

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Rasa Ramanauskienė

Švietimo kokybės vadybos magistrantūros studentė

**SPECIALIOSIOS MOKYKLOS VALDYMO KOKYBĖ PEDAGOGŲ IR
VADOVŲ POŽIŪRIO ASPEKTU**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė
Doc. dr. Aušrinė Gumuliauskienė

Šiauliai, 2010 m.

Darbas originalus.....Rasa Ramanauskienė
(parašas)

Turinys

SANTRAUKA	
ĮVADAS.....	7
1. MOKYKLOS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.1. Šėvokų valdymas, vadovavimas, vadyba apibūdinimas ir sąsajos.....	13
1.2. Valdymo funkcijos, jų charakteristika, reikšmingumas.....	14
1.3. Mokyklos valdymo kokybės samprata.....	17
1.3.1. Kokybės samprata švietimo sistemoje.....	18
1.3.2. Valdymo kokybės samprata.....	19
1.3.3. Valdymo kokybės kriterijai.....	22
1.3.4. Mokyklos valdymo strateginiai orientyrai.....	24
2. SPECIALIOSIOS MOKYKLOS VALDYMO YPATUMAI.....	27
3. STRATEGINIS MOKYKLOS VALDYMAS.....	29
3.1. Strateginio valdymo samprata ir reikšmingumas.....	29
3.2. Strategijos vaidmuo mokyklos valdymo kokybei.....	32
3.3. Mokyklos veiklos kokybė – esminis strateginio valdymo objektas.....	33
4. KOKYBĖS VALDYMO SISTEMA SPECIALIOJOJE MOKYKLOJE.....	35
5. SPECIALIOSIOS MOKYKLOS VALDYMO KOKYBĖS VERTINIMO EMPIRINIS TYRIMAS.....	39
5.1. Tyrimo organizavimas ir metodika.....	39
5.2. Respondentų demografinė charakteristika.....	40
5.3. Specialiosios mokyklos valdymo kokybės apibūdinimo ypatumai.....	43
5.4. Specialiosios mokyklos valdymo kokybės vertinimas pagal atskiras sritis.....	46
IŠVADOS.....	76
REKOMENDACIJOS.....	78
LITERATŪRA.....	79
PRIEDAI.....	83

SANTRAUKA

Magistro darbo tema – „SPECIALIOSIOS MOKYKLOS VALDYMO KOKYBĖ PEDAGOGŲ IR VADOVŲ POŽIŪRIO ASPEKTU“. Pabrėžiant valdymo svarbą sėkmingam specialiosios mokyklos funkcionavimui kyla klausimas, ar valdymas yra efektyvus ir užtikrinantis mokyklos veiklos kokybę.

Tyrimo objektas – specialiųjų mokyklų valdymo kokybė.

Tyrimo hipotezė – specialiųjų mokyklų valdymas yra nepakankamai efektyvus. Ryškiausių valdymo kokybės skirtumų tikimasi identifikuoti vertinant specialiosios mokyklos atskiras sritis. Mažiausiai efektyvi – specialiosios mokyklos kokybės valdymo sritis.

Tyrimo tikslas – ištirti specialiųjų mokyklų valdymo kokybės būklę pedagogų ir vadovų požiūriu aspektu.

Tyrimo uždaviniai: 1) išanalizuoti mokslinę literatūrą nagrinėjamos problemos aspektu; 2) išryškinti specialiųjų mokyklų valdymo ypatumus; 3) išsiaiškinti specialiosios mokyklos valdymo kokybę įtakojančius veiksnius; 4) identifikuoti specialiųjų mokyklų valdymo kokybės ypatumus pedagogų ir vadovų požiūriu aspektu; 5) pateikti išvadas ir rekomendacijas specialiųjų mokyklų bendruomenėms.

Tyrimo metodai: 1) teoriniai: vadybinės, psichologinės ir pedagoginės literatūros studijavimas pasirinktu aspektu ir švietimo dokumentų analizė; 2) empiriniai: respondentų nuomonių išaiškinimas, pateikiant anketas specialiųjų mokyklų pedagogams bei vadovams ir atliekant jų analizę (anketinės apklausos metodas).

Tyrimo dalyvavo 217 respondentų: 193 Panevėžio, Pasvalio, Kėdainių, Vilniaus, Ukmergės, Gelgaudiškio specialiųjų mokyklų pedagogai ir 24 šių mokyklų vadovai – direktoriai ir pavaduotojai ugdymui.

Tyrimas atskleidė, kad specialiųjų mokyklų vadovai stokoja kaitos iniciavimo mokykloje; vadovams trūksta kompetencijų spręsti įvairias mokyklos problemas. Strateginio planavimo procesas neefektyvus dėl menko darbuotojų dalyvavimo, nepakankamų vadovų gebėjimų koreguoti veiklos planus bei menkos kaitos efektyvumo linkme. Nepakankamai analizuojami specialiųjų mokyklų veiklos procesai ir rezultatai, nepriimami racionalūs sprendimai, susiję su veiklos tobulinimu. Menkai bendradarbiaujama su mokinių tėvais. Nepakankamai tobulinama mokyklos veiklos valdymo sistema, valdymo procese nevengiama asmeniškumų bei neobjektyvaus darbuotojų vertinimo. Mokyklos veiklos valdymo kokybė specialiosiose mokyklose neefektyvi dėl nepakankamo jos vertinimo, analizės, nepakankamo pedagogų

dėmesio kokybės užtikrinimui ir veiklos efektyvumui, kokybės vertinimo kompetencijų trūkumo. Mokyklos neturi veiklos kokybės valdymo sistemos arba ji funkcionuoja nepakankamai.

Pagrindinės sąvokos: valdymas, vadovavimas, valdymo kokybė, valdymo funkcijos, strateginis valdymas, strateginiai valdymo orientyrai, kokybės valdymas, specialioji mokykla.

SUMMARY

The Master Thesis – “Special school management quality from the perspective of educators' and managers' attitudes”. When emphasizing the relevance of management to successful functioning of special school, a question arises if the management is effective and ensures quality performance of the school.

Object of the research – management quality of special schools.

Hypothesis of the research – management of special schools is not sufficiently effective. The most distinctive differences of management quality are expected when assessing different areas of the special schools. It is hypothesized that quality management of special schools is the least effective.

Purpose of the research is to examine the state of special schools' management quality from the educators and managers perspective.

Tasks of the research: 1) to analyze the scientific literature on the issue under consideration; to emphasize the management peculiarities of special schools; 2) to find out the determinants of the management quality in special schools; 3) to identify the peculiarities of special schools' management quality from the educators and managers perspective; 4) to submit conclusions and recommendations for communities of special schools.

Methodology of the research included the following methods: 1) theoretical: study of managerial, psychological and pedagogical literature on the aspect in question and analysis of education documents; 2) empirical: finding out the respondents' opinions from questionnaires submitted to educators and managers of special schools and carrying out their analysis (questionnaire survey method).

The research was carried out in special schools of Panevėžys, Pasvalys, Kėdainiai, Vilnius, Ukmergė and Gelgaudiškis. Questionnaire survey was invoked to conduct the research. Type of the research sample – partially random. 193 educators and 24 managers of special schools (directors and associate directors for education) have been surveyed.

The research revealed that managers of special schools lack initiation of changes at school and competences to solve various problems faced by schools; strategic planning process is not effective due to low involvement of the staff, insufficient ability of the managers to correct the action plans and insubstantial shift towards effectiveness; processes and results of special schools' activities are not adequately analyzed; rational decisions are not being made to improve the activities; lack of cooperation with parents of pupils; management system of school's activities is not being sufficiently improved; educators do not pay sufficient attention to quality

assurance and enhancement of the quality of activities; personalities and biased assessments are not avoided in the process of management; quality of the special school activities' management is not effective due to its insufficient assessment, analysis and lack of assessment competencies; schools either do not have activity management systems or these do not function adequately.

Keywords: management, leadership, management quality, management functions, strategic management, strategic management guidelines, quality management, special school.

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Nuolat tobulėjančioje, besikeičiančioje visuomenėje švietimui keliami vis didesni reikalavimai. Lietuva tampa globalaus pasaulio ūkio, bendros informacinės, technologinės ir kultūrinės erdvės dalimi. Dėl nuolatinių permainų Europos visuomenėje ir socialinių, ekonominių ir politinių poreikių greitai kinta mokyklų valdymo sąlygos. Visuomenei, mokyklų bendruomenėms reikia, kad mokykla taptų moderni, atvira, kokybiška, lanksti. Efektyvus mokyklos valdymas – vienas iš sėkmės rodiklių.

Teigiama, kad demokratiškėjant ugdymo procesui ir turiniui, pagrindinė šiandienos ir ateities problema išlieka ugdymo kokybės poreikis mokyklose. Sėkmingas ugdymo institucijų valdymas įgyja sudėtingesnių bruožų ir nemažų išbandymų.

Mečkauskienė (2007) teigia, kad mokyklos vadovas – viena pagrindinių mokyklos bendruomenės ląstelių. Jis pirmasis pajunta naujoves visuomenėje ir pokyčius švietimo sistemoje, pirmasis susiduria su švietimo reformos sunkumais ir džiaugiasi rezultatais. Specialiosios mokyklos vadovo vadovavimo kokybė – neatsiejama švietimo įstaigos efektyvaus darbo dalis. Ją apibrėžia vadovo gebėjimai priimti švietimo įstaigos kaitai reikšmingus strateginius sprendimus, veiksmingai bendrauti ir dirbti komandoje, vertinti išorės ir vidaus aplinką, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, siekti mokyklos efektyvumo. Mokyklos vadovas teikia bendruomenės darbui kryptį ir pobūdį, sudaro sąlygas kūrybiškam darbui, telkia mokytojus į vieningas komandas, gerai suvokiančias mokyklos darbo tikslus ir uždavinius.

Lietuvos švietimo įstatymas bei specialiojo ugdymo įstatymas reglamentuoja specialiųjų poreikių mokinių integraciją į bendrojo lavinimo mokyklas, todėl pastebimas sparčiai mažėjantis mokinių skaičius specialiosiose mokyklose. Specialiųjų mokyklų vadovai konkurencinėmis sąlygomis privalo numatyti naujas mokyklos veiklos strategijos kryptis.

Pastaruoju metu itin daug kalbama apie organizacijų veiklos kokybės užtikrinimą. Galima teigti, kad specialiosios mokyklos vadovo pareigų vykdymas neatsiejamas nuo mokyklos kokybės valdymo sistemos diegimo.

Mokyklos efektyvumas teorijoje ir praktikoje nėra nauja tyrimo sritis, nes švietimo organizacijos tobulinimo procesas nagrinėtas ir nagrinėjamas Lietuvos ir užsienio edukologijos, vadybos ir kitų sričių mokslininkų. Šią problemą tyrė Jucevičienė J. (1996), Večkienė N. (1996), Jucevičius R. (2003), Targamadžė V. (1996, 1999, 2000), Želvys R. (1999, 2003), Bagdonas E. (2000), Dobranskienė R. (2002), Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998), Stoll L., Fink D. (1998), Fullan M. (1998, 2001, 2004), Hargreaves A. (1999), Fidler B. (2006), Davies B., Ellison L. (2006), P. Rado (2001) ir kt. mokslininkai.

Valdymo funkcijas analizavo mokslininkai, tyrę organizacijos vadybą ir vadovų funkcijas: Obrazcovas V. (2006), Černius V. (1992), Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2006), Vengrienė B. (2006), Fidler B. (2006), Mečkauskienė R. (2007), Žvirdauskas D. (2006) ir daugelis kitų. Valdymo funkcijos analizuotos įvairiais pjūviais: per vadovo atliekamus vaidmenis organizacijoje, valdymo lygmenis, veiksmingumo kriterijus. Šiuolaikinė organizacija išorinės aplinkos kaitos kontekste sunkiai išsivaizduojama be vadovo – lyderio, todėl didelį dėmesį mokslininkai skiria vadovo lyderystei ir su juo susijusių vadovų funkcijų analizei.

Kokybės valdymo modelių diegimą, jų pritaikymą organizacijose apibūdino kokybės vadybos teoretikai: Demingas E.W. (1986), Ališauskas R. (2000), Barnett (1992) ir kt. mokslininkai. Mokyklos, siekdamos efektyvumo, turi kurti savo mokyklos kokybės valdymo sistemą, pasirinkdamos vieną iš daugelio siūlomų modelių. Vienas iš kokybės vertinimo modelių – mokyklos vidaus auditas. Sukurta Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika (2002), kurią mokyklos privalėjo taikyti nuo 2004 metų. Specialiosios mokyklos taiko šią metodiką įsivertindamos savo veiklą ir pasirinktais būdais bei priemonėmis tobulina neefektyviai veikiančias sritis.

Apžvelgus mokslinę literatūrą, galima teigti, jog valdymas – tai pagrindinė veikla, nuo kurios priklauso, ar mokyklos gerai įgyvendina savo įsipareigojimus visuomenei, paslaugų vartotojams. Nuo specialiosios mokyklos vadovo veiklos efektyvumo priklauso, kaip įstaiga pasieks savo tikslus ir sėkmingai vykdys savo paskirtį.

Tyrimo problema. Lietuvos švietimo plėtotės strateginėse nuostatose pabrėžiama, kad „švietimo atsakas į sparčios kaitos iššūkį – jo struktūrinis persitvarkymas, atsivėrimas gyvenimo praktikai, atvirų formų, leidžiančių mokytis visą gyvenimą kiekvienam visuomenės nariui, išplėtojimas, sykiu – asmens gebėjimų bei įgūdžių nuolat mokytis ir veikti kaitos sąlygomis ugdymas“ (Švietimo gairės, 2002, p. 26).

Pabrėžiant valdymo svarbą sėkmingam specialiosios mokyklos funkcionavimui, kyla klausimas, ar valdymas yra efektyvus ir užtikrinantis mokyklos veiklos kokybę.

Rasti atsakymo į šį klausimą mokslinėje literatūroje nepavyko, todėl specialiosios mokyklos valdymo kokybės paieška yra aktuali ir savalaikė tyrimo problema.

Tyrimas turėtų atsakyti į šiuos probleminius klausimus:

1. Kaip pasireiškia mokyklos vadovo vadovavimas/ lyderiavimas?
2. Ar strateginio valdymo procesas specialiosiose mokyklose efektyvus ir orientuotas į mokyklos tobulinimą?
3. Ar specialiosios mokyklos veiklos ir išteklių valdymas kokybiškas?
4. Kokie yra esminiai specialiosios mokyklos vystymo strategijos aspektai?

5. Ar egzistuoja specialiosiose mokyklose veiklos kokybės valdymo sistema ir kaip ji funkcionuoja?

Tyrimo objektas – specialiųjų mokyklų valdymo kokybė.

Tyrimo hipotezė – specialiųjų mokyklų valdymas yra nepakankamai efektyvus, ryškiausių valdymo kokybės skirtumų tikimasi identifikuoti vertinant specialiosios mokyklos atskiras sritis. Mažiausiai efektyvi – specialiosios mokyklos kokybės valdymo sritis.

Tikslas – ištirti specialiųjų mokyklų valdymo kokybės būklę pedagogų ir vadovų požiūriu aspektu.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą nagrinėjamos problemos aspektu.
2. Išryškinti specialiųjų mokyklų valdymo ypatumus.
3. Išsiaiškinti specialiosios mokyklos valdymo kokybę įtakančius veiksnius.
4. Identifikuoti specialiųjų mokyklų valdymo kokybės ypatumus pedagogų ir vadovų požiūriu aspektu.
5. Pateikti išvadas ir rekomendacijas specialiųjų mokyklų bendruomenėms.

Tyrimo metodologija grindžiama:

1. Sisteminiu požiūriu į švietimo organizaciją ir jos kokybės valdymą.
2. Esminėmis kokybės teoretikų (Demingo, Sallis, Ruben, Barnett ir kt.) nuostatomis į kokybės sampratą ir jos valdymo kompleksškumą.
3. Strateginio valdymo teoretikų (Fidler, Jucevičiaus, Jucevičienės, Janiūnaitės, Cibulsko, Makštučio ir kt.) nuostatomis apie strateginio valdymo poreikį organizacijos nuolatinio tobulinimo kontekste bei strateginio valdymo reikšmingumą.
4. Strategijos sąsajų su organizacijos valdymo efektyvumu samprata.

Tyrimo metodai. Tyrimo metodiką sudaro teoriniai ir empiriniai metodai:

- teoriniai: vadybinės, psichologinės ir pedagoginės literatūros studijavimas pasirinktu aspektu ir švietimo dokumentų analizė.
- empiriniai: respondentų nuomonių išaiškinimas, pateikiant anketas specialiųjų mokyklų pedagogams bei vadovams ir atliekant jų analizę (anketinės apklausos metodas).

Remiantis analizuota moksline literatūra, parengtos anoniminės anketos specialiosios mokyklos mokytojui (1 priedas) bei specialiosios mokyklos vadovui (2 priedas). Specialiosios mokyklos valdymo kokybės vertinimui parinktos 6 vertinimo sritys: vadovavimas / lyderiavimas, strateginis planavimas, mokyklos veiklos valdymas, mokyklos išteklių valdymas, mokyklos vystymo strategija bei mokyklos būklės vertinimas.

Tyrimo analizei pasirinktas statistinis aprašomasis metodas. Tyrimo rezultatai apskaičiuoti SPSS programa. Duomenys įvertinti kiekybiniu aspektu, atlikta matematinė statistinė analizė (procentine išraiška) bei lyginamoji analizė, lyginami pedagogų bei vadovų apklausos duomenys. Informacija sugrupuota, pateikta lentelėse, diagramose.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Siekiant išsiaiškinti specialiųjų mokyklų valdymo kokybę pedagogų ir vadovų požiūriu aspektu, 2009 metų rudenį – žiemą, atliktas tyrimas Panevėžio, Pasvalio, Kėdainių, Vilniaus, Ukmergės, Gelgaudiškio specialiosiose mokyklose. Atliekant tyrimą, taikyta anketinė apklausa. Tyrimo imties tipas – dalinai atsitiktinis, apklausti 193 specialiųjų mokyklų pedagogai ir 24 specialiųjų mokyklų vadovų – direktorių ir pavaduotojų ugdymui.

Darbo etapai.

I – mokslinės literatūros analizė;

II – tyrimo atlikimas;

III – tyrimo duomenų analizė;

IV – išvadų ir rekomendacijų parengimas.

Darbo naujumas / reikšmingumas. Literatūroje galima rasti nemažai atliktų tyrimų bendrojo lavinimo mokyklos valdymo bei kokybės klausimais. Specialiųjų mokyklų valdymo bei kokybės problematikos klausimais tyrimų nepavyko rasti.

Teorijoje dažniausiai analizuojami specialiųjų poreikių mokinių ugdymo, ugdymo metodikos, šių asmenų socialinės integracijos, ugdymo proceso diferencijavimo, ugdymo turinio individualizavimo ir pan. klausimai.

Kadangi specialiosios mokyklos valdymo kokybės problema praktiškai netirta sritis, specialiųjų mokyklų valdymo kokybės klausimai, esminės problemos rodo šio tyrimo naujumą.

Tyrimo rezultatai bus naudojami, rengiant rekomendacijas specialiųjų mokyklų valdymo tobulinimui, taigi šiuo aspektu darbas turi praktinę reikšmę.

Darbo struktūra. Darbo struktūrą sudaro įvadas, kuriame pateikiamas darbo aktualumas, tyrimo problema, objektas, hipotezė, tikslas ir uždaviniai, metodologija ir metodai, imtis ir organizavimas, darbo etapai bei naujumas, reikšmingumas; teorinė tiriamoji dalis, kurioje analizuojama mokslinė literatūra mokyklos valdymo kokybės aspektu, tyrimo rezultatai ir jų analizė; išvados bei rekomendacijos; santrauka lietuvių ir anglų kalbomis; literatūros sąrašas; du apklausos anketų priedai; vienas tyrimo rezultatų diagramų priedas, 12 lentelių ir 7 paveikslas.

1. MOKYKLOS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Švietimo organizacijos ir jų veikla yra sudėtinga sistema. V. Targamadžė (2000) teigia, kad bet kuriuo atveju dera ją nagrinėti visuminiame (sisteminiame) kontekste bei įvertinti, kad organizacijoje veikia individai. Nuo vadovų, pedagogų ir kitų mokyklos darbuotojų veiklos priklauso švietimo institucijos tikslų įgyvendinimas. Siekiant realizuoti švietimo institucijos tikslus, reikia nuolat efektyvinti arba tobulinti įvairias institucijos veiklas, o pagrindiniai šio proceso iniciatoriai privalo būti mokyklų vadovai. Taigi, šiuolaikinės mokyklos vadovui keliama vis daugiau reikalavimų. Mokyklų vadovai turi gebėti numatyti tikslus, planuoti, organizuoti bei kontroliuoti mokyklos veiklą, į mokyklos veiklos tobulinimo procesus įtraukti visą bendruomenę, patys turi nuolat kelti kvalifikaciją, domėtis švietimo naujovėmis, be to skatinti pedagoginį personalą nuolat mokytis ir kelti švietimo institucijos veiklos bei paslaugų kokybę.

