vedėjų funkcijų ir atsakomybės vykdymą pasiskirstymą dviejų faktorių vertinimo skalių aspektu. Kaip matoma iš gautų tyrimo duomenų, dauguma respondentų negatyviai vertina antro faktoriaus (F2) „*Skyrių/poskyrių vedėjų funkcijų atlikimo sėkmės ir nesėkmės*“ kintamuosius (apibendrintas žemas vertinimas – 64,5%). Dauguma respondentų mano, kad ne visas funkcijas naujai suformuotų padalinių vadovams sekasi atlikti rezultatyviai, kai kurioms funkcijoms skiriama mažiau dėmesio, laiko ir pastangų. Galima manyti, kad naujų pareigybių aprašai nėra aiškiai suprantami, kelia abejonių patiems juos vykdančioms padalinių vadovams, todėl ir jas kokybiškai vykdyti yra kur kas sudėtingiau.

Antro faktoriaus (F1) tyrimo rezultatus pagrindžia pirmo faktoriaus (F1) „*Skyrių/poskyrių vedėjų funkcijų ir atsakomybės apibrėžtumas ir konkretumas*“ kintamųjų vertinimai, patenkantys į vidutinę vertinimo skalę (apibendrintas vidutinis nuomonės vertinimas – 47,3%). Kadangi dauguma mokyklų darbuotojų kalba apie naujų padalinių vedėjų kai kurių funkcijų ir atsakomybės sklandaus vykdymo problematiką, jie įvardija, kad netikslinga pareigybes papildyti naujomis funkcijomis arba kurti papildomus etatus.

Skyrių/poskyrių vedėjų funkcijų ir atsakomybės faktorių įverčių dažninės ir procentinės išraiškos

Vertinimo skalės		Faktorių grupės	
		Skyrių/poskyrių vedėjų funkcijų ir atsakomybės apibrėžtumas ir konkretumas (F1)	Skyrių/poskyrių vedėjų funkcijų atlikimo kokybiškumas (F2)
Žemas vertinimas	Tir. sk.	39	131
	%	20,9	64,5
Vidutinis vertinimas	Tir. sk.	88	59
	%	47,3	29,1
Aukštas vertinimas	Tir. sk.	59	13
	%	31,6	6,4
Iš viso:	Tir. sk.	186	203
	%	100	100

Darbo **4 priedo** lentelėje pateikti respondentų, kurie į teiginį „*Pastebėta, kad kai kurias skyrių/poskyrių vedėjų funkcijas vertėtų išbraukti iš pareigybių, nes jos yra neaiškios, nekonkrečios, sunkiau realizuojamos ir pan. [...]*“ atsakė „*Tikrai taip*“ arba „*Lyg ir taip*“ (apibendrintas teigiamas vertinimas – 33,1%) savo nuomonės pagrindimas, atsakymo patikslinimas. Kaip rodo tyrimo duomenys, respondentai gana nenoriai atsakinėjo į minėtą atvirą klausimą, dauguma savo komentaro neparašė.

3.4.1.11 lentelėje pateikti tyrimo rezultatai rodo, kad daugiausia neaiškumų, nekonkretumo respondentams kelia veiklos stebėsenos poskyrių vedėjų funkcijos, jų atlikimas (paminėjo 3 respondentai). Pateikti duomenys patvirtina anksčiau gautus tyrimo rezultatus dėl veiklos stebėsenos skyrių/poskyrių funkcijų neaiškumo, realizavimo sunkumų, ypač kalbant apie mokyklų veiklos prognozavimą ir planavimą. Šis faktas dar labiau patvirtina būtinybę peržiūrėti mokyklose suformuotų naujų padalinių funkcijas, visų pirma – veiklos stebėsenos skyrių/poskyrių.

3.4.1.11 lentelė

Respondentų nuomonė apie skyrių/poskyrių vedėjų funkcijų aiškumą, konkretumą, realizavimo galimybes

Respondentų atsakymai	Pasikartojimo dažnis
„Kontrolė“	1
„Stebėsenos“ „Veiklos stebėsenos“	3
„Ūkio dalies“	1
„Lankomumas: klasės auklėtojo ar poskyrio vedėjos darbas, kam?“	1
„Aplinkos“	1
„Kai kurias turėtų atlikti pavaduotojas“	1
„Per daug psichologų“	1
„Kai kurių poskyrių vedėjų funkcijų nežinau“	1

4 priedo lentelėje pateikti respondentų, kurie į teiginį „*Siūlyčiau steigti naujas, papildomas pareigybes [...]*“ atsakė „*Tikrai taip*“ arba „*Lyg ir taip*“ (apibendrintas teigiamas nuomonės vertinimas – 11%) savo nuomonės pagrindimas. Kaip matoma, beveik visa tyrimo imtis mano, kad naujoje mokyklos organizacinėje struktūroje nėra būtinybės steigti papildomas arba naujas pareigybes. Iš gautų tyrimo rezultatų galima teigti, kad mokyklose pakanka įvairių srities specialistų būtinoms mokyklos funkcijoms atlikti, suformuotos naujos pareigybės užpildė buvusias mokyklų vidaus struktūros spragas.

Kaip parodė tyrimo rezultatai, dauguma respondentų naujų specialistų poreikio naujoje valdymo struktūroje nejaučia. Tik maža dalis mokyklų darbuotojų siūlytų savo mokyklose steigti naujus arba papildomus etapus, daugiausia – psichologo (paminėjo 2 respondentai) ir profesijos konsultanto (2 respondentai).

Kaip matoma iš 3.4.1.12 lentelėje pateiktų tyrimo rezultatų, įsteigti nauji padaliniai padeda užtikrinti mokyklų ugdymo proceso veiksmingumą, skyrių/poskyrių vedėjai tapo svarbiais

mokytojų konsultantais ir pagalbininkais. Visgi kalbant apie naujas pareigybes, matoma, kad yra sričių, kurios reikalauja naujų sprendimų, korekcijos būdų, užtikrinant naujų padalinių darbuotojų funkcijų konkretumą, aiškumą, vykdymo kokybiškumą.

3.4.1.12 lentelė

Respondentų nuomonė apie naujų, papildomų pareigybių steigimą mokyklose

Respondentų atsakymai	Pasikartojimo dažnis
„Profesijos konsultanto etato“, „[...] profesijos konsultanto [...]“	2
„Socialinio pedagogo [...]“	1
„[...] projektų vadovo“	1
„Viešųjų pirkimų organizatorius [...]“	1
„[...] personalo specialisto“	1
„Psichologo etatas mokykloje“, „Psichologo“	2
„Dėl lankomumo atskiras darbuotojas-vedėjas“	1
„Būtinasis ūkvedžio etatas“	1
„Sukurti etatus stebėsenos poskyriui (tai ne naujos pareigybės, bet apmokėjimo forma)“	1
„Administratoriaus pareigybę“	1

Apibendrinant respondentų nuomones apie mokyklų valdymo struktūrą, galima teigti, kad dauguma respondentų teigiamai vertina įvykusius pokyčius organizacijos struktūravimo, valdymo decentralizavimo, mikroklimato, darbuotojų darbo krūvio normalizavimo, mokinių gerovės užtikrinimo, darbuotojų motyvacijos ir kvalifikacijos kėlimo srityse. Vyrauja aukšta minėtų konceptų vertinimo skalė.

Didžioji dalis respondentų pozityviai vertina naujai įsteigtų padalinių veiklą, visgi didesnę dėmesį vertėtų atkreipti į veiklos stebėsenos skyrių/poskyrių, kurio veiklas dauguma respondentų vertina žemesniais balais.

Tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma Šiaulių miesto mokyklų darbuotojai gana neigiamai vertina naujai įsteigtų vidurinėsios grandies vadovų veiklų funkcionalumą dėl atsakomybių neaiškumo, nekonkretumo, dubliavimosi su kitų padalinių atsakomybėmis ir pan.

3.4.2. Ugdymo aprūpinimo valdymo ypatumai

Siekiant išanalizuoti Šiaulių miesto mokyklų darbuotojų nuomones apie mokyklų **ugdymo aprūpinimo valdymą**, įvykusius pokyčius šioje srityje diegiant naują mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelį, respondentams buvo pateikti vertinti 5 kintamieji.

Kaip matoma 3.4.2.1 lentelėje, tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų atsakymai apie ugdymo aprūpinimo valdymą pasiskirstė gana nevienodai. Matoma, kad apibendrintos respondentų nuomonės pateiktų kintamųjų aspektu yra pozityvios, t.y. dauguma atsakymų vyrauja pasirinkimai „pagerėjo“ arba „lyg ir pagerėjo“.

Kaip rodo tyrimo duomenys, pozityviausiai mokyklų darbuotojai vertina ugdymo aprūpinimo aspektą „Galimybė darbo procese naudotis naujausiomis technologijomis (multimedija, video technika ir kt.)“, įvykusius pokyčius šioje srityje (apibendrintas teigiamas nuomonės vertinimas – 90%). Dauguma respondentų „pokyčių nepastebėjo“ mokyklos darbuotojų aprūpinimo kanceliarinėmis priemonėmis srityje (kaitos nepastebėjo 49% mokyklų darbuotojų).

Mokyklos ugdymo aprūpinimo efektyviam valdymui didelį vaidmenį atlieka ugdymo aprūpinimo skyrius, jo vedėjo bei darbuotojų profesinės kompetencijos. Gauti tyrimo duomenys patvirtina Naujame mokyklos valdymo modelio projekte (2008) akcentuojamą pagrindinę ugdymo aprūpinimo skyriaus paskirtį – „[...] užtikrinti ugdymo proceso poreikius atitinkantį visapusišką mokymo įstaigos tinkamu laiku aprūpinimą materialiniais ištekliais ir paslaugomis [...]“ (p. 39).

3.4.2.1 lentelė

Respondentų nuomonės apie mokyklos ugdymo aprūpinimo valdymą (N=204)

Vertinimo skalė	Pagerėjo	Lyg ir pagerėjo	Pokyčių nepastebėjau	Lyg ir pablogėjo	Pablogėjo
	Procentai				
Teiginiai:					
Aprūpinimas ugdymui reikalingais vadovėliais, kt. metodinėmis priemonėmis.	17,6	47,1	28,9	5,4	1
Aprūpinimas kanceliarinėmis priemonėmis.	7,4	17,6	49	17,6	8,3
Mokytojo darbo vietos kompiuterizavimas.	49	34,8	13,2	2,5	0,5
Galimybė darbo procese naudotis naujausiomis technologijomis (multimedija, video technika ir kt.).	50,7	33	13,8	2	0,5
Darbo vietos saugumas, komfortiškumas.	33,3	35,8	29,9	1,0	-

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus apie mokyklų ugdymo aprūpinimo valdymą, galima teigti, kad dauguma respondentų pastebi teigiamus pokyčius mokyklos darbuotojų aprūpinimo naujausių technologijų, įvairių metodinių priemonių srityje, kurie užtikrina darbo vietos komfortiškumą, darbuotojų pasitenkinimą darbu, gerinant įvairių mokyklos grandžių veiklą, sėkmingą ugdymo proceso vykdymą.

3.4.3. Mokyklų finansų valdymo vertinimas

Mokyklų finansų valdymo grandis naujos mokyklos organizacinėje struktūroje turi didelę įtaką mokyklų veiklos gerinimui. Kad mokyklos personalas ir mokiniai galėtų tinkamai dalyvauti ugdymo procese, vienas iš būtinų faktorių yra lėšos. Ugdymo procesas, mokyklos aplinka mokyklos bendruomenę tenkins, jei mokyklos bus visapusiškai aprūpintos materialiniais ir intelektualiniais ištekliais, tačiau viskam reikalingas finansavimas.

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomones apie **mokyklų finansų valdymo** pokyčius, diegiant Mokyklos struktūros tobulinimo programą, respondentų vertinimui buvo pateikti 7 kintamieji.

Mokyklos finansų valdymo sistemos vertinimo faktorinės analizės duomenys pateikti 3.4.3.1 lentelėje. Tyrimo rezultatai rodo, kad galima išskirti du semantiškai prasmingus faktorius F1 ir F2, juos sąlyginai apibūdinant „Mokyklos finansavimo šaltiniai ir darbo apmokėjimas“ (F1), „Mokyklos finansų paskirstymas ir paramos organizavimas“ (F2). KMO koeficientas faktorinei analizei šiuo atveju yra pakankamas – 0,8. Išskirti faktoriai paaiškina 74,9% visų kintamųjų sklaidos (F1 faktoriaus aprašomoji sklaida – 39,34%, F2 – 35,56%). Aukštos koreliacijos koeficientų reikšmės abiejų faktorių kontekste ($0,69 \leq r \leq 0,88$) rodo ekstrahuotų teiginių ryšį su mokyklos finansų valdymo konceptu. Kad išskirtieji faktoriai nėra sudaryti iš tarpusavyje nieko bendra neturinčių teiginių, rodo aukštas Cronbach alpha koeficientas (F1 faktoriaus – 0,87, F2 faktoriaus – 0,84) (žr. 3.4.3.1 lentelę).

3.4.3.1 lentelė

Tyrimo dalyvių nuomonės apie mokyklos finansų valdymą: faktorinės analizės rezultatai
(N=204, KMO=0,8, aprašomoji sklaida=74,9%)

Faktorius	Teiginiai	Faktorinis svoris (L)	Kintamųjų skaičius (N)	Cronbach α	Aprašomoji sklaida, %
Mokyklos finansavimo šaltiniai ir darbo apmokėjimas (F1)	Mokyklai skiriama „mokinio krepšelio“ lėšų suma.	0,88	4	0,87	39,34
	Savivaldybės skiriamas finansavimas ir parama.	0,85			
	Darbuotojų darbo užmokestis	0,75			
	Priedų, vienkartinių išmokų ir kt. skyrimas.	0,69			
Mokyklos finansų paskirstymas ir paramos organizavimas (F2)	Mokyklos vykdomos taupymo priemonės.	0,88	3	0,84	35,56
	Mokykloje taikomi lėšų paskirstymo būdai.	0,87			
	Labdaros ir paramos fondų mokyklai organizavimas.	0,74			

3.4.3.2 lentelėje pateikti tyrimo duomenys rodo, kaip respondentai vertina mokyklos finansų valdyme įvykčius pokyčius išskirtų dviejų faktorių kintamųjų kontekste (trijų rangų vertinimo skalėje). Matoma, kad respondentų vertinimai pateiktų dimensijų aspektu atitinka dabartines šalies ekonominės situacijos tendencijas, kurios sąlygoja ir bendrojo lavinimo mokyklų finansinę situaciją. Dauguma respondentų neigiamai vertina pirmo faktoriaus (F1) „Mokyklos finansavimo šaltiniai ir darbo apmokėjimas“ kintamuosius (apibendrintas žemas vertinimas – 36,8%), teigdami, kad juos netenkina mokykloms skiriama „mokinio krepšelio“ lėšų suma, savivaldybės finansavimas, darbo užmokestis.

Tyrimo duomenys rodo, kad pirmo faktoriaus (F1) duomenys prasmingai papildo antro faktoriaus (F2) kintamųjų vertinimo pasiskirstymą. Nors dauguma respondentų negatyviai vertina mokyklos finansavimo sistemos ypatumus, tačiau dauguma mokyklos darbuotojų pozityviai vertina

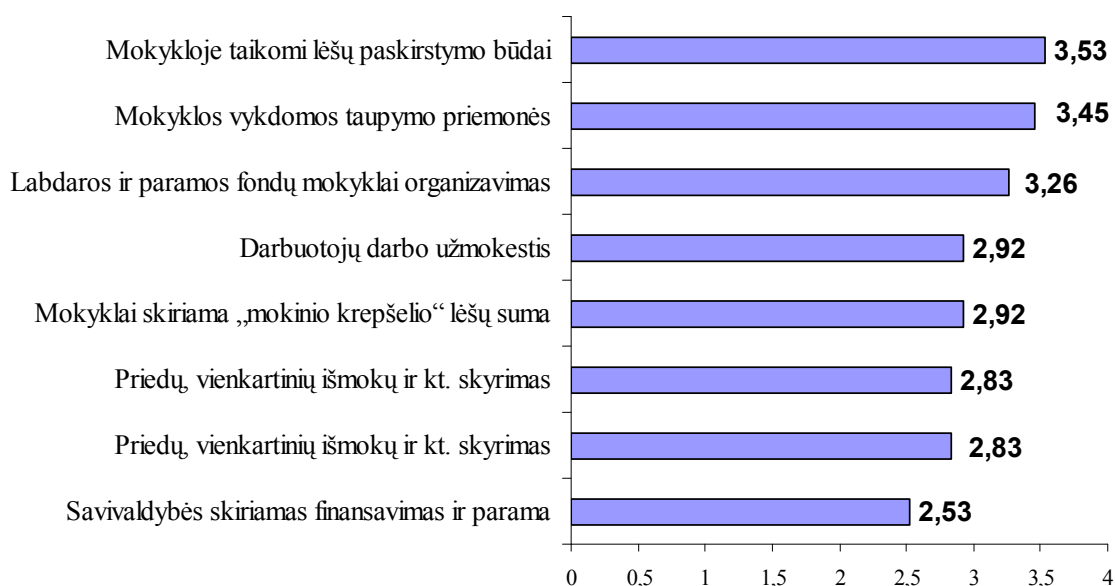
antro faktoriaus „Mokyklos finansų paskirstymas ir paramos organizavimas“ kintamuosius (apibendrintas aukštas nuomonės vertinimas – 50,2%). Galima daryti prielaidą, kad nors mokyklos finansų valdymo srityje susiduria su sunkumais, mokyklų vadovai geba ieškoti konstruktyvių sprendimo būdų probleminėms situacijoms spręsti (vykdo racionalų lėšų paskirstymą, taupymo priemones, paramos fondų organizavimą ir kt.).

3.4.3.2 lentelė

Mokyklos finansų valdymo faktorių įverčių dažninės ir procentinės išraiškos

Vertinimo skalės		Faktorių grupės	
		Mokyklos finansavimo šaltiniai ir darbo apmokėjimas (F1)	Mokyklos finansų paskirstymas ir paramos organizavimas (F2)
Žemas vertinimas	Tir. sk.	72	18
	%	36,8	8,9
Vidutinis vertinimas	Tir. sk.	70	83
	%	35,7	40,9
Aukštas vertinimas	Tir. sk.	54	102
	%	27,5	50,2
Iš viso:	Tir. sk.	196	203
	%	100	100

3.4.3.2 lentelėje pateiktus duomenis patvirtina respondentų nuomonės apie mokyklos finansų valdymą vidurkių reitingas, kuris skalėje pasiskirstė nuo 2,53 iki 3,53. Žemesnius respondentų vertinimus gavo visi pirmo (F1) faktoriaus „Mokyklos finansavimo šaltiniai ir darbo apmokėjimas“ kintamieji (vidurkiai pasiskirstė nuo 2,53 iki 2,92), aukštesnius vertinimus – antro (F1) faktoriaus „Mokyklos finansų paskirstymas ir paramos organizavimas“ kintamieji (respondentų nuomonės vidurkiai pasiskirstė nuo 3,26 iki 3,53) (žr. 3.4.3.1 paveikslą).



3.4.3.1 pav. Respondentų nuomonių apie mokyklos finansų valdymą vidurkių reitingas

Gauti tyrimo duomenys apie mokyklų finansų valdymo sritį atskleidė, kad dauguma mokyklų darbuotojų neigiamai vertina įvykusių pokyčius mokyklų finansavimo, darbo užmokesčio srityje, tačiau teigiamai vertina mokyklų lankstų prisitaikymą prie sunkėjančios mokyklų finansinės situacijos, taikomus sprendimo būdus.