Mokyklos „valdymas – tai pagrindinė veikla, nuo kurios priklauso, ar gerai institucijos tarnauja žmonėms“ (Indrašienė, Merfeldaitė, Petronienė, 2008, p. 10).

Nagrinėjant mokslinę vadybos literatūrą, dažnai švietimo organizacijos valdymas prilyginamas visų kitų organizacijų valdymui. Anot R. Želvio (2002, p. 303), „švietimo organizacijai turėtų būti priskirti ir visoms paslaugų organizacijoms būdingi požymiai“. Appleby (2003) teigia, kad valdymo procesas iš esmės lieka toks pat, nepriklausomai nuo organizacijos tipo. Kitaip tariant, nesvarbu, kokio pobūdžio organizacija – verslo, komercinė ar švietimo įstaiga – visoms šioms organizacijoms reikalingas strateginis planavimas, vadovavimas, veiklos ir išteklių valdymas, įstaigos būklės vertinimas. Mokyklos, kaip ir bet kurios organizacijos valdymas, – tai visuminė organizacijos valdymo veikla, o ne tik žmonių, dirbančių šioje organizacijoje, veiklos ir santykių reguliavimas. Mokyklos valdymas susijęs su visomis organizuotų veiklų, kurioms reikia vadovauti, jas kontroliuoti ir plėtoti, formomis.

Kiti autoriai teigia, kad mokykla yra savita organizacija, kurioje, kaip teigia R. Želvys (Želvys, 2001, p. 11), „netinka vadovavimas, kuris vyrauja gamyklose ar kontorose, nes švietimo organizacijose ir vadovai, ir pedagogai turi panašiai vienodą profesinį pasirengimą bei panašią vertybių skalę ir patirtį“. Mečkauskienės (2007) teigimu, mokyklai valdyti sunku pritaikyti bendrąsias vadybos teorijas, todėl mokyklos valdymas išsiskiria kitų organizacijų kontekste savo specifiškumu. Pelno siekiančių organizacijų tikslai konkretūs ir išmatuojami, o švietimo institucijų tikslai yra abstraktesni, todėl sunkiau numatyti jų įgyvendinimo būdus bei juos išmatuoti ar įvertinti taip, kaip tai daroma su pramonės produkcija (Želvys, 2001).

Tačiau, nepaisant skirtumų su kitokio tipo organizacijomis, mokykla turi ypatumų, kuriuos galima įvardinti kaip bendruosius bruožus, būdingus visoms organizacijoms:

- ištekliai (žmogiškieji, laiko, finansų),
- darbo pasidalijimas (vertikalusis bei horizontalusis),
- organizavimas (pareigybių kūrimas),
- veiklos funkcijų delegavimas,
- atsakomybės pasiskirstymas,
- valdymo būtinumas,
- vidinių sąlygų ir išorinės aplinkos įtaka.

D. Jovanovic, Z. Sajfert (2009) efektyvus valdymas gali padėti įstaigai 5 būdais:

- išplėsti veiklos galimybes,
- skatinti kaitą,
- numatyti strateginio plano pagrindus,
- mobilizuoti asmenis ir priemones, tobulinant personalą,
- padėti priimti optimaliausius sprendimus.

P. Earley (1997) apibrėžia mokyklos vadybos standartus, kurių tikslas – kurti, palaikyti ir tobulinti sąlygas, kurios padėtų mokiniams ir mokytojams pasiekti efektyvių mokymosi rezultatų:

- Politikos valdymas: mokyklos tikslų, politikos ir uždavinių peržiūrėjimas ir formavimas, siekiant, kad juos visokeriopai palaikytų visuomenė;
- Vadovavimas mokymosi procesui: strategijų, padedančių mokiniams mokytis peržiūrėjimas, tobulinimas ir įgyvendinimas;
- Vadovavimas žmonėms: žmogiškųjų resursų tobulinimas ir ugdyimas, idant būtų įgyvendinta strategija ir politika;
- Resursų valdymas: finansinių ir fizinių resursų formavimas, išlaikymas, priežiūra ir kontrolė.

Apibendrinant galima teigti, kad, švietimo organizacijose gali būti taikomi bendrieji valdymo principai, tačiau jie adaptuojami, atsižvelgiant į šių organizacijų specifiką. Mokyklos valdymas – mokyklos veiklos procesas, kuriame vadovas, taikydamas modernias vadybos mokslo teorijas, geba derinti veiklos planavimą ir organizavimą, sprendimų priėmimą ir darbuotojų motyvavimą, atlikti kontrolę ir veiklos koregavimą taip, kad būtų įgyvendinta mokyklos misija (Mečkauskienė, 2007).

Šiuolaikinės mokyklos valdymas reikalauja, kad mokyklos vadovai turėtų vadovavimo, strateginio planavimo, išteklių ir resursų valdymo, mokyklos veiklos efektyvinimo kompetencijų. Mokyklų vadovai turi prisiimti atsakomybę už mokyklos veiklos kokybę, taigi jos valdymas turi apimti visas mokyklos sritis. Seilius (1998) pabrėžia, kad svarbiausias darbuotojas,

atliekantis visuminės valdymo veiklos darbus, yra vadovas. Vadovas yra darbuotojas, kuris tarp kitų darbuotojų turi išskirtinę privilegiją – priimti sprendimus. Be to, jis vadovauja rengiant sprendimus ir juos įgyvendinant (Seilius, 1998). Tuo išreiškiamas institucijos valdymo sudėtingumas, reikšmingumas ir atsakomybė.

1.1. Sąvokų valdymas, vadovavimas, vadyba apibūdinimas ir sąsajos

Sąvokos valdymas, vadovavimas ir vadyba dažnai vartojamos kaip sinonimai, nors mokslinėje literatūroje apibrėžiamos kaip skirtingi terminai.

Valdyti galima daiktus, taip pat ir gamyboje vykstančius procesus, susijusius su žmogaus fiziniu darbu, atliekamu pagal tam tikrą modelį. Įvairios institucijos, įstaigos yra administruojamos. Tuo tarpu, kalbant apie žmones, vartojama vadovavimo sąvoka (Sakalas, Šilingienė, 2000). Kiti mokslininkai (Zakarevičius ir kt., 2004) teigia, kad valdymo veikla yra dualistinė veikla: ją vykdant, tenka reguliuoti tiek ekonominius, tiek gamybinius, komercinius, finansinius, tiek socialinius (žmonių veiklos ir santykių) procesus. Šių autorių nuomone, vadyba – mokslo kryptis apie organizacijų valdymo dėsningumus, principus, metodus, organizacinį mechanizmą. Vadyba – tai mokslas, kurį perpratę, vadovai įgyja teorinių valdymo meno žinių, taip reikalingų jų kasdieniniame darbe (Mečkauskienė, 2007).

Literatūroje valdymas, vadovavimas ir vadyba siejami su vadovo funkcijomis, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus. Kaip teigia dauguma autorių, tame tarpe ir B. Neverauskas, J. Rastenis (2000) ir kt., vadybos funkcija – tai valdymo darbų dalis, turinti savus tikslus, procesus ir poveikio būdus. Nagrinėjant vadybos funkcijas, valdymas analizuojamas kaip veikla ir kaip valdymo objektas.

Kaip teigia Žvirdauskas D. (2007), kalbant apie mokyklos vadovo veiklą, tikslinga išskirti vadybą ir vadovavimą. Vadyba apibrėžiama kaip išteklių kaupimas ir efektyvus naudojimas, siekiant užsibrėžtų tikslų, „valdymas – tai tokia veikla, kuria kiti subjektai yra verčiami veikti taip, kad būtų pasiekti vadovo (valdytojo) nustatyti tikslai“ (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 13).

Valdymas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip procesas, „kuriame vadovas veikia sąmoningai planuodamas ir organizuodamas, vadovaudamas ar kontroliuodamas, siekia kokybiškai įgyvendinti tikslus“ (Mečkauskienė, 2007). Taip pat „valdymas – sąmoningas ir nuolatinis organizacijos „formos palaikymas“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p. 6).

Stoner, Freeman, Gilbert (2000) vadovavimą apibūdina kaip grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimą, įtakos darymą, siekiant atlikti būtinas užduotis. P. Zakarevičius (2004, p. 2) pateikia tokį vadovavimo apibrėžimą: „vieno žmogaus įtaka kitam žmogui ar žmonių grupei, siekiant įgyvendinti tam tikrus tikslus ir uždavinius“. Kiti mokslininkai vadovavimą

apibrėžia taip: „vadovavimas – tai žmonių nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, taikant įvairias poveikio formas, būdus, metodus“ (Sakalas, Šilingienė, 2000). Kaip teigia R. Mečkauskienė (2007), vadovavimas – tai viena iš valdymo funkcijų.

Be to, vadovavimą dar galima apibrėžti kaip organizacijos vadovo optimalių kryptingų pastangų visumą, nuteikiančią mokyklos bendruomenę veiklai, siekiant organizacijos veiklos sėkmės.

Apibendrinant galima teigti: vadyba – plačiausia iš minėtų sąvokų, valdymas – vadybos sudedamoji dalis, o vadovavimas – valdymo funkcija. Tačiau šios vadovo veiklos funkcijos siejasi tarpusavyje kaip vadovo veikla, nukreipta organizacijos tikslams įgyvendinti.

1.2. Valdymo funkcijos, jų charakteristika, reikšmingumas

Valdymo funkcijos apibrėžia tam tikrą vadybinės veiklos dalį. Jucevičius R. (1996) grupuoja jas į dvi pagrindines grupes: pagrindines ir integruojančias funkcijas. Šiuo metu vadybai ir vadovo veiklai apibūdinti yra dažniausiai naudojamos bendrosios valdymo funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė. Šiuolaikiniai autoriai dažniausiai priima Fayol'io klasifikaciją, kaip atspirties tašką, ir papildo ją savo tyrimais, išskirdami penkias bendrąsias valdymo funkcijas, kiti pateikia septynias ar net daugiau, tokiu būdu kai kurias iš „klasikinių“ keturių valdymo veiklų išskaidydami į keletą „smulkesnių“.

Valdymo procesas – tai sisteminė veiklos atlikimo tvarka. „Visi vadovai, nepaisant jų sugebėjimų ar įgūdžių, imasi tam tikrų tarpusavyje susijusių veiksmų, kad įgyvendintų norimus tikslus.“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p. 10).

Pasak B. Karlof, F.H. Lovingsson (2006), vadovas atlieka tris skirtingas funkcijas:

- Mokytojo – motyvuodamas darbuotojus ir jiems vadovaudamas;
- Tikrintojo – tikrindamas, kad veikla ir rezultatai būtų sėkmingi;
- Stratego – priimdamas sprendimus ir veikdamas dabar, kad būtų užtikrinta sėkmė ateityje.

Valdymas, kaip veikla, paprastai „pereina“ kelis etapus:

- Tikslo suvokimo ir planavimo;
- Veiklos (procesų) organizavimo;
- Vykdymo (iš esmės neįeina į aukščiausių vadovų veiklą);
- Kontrolės (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 13).

Valdymo procese visos aukščiau minėtos funkcijos yra neatsiejamos ir vienodai reikšmingos. Pasak F. S. Butkaus (2003), siekiant tikslo, pirmiausia reikia suplanuoti veiksmus,

numatyti jų seką ir suderinamumą, suorganizuoti žmonių, materialių ir nematerialių elementų sistemą numatytiems veiksams atlikti, po to reikia sutelkti organizacijos narių pastangas veikti nurodyta kryptimi, vėliau reikia kontroliuoti – palyginti darbų eigą arba rezultatus su numatytais.

Planavimas apibrėžiamas kaip nuolatinis, nenutrūkstamas procesas. Kaip teigia Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. JR. (1999), planavimas – ypatinga sprendimų priėmimo rūšis, kuri neturi konkrečios pradžios ar pabaigos. Planavimo procese išskiriami pagrindiniai etapai: organizacijos tikslų numatymas, vizijos nustatymas, misijos suformulavimas, dabartinės situacijos analizė bei veiklos plano parengimas.

Mokyklos vadovas planuodamas numato tikslus bei priemones tikslams pasiekti, įtraukia darbuotojus į tikslų įgyvendinimo procesą. Planavimas – tai vienas iš būdų, kurio dėka vadovas užtikrina visų organizacijos narių pastangas, siekiant bendrų tikslų. Įgyvendinant šią funkciją, prasideda valdymo procesas, nuo jo kokybės priklauso organizacijos laimėjimai (Bagdonavičius, Grigas, Senkus, 2006). „Planavimas reiškia, kad vadovai apgalvoja savo tikslus bei veiksmus iš anksto ir jų veiksmai remiasi kokia nors taisykle, planu ar logika, o ne atliekami spontaniškai“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p. 10).

Sakalas ir Šilingienė (2000) teigia, kad planavimas – tai pagrindinė vadovo darbo funkcija, daranti didelę įtaką kitų jo vykdomų funkcijų efektyvumui bei paliečianti visą organizaciją. Šie autoriai pabrėžia, kad pirmasis planavimo žingsnis yra tikslų bei uždavinių įvardijimas. Tik žinodamas galutinį organizacijos tikslą, vadovas gali numatyti, ką būtina atlikti.

Planavimas reikšmingai prisideda prie strateginio mokyklos valdymo proceso, kadangi jis aiškiai nustato konkrečias priemones bei būdus, kaip pasiekti laukiamų rezultatų. Literatūroje teigiama, kad aukščiausio lygio vadovai sudaro ilgalaikius planus, o žemesniųjų lygių vadovų sudaromi planai apima daug trumpesnius laikotarpius. Tuo tarpu Appleby (2003) pažymi, kad aukštesnieji vadovai planuoja organizacijos veiklos kryptis, priimdami sprendimus, ką ir kaip daryti, o žemesnieji vadovai sprendžia, kada ir kas tai turėtų padaryti, parengdami atskirų skyrių veiklos planus.

Apibendrinant galima teigti, kad planuoja visi vadovai, nepriklausomai nuo valdymo lygmens. Kuo aukštesnė valdymo hierarchijos pakopa, tuo daugiau dėmesio skiriama organizacijos tikslų ir strategijos planavimui, o žemesniosios grandies vadovai paprastai užsiima atskiromis bendrojo plano dalimis arba taktiniais planais, skirtais išteklių panaudojimo planavimui.

Kita ne mažiau reikšminga mokyklos valdymo funkcija – organizavimas. Planuojant numatomi tikslai ir uždaviniai, o organizavimo funkcija – sukurti sistemas, kurios įgyvendintų numatytuosius tikslus ir uždavinius. Bagdonavičius, Grigas, Senkus (2006) organizavimą apibrėžia kaip pagrindinę vadybos funkciją. Autoriai teigia, kad taip siekiama užtikrinti, jog

sprendimai būtų vykdomi organizaciniu požiūriu, t.y., norima sukurti tokius valdymo santykius, kurie užtikrintų kuo efektyvesnius ryšius tarp visų valdomosios sistemos elementų.

Organizavimas neatsiejamas nuo veiklų, teisių ir atsakomybių delegavimo kitiems darbuotojams. „Organizavimas – toks darbo, valdžios ir išteklių paskirstymo tarp organizacijos narių ir jų suderinimo procesas, kuris leidžia jiems pasiekti organizacijos tikslus“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p. 11).

Švietimo organizacijose vyrauja ne materialieji, o žmogiškieji ištekliai. Pagal Sajienę L., Targamadžę V. ir kt. (2008), skiriami trys organizavimo funkcijos realizavimo lygmenys:

- Kai žmogus patenka į organizaciją;
- Kai darbuotojai buriami į darbo grupes, komandas;
- Kai kalbama apie organizaciją kaip visumą (sistemą).

R. Želvio (2003) teigimu, organizavimo esmė – žmonių atranka, darbo grupių suformavimas, kurios kartu sėkmingai siektų organizacijos tikslų įgyvendinimo. Dar viena iš žmogiškųjų išteklių organizavimo funkcijų – nuolatinis darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, įgūdžių, kompetencijų atnaujinimas bei plėtojimas.

Mokslininkai, tyrinėję vadybos ir valdymo sritis, patvirtina, kad organizacijos nefunkcionuos, jei nebus efektyvaus organizavimo.

Kadangi vadovams suteikta tam tikra formali valdžia, vadovavimas organizacijai – dar viena iš pagrindinių valdymo funkcijų. „Vadovavimas yra sutapatinamas su problemų sprendimu, vadovavimo tikslas – rasti sprendimus“ (Sergiovanni, 2005).

V. J. Černius (1992) išskiria keturias pagrindines vadovavimo funkcijas:

- Vadovavimas žmonėms (priėmimas, skatinimas, tobulinimas, palankios atmosferos kūrimas, sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas).
- Vadovavimas organizacijai (vadybinės komandos subūrimas, vadovavimas veiklos programai, technologijų ir išteklių tvarkymas, santykių su aplinka formavimas).
- Vadovavimas materialiniams ištekliams.
- Vadovavimas kaitai (sėkmės prielaidų sukūrimas, pokyčių stebėjimas ir vertinimas, tolesnės veiklos numatymas).

Taigi „vadovavimas – darbuotojų skatinimas, nukreipimas tam tikra linkme, atitinkama įtaka, siekiant, kad jie atliktų būtinas užduotis“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p. 11). Vadovaudami vadovai sudaro tinkamą aplinką, kad darbuotojai pasiektų geriausių rezultatų. Pasak V. Obrazcovo (2006), „vadovavimo meno esmė – potencialų pavojų paversti nauja galimybe“.

Vadovavimo sąvoka dažnai gretinama su lyderiavimu: „Vadovavimas labiau atspindi vadovo formalaus statuso nusakomą funkciją, o lyderiavimas išreiškia grupėje pripažinto

žmogaus – lyderio veiklą, telkiant žmones užsibrėžtam bendram veiklos tikslui pasiekti“ (Jucevičienė, 1996).

Visa vadovo veikla nukreipta į įstaigos tobulinimą, jos ateitį. Valdant numatoma, kokias užduotis ir per kiek laiko, kokius resursus panaudojant bus įgyvendinti išskirti tikslai. Taigi kontrolė – procesas, kurio metu nustatoma, kiek įgyvendinta veikla atitinka numatytus rezultatus.

Stoner, Freeman, Gilbert (1999) teigimu, kontrolės funkcija susideda iš šių pagrindinių elementų:

- atliekamo darbo standartų nustatymo;
- darbo vertinimo;
- jo palyginimo su nustatytais standartais;
- kai randama nukrypimų nuo standartų, pasirinktų veiksmų keitimas.

R. Jucevičius (1996) išskiria kelis kontrolės tipus:

- Strateginė kontrolė vykdoma realizuotų programų įgyvendinimo lygiu;
- Valdymo kontrolė įgyvendinama, stebint, kaip aprūpinamas resursais tikslų įgyvendinimo procesas;
- Operatyvinė kontrolė, konkrečių uždavinių ar veiksmų stebėjimas.

Pasak Malik F. (2005), jei siekiama valdymo kokybės, kontrolė turi būti vykdoma, ir turbūt geriausia ją būtų vykdyti savikontrolės forma bei organizacijos darbuotojams suteikti kuo didesnes galimybes kontroliuoti save.

Sėkmingo valdymo kontekste turi būti sukurta kontrolės sistema, nustatyti vertinimo kriterijai, pasiekimų įvertinimas, korekcijų atlikimas, informacijos apie pasikeitimus teikimas.

Valdymo funkcijos glaudžiai susijusios tarpusavyje ir sudaro bendrą vieningą kompleksą. Jos negali būti nagrinėjamos atskirai viena nuo kitos, neįvertinant tarpusavio ryšio.

Norint užtikrinti švietimo kokybę, prieinamumą ir lygias galimybes, būtina žinoti, kaip ir kur gauti reikiamos informacijos, gebėti ją valdyti, priimti atsakingus ir pagrįstus sprendimus bei sėkmingai juos įgyvendinti.