3.5. Respondentų apibendrintos pastabos, pasiūlymai dėl naujo mokyklos valdymo modelio tobulinimo sričių, tęstinumo galimybių

Tyrimo klausimyno paskutinis blokas skirtas atviram respondentų pastabų, nuomonių dėl mokyklų dalyvavimo Mokyklos struktūros tobulinimo programoje išsakymui. Respondentams buvo pateiktas atviro tipo klausimas *„Jeigu turite pastabų, pasiūlymų dėl tyrimo, nagrinėjamos temos, galite parašyti čia“*. Respondentų aktyvumas atsakant į atvirą klausimą nebuvo didelis.

Respondentų atsakymams analizuoti atlikta kokybinė – content (turinio) analizė. Šioje dimensijoje išskirtos 5 kategorijos ir 10 subkategorijų. Tyrimo rezultatai pateikti 3.5.1 lentelėje.

Gauti tyrimo duomenys rodo, kad respondentai naujo mokyklos valdymo modelio įgyvendinimo sėkmes ir nesėkmes daugiausia sieja su sunkia šalies ekonomine situacija (*„Visų mokyklų finansavimas sumažėjo dėl šalies ekonominės padėties [...]“*), taipogi valdininkų veiksmais *„[...] Taip pat ir visas kitas finansavimas ir parama [...] mažėja dėl [...] valdančiųjų nuostatų bei veiksmų“*), kurie sąlygoja blogėjančią mokyklų finansavimą ir aprūpinimą. Šie duomenys patvirtina anksčiau gautus tyrimo rezultatus apie žemus respondentų vertinimus dėl įvairių mokyklų finansavimo aspektų.

Respondentai, kalbėdami apie naujos mokyklos organizacinės struktūros tobulinimą, įvardija naujai suformuotų padalinių silpnąsias puses (*„Reiktų atskirti Neformaliojo švietimo ir pagalbos skyrių. Vienam skyriui per daug funkcijų, per didelė atsakomybė skyriaus vedėjui“*). Pastebima, kad veiklos stebėsenos skyriaus/poskyrio, kurio veikla buvo įvertinta žemesniais balais, respondentai nemini, nenurodo tobulinimo sričių.

Nors dauguma respondentų pastebi teigiamus Programos diegimo rezultatus (*„Mokyklos valdymas pagerėjo [...]“*), visgi jų vertinimuose vyrauja abejonės, baimė, nežinia dėl naujo mokyklos valdymo modelio įtvirtinimo Lietuvos mokyklose (*„MSTP projektas paliktas likimui [...] Jaudina, kas bus toliau“*).

Kaip matoma iš tyrimo rezultatų, respondentai, vertindami Mokyklos struktūros tobulinimo programos tobulinimo sritis ir tęstinumo galimybes, įvardija daugiau neigiamų, nei teigiamų aspektų. Ši tendencija skatina aktyviau kalbėti, diskutuoti, peržiūrėti, vertinti naujo mokyklos valdymo modelio įvairius įgyvendinimo rezultatus.

Respondentų pastabos dėl Mokyklos struktūros tobulinimo programos rezultatų, tęstinumo galimybių

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Šalies ekonominės situacijos nulemti veiksniai	Prastėjanti mokyklų finansinė padėtis	„Visų mokyklų finansavimas sumažėjo dėl šalies ekonominės padėties [...]“ „Esamai situacijai daro įtaką ir finansų krizė“
	„Mokinio krepšelio“ lėšų mažinimas	„[...] visoms mokykloms sumažintas mokinio krepšelis“, „...Mokinio krepšelio“ lėšų suma buvo padidėjusi, bet dabar dėl krizės sumažėjo [...]“
	Mažėjantis darbo užmokestis	„Dėl finansavimo mažėjimo nukenčia [...] darbuotojų darbo užmokestis“ „[...] darbuotojų darbo užmokestis mažėja dėl krizės [...]“
	Mokyklos paramos fondų organizavimas	„2% pervedimas yra vykdomas kasmet, tik mažėja pervedančiųjų, nes vyksta į užsienį, netenka darbo ar remia kitas organizacijas“
	Mokyklų ugdymo aprūpinimas	„[...] Dėl finansavimo mažėjimo nukenčia mokyklų aprūpinimas [...]“
Valdžios aparatas	Valdininkų, vadovų veiksmai	„[...] Nebesirūpinama lėšomis, toliau sustojome pusiaukelėje [...]“ „[...] Taip pat ir visas kitas finansavimas ir parama [...] mažėja dėl [...] valdančiųjų nuostatų bei veiksmų“
MSTP rezultatai, tęstinumas	Mokyklos veiklos rezultatai, juos lemiantys veiksniai	„Mokyklos valdymas pagerėjo [...]“ „Atkreipti dėmesį į tai, kad veiklos rezultatai keitėsi ne tik dėl dalyvavimo programoje, valdymo modelio kaitos“
	MSTP plėtros galimybės	„MSTP projektas paliktas likimui [...] Jaudina, kas bus toliau“ „Manau, kad tai dar vienas žingsnis didinant biurokratinį aparatą“
Naujai suformuotų mokyklos padalinių veikla	Skyrių/poskyrių veiklos, vedėjų funkcijos	„Reikėtų atskirti Neformaliojo švietimo ir pagalbos skyrių. Vienam skyriui per daug funkcijų, per didelė atsakomybė skyriaus vedėjui“
Organizacijos mikroklimatas	Pozityvūs darbo santykiai	„Esu patenkintas dirbdamas šiame kolektyve“

Apibendrinant gautas respondentų pastabas, pasiūlymus dėl naujo mokyklos valdymo modelio tobulinimo sričių ir tęstinumo galimybių, matoma, kad dauguma respondentų pastabų susiję su sunkėjančia mokyklų finansine padėtimi, sąlygota šalies ekonominės situacijos. Dauguma respondentų pasisakymų dėl Programos tęstinumo yra neigiamos, į ateitį žvelgiama su abejonėmis, nerimu, baime.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus **mokslinės literatūros ir dokumentų analizę** apie švietimo organizacijų struktūros ir valdymo modelių raišką, pastebėta, kad „tradicinis“ mokyklų valdymo modelis gyvuoja jau ilgą laiką, nebūta rimtų reformų, keičiant ir modernizuojant mokyklų organizacinę sistemą ir valdymo struktūrą, taip užtikrinant mokyklų veiklos efektyvumą. Esamas mokyklų valdymo modelis neskatina nuolatinės kaitos, mokyklų tobulėjimo, prisitaikymo prie nuolat besivystančios visuomenės, tenkinant jos poreikius. Remiantis tuo, šiuo metu Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose diegiamas naujas mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelis yra svarus žingsnis gerinant mokyklų ugdymo(si) proceso kokybiškumą ir veiklos efektyvumą. Tai patvirtino ir gauti apibendrinti tyrimo rezultatai.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų **bendrosios nuostatos dėl Mokyklos struktūros tobulinimo programos diegimo šalies mokyklose** yra pozityvios. Dauguma respondentų teigiamai vertina jų mokyklose diegiamo naujo mokyklos valdymo modelio raišką (tikslus, uždavinius, laukiamus rezultatus ir pan.).

Atlikus respondentų nuomonės apie **mokyklos savivaldos sistemą** analizę, paaiškėjo, kad vyrauja pozityvūs respondentų vertinimai dėl mokyklos tarybos, klasių tėvų ir mokinių savivaldų veiklų įgyvendinimo. Dauguma respondentų nurodė, kad įvairios mokyklų savivaldos veiklos, įgyvendinant Mokyklos struktūros tobulinimo programą, „lyg ir pagerėjo“. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad diegiant naują mokyklos valdymo modelį, vis didesnis dėmesys skiriamas kompleksinės ir įvairiapusės pagalbos mokiniui organizavimo sistemos kūrimui.

Pastebėta, kad visgi nemaža dalis respondentų yra menkai susipažinę su kai kuriomis mokyklų savivaldos narių funkcijomis (ypač mokyklos tarybos), nes „nežino“ ar įvyko pokyčiai kai kuriose savivaldų veiklose, įgyvendinant naują mokyklos valdymo modelį. Galima daryti prielaidą, kad mokyklos savivaldos sistemos nariams trūksta aktyvumo, bendradarbiavimo su kitais mokyklos struktūrinių grandžių nariais, informacijos ir patirties sklaidos apie vykdomas savivaldų veiklas mokyklos bendruomenėje ir už jos ribų.

Apibendrinant respondentų nuomones apie **mokyklos ugdymo kokybės ir gerinimo sistemą**, joje įvykusius pokyčius, diegiant naują mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelį, galima teigti, kad dauguma respondentų pozityviai vertina metodinių grupių, metodinės tarybos ir kitų darbo grupių bei komisijų narių funkcijų atlikimą jų mokyklose, vyrauja aukšta kintamųjų vertinimo skalė.

Atlikto tyrimo rezultatai apie **mokyklų valdymo struktūros pokyčius** parodė, kad didžiosios dalies respondentų apibendrinti vertinimai dėl įvykusių pokyčių organizacijos struktūravimo,

valdymo decentralizavimo, mikroklimate, darbuotojų darbo krūvio normalizavimo, mokinių gerovės užtikrinimo, darbuotojų motyvacijos ir kvalifikacijos kėlimo srityse yra pozityvūs.

Tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma Šiaulių miesto mokyklų darbuotojai gana neigiamai vertina naujai įsteigtų vidurinėsios grandies vadovų veiklų vykdymą dėl šių darbuotojų funkcijų ir atsakomybių neaiškumo, nekonkretumo, dubliavimosi su kitų padalinių funkcijomis ir pan. Dėmesį vertėtų atkreipti į veiklos stebėsenos skyrių/poskyrių, kurio veiklas dauguma respondentų vertina žemesniais balais.