1.3. Mokyklos valdymo kokybės samprata

A. Zabulionis (2003) teigia, kad nuolatinė švietimo kaita yra natūralus procesas, kuriuo mokiniams sudaromos kuo geresnės sąlygos įsilieti į besikeičiantį pasaulį. Todėl mokyklos uždavinys – užtikrinti aukštą paslaugų kokybę. Mokyklos veiklą kokybės linkme orientuoja mokyklų vadovai. Aukšta valdymo kokybė pasiekama visomis vadybos funkcijomis ir ryšiais. Negalima pasiekti aukštos kokybės spontaniškai, impulsyviai reaguojant į atsirandančias problemas. Neturint konkrečių tikslų kokybei kelti, negalima nustatyti, ar ji aukšta, ar žema.

1.3.1. Kokybės samprata švietimo sistemoje

Kokybės siekimas šiandien aktualus ne tik organizacijoms, gaminančioms produktus ar teikiančioms paslaugas, bet ir švietimo įstaigoms. Lietuvoje švietimo kokybe susirūpinta atkūrus nepriklausomybę. Tačiau švietimo kokybės įvertinimas problematiškas dėl šių pagrindinių priežasčių – kokybės sąvokų gausos, įvairumo ir dėl to, kad dalis rezultatų paaiškėja tik po tam tikro laiko.

Švietimo kokybė akcentuojama Lietuvos ir ES norminiuose dokumentuose. „Švietimo ir ugdymo kokybė ir jos valdymas yra prioritetinga visų ES šalių veiklos sritis, nepaisant skirtingų nacionalinių kontekstų“ (Gumuliauskienė, Gedminienė, 2008). Švietimas visiems ir Darnaus vystymosi švietimo koncepcija pabrėžia mokymo(si) kokybę, kiek ko mokomasi, kaip ir ko išmokstama. Kokybės samprata subjektyvi, daugialypė, priklausoma nuo konteksto. Kaip teigia G. Žibėnienė (2006), kokybė švietime – esminė vertybė, tačiau ji nuolat kintanti.

Pagal P. Rado (2003), švietimo kokybė gali būti apibūdinama kaip:

- ekspertų nustatytų kokybės standartų atitikimas;
- sutikimas su susitarimo nustatytais kriterijais (tėvų ir mokyklos susitarimas dėl teikiamų paslaugų);
- individualaus kliento poreikių patenkinimas, atsižvelgimas į kiekvieno besimokančiojo poreikius.

Nėra visuotinai nustatytos švietimo kokybės sampratos. Bendriausia prasme švietimo kokybe laikytini švietimo klientų, profesionalų (pedagogų, švietimo įstaigų vadovų, švietimo valdymo lygmenų specialistų, švietimą aptarnaujančios infrastruktūros specialistų, mokslininkų) ir politikų susitarimai dėl švietimo tikslų, jų siekimo būdų, pasiekimų įvertinimo kriterijų bei sutartinių tikslų pasiekimo laipsnio.

Remiantis Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimo medžiaga diskusijoms (2007), galima išskirti pagrindinius švietimo kokybę apibrėžiančius veiksniai: ugdymo turinio atnaujinimas, mokinių kompetencijų plėtra, švietimo kokybės vadybos sistemos sukūrimas, mokyklų veiklos vertinimas. Lietuvos švietimo sistemoje kokybės siekiama, decentralizuojant švietimo sistemą, diegiant strateginį valdymą, švietimo vadybos naujoves, mokyklų įsivertinimo ir įvertinimo sistemą.

Švietimo kokybė yra visuma švietimo savybių, kurios lemia:

- švietimo gebėjimą tenkinti su juo siejamus lūkesčius ir asmens bei visuomenės poreikius;
- tinkamą švietimo misijos ir švietimo sistemai priskiriamų funkcijų atlikimą;
- švietimui keliamų tikslų įgyvendinimą.

Švietimo gairėse 2003-2012 metams (2002) teigiama, kad vienas iš pagrindinių kokybės rodiklių švietime – kaip švietimas atitinka nuolatinis asmens ir visos visuomenės poreikius. Švietimo kokybės užtikrinimas – tai tikslų, uždavinių bei mokymo turinio atnaujinimas, mokytojų pasirengimo bei darbo gerinimas, materialinio ir intelektualinio švietimo sistemos aprūpinimo užtikrinimas, ugdymo kokybės nuolatinio vertinimo sistemos įdiegimas bei šiuolaikiško kokybės valdymo užtikrinimas.

Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija (2008) nusako švietimo kokybės kriterijus, užtikrinimo būdus bei priemones, taip pat sukuria prielaidas švietimo kokybės užtikrinimo politikai suderinti. Švietimo kokybės samprata kuriama, susitarant dėl formaliojo švietimo ar atskirų jo sričių, taip pat švietimo įstaigų misijos bei tikslų ir jiems įgyvendinti būtinų sąlygų. Švietimo kokybės užtikrinimas yra priemonių visuma, skirta sutartai bei nustatytai švietimo kokybei pasiekti bei išlaikyti ir švietimo tobulinimui skatinti.

Švietimo kokybės sampratos šaltiniai yra:

- išoriniai – švietimo klientų, socialinių partnerių bei švietimo politikų požiūris ir lūkesčiai;
- vidiniai – švietimo darbuotojų kompetencija, patirtis ir požiūris.

Remiantis Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija (2008), apibūdinama siauresnė ir konkretesnė švietimo kokybės samprata – kokybė kaip apibrėžtų reikalavimų (standartų, normų, kriterijų) tenkinimas. Švietimo kokybės gerinimas – vadybinės ir kitos praktikos tobulinimo priemonės, padedančios siekti sutartos formaliojo švietimo kokybės.

Apibendrinant galima teigti, kad švietimo kokybė - tai požymių visuma, leidžianti spręsti, kaip švietimo teikėjai vykdo savo paskirčiai būdingus bei nacionalinius ugdymo tikslus, atitinka nacionalinius reikalavimus ir normas, Europos Sąjungos, pasaulio šalių švietimo siekius, pasižymi naujovių ir nuolatinio tobulėjimo siekimu esamomis sąlygomis ir geba tas sąlygas gerinti.

1.3.2. Valdymo kokybės samprata

„Mokykla yra organizacija, savo viziją išreiškianti tikslais, kurie yra tiek profesiniai, tiek ideologiniai“ (Lombaercas, 2007). Sėkmingas mokyklai iškeltų tikslų įgyvendinimas daug priklauso nuo jos valdymo ir vadovavimo jai. Kiekviena švietimo įstaiga yra unikali, todėl kaitos procesai kiekvienoje iš jų vyksta skirtingai. Sunku rasti tokį mokyklos valdymo modelį, kuris vienu metu tiktų visoms institucijoms. Mokyklos valdymas įtakoja veiklos kokybę, mokyklos tikslų įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo mokyklos vadovo gebėjimo numatyti tikslus, įtraukti personalą, analizuoti pasiektus rezultatus. Vadovo priimti sprendimai ir kasdieninis vadovavimas

suteikia galimybes organizacijai veikti kokybiškai, taip, kaip ir turėtų būti sėkmės atveju. Mokyklos vadovas tiesiogiai ar netiesiogiai įtakoja organizacijos narių darbą ir kontroliuoja jo kokybę.

T. J. Sergiovanni teigia, jog mokyklos veikia panašiai kaip laikrodžio mechanizmas, o visi jo mechanizmai sujungti glaudžiai, tvarkingai ir nuspėjamai. Taigi vadovo veiklos ypatumas – atsakingumas už daugelį sričių organizacijoje.

Vadovo kompetencija priklauso ir nuo asmeninių savybių – charakteristikų, požiūrio bei patirties. Remiantis vadybos principais, galima išskirti šiuos vadybinę kompetenciją nusakančius vadovo sugebėjimus:

- sugebėjimas lyderiauti;
- sugebėjimas dirbti komandoje;
- sugebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti;
- sugebėjimas spręsti konfliktines situacijas;
- sugebėjimas vesti susirinkimus, pirmininkauti darbo grupėse;
- sugebėjimas koordinuoti organizacijos ar organizacinio vieneto, grupės veiklą;
- sugebėjimas strategiškai mąstyti;
- sugebėjimas planuoti;
- sugebėjimas deleguoti atsakomybę;
- sugebėjimas priimti sprendimus;
- sugebėjimas efektyviai komunikuoti ir t.t.

Mokyklos vadovas – lyderis nėra labai dažnas edukacinės praktikos reiškiny, tačiau reikšmingas, siekiant mokyklos veiklos kokybės.

Mokyklos vadovui keliami ne tik profesinės kompetencijos, bet ir asmeninių savybių reikalavimai. V. J. Černius (1992) įvardina geriems vadovams būdingas savybes:

- aiškaus tikslo turėjimas,
- ištvermingumas,
- savęs pažinimas,
- noras mokytis,
- darbo pamėgimas,
- sugebėjimas patraukti,
- jausminis subrendimas,
- rizikavimas,
- netikėjimas,
- dėmesys kitiems.

Alberoni F. (2006) teigia, kad iš tikro vadovo tikimasi, kad jis mokės suteikti darbuotojų veiksmams prasmę. Vadovas „turi gebėti vertinti žmones, kad didelių sugebėjimų asmuo neatsidurtų poste, kur negalėtų jų atskleisti, priešingai, būtų ribojamas“ (Alberoni, 2006).

Appleby (2003) mano, kad vadovai turi išmanyti apie žmonių motyvaciją, kad galėtų daryti įtaką pavaldiniams pavestų darbų atlikimui. Gebėjimas motyvuoti, kaip ir gebėjimas lyderiauti, šiandien yra svarbus kaip niekad iki šiol. Tokiam teiginiui pritaria ir Zakarevičius (2004), teigdamas, kad viena svarbiausių sėkmingo vadovo darbo prielaidų yra gebėjimas naudoti tinkamus pavaldinių veiklos motyvavimo mechanizmus. „Vadovas turi mokėti girti, turi mokėti atlyginti“ (Alberoni, 2006). Pasak J. Bagdonavičiaus, R. Grigo, V. Senkaus (2006), vadovai turi būti pasirengę pasidalyti savo teisėmis ir įgaliojimais su pavaldiniais, privalo jais pasitikėti ir pagrindinį dėmesį skirti įvairių problemų sprendimo metodams išsivirti.

Kadangi valdymas – tai nuolatinis organizacijos formos palaikymas, tai mokyklos valdymo kokybė apibrėžiama kaip tikslų, uždavinių organizacijos tobulinimui numatymas bei priemonių ir išteklių optimalus panaudojimas tikslams pasiekti.

Švietimo įstaigos vystymasis, novatoriškumas ir ugdymo(-si) kokybė tiesiogiai priklauso nuo valdymo kokybės, nuo vadovo ir jo komandos kompetencijų – intelektualinių ir pragmatinių administravimo mokėjimų ir įgūdžių sąmoningos plėtotės. Galima teigti, jog valdymo kokybė turi didelės įtakos bendrajai mokyklos veiklos kokybei.

Vadovams keliami išsilavinimu, žiniomis ir gebėjimais pagrįsti dalykiniai reikalavimai, nors ne mažiau svarbios ir asmeninės savybės, turinčios įtakos konkrečių darbų vykdymui. Greta tam tikrų asmeninių savybių būtina turėti etikos, psichologijos, pedagogikos, vadybos ir kitų įvairių mokslo sričių žinių, reikalingų formuoti organizacijos veiklos kokybę.

„Puikūs vadovai mus išjudina. Jie įkvepia ir padeda pasireikšti geriausioms mūsų savybėms“, – teigia Goleman, Boyatzis, McKee (2007, p. 3). Žmonių kolektyvo valdymas grindžiamas įgūdžiais ir reikalauja išvalgumo organizacijos tikslų kūrimo procesuose, todėl teisė priimti sprendimus ir atsakomybė už savo veiklą yra pagrindiniai principai, kuriais remiasi vadovas.

R. Mečkauskienės (2007) teigimu, mokyklos vadovas, norėdamas, kad mokykla pasiektų kuo aukštesnių ugdymo rezultatų ir įgyvendintų mokyklai skirtą misiją, žvelgia daug toliau už eilinį darbuotoją ir mokyklos veiklą mato visos švietimo sistemos kontekste.

Švietimo įstaigos vadovas formuoja įstaigos kokybės politiką, nustato jos įgyvendinimo priemones, paslaugų proceso ir rezultatų kokybės rodiklius, užtikrina paslaugų kokybės rodiklių stebėseną, tvirtina struktūrinių padalinių darbo organizavimo reikalavimus, todėl svarbu žinoti, ar vadovas geba plėtoti ir ar moka įvertinti strateginės veiklos tobulinimo galimybes, ar jam pakanka žinių ir įgūdžių kelti įstaigos kultūros lygį ir siekti aukštesnės paslaugų kokybės, ar jis

išmano personalo vadybą, ar geba atnaujinti savo žinias ir įgūdžius. Efektyviai dirbantys vadovai nurodo darbuotojams veiklos kryptį, sukuria tarpusavio pasitikėjimo santykius, ugdo darbuotojų gebėjimus.

Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijoje (2008) teigiama, kad lyderystės ir vadybos, kitaip valdymo kokybę apibrėžia vadovų gebėjimas sukurti sąlygas mokymo ir mokymosi procesams. Valdymo kokybė apima:

- švietimo vizijos, tikslų ir strategijų kūrimą;
- švietimo organizavimą ir procesų valdymą;
- valdymo vertybes ir principus (švietimo bendruomenės įtraukimą ir atvirumą partneriams, centralizavimo/decentralizavimo lygį, valdymo demokratiškumą ir kt.);
- administracinę struktūrą (padalinius, jų funkcijas ir ryšius, valdymo ir pavaldumo schemas, pareigybes);
- kokybės užtikrinimo sistemas.

W. E. Demingas (1986), kokybės teoretikas, sukūrė universalų kokybės modelį: „planuok – daryk – tikrink – veik“. Mokyklos vadovas, pritaikęs šį modelį praktikoje, gali pasiekti valdymo efektyvumo.

D. Hopkins, M. Ainscow, M. West (1998) pabrėžia, kad, tobulinant mokyklą, siekiant jos valdymo kokybės, svarbiausi šie aspektai: sukurti aiškią mokyklos viziją; vertinti darbo išmanymą; palaikyti teigiamus darbuotojų ir administracijos santykius; įtraukti kuo daugiau žmonių, priimant sprendimus; dvipusė – vertikali ir horizontali – komunikacija; pripažinti, kad vadovavimas – ne individui suteiktos pareigos, bet funkcija, kurią gali padėti vykdyti daugelis darbuotojų.

1.3.3. Valdymo kokybės kriterijai

Valdymo kokybės kriterijai siejami su organizacijos efektyvumu, o įstaigos efektyvumas su rezultatyvumu bei veiksmingumu.

Mokslinėje literatūroje efektyvumas nagrinėjamas įvairiais aspektais – pedagoginiu, ekonominiu bei vadybiniu. Ugdymo įstaigos efektyvumas – koncentracija į tuos dalykus, kurie svarbiausi švietimui. Efektyviai dirbanti mokykla – gero valdymo rezultatas. Valdymo efektyvumas grindžiamas organizacijos vadovo gebėjimu pasiekti rezultatų, optimaliai panaudojant išteklius – žmogiškuosius, laiko ir materialiuosius.

Pasak V. Targamadzės (2001), mokyklos efektyvumas – paini ir neaiški sąvoka. Efektyvi ugdymo įstaiga siekia klientų, vartotojų poreikius atitinkančių tikslų. Valdymo kokybė, palankus mokyklos klimatas, efektyvus mokyklos planas, dėmesio fokusavimas į pagrindines užduotis

padeda pasiekti efektyvumo įstaigoje. Efektyvi švietimo įstaigos veikla retai kada būna be efektyvaus valdymo.

Mokslininkai į efektyvumą žvelgia tikslų ir sisteminiu požiūriais. Efektyvumas – tai tinkamai iškeltų tikslų įgyvendinimas, kokybiškų rezultatų pasiekimas, racionalus išteklių panaudojimas. Sisteminiu požiūriu, efektyvumas pasiekiamas tada, kai organizacija tenkina aplinkos poreikius, nes iš išorinės aplinkos ji gauna išteklius, o pati organizacija teikia paslaugas ar prekes. Taigi efektyvumo samprata apima ne tik rezultatų pasiekimą, bet ir organizacijos mikroklimatą, plėtros galimybes bei reagavimą į pokyčius.

Šiuolaikinėje švietimo sistemoje, norint sėkmingai reaguoti į aplinkoje vykstančius pokyčius ir išvengti vidinių ugdymo institucijos prieštaravimų, bet kokie pokyčiai, vykstantys institucijoje, turi būti valdomi. Efektyvus pokyčių valdymas susijęs su atskirų ar visų institucijos narių tobulinimu. Žinios, įgūdžiai suteikia kompetencijų, pasitikėjimo savimi, kelia poreikį tobulėti ir tobulinti kitus. Siekiant tobulinti instituciją, kolektyvo narių tobulinimas tampa itin reikšmingas. Kartu mokydami, institucijos nariai išmoksta dirbti kaip viena komanda ir siekti bendrų tikslų. Mokymasis kartu ir bendras rezultatų siekimas iškelia naujus poreikius, atskleidžia žinių ir įgūdžių spragas, poreikį nuolat augti, tobulėti, o tai jau formuoja besimokančią instituciją, kurioje kiekvienas mokytojas tampa lyderiu, kur grupių idėjos, normos generuoja vidinį poreikį augti (Fullan, 1998).

Valdymo efektyvumas priklauso ir nuo vadovo charakteristikų, gebėjimų ir įgūdžių. Anot P. Jucevičienės (1999), skiriamos trys gebėjimų grupės:

- techniniai sugebėjimai, nusakomi žiniomis ir gebėjimu dirbti su konkrečiais įrengimais ir technologijomis;
- žmogiškieji sugebėjimai, nusakomi mokėjimu dirbti su žmonėmis, bei organizuoti grupinį darbą. Tai esminiai vadovavimo gebėjimai;
- konceptualieji sugebėjimai, išreiškiami sisteminiu mąstymu, sugebėjimu modeliuoti, plačiu požiūriu į vykstančius reiškinius.

Valdymo efektyvumas glaudžiai siejamas su vadovo lyderiavimu. „Valdymas bus neefektyvus, jei nesirems lyderiavimu, pasireiškiančiu vadovo sugebėjimu sutelkti žmones sėkmingai įgyvendinti tikslus“ (Sajienė, Targamadžė ir kt. 2008, p. 27).

V. Baršauskienės, B. Janulevičiūtės (1999) teigimu, efektyvaus vadovo kokybė – tai vadovavimas, kai labiausiai remiamasi teigiamais žmoniškaisiais santykiais. Valdymo kokybė įgyvendinama tada, kai vadovas geba sutelkti personalą sėkmingai įgyvendinti tikslus.

Valdymo kokybė tampriai siejama ne tik efektyvumu, bet ir su rezultatyvumu. Pasak B. Neverausko, J. Rastenio (2001), aukštas rezultatyvumas pasiekiamas, kai numatomi konkretūs

tiksmai ir planuojamas našumas. Vadovų veikla taps rezultatyvia, kai bus kreipiamas dėmesys į strateginį planavimą.

Valdymo rezultatyvumas susijęs su efektyvaus vadovo savybėmis, V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė (1999) išskiria efektyvių vadovų savybes: sugebėjimą bendrauti, empatiją, lankstumą, objektyvumą, atvirumą, pasitenkinimą, savęs įvertinimą, pasitikėjimą savimi, racionalumą.

Valdymo rezultatyvumas priklauso ir nuo to, kokias vertybes puoselėja efektyvus vadovas. Vadovų vertybių sistema orientuota į ateitį, organizacinius tikslus, pareigas, interesus, įsitikinimus bei jausmus.

Mokyklos vadovo valdymo kokybę nusako ir gebėjimas efektyviai organizuoti mokyklos veiklą. Daugelis autorių teigia, kad efektyvi mokykla, kurioje:

- palanki, saugi atmosfera;
- į mokymo programas orientuotas vadovavimas;
- darbuotojų tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas;
- bendradarbiavimas su mokinių tėvais;
- efektyvus išteklių naudojimas;
- mokinių tėvų dalyvavimas bei parama.

Vadovas užsiima ypatinga veikla, atskirų individų visumą paverčiančia tikslingai ir efektyviai dirbančia žmonių grupe. Valdymo esmę sudaro žmogiškosios energijos gamyba. Valdymo veiksmingumas priklauso nuo to, kiek energijos vadovas sugeba išgauti iš kiekvieno pavaldinio ir ar ją nukreipia organizacijos tikslams siekti.