Mokyklų ugdymo aprūpinimo valdymo aspektų analizė atskleidė, kad dauguma respondentų pastebi teigiamus pokyčius mokyklų darbuotojų aprūpinimo naujausių technologijų, įvairių metodinių priemonių srityje, tačiau mano, kad nepasikeitė situacija dėl darbuotojų aprūpinimo kanceliarinėmis priemonėmis. Didžioji dalis mokyklų darbuotojų pripažįsta, kad mokykloms, pradėjus dalyvauti Mokyklos struktūros tobulinimo programoje, pagerėjo darbo vietos saugumas ir komfortiškumas.

Tyrimo rezultatai apie mokyklų finansų valdymo sritį parodė, kad dauguma respondentų neigiamai vertina įvykčius pokyčius mokyklos finansavimo srityje (mokykloms skiriamas „mokinio krepšelio“ lėšas, savivaldybės finansavimą, darbo užmokestį ir kt.), tačiau pozityviai žvelgia į mokyklų gebėjimą lanksčiai prisitaikyti prie esamos situacijos, mokyklų vadovų taikomus konstruktyvius sprendimo būdus (lėšų paskirstymą, paramos ir labdaros fondų organizavimą ir kt.).

Analizuojant **respondentų pastabas, pasiūlymus dėl naujo mokyklos valdymo modelio tobulinimo sričių ir tęstinumo galimybių**, tyrimo rezultatai parodė, kad daugumos respondentų nuomonės dėl Mokyklos struktūros tobulinimo programos tęstinumo yra negatyvios, į ateitį žvelgiama su abejonėmis, nerimu, baime. Dauguma respondentų pastabų susiję su sunkėjančia mokyklų finansine padėtimi, sąlygota šalies ekonominės situacijos.

Iš gautų tyrimo rezultatų galima teigti, kad pasitvirtino darbo autoriaus suformuluotos hipotezės:

- Daugumos Šiaulių miesto mokyklų darbuotojų bendrosios nuostatos dėl įvykusių mokyklos veiklos pokyčių, dalyvaujant Mokyklos struktūros tobulinimo programoje, yra pozityvios;
- Daugumos respondentų nuomonės dėl naujo mokyklos valdymo modelio tęstinumo galimybių yra negatyvios, sąlygotos nepalankių šalies ekonominių veiksnių, prastėjančio mokyklos finansų valdymo aspektų;

Atlikus tyrimą „Mokyklos struktūros tobulinimo programos (2006-2009 m.) vertinimas: Šiaulių miesto mokyklų pavyzdžiu“, išanalizavus gautus tyrimo duomenis, galima teigti, kad apibendrinti atlikto tyrimo rezultatai atskleidė sėkmingą naujo mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelio įgyvendinimo Šiaulių miesto mokyklose patirtį.

Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, galima teikti šias **rekomendacijas**:

- Mokyklų vadovai, pasitardami su mokyklos bendruomene, turėtų peržiūrėti naujai suformuotų skyrių/poskyrių vedėjų funkcijas ir atsakomybes, kad jos darbuotojams taptų aiškesnės, konkretesnės, lengviau realizuojamos, nesidubliuotų su kitų padalinių veiklomis ir pan.
- Mokyklos savivaldos nariai, metodinių grupių ir kitų darbo grupių bei komisijų pirmininkai turėtų vykdyti aktyvesnę informacijos ir patirties sklaidą mokyklos bendruomenėje apie savo vykdomas veiklas, išskylančias problemas ir pan., remiantis tuo, kad yra darbuotojų, kurie nežino, kokias funkcijas konkreči grupė, komisija atlieka.
- Mokyklų vadovams vertėtų aktyviau vykdyti informacijos sklaidą apie naujo valdymo modelio pasiekimus ir deficitus pačioje mokyklos bendruomenėje, kad darbuotojai, kaip lygiaverčiai asmenys, dalyvautų bendrame sprendimų priėmimo procese.
- Mokyklų, švietimo skyriaus vadovų iniciatyva vertėtų dažniau rengti pasitarimus, seminarus, konferencijas, dalijantis informacija, patirtimi, teikiant vieni kitiems rekomendacijas, pastabas apie naujo mokyklos valdymo modelio įgyvendinimo sėkmes ir nesėkmes. Būtina kviesti tokiuose susirinkimuose dalyvauti Šiaulių miesto mokyklas, ketinančias savo mokyklose pradėti diegti naują organizacinę struktūrą.
- Nepriklausomi tyrėjai turėtų kasmet atlikti pakartotinius tyrimus apie naujo mokyklų valdymo modelio įgyvendinimo Šiaulių miesto mokyklose aspektus, nes laikotarpis, nuo kada mokyklos pradėjo dalyvauti Mokyklos struktūros tobulinimo programoje yra gana trumpas - 2 metai. Remiantis pakartotiniais tyrimais, naujas mokyklų valdymo modelis būtų nuolat vertinamas, analizuojami įvairūs modelio įgyvendinimo aspektai – pranašumai ir trūkumai, siekiant gerinti mokyklų ugdymo kokybiškumą ir veiklos efektyvumą.
- Darbo autoriaus sukurtas klausimynas gali būti naudojamas mokyklose kaip metodika, atliekant kasmetinį mokyklų vidaus auditą, vertinant naujo mokyklų valdymo modelio stipriąsias ir silpnąsias puses, tobulinimo galimybes.

LITERATŪRA

1. Ankudavičienė, N. (2000). Pedagogų veiklos ypatumai mokyklos kaitos ir edukacinių naujovių diegimo procese. I. Musteikienė (Red.). *Švietimo reforma ir mokytojų rengimas*. VII tarptautinė mokslinė konferencija. Pranešimai. Vilnius: VPU leidykla.
2. Anušienė, L., Anušis, A., Čepas, P. (2005). Mokyklos kaitos empirinė raiška. *Pedagogika: mokslo darbai*, 78, 60-67.
3. Balčiūnas, S., Blinstrubas, A. (2006). Mokyklų tobulinimo išorės audito vertinimas: mokytojų nuomonės tyrimas. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 16, 166-176.
4. Brazdeikis, V. Buinevičiūtė, A., Cibulskas, G. ir kt. (2009). *Nauja mokyklos organizacinė struktūra*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
5. Bruzgelevičienė, R. (2001) *Lietuvos švietimo kaita*. Vilnius: Garnelis.
6. Charles, C. M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma littera.
7. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai 2*. Vilnius: TEV.
8. Davies, B., Ellison, L. (2006). *Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra*. Vilnius: Homo liber.
9. *Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų*. Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700// Žin., 2003, Nr. 71-3216.
10. Dolin, P., Rolff, H. G., Kleekamp, B. (1999). *Mokyklos kultūros kaita*. Vilnius: Tyto alba.
11. Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas: vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.
12. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba.
13. Gečienė, A. (2003). *Pokyčių visuomenėje sąsajų su švietimo kaita paieška*. Vilnius: UAB „Ciklonas“.
14. Gumuliauskienė, A., Pacevičienė, R. (2007). Novacijų valdymo procesas švietimo organizacijoje: požiūriai ir interpretacijos. *Mokytojų ugdymas*, 8, 77-89.
15. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
16. Ivenkovas, I. (2008a). *Mokyklų valdymo struktūros modelių pristatymas* [internete] [žiūrėta 2009-05-04]. Prieiga per internetą:
<http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/MSTP%20pristatymas/Valdymo%20strukturu%20modeliu%20pristatymas%20I.%20Ivenkov.ppt>
17. Ivenkovas, I. (2008b). *Mokyklų valdymo analizės pristatymas* [internete] [žiūrėta 2009-05-04]. Prieiga per internetą:
<http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/MSTP%20pristatymas/Mokyklų%20valdymo%20modeliu%20analizes%20pristatymas%20I.%20Ivenkov.ppt>

18. Izokaitis, J., Naginevičiūtė, S., Kondratavičiūtė, V. (2008). *Valstybinio audito ataskaita. Švietimo sistemos reforma*. Vilnius: Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė.
19. Iždonaitė, I., Medžiūnas, R. (2006). Lietuvos švietimo sistemos pokyčiai strateginio valdymo kontekste. *Mokslas ir edukaciniai procesai*, 1 (2), 58-74.
20. Jackūnas, Ž. (2006). *Lietuvos švietimo kaitos linkmės (1988-2005)*. Vilnius: Kultūros, filosofijos ir meno institutas.
21. Jėčiuvienė, M. (2006). Darbo santykių kokybės valdymas. P. Zakarevičius (Vyr. red.). *Organizacijų vadyba: sisteminiai pokyčiai* (p. 67 - 76). Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
22. Jonušaitė, S., Misiovič, J., Merkys, G. (2006). Mokyklų bendruomenių lūkesčiai dėl švietimo įstaigų tinklo pertvarkos ir jos valdymo vertinimas: apklausos atviro tipo klausimynu rezultatai. *Socialiniai tyrimai*, 1 (7), 45-55.
23. Jucevičienė, P. (2005). *Mokytojų didaktinės kompetencijos atitiktis šiuolaikiniams švietimo reikalavimams*. Tyrimo ataskaita. Vilnius: Lietuvos švietimo ir mokslo ministerija [internetu] [žiūrėta 2009-11-12]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/MOKYTOJU_DIDAKT_KOMPETENCIJOS_ATITIKTIS_%20SIUOLAIK_REIKALAV.pdf.
24. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių ir visuomenės institutas.
25. Kalvaitis, A. (2000). Informacija apie švietimo reformą bendrojo lavinimo mokykloje: kaip ji pasiekia moksleivius ir mokytojus? I. Musteikienė (Red.). *Švietimo reforma ir mokytojų rengimas*. VII tarptautinė mokslinė konferencija. Pranešimai. Vilnius: VPU leidykla.
26. Kalvaitis, A. (2008a). Antroji mokyklų vadybininkų apklausa apie darbą etatinio mokytojų darbo apmokėjimo sąlygomis [internetu] [žiūrėta 2010-02-09]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/docs/projektai/emda/smm-2etatinis-direktoriu%20tyrimo%20pristatymas.ppt>
27. Kalvaitis, A. (2008b). Etatinio mokytojų darbo apmokėjimo eksperimentas: Mokytojų tyrimas [internetu] [žiūrėta 2010-02-09]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/kiti/A.%20Kalvaicio%20tyrimo%20pristatymas%20\(viesas\).pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/kiti/A.%20Kalvaicio%20tyrimo%20pristatymas%20(viesas).pdf)
28. Kalvaitis, A. (2008c). Etatinio mokytojų darbo apmokėjimo eksperimentas: pirmieji metai. *Švietimo problemos analizė*, 2008 rugpjūtis, 4 (24), 1-8.
29. Kaminskienė, B., Misiūnas, A. (2001). Faktorinės analizės taikymo regionų lyginamajai analizei galimybės. *Ekonomika: mokslo darbai*, 53, 17-32.