LR Švietimo įstatymas (2003) reglamentuoja veiksmingą vadybą – tinkamais ir laiku priimamais sprendimais bei veiksmingumą, kai švietimo įstaigos siekia geros kokybės rezultatų sumaniai ir taupiai naudodamos turimus išteklius, nuolat vertindamos, analizuodamos ir planuodamos savo veiklą.

Kai organizacijos vadovas veiklos kokybę supranta kaip optimalų materialiujų, žmogiškųjų ir finansinių išteklių panaudojimą, pasiekiant maksimalius rezultatus minimaliomis sąlygomis, galima teigti, kad jis valdo efektyviai.

1.3.4. Mokyklos valdymo strateginiai orientyrai

„Mokyklai tenka daugiau ar mažiau prisitaikyti prie aplinkos ir visuomenės“, teigia V. Černius (Černius, 1992, p. 79). Autoriaus požiūriu, mokykla turi reaguoti į finansinius pasikeitimus, visuomenės sprendimus, laikytis vyriausybės ir ministerijų norminių dokumentų.

Lietuvos švietimo strateginis siekis – atviros pilietinės visuomenės sukūrimas. Švietimo strateginėse nuostatose (Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos, 2003) akcentuojami tikslai:

- Sukurti efektyvią ir darnią, atsakingu valdymu, taikliu finansavimu ir racionalių išteklių panaudojimu pagrįstą švietimo sistemą.
- Išplėtoti tęstinę, mokymąsi visą gyvenimą laiduojančią ir visiems prieinamą, socialiai teisingą švietimo sistemą.
- Laiduoti švietimo kokybę, atitinkančią atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens poreikius.

Šių tikslų įgyvendinimui formuluojami uždaviniai:

- Organizaciniai: efektyvumas; atsakingas valdymas; racionalus išteklių panaudojimas;
- Bendrieji: socialinis teisingumas; asmens poreikių tenkinimas.
- Edukaciniai: prieinamumas; atvirumas visuomenei; žinių siekimo tęstinumas (mokymasis visą gyvenimą).

Pastaruoju metu itin daug kalbama apie mokyklų veiklos kokybės užtikrinimą. Galima teigti, kad vadovo pareigų vykdymas neatsiejamas nuo kokybės vadybos. „Kokybės vadyba yra tokia vadybos filosofija ir metodai, kuriais vadovaudamasi organizacija nuolat tobulėja, siekdama kuo geriau patenkinti vartotojų poreikius, gerindama produktų arba paslaugų kokybę ir mažindama sąnaudas“ (Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 81).

Šiuolaikinėje visuomenėje švietimo įstaiga tapatinama su švietimo paslaugų organizacija, o švietimo paslaugų vartotojai – mokiniai ir jų tėvai. R. Želvys (2002) samprotauja, kad tokiu atveju švietimo organizacijai turėtų būti priskirti visoms paslaugų organizacijoms būdingi bruožai. Tačiau daugumai pedagogų ir vadovų psichologiškai nėra priimtina mokyklos, kaip paslaugas teikiančios organizacijos, samprata.

Vadovas turėtų siekti mokyklos veiklos kokybės, tenkindamas paslaugos vartotojų poreikius. Tačiau švietimo organizacijoje iškyla problema, kiek galima pasikliauti kiekvieno kliento poreikiais ir ar klientai gali apibrėžti, kokių žinių, gebėjimų bei kompetencijų jiems reikia. Švietimo gairėse 2003-2012 m. (2002) keliami pagrindiniai bendrieji tikslai:

- įvesdinti asmenį į šiuolaikinę visuomenę, padėti jam įgyti kultūrinę bei socialinę kompetenciją ir tapti savarankišku, atsakingu žmogumi, norinčiu ir gebančiu nuolat mokytis ir kurti savo bei bendruomenės gyvenimą;
- padėti asmeniui įgyti profesinę kvalifikaciją, atitinkančią šiuolaikinių technologijų, kultūros bei asmeninių gebėjimų lygį, sudaryti sąlygas nuolat tenkinti pažinimo poreikius, siekti naujų kompetencijų ir kvalifikacijų, mokantis visą gyvenimą;

- stiprinti visuomenės kūrybines galias, užtikrinant darnią krašto ūkio, aplinkos ir kultūros plėtrą;
- Laiduoti tautos ir krašto kultūros tęstinumą, jos tapatybės išsaugojimą ir nuolatinį kūrimą, puoselėti šios kultūros atvirumą ir dialogiškumą.

Švietimo organizacijos vadovas, numatydamas mokyklos strategiją, turėtų vadovautis aukščiau minėtomis nuostatomis bei bendraisiais tikslais klientų poreikiams tenkinti.

Mokyklos vadovas, siekdamas kokybės, turėtų koncentruotis į kiekvieno organizacijos veiklos aspekto tobulinimą bei į nenutrūkstantį kiekvieno organizacijos nario mokymąsi. Siekiant kokybės, kaip nuolatinio vystymosi, mokykla turi tapti besimokančia organizacija, kurioje visi darbuotojai tobulina savo įgūdžius, įgyja naujų kompetencijų, kuria mokymosi modelius ir mokosi, kaip reikia mokytis. Kaip teigia C.C. Barcyk, „svarbu, jog visi darbuotojai būtų tinkamai mokomi, o po to jiems būtų leista kiek įmanoma greičiau pritaikyti žinias ir įgūdžius praktiškai“ (Barcyk, 1999, p. 145).

Švietimo gairėse 2003 – 2012 metams (Švietimo gairės, 2002) viena iš švietimo sistemos plėtotės nuostatų – prieinamumas. Mokyklos vadovas turėtų laikytis šios nuostatos ir užtikrinti lygias galimybes visiems mokiniams (nepriklausomai nuo socialinės padėties ar negalios) įgyti išsilavinimą. Mokyklos valdymo strategijoje numatomas ir ugdymo turinys, atitinkantis visuomenės raidos ir pažangos kontekstą.

Pagrindinė švietimo veikla siejama su nuolatinėmis pastangomis vystyti ir tobulinti teikiamų paslaugų kokybę. Šiuolaikinėje visuomenėje kiekviena mokykla turėtų laikytis atvirumo pokyčiams nuostatos, o mokyklos vadovas – pokyčius inicijuoti ir diegti įstaigoje. Tuomet įstaigoje vyraus lankstumas ir greitas atsakas į pokyčius.

Kadangi švietimo sistema remiasi efektyvumo nuostata (Švietimo gairės, 2002), mokyklos vadovas turi siekti organizacijos veiklos efektyvumo. „Efektyvumas – sugebėjimas daryti dalykus teisingai; tai išteklių ir rezultato koncepcija. Efektyviai dirbantis vadovas pasiekia rezultatų optimaliai panaudodamas išteklius: darbą, medžiagas ir laiką. Jis sugeba sumažinti išteklių, būtinų pasiekti rezultatui pasiekti sąnaudas“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p. 9).

Malik F. (2005) teigia, kad nuo valdymo priklauso produktyvumas ir naujovių įgyvendinimo galimybės. Vadovas organizacijos išteklius gali naudoti produktyviai ir neproduktyviai, jie skiriami novacijų įgyvendinimui arba pasenusių ir atgyvenusių tikslų siekimui.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos sėkmė priklauso nuo valdymo efektyvumo, veiklos kokybės, racionalaus išteklių naudojimo, pokyčių valdymo, atvirumo visuomenei ir novacijoms, naujos mokymosi sampratos ir mokyklos kaip besimokančios organizacijos kūrimo.

2. SPECIALIOSIOS MOKYKLOS VALDYMO YPATUMAI

Specialiojo ugdymo įstaiga – švietimo įstaiga, kurios pagrindinė veikla – specialiųjų poreikių asmenų ugdymas (LR Specialiojo ugdymo įstatymas, 1998).

„Valstybė turėtų laikytis nuostatos, kad Vaiko teisių konvencijos apibrėžtas neįgaliųjų ugdymas, integruoto ugdymo organizavimas yra vienas iš būtinų įgyvendinti švietimo principų integruojantis į Europos švietimo erdvę“ (Bruzgelevičienė, 2001).

Specialiosiose mokyklose ugdomi vaikai, kurie dėl sunkios fizinės negalios ar ypač didelio intelekto sutrikimo negali mokytis bendrojo lavinimo mokykloje. Šiose mokyklose sudaromos tinkamos sąlygos vaikų psichinio ir fizinio vystymosi korekcijai, kompensacijai, asmenybės vystymuisi, jų pasirėngimui būsimai veiklai, profesinei adaptacijai ir integracijai į visuomenę. Į specialiąją mokyklą vaikas siunčiamas tik tais atvejais, kai mokyklos psichologo, vaiką mokančio pedagogo, specialaus pedagogo korekcinė pagalba neduoda laukiamų rezultatų.

Specialiosios mokyklos daugiau orientuotos ne į ugdymo rezultatus, o į ugdymo procesą, veiklą, bendradarbiavimą su mokinių tėvais. Todėl pastebima, kad specialiosiose mokyklose švietimo kokybę atspindi ne kiek ugdymo rezultatai, o kiek veiklos organizavimas. Šie komponentai atsispindi specialiosios mokyklos strateginiame veiklos planavime. Taigi, specialiosios mokyklos iš dalies atitinka kokybiškos ugdymo įstaigos kriterijus: mokomi visi norintieji, programos pritaikomos klientų poreikiams ir atitinka jų lygį, tobulinama įprasta ugdymo įstaigos veikla, stengiamasi suburti vienminčius, orientuojamasi į skirtingus besimokančiųjų gebėjimus (Rado, 2001).

Visuomenės požiūris į specialiąsias mokyklas vis dar neigiamas, visuomenė vengia specialiųjų poreikių asmenų, nors jau ne vienerius metus kalbama apie specialiųjų poreikių asmenų socialinę integraciją. Specialiųjų mokyklų vadovai turėtų rūpintis informacijos sklaida apie mokyklą, joje vykstančias veiklas, kad keistų visuomenėje susiformavusius stereotipus.

Pagal Švietimo ir specialiojo ugdymo įstatymus, mokiniams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių, sudaroma vis daugiau galimybių ugdytis bendrojo lavinimo mokyklose. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos ekspertų atliktos Lietuvos švietimo politikos rekomendacijose (2002) pažymima, kad ugdymo įstaigos turi laikytis išsipareigojimo visiškai integruoti neįgalius vaikus į mokyklą ir bendruomenę, reikalaujant, kad būtų atsižvelgiama į jų reikmes – pritaikoma mokyklos aplinka, mokytojai rengiami dirbti su neįgaliais vaikais. Pasak R. Bruzgelevičienės (2001), visi vaikai turi būti ugdomi kartu, o specialiosios mokyklos turi tapti ugdymo centrais, dirbančiais su neįgaliaisiais lavinamosiose grupėse. Taigi kasmet daugėja specialiųjų poreikių mokinių, kurie pasirenka mokymąsi kartu su

bendraamžiais, todėl pastebimas ryškus mokinių skaičiaus mažėjimas specialiosiose mokyklose. Todėl LR Švietimo ir mokslo ministerija Mokyklų tobulinimo programos plius projektu „Specialiųjų mokyklų pertvarka, metodinių centrų steigimas“ siekia gerinti specialiojo ugdymo prieinamumą ir kokybę, steigiant metodinius centrus. „Tam, kad būtų įgyvendintas užsibrėžtas tikslas, numatyti šie projekto uždaviniai: modernizuoti specialiojo ugdymo mokyklų infrastruktūrą ir pritaikyti tas mokyklas metodinių centrų funkcijoms atlikti“ (<http://www.sac.smm.lt/index.php?id=29f>). Ne visos Lietuvos specialiosios mokyklos bus reorganizuotos į metodinius centrus. Todėl tokių mokyklų vadovai turi imtis iniciatyvos, teikdami paraišką šiam projektui įgyvendinti. Tai lems vadovų lankstumas ir atvirumas pokyčiams.

Daugumoje specialiųjų mokyklų specialiųjų poreikių mokiniai, neturintys galimybės kiekvieną dieną atvykti į specialiąją mokyklą ar kitą specialiojo ugdymo įstaigą, turi teisę nemokamai gyventi mokyklos bendrabutyje (Specialiojo ugdymo įstatymas, 1998). Mokyklos pedagoginis personalas – mokytojai, organizuojantys ugdymą, ir auklėtojai, dirbantys su mokiniais po pamokų. Specialiųjų mokyklų vadovai turi inicijuoti šių darbuotojų bendradarbiavimą, siekiant aukštesnės ugdymo kokybės.

Specialiosios mokyklos pasižymi tuo, kad jose, lyginant su bendrojo lavinimo mokyklomis, mokosi nedidelis mokinių skaičius, dirba nedaug pedagogų. Siekiant užtikrinti ugdymo individualizavimą ir diferencijavimą, šių mokyklų klasėse mokoma iki 12 mokinių. Pagal mokinio krepšelio apskaičiavimo metodiką specialiųjų poreikių turinčių mokinių poreikiams tenkinti skiriamos papildomos lėšos.

Specialiosios mokyklos mažai įtraukiamos į šalies mokyklų tobulinimo projektus. Mokyklų tobulinimo programoje ir Besimokančių mokyklų tobulinimo projekte dalyvavo tik viena tokio tipo mokykla (Panevėžio specialioji mokykla). Kadangi šio tipo mokyklos yra nedidelės, todėl turi mažai galimybių konkuruoti su kitomis mokslo įstaigomis dėl Europos sąjungos fondų paramos.

Visi minėti faktoriai įtakoja specialiosios mokyklos valdymą. Kita vertus, specialiosios mokyklos negali būti išskiriamos iš kitų mokyklų tarpo, kai kalbama apie jų valdymą. Specialiosios mokyklos vadovai, nepriklausomai nuo šios mokyklos tipo, turėtų numatyti mokyklos strateginius tikslus, užtikrinti ugdymo kokybę, efektyviai valdyti mokyklos išteklius, taikyti mokyklos veiklos vertinimą/įsivertinimą.

3. STRATEGINIS MOKYKLOS VALDYMAS

3.1. Strateginio valdymo samprata ir reikšmingumas

A. Vasiliauskas (2006) teigia, kad strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis, nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo turimą potencialą. Pasak Bagdono, Bagdonienės (2000), strategija – tai aplinkybių, siekių, galimybių ir veiksmų junginys.

Pasak R. Jucevičiaus, P. Jucevičienės, B. Janiūnaitės, G. Cibulsko (2003), strateginis valdymas – tai vadybinė veikla, kuria numatomi organizacijos tikslai ir veiklos kryptys, atspindintys jos veiklos aplinkoje vykstančius procesus, sukuriama organizacijos strateginiai ištekliai, parengiama ir realizuojama strategija. Esminiai klausimai, kuriuos turi kelti strategai: ar organizacija daro tai, ką ji turėtų daryti, ir, ar organizacija daro taip, kaip reikia?

Strateginio valdymo etapai: strateginė analizė, strategijos rengimas, strategijos įgyvendinimas. Strategija – tai detalus, visapusiškas planas, užtikrinantis organizacijos misijos ir tikslų įgyvendinimo siekimą. Dažniausiai strategiją numato ir formuluoja organizacijos vadovybė. Organizacijos vadovybė turi suvokti, kad „strateginis valdymas – nenutrūkstamas procesas, apimantis pačios organizacijos tikslų programos bei priemonių jai įgyvendinti sukūrimą“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p. 259).

Strateginio valdymo procesas leidžia parengti ir įgyvendinti organizacijos strategiją, apibrėžiančią svarbiausius tikslus ateityje bei veiksmus tiems tikslams pasiekti. Stoner, Freeman, Gilbert (1999) teigimu, strateginis valdymas – valdymo procesas, apimantis organizacijos įtraukimą į strateginį planavimą, o po to užtikrinantis tuos planus atitinkančią veiklą. Svarbu, kad darbuotojai žinotų organizacijos strategiją, nes aiškus strategijos žinojimas ir kryptingas bei sąmoningas savo veiklos derinimas prie strateginių tikslų yra vienas iš organizacijos sėkmės veiksnių. Todėl itin svarbu vadovams nuolat įtraukti darbuotojus į strateginį planavimą bei įgyvendinimą.

„Hoferis ir Hendelis dėmesį sutelkė į keturis strateginio valdymo aspektus. Pirmasis – tikslo nustatymas. Antrasis – strategijos formulavimas, grindžiamas tais tikslais. Po to – strategijos įgyvendinimas, t.y., perėjimas nuo analizės prie administravimo – užduoties pasiekti numatytu tikslu, paskutinė užduotis – strateginė kontrolė – teikia vadovams grįžtamąjį ryšį.“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p. 266). Strateginis valdymas apima planavimą, resursų panaudojimą, organizavimą ir kontrolę.

Kadangi strateginis valdymas siejamas su organizacijos perspektyva, svarbu išanalizuoti, kokie išorės ir vidaus veiksniai veikia organizaciją, kokią misiją ji įgyvendina. Pasak V. Obrazcovo (2006), paprastai analizė suteikia vadovams konstruktyvaus mąstymo apie organizacijos aplinką, galimybes, taip pat apie stipriąsias ir silpnąsias jos puses. Svarbu suvokti, kad bet koks įvykis aplinkoje vienu metu gali suteikti organizacijai ir galimybių, ir pavojų.

Bagdonavičius, Grigas, Senkus (2006) teigia, kad organizacijos strateginis valdymas pradedamas vykdyti, nustatant bendrą jos veiklos tikslą, išreiškiantį tos organizacijos egzistavimo priežastį.

Strateginis planavimas – vienas iš esminių strateginio valdymo elementų. „Vadovai sukuria strateginius planus ir apibrėžia pagrindinius organizacijos tikslus“ (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999, p. 261).

Strateginis planavimas ir organizavimas padeda pasiekti įvairius tikslus:

- Aiškiai apibrėžiama organizacijos paskirtis ir nustatomi misiją atitinkantys realūs tikslai ir uždaviniai, kurie įgyvendinami per nustatytą laikotarpį.
- Organizacijos padaliniai žino konkrečius tikslus ir uždavinius.
- Užtikrinama, kad organizacijos ištekliai būtų efektyviai sutelkti į pagrindinius prioritetus.
- Galimybė išmatuoti pažangą ir, pastebėjus neatitikimus, atlikti pakeitimus.
- Suburti visus darbuotojus, jų pastangas, išryškinant, kur organizacija eina bendru sutarimu. Padidina organizacijos produktyvumą dėl padidėjusio efektyvumo ir veiksmingumo.
- Sprendžia pagrindines organizacijos problemas (managementhelp.org/plan...plan/str_plan.htm).

Planavimas – tai ilgalaikių tikslų, kurie atspindi organizacijos viziją ir misiją, numatymas.

Kad parengtų strateginį planą, organizacijos vadovybė turi:

- Sugebėti pažvelgti į ateitį, numatyti įvykių eigą;
- Suburti kvalifikuotą, žinantį vadovybės siekius (nebūtinai smulkiai) ir tiems siekiams pritariantį personalą;
- Turėti valios permainoms, ryžtis imtis veiksmų, kai tam ateis laikas;
- Mokėti kaupti tikslius duomenis apie savo organizaciją, konkurentus ir išorinę aplinką, juos objektyviai vertinti;
- Suprasti, kad strateginio plano įgyvendinimas – tai procesas, reikalingas nuolatinių pastangų (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 40).

Strateginis planavimas – tai vadovybės priimti veiksmai ir sprendimai, kurių pagrindu rengiama strategija, padedanti organizacijai siekti savų tikslų. Planuojant numatomas išteklių

paskirstymas, prisitaikymas prie išorinės aplinkos, vidaus koordinavimas ir organizacinio strateginio numatymo valdymas:

- Išteklių paskirstymas;
- Prisitaikymas prie išorinės aplinkos;
- Vidinė koordinacija;
- Organizacinių strategijų supratimas.

Nuolat keičiantis organizacijų aplinkai, įstatymams, „strateginis planas yra vertingas tik tam tikrą laiką – kol padėtis nesikeičia“ (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 40).

Pasak R. Jucevičiaus (1996), tam, kad būtų įgyvendintas strateginis planas, reikia resursų, tokių kaip, finansai, žmonės, partneriai, informacija, įrengimai. Pagrindinis strateginio valdymo klausimas – ar organizacija turi pakankamai resursų ir ar gali juos optimaliai panaudoti strateginiams tikslams siekti. D. Jovanovic, Z. Sajfert (2009) teigia, kad „strateginis vadovavimas yra apibrėžiamas kaip gebėjimas daryti įtaką kitiems savanoriškai priimti sprendimus, pagerinančius ilgalaikį gyvybingumą organizacijoms, panaudojant mažiausius materialinius išteklius“ (agriculture.usab-tm.ro/.../05%20Jovanovic%20Drazsen.pdf).

Dar vienas iš strateginio valdymo elementų – strateginė kontrolė. Strateginės kontrolės paskirtis – įvertinti, kaip efektyviai organizacijos strategija padeda pasiekti tikslus ir kaip susitelkia ties organizacijos struktūra, vadovavimu, technologija, žmonių ištekliais. Ši kontrolė reikalinga tam, kad nustatytų, ar pasirinktoji strategija padeda pasiekti organizacijos tikslus. Strateginė kontrolė „vyksta aukščiausiu lygiu ir apima visą organizacijos veiklą. Strateginė kontrolė yra glaudžiai susijusi su strateginiu planavimu“ (Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 45).

Strateginis valdymas reikšmingas, siekiant organizacijos veiklos kokybės bei rezultatyvumo. Strategija reikšminga tuo, kad „strategijos rengimo ir realizavimo procesuose dalyvauja įvairaus lygio ir skirtingų veiklos sričių atstovai“ (Jucevičius, 1996).

Mokslinėje literatūroje apibrėžiami strateginio valdymo privalumai:

- Aptinkamos problemos, iki joms išryškėjant;
- Efektyviai pakeičiamos veiklos sritys ar koreguojamos esamos;
- Suformuojamas objektyvus požiūris į organizacijos problemas;
- Tobulinamos veiklos strategijos ir būdai;
- Mažinama neigiama išorinių bei vidinių procesų įtaka;
- Efektyviai koordinuojama įvairių valdymo lygių ir posistemų veikla;
- Sukuriama vidinės komunikacijos sistema;
- Formuojamas kūrybinis ir nukreiptas į ateitį mąstymas;
- Visi veiksniai apjungiami į sistemą, leidžiančią įgyti konkurencinį pranašumą.

Pasak B. Davies, L. Ellison (2006), strateginio planavimo problema ta, kad dažnai neįmanoma kontroliuoti to, kas vyksta dėl išorinės mokyklos aplinkos pokyčių.

3.2. Strategijos vaidmuo mokyklos valdymo kokybei

Mokyklos strategija – visa veikla, kuri lemia ir palaiko mokyklos veiklos kryptį, mokyklos paskirtį, o strateginis vadovavimas – organizacijos narių ir išorės veiksnių veiklos kreipimas mokyklos uždaviniams įgyvendinti, kaip teigia C. Lusthausas (Lusthausas, 1997). Strategija siejama su mokyklos ateities vizija, kūrybiškumu bei sugebėjimais rizikuoti.

Mokyklų, kaip ir kitų organizacijų, vadovai sparčiai besikeičiančiame pasaulyje turi numatyti įstaigos strategiją, lanksčiai reaguoti į pokyčius, telkti ir orientuoti darbuotojus įgyvendinti numatytuosius tikslus. Strateginio valdymo tikslas – padėti vadovaujamai mokyklai sėkmingai įgyvendinti pokyčius, kurie kels mokyklos veiklos kokybę, bei sudaryti sąlygas, tikslams įgyvendinti.

V. Černiaus teigimu, „organizacijos gera būklė ir paslankumas labiausiai priklauso nuo vadovavimo strategijos. Aukščiausiems vadovams būtina turėti modelį arba filosofiją, kaip organizacija turėtų dirbti ir kaip ją galima keisti; po to, atsižvelgiant į savo patirtį, jie privalo nuolatos tai iš naujo įvertinti. Jie turėtų stengtis kurti organizaciją, turėdami aiškų požiūrį į tikslą, struktūrą, procesus, žmones, realizmą ir aplinką“ (Černius, 1992, p. 244).

Pagrindinis strateginio valdymo elementas – strateginė analizė. Valdymo kokybę apibrėžia tai, kaip vadovas geba identifikuoti atsirandančias galimybes ir ar pastebi kylančias grėsmes. Pagal B. Fidler (2006), organizacija ir, aišku, jos vadovas vertina esamą padėtį trimis komponentais:

- Vidinių mokyklos išteklių ir jų naudojimo įvertinimas;
- Išorinės įtakos mokyklai įvertinimas;
- Vyraujančios vidinės mokyklos kultūros pripažinimas.

„Strateginis mokyklos valdymas garantuoja, kad mokyklos vidinė ir išorinė aplinka yra suderintos tarpusavyje“ (Lombaercas, 2007). Gebėjimas vertinti vidaus ir išorės veiksnius vienareikšmiškai įtakoja mokyklos vadovo veiklos kokybę. Vadovas, išmanantis vertinimo metodus, gali identifikuoti, ką tobulinti ir kaip tobulinti mokyklos veikloje.

Strateginių tikslų iškėlimas – vienas svarbiausių valdymo proceso elementų. „Strateginis tikslas sudaro prielaidas ne tik suvokti prasmę ir tikslą, bet ir sudaryti galimybes bei įgyti pajėgumą įveikti iššūkius“ (Davies, Ellison, 2006, p. 56). Todėl vadovai žino kuria kryptimi tobulinti mokyklos veiklą.

Mokyklos strategija turi apimti kiekvieną ir kartu įtraukti kuo daugiau žmonių. Numatydamas mokyklos veiklos strategiją, diskutuodamas su mokyklos darbuotojais, mokyklos vadovas įgalina darbuotojus kartu siekti bendrų tikslų. Informacijos sklaida bei darbuotojų nuomonės išklausymas, jų indėlio į mokyklos veiklos kokybę pripažinimas, funkcijų delegavimas – viena iš reikšmingų mokyklos valdymo kokybės apraiškų. Strategijos pranašumas – „organizacijos narių palankios nuostatos į pasikeitimus suformavimas“ (Jucevičius, 1996, p. 53). B. Fidler (2006) teigimu, bendruomenės įtraukimo į sprendimus priėmimą nauda dvejopa: gerina sprendimų kokybę, didina bendruomenės narių motyvaciją ir atsivimą.

Strategija leidžia vadovui kryptingai organizuoti veiklą bei vykdyti efektyvią kontrolę numatytų tikslų, uždavinių, veiklų realizavimo, resursų optimalaus panaudojimo, konkrečių veiksmų vykdymo lygmeniu.

3.3. Mokyklos veiklos kokybė – esminis strateginio valdymo objektas

Mokykloms visuomenė deleguoja edukacinę, kultūrinę, informacinę ir socialinę funkcijas, o mokyklų viduje šios funkcijos pavirsta konkrečiomis veiklomis, teigia R. Jucevičius, P. Jucevičienė ir kt. (2003). Mokyklos veiklos kokybė vertinama pagal tai, kaip jos veikla atitinka paskirtį.

Mokyklos veiklos kokybė gali būti suvokiama kaip tikslas, kurio turi siekti švietimo įstaiga, arba kaip vienas iš daugelio konkrečių uždavinių, prilyginamų efektyvumui, veiksmingumui, teisingumui, demokratijai, vaidmenims, kuriuos atlieka įvairios interesų grupės, dalyvaujančios, priimant sprendimus. Žvelgiant dar plačiau, kokybė vienu ir tuo pačiu metu suvokiama ne tik kaip uždavinys, bet ir kaip metodas, priemonė ar procesas bei taisyklių, procedūrų ir standartų visuma ar net požiūris bei elgesio norma, vertybė ar nusistatymas, siekiant kelti darbo kokybę.

Mokslinėje literatūroje kokybė apibūdinama daugiareikšmiškai:

- kokybė – esminė ir išskirtinė ypatybė, atributas;
- kokybė – vartotojo lūkesčių atitikimas ir/ar viršijimas;
- kokybė – objekto savybių visuma, įgalinanti jį tenkinti išreikštus ar numatytus poreikius (Lietuvos standartas);
- kokybė – tobulumo laipsnis, vidinė ar išskirtinė ypatybė;
- kokybė – tai daugiamatė koncepcija, apimanti profesinio parengimo ir akademiinių standartų nagrinėjimą.

Pasak R. Jucevičiaus, P. Jucevičienės, B. Janiūnaitės, G. Cibulsko (2003), mokyklos vadovo priimti strateginiai sprendimai sąlygoja mokyklos sėkmę, o sujungus veiklos vienetus į

visumą, sukuriamas bendras mokyklos pranašumas prieš kitas mokyklas, jai suteikiamas stiprumas ar net unikalumas. Pasak Lamanausko (2009), visi procesai, vykstantys mokykloje, tiek pagrindiniai, nuo kurių tiesiogiai priklauso paslaugos (būsimos produkcijos) kokybė, tiek šalutiniai, kurie neturi tiesioginės įtakos paslaugai/produkcijai, vienodai svarbūs ir tik darniai veikdami kartu gali laiduoti organizacijos veiklos sėkmę (sisteminis požiūris).

Kyla klausimas – kas sąlygoja mokyklos veiklos kokybę ir kuria kryptimi turėtų būti nukreiptas strateginis valdymas? A. Michel (2003) samprotauja, kad visų pirma, užtikrinant kokybę, siekiama užtikrinti švietimo įstaigų efektyvumą, veiksmingumą, teisingumą, skaidrumą ir demokratišką veiklą. Tai susiję ir su principais, vertybėmis bei tikslais, kurių siekdami esame priversti užtikrinti tam tikrus standartus, taisykles, metodus ir darbo praktiką.

R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas (2003) teigia, kad mokyklos veiklos strategija sujungia į visumą naujas konkrečias veiklas, veiklos vienetų stiprinimo strategijas, taip siekiant mokyklos visuminės veiklos esminės naujos kokybės. Mokyklos organizacinio vystymo strategija kuriama tam, kad kokybės organizacinis potencialas leistų įgyvendinti ambicingus naujos veiklos strateginius uždavinius.

Kadangi mokyklų veiklos kokybę sunku nusakyti apčiuopiamais rezultatais, ji vertinama vadovavimo tikslingumo, mokytojų įtraukimo, mokymosi aplinkos kūrimo, fiksavimo/dokumentavimo, pažangos, vertybių, besimokančios organizacijos, mokymo kokybės, šeimos ir mokyklos partnerystės kriterijais.

„Mokyklos veiklos strategijos paskirtis – efektyviai valdyti mokyklos veiklos vienetų portfelį, kad būtų pasiektas didžiausias jų bendros veiklos sinergetinis efektas“ (Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas, 2003, p. 28). Strateginis valdymas užtikrina mokyklos konkrečių veiklų mokymo(si), novacijų diegimo, pedagoginės ir metodinės veiklos, žmogiškųjų išteklių vystymo, mokinių gerovės kūrimo ir palaikymo, materialiujų ir finansinių išteklių valdymo, vyksmo kokybę.

Strateginio valdymo esmė – veiklos plėtotė, teikiamų paslaugų kokybės gerinimas. Strateginio valdymo kontekste veiklos kokybė aprėpia visus aukščiau minėtus kriterijus, tokiu būdu siekiant mokyklos veiklos efektyvumo.

4. KOKYBĖS VALDYMO SISTEMA SPECIALIOJOJE MOKYKLOJE

Visuotinai yra pripažįstama, kad gyvename sparčios kaitos sąlygomis, mokykloms būtina plėtoti savo veiklos kokybę. Kokybės valdymas apibrėžiamas kaip kokybės vadybos dalis, skirta kokybės reikalavimams įvykdyti. Kokybei užtikrinti skiriamos dvi reikalavimų grupės: vieną iš jų apibrėžia reikalavimus paslaugai, kitą grupę sudaro profesinės veiklos reikalavimai, kuriais mokykla turi vadovautis, norėdama užtikrinti, kad atitiktų klientų reikalavimus. Kaip pažymi R. Ališauskas (2002), kokybės turinį lemia susitarimas, čia dalyvauja bent trys suinteresuotos pusės: klientai (mokiniai, jų tėvai), profesionalai (mokytojai, mokyklų vadovai, specialistai) ir politikai.

Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijose (2009) teigiama, kad mokyklos veiklos kokybės garantavimas ir gerinimas yra vienas iš esminių Lietuvos Respublikos švietimo politikos prioritetų.

Vienas iš specialiosios mokyklos kokybės užtikrinimo veiksnių – nuolatinis sugebėjimas tenkinti mokinių ir jų tėvų poreikius, teikiant geras švietimo paslaugas. Kad kokybė būtų aukšta, specialiosios mokyklos vadovai turi valdyti, kontroliuoti vykstančius procesus.

Kokybės valdymas, taikant jį bet kurioje mokykloje, sustiprina galimybes įgyvendinti iškeltus tikslus ir misiją. Svarbu, kokiomis priemonėmis ir metodais grindžiamas kokybės valdymas, koks jos pagrindas – savianalizė ar konkrečių veiklos aspektų vertinimas, kokie analizės metodai taikomi institucijoje pasirinkti kokybei vertinti. Visuotinės kokybės valdymas kryptingai orientuoja visą organizaciją, visų pirma, siekiant užtikrinti, kad organizacija visada atitiks arba viršys klientų reikalavimus.

„Siekiant įvykdyti kokybės reikalavimus, organizacijoje turi būti sutelkta organizacinės struktūros, procedūrų, procesų ir išteklių visuma“ (Žukauskas, Juodaitytė, Valiuškevičiūtė ir kt., 2008, p. 41). Organizacija, orientuodamasi į kokybės reikalavimus, turi sukurti ir įforminti dokumentais, įgyvendinti ir prižiūrėti kokybės valdymo sistemą bei nuolat siekti efektyvumo ir geresnių rezultatų.

Mokslinėje literatūroje išskiriami šie kokybės procesai: kokybės politikos formavimas, kokybės sampratos plėtra, kokybės standartų parinkimas, kokybės kontrolė, stebėseną, vertinimas, įvertinimas, tobulinimas, užtikrinimas ir plėtra. A. Valiuškevičiūtė, D. Bukantaitė, I. Mikutavičienė, V. Šlentnerienė (2008) teigia, kad kokybės politikos formavimas – tai procesas, kurio metu organizacijoje išryškinama kokybės valdymo sistemos paskirtis, jos tikslai bei prioritetai. „Kokybės sampratos plėtra numato tai, kad organizacijoje pastoviai vyksta kokybės sampratos refleksija ir tuo paremta diskusija: kaip apibrėžiama kokybė? Per kokius kriterijus ji nusakoma? Per kokius rodiklius ji aprašoma?“ (Valiuškevičiūtė, Bukantaitė, Mikutavičienė,

Šlentnerienė, 2008, p. 54). Standarto pasirinkimo procese naudojamos įvairios standartizavimo technikos, kurios grindžiamos palyginimais su ankstesne organizacijos kokybės būkle arba su gerosios praktikos pavyzdžiais. Kokybės vertinimas mokykloje – tai procesas, kurio metu renkama informacija apie kokybės rodiklius, ji tvarkoma ir panaudojama, siekiant apžvelgti kokybės būklę. Kokybės įvertinimo metu organizacija atlieka sistemine kritišką kokybės analizę, kurios metu nustatoma esamos kokybės būklė, ir sprendžiami kokybės tobulinimo klausimai. Kokybės kontrolės procese organizacijos nuolat vertina galutinių veiklos rezultatų kokybę, siekdamos, kad nekokybiški rezultatai nepatektų vartotojui. Kokybės stebėseną organizacijos atlieka, siekdamos užtikrinti kokybės reikalavimų realizavimą viso proceso metu ir jų vertinimą, taikant silpnųjų proceso vietų diagnostiką. Aukštesnės organizacijų veiklos kokybės padeda siekti kokybės tobulinimas, o užtikrinant kokybę įgyvendinami planuoti veiksmai, kuriais siekiama, kad paslauga nuosekliai ir nuolat atitiktų nustatytus kokybės reikalavimus. Užtikrinant visos organizacijos, joje vykstančių procesų, veiklos, teikiamų paslaugų ir personalo perėjimą prie naujos kokybės, vykdomas kokybės vystymas bei kokybės plėtra.

Vienas iš pirmųjų kokybės teoretikų E. Demingas (1986) pasiūlė universalų kokybės tobulinimo modelį: „planuok – daryk – tikrink – veik“. Šis modelis vykdomas uždaru ratu – pradedama nuo planavimo, vėliau įgyvendinamos planuotos priemonės, po to tikrinamas gautas rezultatas. Jei rezultatas teigiamas, tuomet organizacija veikia patobulintu modeliu, tačiau jei rezultatas nepatenkinamas, atliekamas koregavimas ir tuomet taikoma priemonė „planuoti, įgyvendinti ir tikrinti“. Šis modelis gali būti pritaikomas ir diegiant specialiųjų mokyklų kokybės valdymo sistemą.

D. Ruben (1995) apibūdina šiuolaikinę kokybės koncepciją švietimo organizacijose. Anot autoriaus, švietimo institucijų kokybės valdymo strateginiai veiksmai: (i)vertinti vartotojų lūkesčius, (i)vertinti organizacijos veiklą, identifikuoti trūkumus, planuoti tobulinimą, integruoti pakeitimus. Autoriaus pateiktas kokybės valdymo modelis orientuotas į vartotojų lūkesčių tenkinimą ir yra nuolatinis nenutrūkstamas procesas.

Kokybės siekimas turėtų būti nukreiptas į nuolatinį švietimo organizacijos veiklų tobulinimą, į kiekvieno jos nario bei visos mokyklos bendruomenės nuolatinį mokymąsi. „Organizacijoms reikia mokytis tiek iš klaidų, tiek iš sėkmės“ (Barnett, 2000, p. 127). Autoriaus požiūris nusako kaupiamos patirties ir jos sklaidos svarbą organizacijoje. Tokioje mokykloje vystomos visų bendruomenės narių idėjos ir iš visų narių nuolat vyksta grįžtamasis ryšys apie vykdomų veiklų kokybę. Kokybės tikslai turėtų būti suformuluoti ir pateikti taip, kad institucijos darbuotojai galėtų prisidėti prie jų siekimo. Tokiu būdu kiekvienas švietimo įstaigos narys jaustų asmeninę atsakomybę už kokybės valdymą organizacijoje.

Mokyklos, siekiančios kokybės ir efektyvumo, turėtų diegti visuotinės kokybės modelį. „Visuotinės kokybės vadyba – tai vadybos filosofija, akcentuojant darbuotojų įsipareigojimą nuolat tobulinti kokybę bei jos standartus ir tenkinti kliento poreikius“ (Vagnerienė, 1999, p. 134). Pasak S. P. Robbins (2003), poreikis patenkinti klientus, be paliovos tobulinant visus organizacijos procesus, skatina kokybės vadybą organizacijoje. Autorius išryškina kokybės vadybos sudėtinės dalis, tai – intensyvus dėmesio sutelkimas į klientą, rūpinimasis nuolatinio tobulinimu, visų organizacijos veiklų gerinimas, tikslus įvertinimas, galios darbuotojams suteikimas.

Mokyklų kokybės valdymo atveju, kaip veiklos vertinimo, sėkmės matavimo priemonė šiuo metu plačiai taikomas vidaus vertinimas.

Kokybės užtikrinimo sistemoje vertinimas atlieka šias funkcijas:

- padeda išlaikyti pageidaujamą švietimo kokybės lygį;
- pagrindžia naujus švietimo siekius ir kokybės gerinimą;
- moko ir skatina švietimo teikėjus dirbti geriau;
- kuria informaciją apie švietimo teikėjų veiklą, sudaro sąlygas jos skaidrumui ir atsiskaitymui už ją.

2009 metų kovo 30 d. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymu patvirtintos „Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijos“. „Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės garantavimas ir gerinimas yra vienas iš esminių Lietuvos Respublikos švietimo politikos prioritetų. Valstybė remia ir skatina mokyklas diegti besimokančią aplinką kuriantį įsivertinimą, kurti mokyklų bendradarbiavimo sistemą“ (Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo rekomendacijos, 2009). Rekomendacijose rašoma, kad mokyklos gali rinktis ir kitokį įsivertinimo modelį: prisitaikyti kitų šalių mokyklose naudojamus įsivertinimo modelius, sukurti unikalų, savo mokyklai tinkamą įsivertinimo modelį.

„Vertinimas numato struktūrinės galimybes apžvelgti veiklą, suteikia grįžtamąjį ryšį lemiančią bei apibendrinančią įtaką ir užtikrina, kad priimtini reikalavimai (standartai) bus pasiekti, mokyklos veikla tobulinama, skatinama siekti geresnės ugdymo kokybės“ (Prakapas, Targamadzė, 2008. p. 90). Kaip žinoma, viena iš priemonių, padedančių užtikrinti švietimo kokybę, yra mokyklų vidaus auditas, mokyklose privalomas nuo 2004 mokslo metų. Šiandien vidaus auditas nebėra privalomas, tačiau daugelis iš jų ir toliau savo veiklą vertina, naudodamos vidaus audito metodiką. Mokyklos vidaus audito paskirtis – mokyklos veiklos įsivertinimas ir jos tobulinimas.

Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodikoje (2002, p. 17) pabrėžiama, kad „mokyklos vidaus auditas yra nuolatinis, kruopštus reflektavimo procesas, įtraukiantis visus

mokyklos padalinius bei darbuotojus, kurio tikslas – išnagrinėti mokyklos darbo aspektus, išskirti privalumus ir trūkumus bei parengti planus, kaip patobulinti mokyklos veiklą“.

Vertinant specialiųjų mokyklų kokybės valdymo sistemą, galima teigti, kad ji siejama su mokyklos vidaus audito atlikimu. Bendrojo lavinimo mokyklos metodika nepritaikyta specialiosioms mokykloms, jos turi adaptuoti šią metodiką pagal savo vykdomų veiklų specifiką mokymosi pasiekimų bei mokymosi ir ugdymo srityse. Tačiau šiuo metu vidaus auditas mokyklose nebeprivalomas, taigi specialiosios mokyklos vadovas turi galimybę rinktis, ar vertinti mokyklos veiklos kokybę.

Didžiojoje Britanijoje taikomi paslaugų kokybės standartai specialiesiems ugdymosi poreikiams tenkinti. Šių standartų pagrindu vertinami įstaigų, teikiančių specialiojo ugdymo paslaugas, veiklos komponentai:

- paslaugų teikimo tikslų aiškumas, konkretumas;
- vadovavimo kokybė, pasireiškianti aiškia vizija, plėtros tikslais ir uždaviniais, atvirumu kaitai;
- paslaugų plėtros planavimas, peržiūrėjimas ir reguliarius atnaujinimas;
- pažangos ir rezultatų sistemingas registravimas ir stebėjimas;
- darbuotojų profesionalumas, žinios, patirtis ir kompetencijos;
- bendradarbiavimo su kitais paslaugų teikėjais užtikrinimas;
- finansų ir išteklių valdymo veiksmingumas;
- tėvų ir mokyklos bendradarbiavimas, tėvų įtraukimas į paslaugų plėtrą (publications.teachernet.gov.uk/.../00582-2008DOM-EN.pdf).

Specialiosios mokyklos kokybės valdymo sistemą turėtų sukurti ir diegti, remiantis aukščiau minėtomis rekomendacijomis, adaptuodamos pagal savo specifiką.

Specialioji mokykla turi:

- Identifikuoti kokybės vadybos sistemai reikalingus procesus ir nustatyti jų taikymą organizacijoje;
- Apibrėžti procesų seką ir sąveiką;
- Apibrėžti rezultatyvų procesų įgyvendinimą bei valdymą;
- Užtikrinti, kad bus gauti ištekliai ir informacija, reikalingi procesų veikimui;
- Stebėti, matuoti ir analizuoti šiuos procesus;
- Planuotų rezultatų ir procesų nuolatiniam gerinimui įgyvendinti atitinkamus veiksmus.

5. SPECIALIOSIOS MOKYKLOS VALDYMO KOKYBĖS VERTINIMO EMPIRINIS TYRIMAS

5.1. Tyrimo organizavimas ir metodika

Tiriant specialiųjų mokyklų valdymo kokybę, 2009 metų rudenį – žiemą atliktas tyrimas Panevėžio, Pasvalio, Kėdainių, Ukmergės, Vilniaus, Gelgaudiškio specialiosiose mokyklose.

Tyrimo tikslas – ištirti specialiosios mokyklos valdymo kokybę, apklausiant specialiųjų mokyklų vadovus ir pedagogus.

Tyrimo metodika. Respondentų nuomonė išaiškinta, naudojant anketinės apklausos metodą, pateikiant anketas specialiųjų mokyklų pedagogams bei vadovams ir atliekant jų analizę.

Remiantis analizuota mokslinė literatūra, parengtos anoniminės anketos specialiosios mokyklos mokytojui (1 priedas) bei specialiosios mokyklos vadovui (2 priedas). Anketos pedagogams ir vadovams buvo sudarytos panašiu principu. Specialiosios mokyklos valdymo kokybės vertinimui parinktos 6 vertinimo sritys: vadovavimas / lyderiavimas, strateginis planavimas, mokyklos veiklos valdymas, mokyklos išteklių valdymas, mokyklos vystymo strategija bei mokyklos būklės vertinimas. Anketos teiginiai formuluoti, parenkant esminius kriterijus, kurie nusako mokyklos valdymo kokybę. Pirmąjį anketos bloką sudaro klausimai, skirti išsiaiškinti respondentų demografinę charakteristiką. Diagnostinį bloką sudaro 147 teiginiai tiek vadovams, tiek pedagogams. 36 teiginiai iš jų skirti išsiaiškinti valdymo kokybę įtakančius veiksnius bei specialiosios mokyklos valdymo kokybę nusakančias sritis, kurios, respondentų nuomone, yra reikšmingiausios. Anketos teiginiai vertinami keturių lygių skalėje: „nesutinku“, „nei sutinku, nei nesutinku“, „sutinku“, „visiškai nesutinku“.

Tyrimo analizei pasirinktas statistinis aprašomasis metodas. Tyrimo rezultatai apskaičiuoti SPSS 17 programa. Duomenys įvertinti kiekybiniu aspektu, atlikta matematinė statistinė analizė (procentine išraiška) bei lyginamoji analizė, lyginant pedagogų bei vadovų apklausos duomenis. Informacija sugrupuota, pateikta lentelėse, diagramose.

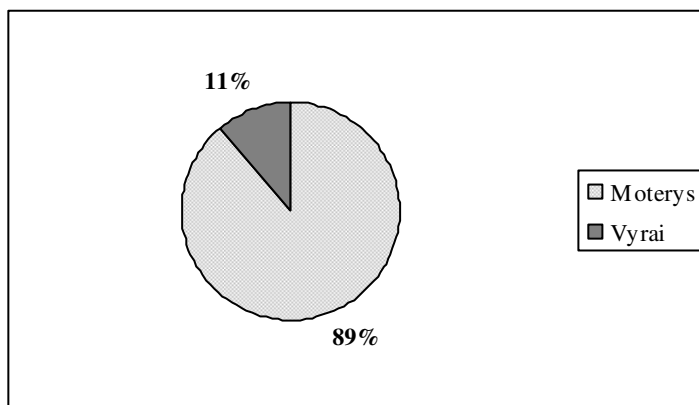
Tyrimo imtis. Siekiant išsiaiškinti specialiosios mokyklos valdymo kokybę pedagogų ir vadovų požiūriu aspektu, atliktas tyrimas Panevėžio, Pasvalio, Kėdainių, Ukmergės, Vilniaus, Gelgaudiškio specialiosiose mokyklose. Atliekant tyrimą, taikyta anketinė apklausa. Tyrimo imties tipas – dalinai atsitiktinis. Tyrime dalyvavo 217 respondentų. Apklausti 193 specialiųjų mokyklų pedagogai ir 24 specialiųjų mokyklų vadovai – direktoriai ir pavaduotojai ugdymui.

5.2. Respondentų demografinė charakteristika

Siekiant išsiaiškinti specialiųjų mokyklų valdymo kokybės būklę, apklausoje dalyvavo 217 respondentų: 193 specialiųjų mokyklų pedagogai ir 24 specialiųjų mokyklų vadovai (direktoriai ir pavaduotojai).

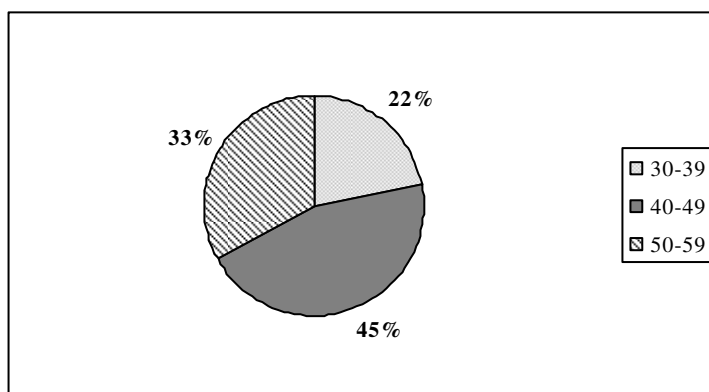
Vadovų demografinė charakteristika.

Pasiskirstymas pagal lytį. Iš visų tyrime dalyvavusių vadovų didžiąją dalį sudaro moterys (89 proc.), o vyrai sudaro tik 11 proc. respondentų (žr. 1 pav.).



1 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal lytį (N=24)

Respondentų amžius vyrauja nuo 32 iki 56 metų, specialiųjų mokyklų vadovų ir pavaduotojų amžiaus vidurkis – 46 metai (žr. 2 pav.).



2 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal amžių (N=24)

Visi tirtieji specialiųjų mokyklų vadovai turi įgiję aukštąjį išsilavinimą, 6 procentai iš jų turi magistro laipsnį, 11 procentų pedagogų studijuoja magistrantūroje.

Didžiausią dalį respondentų sudaro turintys pedagoginį darbo stažą nuo 20 iki 29 metų, 22 procentai apklaustųjų specialiųjų mokyklų vadovų turi nuo 10 iki 19 metų, o 33 procentai respondentų nuo 30 iki 39 metų pedagoginį darbo stažą.

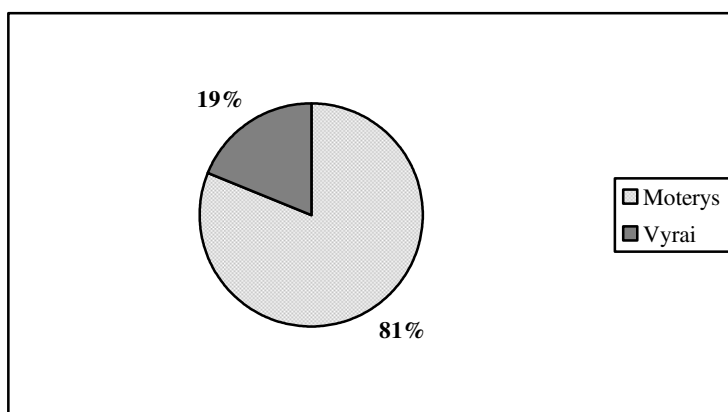
Vadovų ir pavaduotojų ugdymui kvalifikacija aukšta – 94 procentai tiriamųjų vadovų turi įgiję kvalifikacinę kategoriją: 39 procentai vyresniojo specialiojo pedagogo, 55 procentai specialiojo pedagogo metodininko. 6 procentai vadovų neturi kvalifikacinės kategorijos.

Apklaustieji specialiųjų mokyklų vadovai ir jų pavaduotojai buvo šių kvalifikacinių kategorijų: II – 17 procentų, III – 50 procentų. 39 procentai vadovų neturi vadybinės kategorijos.

Tirtųjų mokyklų vadovai ir pavaduotojai ugdymui kvalifikaciją tobulina vidutiniškai 9 dienas, 54 valandas per metus. Paskutinį kartą kvalifikaciją tobulino 78 procentai apklaustųjų prieš mėnesį, o 22 procentai – prieš pusę metų.

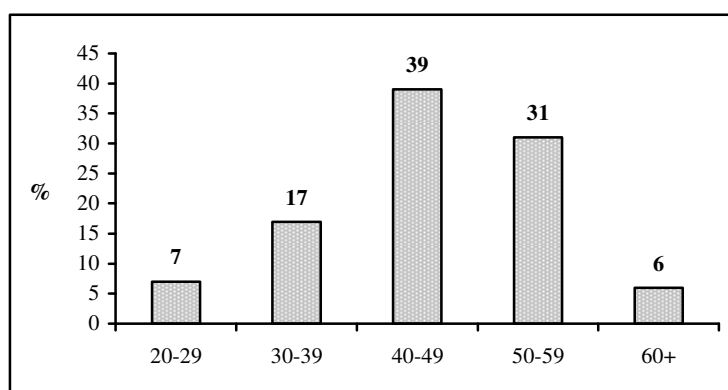
Pedagogų demografinė charakteristika.

Didžiąją dalį apklaustų pedagogų sudaro moterys, taigi galima daryti prielaidą, kad specialiosiose mokyklose dirba daugiausiai moteriškos lyties pedagogų (žr. 3 pav.).



3 pav. **Pedagogų pasiskirstymas pagal lytį** (N=193)

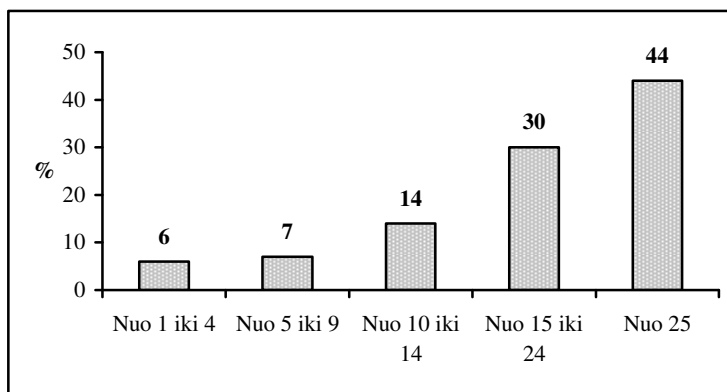
Didžioji dalis apklaustųjų pedagogų yra nuo 40 iki 49 metų amžiaus (39 proc.), o mažiausia – jauni pedagogai nuo 20 iki 29 metų ir pensijinio amžiaus pedagogai (6 proc.) (žr. 4 pav.).



4 pav. **Pedagogų pasiskirstymas pagal amžių** (N=193)

93 procentai apklaustųjų pedagogų turi aukštąjį išsilavinimą, 4 procentai iš jų – magistro laipsnį. 3 procentai pedagogų turi aukštesnįjį, o 4 procentai – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. 4 procentai pedagogų studijuoja, 2 procentai iš jų – magistrantūroje.

Tyrimo dalyvavę mokytojai turi nemenką pedagoginio darbo stažą. Didžioji dalis apklaustųjų pedagogų turi nuo 25 metų pedagoginio darbo patirtį, o tik 13 procentų sudaro turinčių pedagoginį darbo stažą iki 10 metų (žr. 5 pav.).



5 pav. **Pedagogų pasiskirstymas pagal pedagoginį darbo stažą (N=193)**

Apklaustieji pedagogai yra kvalifikuoti specialistai. 83 procentai pedagogų turi kvalifikacinę kategoriją. 59 procentai iš jų turi vyresniojo specialiojo pedagogo, 23 procentai – specialiojo pedagogo metodininko, 1 procentas – specialiojo pedagogo eksperto kvalifikacinę kategoriją. 19 procentų apklaustųjų specialiųjų mokyklų pedagogų neturi kvalifikacinės kategorijos ar turi specialiojo pedagogo kvalifikacinę kategoriją, suteikiamą, baigus studijas.

Apklaustųjų specialiųjų mokyklų pedagogai kvalifikaciją tobulina nuo 1 iki 10 ir daugiau dienų per metus. Didžiąją dalį sudaro kvalifikaciją tobulinančių nuo 5 iki 9 dienų per mokslo metus (61 proc.), 5 procentai pedagogų kvalifikaciją tobulina nuo 1 iki 3 dienų, po 17 procentų pedagogų tobulina kvalifikaciją nuo 3 iki 5 dienų ir virš 10 dienų per metus.

67 procentai pedagogų kvalifikaciją tobulino prieš mėnesį, 32 procentai – prieš pusę metų, 6 procentai – prieš metus, 4 procentai – daugiau nei prieš metus.

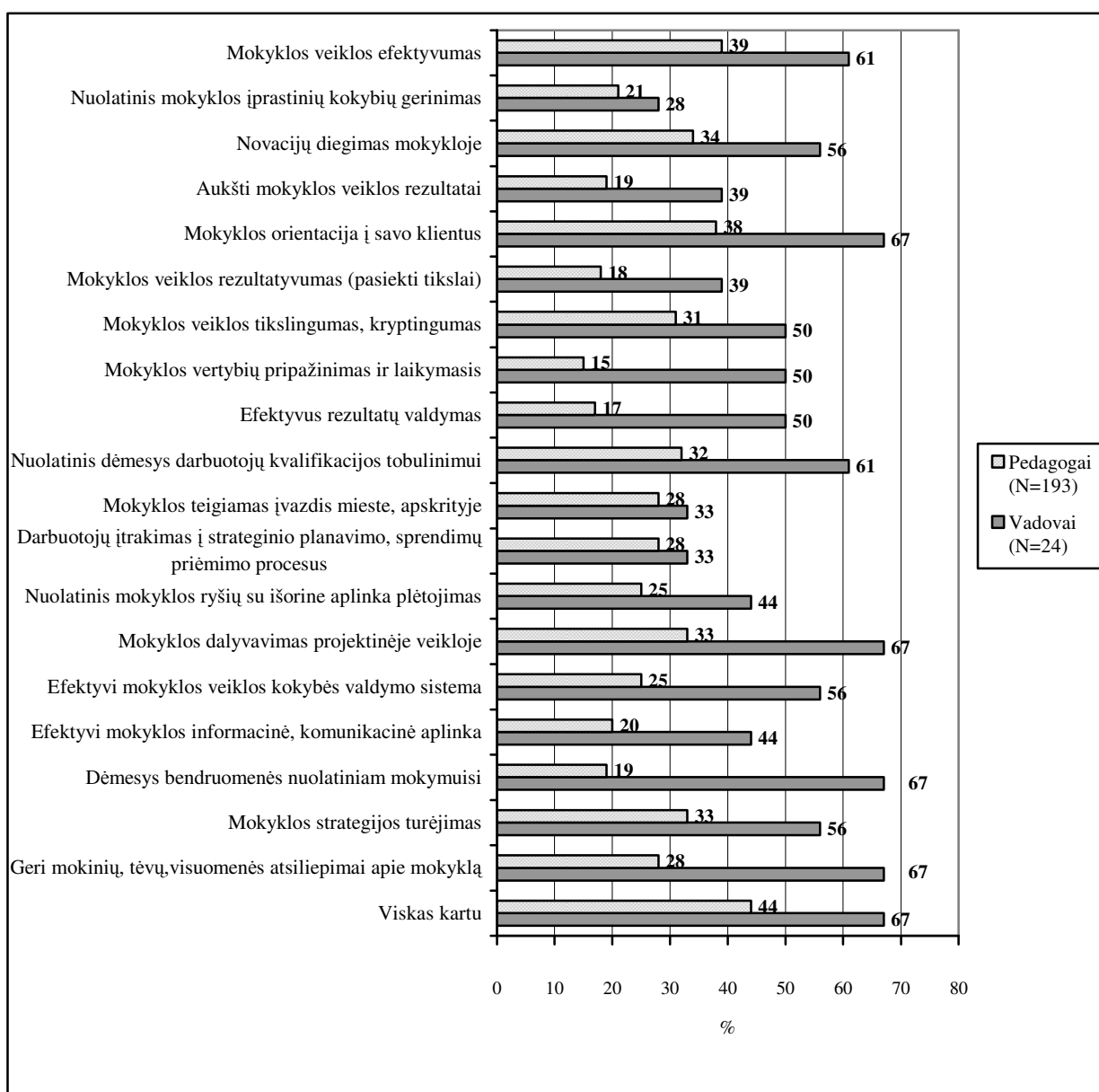
Apibendrinant demografinės respondentų charakteristikos rezultatus, galima teigti, kad daugumą vadovų ir pedagogų sudaro moterys. Daugumos tyrimo dalyvavusių specialiųjų mokyklų vadovų ir pedagogų pedagoginis stažas didesnis nei 20 metų. Daugiau nei pusė vadovų turi antrąją ar trečiąją vadybinę kategoriją. Beveik penktadalis vadovų neturi jokios vadybinės kategorijos.

Pažymėtina pakankamai aukšta pedagogų kvalifikacija. Beveik ketvirtadalis pedagogų turi specialiojo pedagogo kvalifikacinę kategoriją, o daugiau nei du trečdaliai apklaustųjų mokytojų turi vyresniojo specialiojo pedagogo kvalifikacinę kategoriją.

Tiek vadovai, tiek pedagogai didelį dėmesį skiria nuolatiniam kvalifikacijos tobulinimui. Trys ketvirtadaliai tyrime dalyvavusių vadovų ir daugiau nei du trečdaliai mokytojų kvalifikaciją tobulino prieš mėnesį.