30. Katiliūtė, E. (2001). Lietuvos mokyklos kaitos tendencijos XXI a. Švietimo pasaulinių charakteristikų kontekste. *Socialiniai mokslai*, 1 (27), 48-58.
31. Klepačienė, R. (2007). *Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 metų programa* [internete] [žiūrėta 2009-05-04]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/MSTP_pristatymas_04_03_N.pdf.
32. Klepačienė, R. (2008). *Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 metų programa* [internete] [žiūrėta 2009-05-04]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/vp_mstp.htm.
33. Kumpikaitė, V., Sakalas, A. (2001). Žmogiškųjų išteklių vadybos ypatumai šiuolaikinėje organizacijoje. *Inžinerinė ekonomika*, 6(26), 53-57.
34. Lamanauskas, V. (2009). Nuo kokybės valdymo prie valdymo kokybės: sisteminis požiūris. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, 1(1), 4-8.
35. Leonienė, B. (2008). Vadovavimas darbuotojams sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 48, 71-85.
36. *Lietuvos švietimo koncepcija* (1992). Vilnius: Valstybinis leidybos centras.
37. Lukoševičiūtė-Mašalienė, L., Ratkevičienė, V. (2008). Švietimo reformos eiga ir jos tobulinimas bendrojo lavinimo mokyklose mokytojų požiūriu. *Edukacinės studijos*, T. 3, 93-102.
38. Martišauskienė, D. (2000). Strateginio valdymo įtaka ugdymo(si) procesui. *Socialinis ugdymas: papildomojo ugdymo situacija ir perspektyvos*, p. 104-113.
39. Mečkauskienė, R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius: Versus Aureus.
40. Merkys, G., Balčiūnas, S., Brazienė, R., Mikutavičienė, I., Grigencaitė, K., Valuckienė, J., Toleikienė, R. (2009). *Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas. Tyrimo ataskaita* [internete] [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/MSTP%20tyrimo%20ataskaita.pdf>.
41. Merkys, G. (1999). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis universitetas.
42. Mokyklų lyderystės tobulinimas. Suomija. Šalies pagrindinė ataskaita (2007). *Švietimo ministerijos leidiniai*, Nr. 14 [internete] [žiūrėta 2010-01-20]. Prieiga per internetą: http://www.lyderiulaikas.smm.lt/ll/attachments/147_Mokyklų%20lyderystės%20tobulinimas,%20Suomija%20Šalies%20pagrindinė%20ataskaita.pdf
43. *Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektas*. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas, 2008 m. balandžio 10 d., Nr. ISAK-1040. Vilnius [internete] [žiūrėta 2009-05-04]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/mstp_080415.pdf.

44. *Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programa*. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2006 m. gruodžio 5 d. įsakymas Nr. ISAK- 2301// Žin., 2006, Nr. 135-5109.
45. *Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 metais programa* [internete] [žiūrėta 2009-05-04]. Prieiga per internetą:
<http://www.sac.smm.lt/old/contents.php?tid=37&tablink=blocks27lang1&from=Projekt%C5%B3%20administravimo%20skyrius&fromtid=35&fromtablink=blocks25lang1>.
46. *Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo 2008-2010 m. programa*. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1270. Vilnius// Žin., 2008, Nr. 124-4718.
47. *Naujas mokyklos valdymo modelis. Projektas*. (2008). Vilnius: Socialinės ir ekonominės plėtros centras.
48. Neifachas, S. (2007). *Švietimo reformos iššūkiai: naujoji strateginė kryptis ir vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimui*. Vilnius: UAB „Ciklonas“.
49. Neifachas, S. (2004). Šiuolaikinės mokyklos ugdymo kokybės valdymo problema: teorinė-prakseologinė eksplikacija. *Jaunujų mokslininkų darbai*, 3, 91-95.
50. Preedy, M., Glatter, R., Wise, Chr. (2003). *Strategic leadership and Educational Improvement*. London.
51. Rajeckas, V. (2001). *Švietimas: raida ir dabartis*. Vilnius: UAB „PARAMA“.
52. Sherman, H., Rowley, D.J., Armandi, B. R. (2007). Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management. *Business Strategy Series*. Vol. 8 No 3.
53. Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla - besimokanti organizacija: monografija*. Kaunas: Technologija.
54. Strolaitė, S. (2008). *Naujų valdymo modelių diegimas mokyklose* [internete] [žiūrėta 2009-05-04]. Prieiga per internetą:
<http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/MSTP%20pristatymas/I%20uzdavinio%20veikla%20S.Strolaite.ppt>
55. Šaparnis, G., Šaparnienė, D. (2004). Pedagogų vadybos vaizdinių psychosemantika identifikuojant mokyklos vadybos problemas. *Pedagogika: mokslo darbai*, 70, 195-200.
56. *Švietimo gairės*. 2003-2012 m. projektas. (2002). Vilnius: Švietimo kaitos fondas.
57. Targamadžė, V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
58. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
59. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

PRIEDAI

Tyrimo operacionalizacija

	Diagnostinis blokas	Kriterijus	Indikatorius
Nauja mokyklų organizacinė struktūra	Mokyklos savivaldos sistema	Mokyklos tarybos veikla	<p>Mokinių savivaldos įtraukimas į mokyklos veiklos gerinimą.</p> <p>Klasių tėvų savivaldos dalyvių veiklos aktyvinimas.</p> <p>Mokyklos partnerių aktyvumo skatinimas.</p> <p>Vietos bendruomenės aktyvumo didinimas.</p> <p>Mokyklos savivaldos, partnerių, vietos bendruomenės bendradarbiavimo skatinimas.</p> <p>Mokyklos savivaldos, partnerių, vietos bendruomenės bendros veiklos koordinavimas.</p> <p>Siūlymų teikimas administracijai dėl mokyklos dokumentų rengimo.</p> <p>Pasiūlymų teikimas administracijai dėl mokyklos veiklos gerinimo.</p> <p>Pagalba formuojant mokyklos materialinius išteklius.</p> <p>Pagalba formuojant mokyklos intelektualinius išteklius.</p>
		Klasių tėvų savivaldos veikla	<p>Siūlymų teikimas administracijai dėl popamokinės veiklos organizavimo.</p> <p>Pasiūlymai dėl ugdymo kokybės gerinimo.</p> <p>Rekomendacijos dėl mokyklos įvaizdžio kūrimo.</p> <p>Siūlymų teikimas dėl mokyklos patalpų, baldų ir kt. inventorius priežiūros.</p> <p>Siūlymų teikimas dėl pagalbos mokiniui organizavimo.</p> <p>Siūlymai dėl darbuotojų fizinio saugumo užtikrinimo.</p> <p>Mokyklos strateginio planavimo derinimas su mokyklos administracija.</p> <p>Siūlymai dėl mokyklos finansų valdymo.</p> <p>Pirkimų klausimų derinimas su mokyklos administracija.</p>
		Mokyklos mokinių savivaldos veikla	<p>Mokinių savivaldos institucijų veiklos koordinavimas.</p> <p>Mokinių papildomo ugdymo, laisvalaikio organizavimas.</p> <p>Mokinių socialinės veiklos inicijavimas.</p> <p>Pagalbos mokiniams inicijavimas.</p> <p>Bendradarbiavimas su mokyklos administracija, dalyvavimas sprendimų priėmimo procese.</p> <p>Bendradarbiavimas su kitomis mokyklos savivaldos institucijomis.</p> <p>Bendradarbiavimas su kitų mokyklų mokinių savivaldos institucijomis.</p>
	Mokyklos ugdymo kokybės užtikrinimo ir gerinimo sistema	Metodinių grupių veikla	<p>Mokyklos ugdymo turinio, atliepančio strateginius mokyklos tikslus, kūrimas.</p> <p>Atsižvelgimas į mokinių mokymosi poreikius, rengiant mokomųjų dalykų pasiūlos sąrašą.</p> <p>Dalykų programų, teminių planų kūrimas ir aprobavimas.</p> <p>Mokinių pasiekimų ir pažangumo vertinimo sistemos (metodų ir tvarkų) kūrimas ir aprobavimas.</p> <p>Ugdymui reikalingų vadovėlių ir mokymo (-si) priemonių sąrašo sudarymas.</p> <p>Pasiūlymų teikimas administracijai dėl mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo sistemos tobulinimo.</p> <p>Konsultacijos su ugdymo skyrių vedėjais dėl specialiuju, specialiuju ugdymosi poreikių vaikų</p>