5.3. Specialiosios mokyklos valdymo kokybės apibūdinimo ypatumai

Specialiųjų mokyklų vadovų (direktorių ir pavaduotojų ugdymui) bei pedagogų buvo klausama, kas nusako specialiosios mokyklos valdymo kokybę ir kokie veiksniai ją įtakoja. Siekiant išsiaiškinti mokyklos valdymo kokybės sampratą, anketoje buvo pateikta 20 teiginių / kriterijų, nusakančių valdymo kokybės kompleksinę sampratą. Respondentai galėjo rinktis ne vieną jiems tinkantį atsakymą. Gauti tyrimo rezultatai pateikiami 6 paveiksle.



6 pav. Specialiosios mokyklos valdymo kokybę nusakantys kriterijai

Kaip esminius valdymo kokybę nusakančius kriterijus specialiųjų mokyklų pedagogai išskyrė šiuos: mokyklos veiklos efektyvumą (28 proc.), novacijų diegimą mokykloje (34 proc.), mokyklos veiklos tikslingumą bei kryptingumą (31 proc.), nuolatinį dėmesį darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui (32 proc.), mokyklos dalyvavimą projektinėje veikloje (33 proc.), mokyklos strategijos turėjimą (33 proc.). Beveik pusės pedagogų požiūriu, specialiosios mokyklos kokybę nusako visi anketoje paminėti teiginiai. Pedagogai mano, kad mokyklos valdymo kokybę mažiausiai nusako mokyklos veiklos rezultatyvumas (18 proc.), mokyklos vertybių pripažinimas ir laikymasis (15 proc.) bei efektyvus rezultatų valdymas (17 proc.).

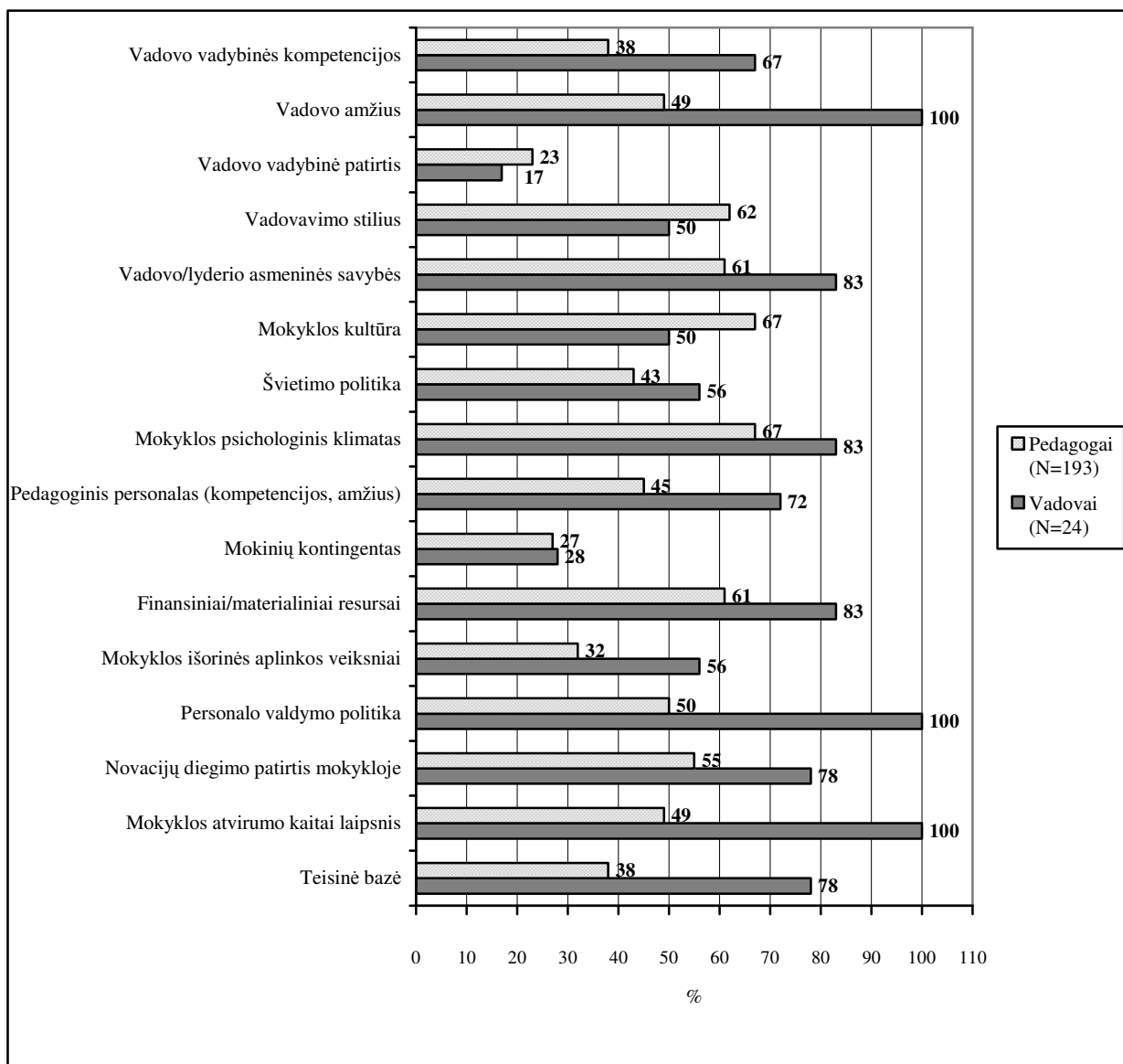
Specialiųjų mokyklų direktoriai ir pavaduotojai mokyklos valdymo kokybę nusakančius kriterijus įvardino taip: mokyklos veiklos efektyvumą (61 proc.), mokyklos orientaciją į savo klientus (67 proc.), nuolatinį dėmesį pedagogų kvalifikacijos tobulinimui (61 proc.), mokyklos dalyvavimą projektinėje veikloje (67 proc.), dėmesį nuolatiniam bendruomenės mokymuisi (67 proc.), gerus mokinių, tėvų bei visuomenės atsiliepimus apie mokyklą (67 proc.). Daugiau kaip du trečdaliai vadovų pažymėjo, kad visi anketoje išvardintieji kriterijai apibūdina mokyklos valdymo kokybę (67 proc.). Mažiausiai mokyklos valdymo kokybę, administracijos nuomone, nusako nuolatinis mokyklos įprastinių kokybių gerinimas (28 proc.), mokyklos teigiamas įvaizdis mieste, apskrityje (33 proc.) bei darbuotojų įtraukimas į strateginio planavimo procesus (33 proc.). Vadovų atsakymai rodo, kad jiems labiau nei pedagogams būdinga kompleksinė valdymo kokybės samprata.

Vadovai, skirtingai nei pedagogai, kaip vieną iš esminių kriterijų įvardina mokyklos veiklos efektyvumą. Pedagogai mano, kad nusakant mokyklos valdymo kokybę geri atsiliepimai apie mokyklą nėra svarbūs, o vadovams, atvirkščiai – tai vienas iš svarbiausių kriterijų.

Abi respondentų grupės nelaiko reikšmingu valdymo kokybės kriterijumi (ypač pedagogai – 18 proc.) mokyklos veiklos rezultatyvumo (pasiektų tikslų). Tai kelia nuostabą ir mokslinį interesą, kas, respondentų nuomone, yra prioritetiniai valdymo kokybės klausimai.

Apibendrinant galima teigti, kad specialiųjų mokyklų valdymo kokybę, pedagogų ir vadovų požiūriu aspektu, nusako mokyklos veiklos efektyvumas, mokyklos orientacija į savo klientus, nuolatinis dėmesys darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, mokyklos dalyvavimas projektinėje veikloje, geri mokinių, tėvų, visuomenės atsiliepimai apie mokyklą. Dauguma pedagogų ir vadovų pažymi, kad valdymo kokybę įtakoja visi tyrimo klausime paminėti veiksniai.

Siekiant išsiaiškinti vadovų ir mokytojų nuomonę, kas įtakoja mokyklos valdymo kokybę, anketoje prašoma pažymėti, jų nuomone, svarbiausius veiksnius, kurių pateikta šešiolika. Respondentų apklausos duomenys pateikiami 7 paveiksle.



7 pav. Specialiosios mokyklos valdymo kokybę įtakojančios veiksniai

Pedagogų nuomone, svarbiausieji veiksniai, įtakojančios mokyklos valdymo kokybę, yra šie: 1) mokyklos kultūra (67 proc.), 2) psichologinis klimatas (67 proc.), 3) vadovavimo stilius (62 proc.), 4) vadovo asmeninės savybės (61 proc.), 5) finansiniai, materialiniai resursai (61 proc.). Vadovai, kaip vieną labiausiai mokyklos valdymo kokybę įtakančių veiksnių išskiria vadovo amžių (100 proc.), tačiau tik pusė apklaustųjų pedagogų šį veiksni vertina kaip svarbų. Visų vadovų požiūriu, personalo valdymo politika bei mokyklos atvirumo kaitai laipsnis labiausiai įtakoja mokyklos valdymo kokybę. Skirtingai nei vadovai, tik pusė pedagogų pažymėjo šiuos veiksniai (atitinkamai 50 proc. ir 49 proc.).

Vadovavimo patirtis, abiejų respondentų grupių požiūriu, nėra reikšmingas veiksnys, darantis įtaką valdymo kokybei. Mokyklos išorinė aplinka, teisinė bazė, švietimo politika, vadovų požiūriu, yra labiau reikšmingi veiksniai nei mano pedagogai.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad vadovų ir pedagogų požiūriu, specialiosios mokyklos valdymo kokybę labiausiai įtakoja mokyklos atvirumo kaitai laipsnis, novacijų diegimo patirtis mokykloje, finansiniai/materialiniai resursai, mokyklos psichologinis klimatas, vadovo amžius bei asmeninės savybės.

5.4. Specialiosios mokyklos valdymo kokybės vertinimas pagal atskiras sritis

Specialiosios mokyklos valdymo kokybės vertinimas tyrimo metodikoje projektuotas pagal 6 sričių (viso 111 kriterijų) vertinimą. Vertinamos sritys: 1) vadovavimas / lyderiavimas; 2) strateginis planavimas; 3) mokyklos veiklos valdymas; 4) mokyklos išteklių valdymas; 5) mokyklos vystymo strategija; 6) mokyklos būklės vertinimas. Tokia tyrimo strategija pasirinkta, adaptavus Baldrige'o organizacijos tobulumo vertinimo modelį, keletą jo komponentų (Mikulis, 2007, p. 129 – 131). Teiginiai / kriterijai vertinti 4 lygių skalėje (nesutinku; nei sutinku, nei nesutinku; sutinku; visiškai sutinku). Duomenys pateikiami, analizuojant kiekvienos respondentų grupės (pedagogų ir vadovų) kiekvienos srities vertinimą ir lyginant abiejų grupių respondentų atsakymų procentinę išraišką pagal kiekvieną teiginį / kriterijų (3 priedas).

Vadovavimo/lyderiavimo vertinimas. Žvirdausko D. (2007) teigimu, vadovavimas – tai vadovo poveikis organizacijos nariams, kuris atsiskleidžia per sukauptus žmogiškuosius išteklius bei jų nukreipimą organizacijos tikslams siekti, o lyderystė – tai vadovavimo viršūnė, kuri pasižymi gebėjimu suburti žmones, norinčius ir galinčius įgyvendinti vadovo pateiktą viziją bei suformuluotus tikslus. Vadovavimo/lyderiavimo vertinimas pagal kiekvieną teiginį/kriterijų pateikiamas 3 priede 1 – 21 paveiksluose.

Vadovavimui/lyderiavimui specialiosiose mokyklose įvertinti vadovams buvo pateikti 22 teiginiai. Tyrimo rezultatai pateikti 1 lentelėje.

1 lentelė

Vadovavimo/lyderiavimo vertinimas vadovų požiūriu aspektu (N=24)

Nr.	Teiginys	Teiginio vertinimas procentais			
		Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Žinau mokyklos misiją ir kryptingai orientuoju bendruomenę	0	6	61	33
2.	Turiu kompetencijų (vadybinių, dalykinių, asmeninių, bendrųjų) spręsti įvairias mokyklos problemas	0	11	56	33
3.	Man būdingas sisteminis požiūris į mokyklą kaip organizaciją	0	6	67	28
4.	Nuolat rūpinuosi mokyklos įvaizdžiu	0	11	39	50
5.	Inicijuojau mokyklos kaitą	0	17	61	22

1 lentelės tęsinys

6.	Didelį dėmesį skiriu mokyklos veiklos kokybei	0	5	56	39
7.	Kuriu palankią personalui ir ugdytiniams aplinką	0	0	61	39
8.	Nuolat skatinu darbuotojus mokytis, tobulinti ir plėsti savo kompetencijas	0	15	39	46
9.	Nuolat dalinuosi su bendruomene aktualia informacija	0	5	28	67
10.	Darbuotojus skatinu bendradarbiauti, dirbti komandose	0	0	44	56
11.	Rodau darbuotojams pasitikėjimą, deleguoju jiems įvairias funkcijas	0	9	54	37
12.	Orientuoju darbuotojus į organizacijos tikslų įgyvendinimą	0	6	72	22
13.	Daug dėmesio skiriu mokyklos veiklos kokybės vertinimui, analizei ir tobulinimui	0	39	39	22
14.	Kuriu mokyklos strategiją ir inicijuoju jos įgyvendinimą	0	6	61	33
15.	Įtraukiu bendruomenę į mokyklos veiklos strateginio planavimo procesą	22	28	39	11
16.	Žinau, kokie yra mokyklos prioritetai, ir skiriu jiems daugiausiai dėmesio	0	10	41	49
17.	Man svarbus mokyklos veiklos procesas	0	6	44	50
18.	Esu mūsų mokyklos lyderis	0	39	41	20
19.	Vadovauju, remdamasis demokratiškumo, socialinės atsakomybės principu	0	0	39	61
20.	Vadovavimo procese vengiu asmeniškumų, darbuotojų veiklą vertinu objektyviai	0	7	44	49
21.	Nuolat kontroliuoju, kaip vykdomi įpareigojimai ir išsipareigojimai	0	17	50	33
22.	Mano darbe vyrauja mišrus vadovavimo stilius	0	22	61	22

Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad dauguma specialiųjų mokyklų vadovų žino mokyklos misiją ir kryptingai orientuoja bendruomenę į mokyklos tikslų įgyvendinimą (94 proc.). Beveik visų vadovų (90 proc.) teigimu, jie daugiausiai dėmesio skiria mokyklos prioritetams. Kad mokykla sėkmingai įgyvendintų numatytus tikslus, mokyklos darbuotojai turi gauti visą reikalingą informaciją veikloms atlikti. 95 procentai vadovų teigia, kad nuolat dalinasi aktualia informacija su mokyklos bendruomene. Tačiau 5 procentai vadovų abejoja šiuo teiginiu. Visų vadovų požiūriu, jiems aktualus palankios aplinkos kūrimo personalui ir ugdytiniams klausimas. Dauguma vadovų pažymi, kad skatina darbuotojus nuolat mokytis, tačiau net 15 procentų vadovų nėra tikri, ar jie motyvuoja darbuotojus tobulintis ir plėsti savo kompetencijas, ir tai leidžia daryti prielaidą, kad ne visos specialiosios mokyklos įgyvendina mokymosi visą

gyvenimą strategiją. Vadovų požiūriu, jiems būdingas sisteminis požiūris į mokyklą kaip organizaciją. Vadinasi, vadovai laiko mokyklą darnia ir tikslinga sistema, susidedančia iš tarpusavyje susijusių dalių. Visų vadovų teigimu, jie darbuotojus skatina bendradarbiauti bei dirbti komandose. Tačiau beveik dešimtadalis vadovų abejoja, ar pasitiki darbuotojais, ir deleguoja jiems įvairias funkcijas. Net 7 procentai vadovų nėra įsitikinę, ar vadovaudami vengia asmeniškumą ir darbuotojų veiklą vertina objektyviai. Mokyklos vadovas ne tik orientuoja bendruomenę mokyklos tikslams įgyvendinti. Siekiant tikslų gali kilti įvairių problemų, sunkumų, todėl vadovai privalo būti apibūdinami kaip turintys kompetencijų spręsti įvairias kylančias problemas. 89 procentai vadovų teigia, kad turi vadybinių, dalykinių, asmeninių ir bendrųjų kompetencijų spręsti įvairias mokyklos problemas. Tačiau daugiau nei dešimtadalis vadovų nėra tikri savo kompetentingumu. Dauguma vadovų teigia, kad didelį dėmesį skiria mokyklos veiklos kokybei. Tačiau tik 61 procentas vadovų didelį dėmesį skiria mokyklos veiklos kokybės vertinimui ir analizei. Daugiau nei trečdalis vadovų abejoja, ar jų dėmesys minėtam teiginiui yra pakankamas. Mokyklos veiklos kokybės vertinimas ir analizė yra vienas iš kokybės sistemos diegimo elementų, todėl galima teigti, kad kokybės sistema specialiosiose mokyklose veikia nepakankamai efektyviai. Daugumos vadovų teigimu, jie kuria mokyklos strategiją bei inicijuoja jos įgyvendinimą. Tačiau į šį procesą nepakankamai įtraukia mokyklos bendruomenę: net 22 procentai vadovų visiškai neįtraukia bendruomenės, o beveik trečdalis vadovų nėra įsitikinę, ar įtraukia mokyklos darbuotojus į strateginio planavimo procesą. 89 procentai vadovų teigia, kad nuolat rūpinasi mokyklos įvaizdžiu, tačiau daugiau nei dešimtdaliui vadovų šis aspektas nėra aktualus. Visi vadovai teigia, kad vadovauja, remdamiesi demokratiškumo ir socialinės atsakomybės principu. 83 procentai vadovų teigia, kad jų darbe vyrauja mišrus vadovavimo stilius, o daugiau nei penktadalis tuo abejoja, todėl galima daryti prielaidą, kad dalis vadovų vadovauja vienu pasirinktu stiliumi. Net 39 procentai vadovų nėra tikri, ar jie yra mokyklos lyderiai. Galima teigti, kad dalis mokyklų vadovų daugiau vadovauja, o ne lyderiauja.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovavimo/lyderiavimo srities vertinimas vadovų požiūriu aspektu leido išskirti šiuos ypatumus:

- vadovai nepakankamai inicijuoja mokyklos kaitą, nors šiuolaikiniame pasaulyje mokykla turi pasižymėti atvirumu bei lankstumu ir taikytis prie kintančių visuomenės poreikių ir švietimo sistemos pokyčių;
- nepakankamas vadovų dėmesys mokyklos veiklos kokybės vertinimui ir analizei, todėl būtina efektyvinti šį procesą;

- Europos ir Lietuvos švietimo dokumentuose akcentuojama mokymosi visą gyvenimą svarba, tačiau specialiųjų mokyklų vadovų dėmesys darbuotojų mokymuisi nepakankamas;
- vadovų kontrolė, kaip viena iš vadybinių funkcijų, nepakankamai išvystyta, taigi galima teigti, kad išskyla sunkumų, nustatant, kiek įgyvendinta veikla atitinka numatytus rezultatus;
- dalis mokyklų vadovų daugiau vadovauja, o ne lyderiauja.