			<p>ugdymo. Konsultacijos su švietimo pagalbos specialistais dėl specialiųjų, specialiųjų ugdymosi poreikių vaikų ugdymo. Dalijimasis žiniomis, informacija, patirtimi. Gerosios praktikos žinių („žinių banko“) kaupimas. Mokytojų kvalifikacijos poreikio vertinimas, pasiūlymų teikimas.</p> <p>Metodinės tarybos veikla</p> <p>Mokytojų metodinės veiklos prioritetų mokykloje nustatymas. Mokyklos metodinių grupių koordinavimas. Bendradarbiavimo tarp metodinių grupių inicijavimas. Bendradarbiavimo su mokytojų asociacijomis inicijavimas. Bendradarbiavimo su įvairiomis nevyriausybinėmis organizacijomis inicijavimas. Bendradarbiavimo su švietimo pagalbos įstaigomis inicijavimas. Gerosios pedagoginės patirties sklaidos inicijavimas. Siūlymų teikimas dėl ugdymo proceso kokybės gerinimo. Mokytojų metodinių darbų ir praktinės veiklos vertinimas.</p> <p>Darbo grupių, komisijų veikla</p> <p>Grupių, komisijų paskirties aiškumas, konkretumas. Grupių, komisijų susirinkimų pastovumas, reguliarumas. Grupių, komisijų narių vaidmenų aiškumas. Komunikacija tarp grupės, komisijos narių. Grupių, komisijų normų, taisyklių apibrėžtumas. Darbuotojų skaičiaus darbo grupėse, komisijose optimalumas.</p> <p>Mokyklos valdymo struktūra</p> <p>Ugdymo proceso valdymas</p> <p>Organizacijos struktūravimas, valdymo decentralizavimas</p> <p>Organizacijos vieningumas, demokratiškumo principai</p>
		<p>Aiškus valdymo lygių atskyrimas. Darbuotojų funkcijų ir atsakomybės apibrėžtumas ir konkretumas. Darbuotojų pavaldumo hierarchijos, atskaitomybės aiškumas. Darbo laiko planavimas, taupant laiką tiesioginėms pareigoms atlikti. Įvairių grupių interesų derinimas. Vadovų lyderystė (profesionalumas, vadovavimo gebėjimai). Darbų pasiskirstymo ir atlikimo operatyvumas. Bendradarbiavimas tarp skirtingų valdymo lygių vadovų ir darbuotojų. Teisinės bazės pakankamumas ir aiškumas. Naujų, kompetentingų darbuotojų „pritraukimas“ į mokyklą. Personalo įtraukimas į bendrą sprendimų priėmimo procesą. Darbuotojų dalyvavimas sprendžiant su ugdymo procesu susijusias problemas. Bendras veiklos tikslų siekimas. Mokyklos veiklos strategijos vieningas suvokimas. Pasitikėjimas vienas kitu. Mokytojų ir mokinių bendradarbiavimas. Mokytojų ir administracijos bendradarbiavimas. Tėvų ir mokyklos bendradarbiavimas.</p>	

			<p>Mokytojų darbo krūvio normalizavimas, veiklos gerinimas</p>	<p>„Popierizmo“ mažinimas. Mokytojų „išlaisvinimas“ nuo papildomų, jiems nepriklausančių darbų. Vadovavimas klasei (klases auklėtojo/ kuratoriaus darbas). Administracijos parama ir palaikymas. Informacinė – konsultacinė pagalba mokytojui. Pasiruošimas pamokų vedimui. Konfliktų valdymas ir sprendimas. Darbinio streso įveikimo būdai. Mokytojų pamokų stebėjimas (objektyvios pastabos, pasiūlymai dėl pamokų vedimo). Mokinių pamokų lankomumas. Mokinių pažangumo ir pasiekimų rezultatai. Mokinių mokymosi motyvacija. Mokinių drausmė, elgesys. Mokinių saugumo užtikrinimas. Skirtingo amžiaus mokinių ugdymas, atsižvelgiant į jų poreikius ir reikmes. Ypač gabių mokinių ugdymas. Socialinės pedagoginės pagalbos teikimas. Psichologinės pagalbos teikimas. Informacinė pagalba mokiniui. Specialiosios pedagoginės pagalbos teikimas. Specialiosios pagalbos teikimas. Profesinis mokinių orientavimas ir konsultavimas. Popamokinės veiklos įvairumas. Pedagogų kūrybiškumas, mokymo metodų panaudojimo įvairumas. Informacijos, patirties sklaida mokyklos bendruomenėje. Darbuotojų aktyvumas, iniciatyvumas. Darbuotojų profesinių kompetencijų tobulinimas (dalyvavimas seminaruose, kursuose, paskaitose ir kt.).</p>
			<p>Mokinių gerovės užtikrinimas</p>	<p>Mokinių gerovės užtikrinimas</p>
			<p>Mokymo ir kt. darbuotojų motyvacija dirbti, tobulėti</p>	<p>Mokymo ir kt. darbuotojų motyvacija dirbti, tobulėti</p>

		<p>Skiryių/ poskiryių vedėjų funkcijos ir atsakomybė</p>	<p>Ugdymo skiryiui priskirtų ugdymo sričių / klasių koncentrų ugdymo kokybės užtikrinimas. Mokinių neformalus ugdymas, saviraiškos galimybių užtikrinimas. Nuolatinės, koordinuotos pagalbos vaikui teikimas. Veiklos stebėseną ir įsivertinimą. Projektų rengimas ir įgyvendinimo kontrolė. Veiklos prognozavimas ir planavimas. Mokyklos laiku aprūpinimas materialiniais ištekliais ir paslaugomis.</p> <p>Kai kurios skiryių/poskiryių vedėjų funkcijos išryškėjo kaip pačios svarbiausios (prioritetinės), kitoms funkcijoms skiriamas mažesnis dėmesys. Vienas funkcijas skiryių/poskiryių vedėjams sekasi įgyvendinti geriau, kitas- silpniau. Pastebėta, kad kai kurias skiryių/poskiryių vedėjų funkcijas vertėtų išbraukti iš pareigybių, nes jos yra neaiškios, nekonkrečios, sunkiau realizuojamos ir pan. (jei pažymėjote <i>tikrai TAIP</i> arba <i>lyg ir taip</i>, parašykite, kokias) Vertėtų kai kurias pareigybes papildyti naujomis funkcijomis, atsakomybėmis. Yra funkcijų, kurios yra panašios, dubliuojasi, todėl turėtų būti priskirtos kurio nors vieno skyriaus/ poskiryio veiklai. Siūlyčiau steigti naujas, papildomas pareigybes (jei pažymėjote <i>tikrai TAIP</i> arba <i>lyg ir taip</i>, parašykite, kokias).</p>
	Ugdymo aprūpinimo valdymas		<p>Aprūpinimas ugdymui reikalingais vadovėliais, kt. metodinėmis priemonėmis. Aprūpinimas kanceliarinėmis priemonėmis. Mokytojo darbo vietos kompiuterizavimas. Galimybė darbo procese naudotis naujausiomis technologijomis (multimedija, video technika ir kt.). Darbo vietos saugumas, komfortiškumas.</p>
	Finansų valdymas		<p>Mokyklai skiriama „mokinio krepšelio“ lėšų suma. Savivaldybės skiriamas finansavimas ir parama. Darbuotojų darbo užmokestis (etatinio darbo apmokėjimo tvarka). Priedų, vienkartinų išmokų ir kt. skyrimas. Mokyklos vykdomos taupymo priemonės. Mokykloje taikomi lėšų paskirstymo būdai. Labdaros ir paramos fondų mokyklai organizavimas.</p>

Tyrimo klausimynas

Gerbiamieji/Gerbiamosios,

Jūsų mokykla antri metai dalyvauja Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programoje (MSTP), kurios tikslas yra diegti naują mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelį, gerinant mokyklos veiklos efektyvumą ir ugdymo(si) proceso kokybiškumą. Siekiama, kad mokykla taptų **moderni, atvira, šiuolaikinės visuomenės poreikius atitinkanti organizacija.**

Igyvendinant programą, Jūsų mokykloje įvyko nemažai pokyčių: įsteigti nauji padaliniai, pareigybės, pakoreguotos veiklos sritys, darbuotojų funkcijos, atsakomybės ir kt.

*Diegiamas naujas mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelis – kol kas tik eksperimentinis gairių projektas, kurį dar tik žadama įtvirtinti ir kitose Lietuvos mokyklose. Tad **tik Jūs šiandien galite geriausiai įvertinti** šio eksperimento rezultatus ir tęstinumo galimybes.*

*Kviečiame Jus dalyvauti apklausoje³ ir **išsakyti savo nuomonę, pasidalinti patirtimi** apie naujo mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelio diegimo stipriąsias ir silpnąsias puses, tobulinimo sritis.*

Tai yra **ANONIMINĖ** apklausa – vardo ir pavardės rašyti nereikia.

Anketoje nėra teisingų ar neteisingų atsakymų, tiesiog žymėkite tą atsakymą, kuris **Jums priimtinausias**.

Būtime dėkingi, jei atsakytumėte į kiekvieną klausimą, užpildytumėte anketą iki galo.

Iš anksto **dėkojame už dalyvavimą apklausoje** ir linkime sėkmės!

Apie SAVE

Pasirinktą atsakymą žymėkite taip:

1. Lytis: <input type="checkbox"/> Moteris <input type="checkbox"/> Vyras	4. Mokykla, kurioje dirbate, yra Jūsų: <input type="checkbox"/> pagrindinė darbovietė <input type="checkbox"/> ne pagrindinė darbovietė	6. Mokyklos, kurioje dirbate, tipas: <input type="checkbox"/> pagrindinė mokykla <input type="checkbox"/> gimnazija 7. Jūsų pedagoginio darbo stažas (metais).....
2. Amžius m. 3. Jūsų išsilavinimas: <input type="checkbox"/> pedagoginis <input type="checkbox"/> ne pedagoginis (<i>įrašykite</i>)	5. Jūsų kvalifikacinė kategorija: <input type="checkbox"/> mokytojas <input type="checkbox"/> vyresnysis mokytojas <input type="checkbox"/> mokytojas metodininkas <input type="checkbox"/> mokytojas ekspertas <input type="checkbox"/> nesu įgijęs (-usi) kvalifikacinės kategorijos	8. Vadovavimo ugdymo institucijai darbo stažas (metais) 9. Jūsų vadybinė kategorija: <input type="checkbox"/> I – aukščiausia kategorija <input type="checkbox"/> II kategorija <input type="checkbox"/> III kategorija <input type="checkbox"/> nesu įgijęs (-usi) vadybinės kategorijos
10. Naujai suformuotoje mokyklos struktūroje Jūs esate: (galite žymėti kelis variantus) <input type="checkbox"/> Direktorius <input type="checkbox"/> Direktoriaus pavaduotojas ugdymui <input type="checkbox"/> Skyriaus, atsakingo už ugdymą, vedėjas <input type="checkbox"/> Skyriaus, atsakingo už ugdymą, darbuotojas (<i>mokytojas</i>) <input type="checkbox"/> Skyriaus/ poskyrio, atsakingo už klasių kuravimą, vedėjas <input type="checkbox"/> Skyriaus/ poskyrio, atsakingo už neformaliojo švietimo ir/arba pagalbos organizavimą, vedėjas <input type="checkbox"/> Skyriaus/ poskyrio, atsakingo už neformaliojo švietimo ir/arba pagalbos organizavimą, darbuotojas <input type="checkbox"/> Skyriaus/ poskyrio, atsakingo už veiklos stebėseną, vedėjas <input type="checkbox"/> Skyriaus/ poskyrio, atsakingo už veiklos stebėseną, darbuotojas <input type="checkbox"/> Skyriaus, atsakingo už ugdymo aprūpinimą, vedėjas <input type="checkbox"/> Skyriaus, atsakingo už ugdymo aprūpinimą, darbuotojas <input type="checkbox"/> Atliekate kitas pareigas (<i>įrašykite</i>).....		11. Dalyvaudamas ir kitose mokyklos struktūros grandyse, Jūs esate: (galite žymėti kelis variantus) <input type="checkbox"/> Mokyklos tarybos pirmininkas <input type="checkbox"/> Mokyklos tarybos narys <input type="checkbox"/> Mokytojų metodinės grupės vadovas <input type="checkbox"/> Nuolat veikiančios darbo grupės, komisijos (prevencinio darbo grupės, vidaus audito grupės, specialiojo ugdymo komisijos ir kt.) vadovas <input type="checkbox"/> Laikinai suformuotos darbo grupės, komisijos (projekto rengimo grupės, mokyklos veiklos programos rengimo grupės, metinės inventorizacijos komisijos ir kt.) vadovas <input type="checkbox"/> Priklausau, bet nevadovauju jokiai darbo grupei, komisijai, tarybai

³ Anketa parengė ir apklausą atlieka Šiaulių universiteto, Socialinių mokslų fakulteto, vadybos programos (švietimo vadybos šakos) II kurso magistrantė Daiva Petrošiūtė.

Iškilius klausimams galite skambinti mob. tel: 8 600 62923 arba rašyti į el.p. adresu: daiva.petrosiute@yahoo.com

**BENDROSIOS NUOSTATOS dėl dalyvavimo Mokyklos
struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programoje**

Kiekvienoje eilutėje žymėkite tik vieną Jums tinkantį atsakymą.

Žymėjimo pavyzdys:

Kaip <u>vertinate</u> žemiau pateiktus teiginius?	Teigiamai	Lyg ir teigiamai	Lyg ir neigiamai	Neigiamai
Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programos įgyvendinimas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Kaip <u>vertinate</u> žemiau pateiktus teiginius?	Teigiamai	Lyg ir teigiamai	Lyg ir neigiamai	Neigiamai
Lietuvos mokyklose bandoma diegti naują mokyklos struktūros ir valdymo modelį.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų mokykla dalyvauja Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programos įgyvendinimo metu Jūsų mokykloje suformuotas valdymo modelis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<u>Ar sutinkate</u> su žemiau pateiktais teiginiais?	Tikrai TAIP	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai NE
Jums yra aiškiai suprantami mokyklos struktūros tobulinimo programos tikslai ir uždaviniai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jums yra aiškiai suprantami mokyklos struktūros tobulinimo programos laukiami rezultatai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų mokykla buvo pasirengusi dalyvauti mokyklos struktūros tobulinimo programoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diegiant mokykloje naują struktūros ir valdymo modelį, buvo akcentuojamas darbuotojų įtraukimas į bendrą sprendimo priėmimą dalyvauti eksperimente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidurinėsios grandies vadovais (skyrių, poskyrių vedėjais) tapo reikiamos kompetencijos darbuotojai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jūs manote, kad mokyklos veikla, įgyvendinant Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programą: (pažymėkite)

- Pagerėjo
- Lyg ir pagerėjo
- Pokyčių nepastebėjau
- Lyg ir pablogėjo
- Pablogėjo

Apie MOKYKLOS SAVIVALDOS SISTEMĄ

	Ivertinkite mokyklos savivaldos funkcijas, įvykčius pokyčius, įgyvendinant programą:	Pagerėjo	Lyg ir pagerėjo	Nežinau	Lyg ir pablogėjo	Pablogėjo
Mokyklos tarybos veikla	Mokinių savivaldos įtraukimas į mokyklos veiklos gerinimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Klasių tėvų savivaldos dalyvių veiklos aktyvinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokyklos partnerių aktyvumo skatinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Vietos bendruomenės aktyvumo didinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokyklos savivaldos, partnerių, vietos bendruomenės bendradarbiavimo skatinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokyklos savivaldos, partnerių, vietos bendruomenės bendros veiklos koordinavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Siūlymų teikimas administracijai dėl mokyklos dokumentų rengimo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pasiūlymų teikimas administracijai dėl mokyklos veiklos gerinimo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pagalba formuojant mokyklos materialinius išteklius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pagalba formuojant mokyklos intelektualinius išteklius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klasių tėvų savivaldos veikla	Siūlymų teikimas administracijai dėl popamokinės veiklos organizavimo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pasiūlymai dėl ugdymo kokybės gerinimo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Rekomendacijos dėl mokyklos įvairaus kūrimo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Siūlymų teikimas dėl mokyklos patalpų, baldų ir kt. inventoriaus priežiūros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Siūlymų teikimas dėl pagalbos mokiniui organizavimo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Siūlymai dėl darbuotojų fizinio saugumo užtikrinimo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokyklos strateginio planavimo derinimas su mokyklos administracija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Siūlymai dėl mokyklos finansų valdymo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pirkimų klausimų derinimas su mokyklos administracija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos mokinių savivaldos veikla	Mokinių savivaldos institucijų veiklos koordinavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokinių papildomo ugdymo, laisvalaikio organizavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokinių socialinės veiklos inicijavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pagalbos mokiniams inicijavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bendradarbiavimas su mokyklos administracija, dalyvavimas sprendimų priėmimo procese.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bendradarbiavimas su kitomis mokyklos savivaldos institucijomis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bendradarbiavimas su kitų mokyklų mokinių savivaldos institucijomis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apie MOKYKLOS UGDYMO KOKYBĖS UŽTIKRINIMO IR GERINIMO SISTEMĄ

	Ivertinkite mokykloje veikiančių tarybų, komisijų, darbo grupių veiklą, įvykčius pokyčius, įgyvendinant programą:	Pagerėjo	Lyg ir pagerėjo	Nežinau	Lyg ir pablogėjo	Pablogėjo
Metodinių grupių veikla	Mokyklos ugdymo turinio, atliepančio strateginius mokyklos tikslus, kūrimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Atsižvelgimas į mokinių mokymosi poreikius, rengiant mokomųjų dalykų pasiūlos sąrašą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Dalykų programų, teminių planų kūrimas ir aprobavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokinių pasiekimų ir pažangumo vertinimo sistemos (metodų ir tvarkų) kūrimas ir aprobavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ugdymui reikalingų vadovėlių ir mokymo (-si) priemonių sąrašo sudarymas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pasiūlymų teikimas administracijai dėl mokinių pasiekimų ir pažangos vertinimo sistemos tobulinimo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Konsultacijos su ugdymo skyrių vedėjais dėl specialiųjų, specialiųjų ugdymosi poreikių vaikų ugdymo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Konsultacijos su švietimo pagalbos specialistais dėl specialiųjų, specialiųjų ugdymosi poreikių vaikų ugdymo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Dalijimasis žiniomis, informacija, patirtimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Gerosios praktikos žinių („žinių banko“) kaupimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokytojų kvalifikacijos poreikio vertinimas, pasiūlymų teikimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metodinės tarybos veikla	Mokytojų metodinės veiklos prioritetų mokykloje nustatymas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokyklos metodinių grupių koordinavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bendradarbiavimo tarp metodinių grupių inicijavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bendradarbiavimo su mokytojų asociacijomis inicijavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bendradarbiavimo su įvairiomis nevyriausybinėmis organizacijomis inicijavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bendradarbiavimo su švietimo pagalbos įstaigomis inicijavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Gerosios pedagoginės patirties sklaidos inicijavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Siūlymų teikimas dėl ugdymo proceso kokybės gerinimo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojų metodinių darbų ir praktinės veiklos vertinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Darbo grupių, komisijų	Grupių, komisijų paskirties aiškumas, konkretumas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Grupių, komisijų susirinkimų pastovumas, reguliarumas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Grupių, komisijų narių vaidmenų aiškumas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Komunikacija tarp grupės, komisijos narių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Grupių, komisijų normų, taisyklių apibrėžtumas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Darbuotojų skaičiaus darbo grupėse, komisijose optimalumas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Apie MOKYKLOS VALDYMO STRUKTŪRĄ

	Ivertinkite programos įgyvendinimo metu įvykčius pokyčius ugdymo proceso valdyje:	Pagerėjo	Lyg ir pagerėjo	Pokyčių nepastebėjau	Lyg ir pablogėjo	Pablogėjo
Ugdymo proceso valdymas						
Organizacijos struktūravimas, valdymo decentralizavimas	Aiškų valdymo lygių atskyrimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Darbuotojų funkcijų ir atsakomybės apibrėžtumas ir konkretumas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Darbuotojų pavaldumo hierarchijos, atskaitomybės aiškumas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Darbo laiko planavimas, taupant laiką tiesioginėms pareigoms atlikti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Įvairių grupių interesų derinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Vadovų lyderystė (profesionalumas, vadovavimo gebėjimai).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Darbų pasiskirstymo ir atlikimo operatyvumas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bendradarbiavimas tarp skirtingų valdymo lygių vadovų ir darbuotojų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Teisinės bazės pakankamumas ir aiškumas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Naujų, kompetentingų darbuotojų „pritraukimas“ į mokyklą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijos vieningumas, demokratiškumo principai	Personalo įtraukimas į bendrą sprendimų priėmimo procesą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Darbuotojų dalyvavimas sprendžiant su ugdymo procesu susijusias problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Bendras veiklos tikslų siekimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokyklos veiklos strategijos vieningas suvokimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pasitikėjimas vienas kitu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokytojų ir mokinių bendradarbiavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokytojų ir administracijos bendradarbiavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tėvų ir mokyklos bendradarbiavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojų darbo krūvio normalizavimas, veiklos gerinimas	„Popierizmo“ mažinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokytojų „išlaisvinimas“ nuo papildomų, jiems nepriklausančių darbų.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Vadovavimas klasei (klasės auklėtojo/ kuratoriaus darbas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Administracijos parama ir palaikymas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Informacinė - konsultacinė pagalba mokytojui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pasiruošimas pamokų vedimui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Konfliktų valdymas ir sprendimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Darbinio streso įveikimo būdai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokytojų pamokų stebėjimas (objektyvios pastabos, pasiūlymai dėl pamokų vedimo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ivertinkite projekto metu įvykusius pokyčius ugdymo proceso valdyme:	Pagerėjo	Lyg ir pagerėjo	Pokyčių nepastebėjau	Lyg ir pablogėjo	Pablogėjo
Ugdymo proceso valdymas						
Mokinių gerovės užtikrinimas	Mokinių pamokų lankomumas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokinių pažangumo ir pasiekimų rezultatai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokinių mokymosi motyvacija.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokinių drausmė, elgesys.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokinių saugumo užtikrinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Skirtingo amžiaus mokinių ugdymas, atsižvelgiant į jų poreikius ir reikmes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ypač gabių mokinių ugdymas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Socialinės pedagoginės pagalbos teikimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Psichologinės pagalbos teikimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Informacinė pagalba mokiniui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Specialiosios pedagoginės pagalbos teikimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Specialiosios pagalbos teikimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Profesinis mokinių orientavimas ir konsultavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Popamokinės veiklos įvairumas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojų ir kt. darbuotojų motyvacija dirbti, tobulėti	Pedagogų kūrybiškumas, mokymo metodų panaudojimo įvairumas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Informacijos, patirties sklaida mokyklos bendruomenėje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Darbuotojų aktyvumas, iniciatyvumas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Darbuotojų profesinių kompetencijų tobulinimas (dalyvavimas seminaruose, kursuose, paskaitose ir kt.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Kaip vertinate naujų skyrių/ poskyrių vedėjų funkcijų atlikimą Jūsų mokykloje?	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Silpnai	Labai silpnai
Ugdymo proceso valdymas						
Skyrių/ poskyrių vedėjų funkcijos ir atsakomybė	Ugdymo skyriui priskirtų ugdymo sričių / klasių koncentrų ugdymo kokybės užtikrinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokinių neformalus ugdymas, saviraiškos galimybių užtikrinimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nuolatinės, koordinuotos pagalbos vaikui teikimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Veiklos stebėseną ir įsivertinimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Projektų rengimas ir įgyvendinimo kontrolė.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Veiklos prognozavimas ir planavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mokyklos laiku aprūpinimas materialiniais ištekliais ir paslaugomis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ar sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais?	Tikrai TAIP	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai NE
Ugdymo proceso valdymas						
Skvriu/poskvriu vedėju funkcijos ir atsakomybė	Kai kurios skvriu/poskvriu vedėju funkcijos išryškėjo kaip pačios svarbiausios (prioritetinės), kitoms funkcijoms skiriamas mažesnis dėmesys.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Vienas funkcijas skvriu/poskvriu vedėjams sekasi įgyvendinti geriau, kitas- silpniau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pastebėta, kad kai kurias skvriu/poskvriu vedėju funkcijas vertėtų išbraukti iš pareigybių, nes jos yra neaiškios, nekonkrečios, sunkiau realizuojamos ir pan. (jei pažymėjote <i>tikrai TAIP</i> arba <i>lyg ir taip</i> , parašykite, kokias).....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Vertėtų kai kurias pareigybes papildyti naujomis funkcijomis, atsakomybėmis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Yra funkcijų, kurios yra panašios, dubliuojasi, todėl turėtų būti priskirtos kurio nors vieno skvriaus/ poskvrio veiklai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Siūlyčiau steigti naujas, papildomas pareigybes (jei pažymėjote <i>tikrai TAIP</i> arba <i>lyg ir taip</i> , parašykite, kokias).....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ivertinkite programos įgyvendinimo metu įvykusius pokyčius ugdymo aprūpinimo valdyme:	Pagerėjo	Lyg ir pagerėjo	Pokyčių nepastebėjau	Lyg ir pablogėjo	Pablogėjo
Ugdymo aprūpinimo valdymas					
Aprūpinimas ugdymui reikalingais vadovėliais, kt. metodinėmis priemonėmis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprūpinimas kanceliarinėmis priemonėmis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokytojo darbo vietos kompiuterizavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė darbo procese naudotis naujausiomis technologijomis (multimedija, video technika ir kt.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo vietos saugumas, komfortiškumas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ivertinkite programos įgyvendinimo metu įvykusius pokyčius finansų valdyme:	Pagerėjo	Lyg ir pagerėjo	Nežinau	Lyg ir pablogėjo	Pablogėjo
Finansų valdymas					
Mokyklai skiriama „mokinio krepšelio“ lėšų suma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savivaldybės skiriamas finansavimas ir parama.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojų darbo užmokestis (etatinio darbo apmokėjimo tvarka).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priedų, vienkartinių išmokų ir kt. skyrimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos vykdomos taupymo priemonės.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykloje taikomi lėšų paskirstymo būdai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Labdaros ir paramos fondų mokyklai organizavimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jeigu turite pastabų, pasiūlymų dėl tyrimo, nagrinėjamos temos, galite parašyti ČIA



.....

.....

.....

AČIŪ UŽ NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS!

**Respondentų nuomonės apie mokyklos veiklos pokyčius, įgyvendinant Mokyklos struktūros tobulinimo programą, vidurkiai
(pagal respondentų socialines – demografines charakteristikas)**

Respondentų socialinės – demografinės charakteristikos		Vertinimo vidurkiai
Lytis	Moteris	3,89
	Vyras	4,33
Amžius	24-30 m.	4,19
	31-39 m.	3,89
	40-49 m.	3,89
	50-58 m.	3,89
	60-67 m.	4,00
Išsilavinimas	Pedagoginis	3,92
	Ne pedagoginis	4,00
Darbovietės tipas	Pagrindinė darbovietė	3,92
	Ne pagrindinė darbovietė	4,17
Kvalifikacinė kategorija	Mokytojas	4,06
	Vyresnysis mokytojas	3,91
	Mokytojas metodininkas	3,93
	Mokytojas ekspertas	3,33
	Nesu įgijęs (-usi) kvalifikacinės kategorijos	3,75
Mokyklos, kurioje dirba, tipas	Pagrindinė mokykla	3,92
	Gimnazija	3,95
Pedagoginio darbo stažas	1-9 m.	4,07
	10-19 m.	3,83
	20-29 m.	3,94
	30-38 m.	4,00
	40-45 m.	4,20
Vadovavimo ugdymo institucijai darbo stažas	1-5 m.	4,46
	6-9 m.	4,20
	10-15 m.	4,20
	18-25 m.	4,25
	26-34 m.	5,00
Vadybinė kategorija	I – aukščiausia kategorija	4,33
	II kategorija	4,23
	III kategorija	4,00
	Nesu įgijęs (-usi) vadybinės kategorijos	4,60
Pareigos kitose mokyklos struktūros grandyse	Mokyklos tarybos pirmininkas	4,50
	Mokyklos tarybos narys	4,00
	Mokytojų metodinės grupės vadovas	4,04
	Nuolat veikiančios darbo grupės, komisijos vadovas	4,00
	Laikiniai suformuotos darbo grupės, komisijos vadovas	4,18
	Priklausau, bet nevadovauju jokiai darbo grupei, komisijai	3,84

Respondentų nuomonė apie skyrių/poskyrių vedėjų funkcijų ir atsakomybės įgyvendinimą (N=204)

Vertinimo skalė	Tikrai TAIP	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai NE
	Procentai				
Teiginiai:					
Kai kurios skyrių/poskyrių vedėjų funkcijos išryškėjo kaip pačios svarbiausios (prioritetinės), kitoms funkcijoms skiriamas mažesnis dėmesys.	10,8	42,9	32	12,8	1,5
Vienas funkcijas skyrių/poskyrių vedėjams sekasi įgyvendinti geriau, kitas- silpniau.	8,8	52,9	23,5	13,7	1
Pastebėta, kad kai kurias skyrių/poskyrių vedėjų funkcijas vertėtų išbraukti iš pareigybių, nes jos yra neaiškios, nekonkrečios, sunkiau realizuojamos ir pan.	6,9	26,2	41,1	23,3	2,5
Vertėtų kai kurias pareigybes papildyti naujomis funkcijomis, atsakomybėmis.	7	26,9	23,4	33,8	9
Yra funkcijų, kurios yra panašios, dubliuojasi, todėl turėtų būti priskirtos kurio nors vieno skyriaus/ poskyrio veiklai.	13,7	34,3	19,1	30,4	2,5
Siūlyčiau steigti naujas, papildomas pareigybes.	2,1	8,9	21,5	33	34,6