Tyrimo metu vadovavimas/lyderiavimas pedagogų požiūriu aspektu vertintas pagal 22 teiginius 4 lygių skalėje. Tyrimo metu gauti duomenys pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė

Vadovavimo/lyderiavimo vertinimas pedagogų požiūriu (N=193)

Nr.	Teiginys	Teiginio vertinimas procentais			
		Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Vadovai žino mokyklos misiją ir kryptingai orientuoja bendruomenę	0	8	68	24
2.	Vadovai turi kompetencijų (vadybinių, dalykinių, asmeninių, bendrųjų) spręsti įvairias mokyklos problemas	0	24	56	20
3.	Vadovams būdingas sisteminis požiūris į mokyklą kaip organizaciją	2	25	57	16
4.	Vadovai nuolat rūpinasi mokyklos įvaizdžiu	15	17	44	24
5.	Vadovai inicijuoja mokyklos kaitą	13	39	38	10
6.	Vadovai didelį dėmesį skiria mokyklos veiklos kokybei	0	10	63	27
7.	Vadovai kuria palankią personalui ir ugdytiniais aplinką	6	19	50	25
8.	Vadovai nuolat skatina darbuotojus mokytis, tobulinti ir plėsti savo kompetencijas	6	24	54	16
9.	Vadovai nuolat dalijasi su bendruomene aktualia informacija	2	22	60	16
10.	Darbuotojai skatinami bendradarbiauti, dirbti komandose	15	28	43	14
11.	Vadovai rodo darbuotojams pasitikėjimą, deleguoja jiems įvairias funkcijas	11	24	53	12
12.	Vadovai orientuoja darbuotojus į organizacijos tikslų įgyvendinimą	11	30	49	10
13.	Vadovai daug dėmesio skiria mokyklos veiklos kokybės vertinimui, analizei ir tobulinimui	14	17	57	12
14.	Vadovai kuria mokyklos strategiją ir inicijuoja jos įgyvendinimą	4	17	65	14

2 lentelės tęsinys

15.	Vadovai įtraukia bendruomenę į mokyklos veiklos strateginio planavimo procesą	22	29	35	14
16.	Vadovai žino, kokie yra mokyklos prioritetai, ir skiria jiems daugiausiai dėmesio	1	19	59	21
17.	Vadovams svarbus yra mokyklos veiklos procesas	1	17	63	19
18.	Vadovai yra mūsų mokyklos lyderiai	7	21	57	15
19.	Vadovavimas mūsų mokykloje grindžiamas demokratiškumo, socialinės atsakomybės principu	7	26	55	12
20.	Vadovavimo procese vengiama asmeniškumų, darbuotojų veikla vertinama objektyviai	17	36	35	12
21.	Vadovai nuolat kontroliuoja, kaip vykdomi įpareigojimai ir išipareigojimai	9	24	53	14
22.	Vyrauja mišrus vadovavimo stilius	6	26	57	11

Kaip matyti iš 2 lentelėje pateiktų tyrimo rezultatų, 92 proc. pedagogų požiūriu, mokyklų vadovai žino mokyklos misiją ir kryptingai orientuoja bendruomenę. Tačiau net daugiau nei dešimtadalis (11 proc.) pedagogų teigia, kad vadovai neorientuoja darbuotojų į organizacijos tikslų įgyvendinimą, o trečdalis pedagogų nėra tikri ar jų vadovas skatina darbuotojus įgyvendinti mokyklos tikslus. Net 13 procentų pedagogų teigimu, vadovai neinicijuoja mokyklos kaitos ir 15 procentų pedagogų požiūriu, vadovams nerūpi mokyklos įvaizdis. Šiais teiginiais abejoja atitinkamai 39 ir 17 procentų pedagogų. Pedagogų požiūriu (80 proc.), vadovai daug dėmesio skiria mokyklos veiklos prioritetams. Mokyklos vadovas – pagrindinis mokyklos kaitos iniciatorius, tačiau, galima daryti prielaidą, kad specialiųjų mokyklų vadovai šią veiklos funkciją atlieka nepakankamai efektyviai, taigi mokykloms sunku išlikti nuolatinės kaitos sąlygomis. Sisteminiis požiūris į organizaciją – vienas iš reikšmingų valdymo kokybę nusakančių kriterijų. 73 procentai pedagogų teigia, kad vadovams būdingas šis požiūris. Tačiau net ketvirtadalis pedagogų nėra tuo įsitikinę.

Pedagogų teigimu (82 proc.), mokyklų vadovams svarbus mokyklos veiklos procesas. 90 procentų pedagogų teigia, kad jų mokyklos vadovams svarbi mokyklos veiklos kokybė, tačiau net 14 procentų respondentų teigia, kad vadovai neskiria dėmesio mokyklos veiklos kokybės vertinimui, analizei ir tobulinimui, o 17 procentų pedagogų abejoja teiginiu. Galima daryti prielaidą, kad mokyklų veiklos kokybė nepakankamai aukšta, kadangi nėra aiškaus vertinimo ir analizės. 72 procentai pedagogų teigia, kad jų mokyklos vadovai yra mokyklos lyderiai, su šiuo teiginiu nesutinka 7 procentai pedagogų, o daugiau nei penktadalis (21 proc.) pedagogų tuo

abejoja. Penktadalis pedagogų pažymi, kad abejoja, ar mokyklos vadovai pakankamai kompetentingi spręsti įvairias mokyklos problemas. 75 procentai pedagogų teigia, kad vadovai kuria palankią personalui ir ugdytiniams aplinką. Tačiau tuo nėra įsitikinę beveik penktadalis darbuotojų, o 6 procentai respondentų jaučia nepalankią aplinką mokykloje. 67 procentai pedagogų tvirtina, kad vadovavimas grindžiamas demokratiškumo ir socialinės atsakomybės principu. Tuo nėra tikri 26 procentai pedagogų, o 7 procentai neigia šį teiginį. Tik kiek daugiau nei pusės pedagogų teigimu (57 proc.), darbuotojai skatinami bendradarbiauti ir dirbti komandose. 24 procentai darbuotojų abejoja, ar vadovai pasitiki jais, o 11 procentų pedagogų pažymi, kad vadovai nepasitiki darbuotojais ir nedeleguoja jiems įvairių funkcijų. Net 17 procentų respondentų teigia, kad vadovaujant nevengiama asmeniškumų ir pedagogų veikla nevertinama objektyviai, daugiau nei trečdalis pedagogų (36 proc.) abejoja teiginiu. Galima daryti prielaidą, kad mokyklose nepakankamai paskirstoma atsakomybė, išsiklausoma ne į visų darbuotojų nuomonę, veiklos problemos sprendžiamos, nesilaikant bendradarbiavimo principų.

70 procentų pedagogų pažymi, kad vadovai nuolat skatina juos mokytis, tobulintis bei plėsti savo kompetencijas. Beveik ketvirtadalis pedagogų (24 proc.) tuo abejoja. Vadinas, galima teigti, kad ne visus darbuotojus vadovai skatina mokytis, o netobulėdami pedagogai negali užtikrinti savo veiklos kokybės.

79 procentai pedagogų įsitikinę, kad vadovai kuria mokyklos strategiją ir inicijuoja jos įgyvendinimą. Tačiau net 22 procentai pedagogų pažymi, kad vadovai neištraukia jų į strateginio planavimo procesą, o beveik trečdalis pedagogų (29 proc.) nėra tuo įsitikinę. Galima daryti prielaidą, kad mokyklų pedagogai, neištraukti į strateginį planavimą, gali būti mažiau motyvuoti ją sėkmingai realizuoti.

Apibendrinant vadovavimą/lyderiavimą pedagogų požiūriu aspektu, galima teigti, kad:

- vadovai nepakankamai rūpinasi mokyklų įvaizdžiu bei inicijuoja mokyklos kaitą, taigi mokyklos gali neišlikti nuolatinės kaitos sąlygomis;
- darbuotojų bendradarbiavimas specialiosiose mokyklose nepakankamas, būtina efektyvinti šį procesą;
- vadovai valdymo procese nevengia asmeniškumų bei nepakankamai pasitiki darbuotojais, taigi tai gali pakenkti darbuotojų motyvacijai;
- įtraukimas į strateginio planavimo procesą ir orientavimas į mokyklos tikslų įgyvendinimą nepakankamas.

Abi respondentų grupės teigia, kad specialiųjų mokyklų vadovai žino mokyklos misiją ir kryptingai orientuoja bendruomenę, žino mokyklos prioritetus ir skiria jiems daugiausiai dėmesio, didelį dėmesį skiria mokyklos veiklos kokybei. Vadovai kaip efektyviausiai valdomus

kriterijus išskiria: sisteminių požiūrį į mokyklą kaip organizaciją, dėmesį mokyklos veiklos kokybei, palankios aplinkos personalui ir ugdytiniams kūrimą, skatinimą bendradarbiauti, dirbti komandose, vadovavimą, remiantis demokratiškumo ir socialinės atsakomybės principais. Tačiau pedagogai mažiau teigiamai įvertino šiuos teiginius/kriterijus. Tiek vadovai, tiek pedagogai neigiamai vertina bendruomenės įtraukimą į strateginio planavimo procesą.

Apibendrinant vadovavimo/lyderiavimo vertinimo rezultatus, galima išskirti šias tendencijas:

- Tiek specialiųjų mokyklų vadovai, tiek pedagogai teigiamai pagal išskirtus kriterijus vertina vadovavimo/lyderiavimo sritį. Tikėtina, kad šiuo atveju pedagogų vertinimas yra objektyvesnis;
- Ryškiau vadovų ir pedagogų nuomonės skiriasi dėl šių kriterijų: vadovų sisteminio požiūrio į mokyklą; vadovų kaitos inicijavimo; vadovų rūpinimosi mokyklos įvaizdžiu; palankios personalui ir ugdytiniams aplinkos kūrimo; nuolatinio darbuotojų skatinimo mokytis, tobulinti ir plėsti savo kompetencijas; dalijimosi su bendruomene aktualia informacija; pasitikėjimo darbuotojais ir funkcijų jiems delegavimo; skatinimo bendradarbiauti, dirbti komandose; darbuotojų orientavimo į organizacijos tikslų įgyvendinimą; vadovų dėmesio mokyklos prioritetams; vadovų, kaip lyderių, vertinimo bei darbuotojų veiklos vertinimo objektyvumo. Ryškiausi respondentų nuomonių skirtumai identifikuoti vertinimo skalės kraštutiniuose poliuose – „nesutinku“ ir „visiškai sutinku“.
- Kad specialiųjų mokyklų vadovų vadovavimas/lyderiavimas nėra pakankamai efektyvus, rodo: kaitos inicijavimo stoka mokykloje; vadovų kompetencijų spręsti įvairias mokyklos problemas trūkumas; menkas darbuotojų skatinimas mokytis, tobulinti ir plėsti savo kompetencijas; nepakankamas bendruomenės įtraukimas į strateginio planavimo procesą; menka įsipareigojimų vykdymo kontrolė.

Strateginio planavimo proceso vertinimas. Strateginis planavimas užtikrina įstaigos plėtrą. Strateginio planavimo vertinimas pagal kiekvieną teiginį/kriterijų pateikiamas 3 priede 22 – 37 paveiksluose.

Tyrimo metu strateginio planavimo organizavimo procesas vertintas pagal 15 kriterijų 4 balų skalėje. Vadovų tyrimo duomenys pateikiami 3 lentelėje.

Strateginio planavimo vertinimas vadovo požiūriu aspektu (N=24)

Nr.	Teiginys	Teiginio vertinimas procentais			
		Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Strateginis planavimas yra reikšmingas mokyklos valdymo elementas	0	18	43	39
2.	Vadovauju strateginio planavimo procesui	17	28	33	22
3.	Strateginis planavimas nėra formalus procesas	35	48	17	0
4.	Skatinu darbuotojus aktyviai dalyvauti strateginio planavimo procese	17	28	50	5
5.	Darbuotojai aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese	19	22	48	11
6.	Planuojant mokyklos veiklą, visada išiklausau į darbuotojų nuomonę	0	39	56	5
7.	Aš ir darbuotojai orientuoti į planų įgyvendinimą	0	17	61	22
8.	Strateginio planavimo procesas pradedamas nuo išsamios mokyklos veiklos analizės ir vertinimo	0	17	33	44
9.	Strateginio planavimo procesas mūsų mokykloje nuolat darosi efektyvesnis	0	39	50	11
10.	Gebu koreguoti veiklos planus ir priimti racionalius sprendimus	0	0	72	28
11.	Aktyviai dalyvauju strateginio planavimo procese	0	11	67	22
12.	Strateginis planavimas orientuojamas į mokyklos veiklos tobulinimą	0	11	50	39
13.	Numatant mokyklos tikslus, orientuojamasi į švietimo politikos prioritetus, besimokančiųjų poreikius, mokyklos trūkumus, galimybes, grėsmes ir stipriąsias puses	0	16	28	56
14.	Darbuotojai gerai žino mokyklos misiją ir tikslus	0	50	50	0
15.	Mokyklos darbuotojai žino konkrečias veiklos funkcijas, kurios susijusios su planų įgyvendinimu	17	17	56	11

Kaip matyti iš 3 lentelėje pateiktų tyrimo rezultatų, tik daugiau nei pusė specialiųjų mokyklų vadovų (61 proc.) sutinka, kad strateginis planavimas nėra formalus procesas. Ženkliai daugiau respondentų (83 proc.) mano, kad strateginis planavimas yra reikšmingas mokyklos valdymo elementas ir vadovauja strateginio planavimo procesui. Tuo nėra įsitikinę 17 procentų vadovų. Daugiau kaip pusė respondentų pažymi, kad skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti strateginio planavimo procese, išiklauso į jų nuomonę. Abejoja šiais teiginiais apie trečdalis

vadovų. Net 17 procentų vadovų pripažįsta, kad neskatina darbuotojų aktyviai dalyvauti strateginio planavimo procese. Didžioji dauguma vadovų (83 proc.) mano, kad jie patys ir darbuotojai yra orientuoti į planų įgyvendinimą, 17 procentų respondentų tuo abejoja. 77 procentai vadovų tvirtina, kad jų mokykloje strateginio planavimo procesas pradedamas nuo išsamios mokyklos veiklos analizės ir vertinimo. Tačiau tik kiek daugiau nei pusė respondentų (61 proc.) mano, kad strateginio planavimo procesas jų mokykloje darosi vis efektyvesnis. Net 39 procentai vadovų tuo abejoja ir tai leidžia daryti prielaidą, kad specialiosiose mokyklose strateginio planavimo būklė kinta nepakankamai sparčiai. Visi vadovai pažymi, kad geba koreguoti veiklos planus ir priimti racionalius sprendimus. 87 procentai vadovų aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese. Strateginis planavimas yra mokyklos vadovo funkcija pagal Švietimo įstatymą. Vadovų požiūriu (89 proc.), strateginis planavimas orientuojamas į mokyklos veiklos tobulinimą. Tai atitinka vieną iš esminių reikalavimų strateginiam planavimui. 84 procentai vadovų patvirtina, kad, numatant mokyklos tikslus, orientuojamasi į švietimo politikos prioritetus, besimokančiųjų poreikius, mokyklos trūkumus, grėsmes, galimybes, ir stipriąsias puses. Tai reiškia, kad strateginis planavimas pradedamas nuo išorinės ir vidinės mokyklos veiklos analizės ir vertinimo. Kiek daugiau nei pusė vadovų (59 proc.) įsitikinę, kad mokyklos darbuotojai gerai žino mokyklos misiją ir tikslus. Tačiau 22 procentai tuo abejoja, o net 19 procentų mano, kad mokyklos darbuotojai nežino mokyklos misijos ir tikslų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai, nežinodami savo organizacijos paskirties (misijos) ir tikslų, veikia nekryptingai, o tai gali būti kliūtis jų veiklos tikslingumui ir efektyvumui. Daugiau nei pusės vadovų nuomone (67 proc.), darbuotojai žino konkrečias veiklos funkcijas, kurias susijusias su planų įgyvendinimu. Tačiau 17 procentų su šiuo teiginiu nesutinka ir 17 procentų abejoja. Tai liudija, kad darbo paskirstymas ir koordinavimas specialiosiose mokyklose nėra efektyvus. Pats strateginio planavimo procesas, vadovų požiūriu, nėra pakankamai efektyvus, nes 19 procentų su teiginiu nesutinka, o 22 procentai abejoja.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginio planavimo srities vertinimas vadovų požiūriu aspektu leido identifikuoti šiuos ypatumus:

- strateginio planavimo procesas nėra efektyvus ir būtina efektyvinti jo kokybę;
- kadangi darbuotojai aktyviai nedalyvauja strateginio planavimo procese, didelė dalis jų nežino organizacijos misijos ir tikslų, o tai jų veiklą daro nepakankamai tikslingą, kryptingą ir prasmingą;
- strateginio planavimo procesas nepakankamai kinta kokybės linkme;
- darbuotojai nepakankamai žino savo funkcijas, susijusias su planų įgyvendinimu.

Strateginio planavimo proceso vertinimas pedagogų požiūriu aspektu pateiktas 4 lentelėje. Vertinta pagal 15 kriterijų 4 balų skalėje.

Strateginio planavimo vertinimas pedagogų požiūriu aspektu (N=193)

Nr.	Teiginys	Teiginio vertinimas procentais			
		Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Strateginis planavimas yra reikšmingas mokyklos valdymo elementas	0	15	62	23
2.	Strateginio planavimo procesui vadovauja mokyklos direktorius	3	29	55	13
3.	Mūsų mokykloje strateginis planavimas nėra formalus procesas	33	24	32	10
4.	Darbuotojai skatinami aktyviai dalyvauti strateginio planavimo procese	19	36	37	8
5.	Darbuotojai aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese	28	32	37	3
6.	Planuojant mokyklos veiklą, visada įsiklausoma į darbuotojų nuomonę	14	50	32	5
7.	Vadovai ir darbuotojai yra orientuoti į planų įgyvendinimą	3	24	64	9
8.	Strateginio planavimo procesas pradedamas nuo išsamios mokyklos veiklos analizės ir vertinimo	4	32	52	12
9.	Strateginio planavimo procesas mūsų mokykloje nuolat darosi efektyvesnis	12	37	40	11
10.	Vadovai geba koreguoti veiklos planus ir priimti racionalius sprendimus	5	23	56	16
11.	Vadovai aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese	7	15	58	19
12.	Strateginis planavimas orientuojamas į mokyklos veiklos tobulinimą	1	9	71	19
13.	Numatant mokyklos tikslus, orientuojamasi į švietimo politikos prioritetus, besimokančiųjų poreikius, mokyklos trūkumus, galimybes, grėsmes ir stipriąsias puses	0	20	53	27
14.	Darbuotojai gerai žino mokyklos misiją ir tikslus	4	25	55	16
15.	Mokyklos darbuotojai žino konkrečias veiklos funkcijas, kurios susijusios su planų įgyvendinimu	2	23	61	14

Kaip matyti iš 4 lentelėje pateiktų duomenų, 85 procentai pedagogų teigia, kad strateginis planavimas – reikšmingas mokyklos valdymo elementas. Tik 68 procentai pedagogų mano, kad strateginio planavimo procesui vadovauja mokyklos direktorius. Beveik trečdalis nėra įsitikinę šiuo teiginiu. Net 15 procentų pedagogų neįsitikinę, kad mokyklos vadovai aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese, 7 procentai pedagogų teigia, kad vadovai visiškai nedalyvauja

strategijos rengime. Taigi galima daryti prielaidą, kad neretai specialiųjų mokyklų vadovai naudoja delegavimo kitiems strategijos rengimo metodą. Daugiau nei trečdalis pedagogų (33 proc.) mano, kad jų mokykloje strateginis planavimas – formalus procesas. 24 procentai pedagogų nėra tikri, ar strateginis planavimas nėra formalus jų mokykloje. Beveik pusės pedagogų (47 proc.) nuomone, darbuotojai neskatinami dalyvauti strateginio planavimo procese ir jame nedalyvauja, net 68 procentai pedagogų nėra tuo įsitikinę. Pusė tiriamųjų grupės respondentų nėra tikri, ar, planuojant mokyklos veiklą, išsiklausoma į jų nuomonę, 14 procentų pedagogų konstatuoja, kad vadovams nesvarbi jų nuomonė. Galima teigti, kad specialiosiose mokyklose strateginis planavimas – tik formalus procesas, o planuojant neatsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus, idėjas.

Pedagogų požiūriu (80 proc.), numatant mokyklos tikslus, orientuojamasi į švietimo politikos prioritetus, besimokančiųjų poreikius, mokyklos trūkumus, galimybes, grėsmes ir stipriąsias puses. Taigi galima daryti prielaidą, kad strateginis planavimas pradedamas nuo išorės ir vidaus veiksnių – politinių ir teisinių, ekonominių, socialinių ir kultūrinių, technologinių, edukacinių, žmogiškųjų ir finansinių, teisinės bazės, planavimo ir kontrolės sistemos analizės. Didžioji dauguma pedagogų (73 proc.) mano, kad vadovai ir jie patys orientuoti į planų įgyvendinimą. Abejoja šiuo teiginiu ketvirtadalis pedagogų. Didžioji dauguma specialiųjų mokyklų pedagogų (90 proc.) teigia, kad strateginis planavimas skirtas mokyklos veiklai tobulinti. Tačiau, kad strateginis planavimas pradedamas nuo išsamios veiklos analizės ir vertinimo, sutinka tik 64 procentai pedagogų, daugiau nei trečdalis pedagogų nėra tvirtai įsitikinę šiuo teiginiu. 12 procentų specialiųjų mokyklų pedagogų pažymi, kad strateginis planavimas nekinta efektyvumo linkme, o 37 procentai pedagogų nėra tikri, ar strateginis planavimas darosi vis efektyvesnis. Galima teigti, kad pedagogai strateginį planavimą mokykloje vertina kaip nepakankamai efektyvų ir nepakankamai kintantį kokybės linkme. 23 procentai pedagogų pažymi, kad nėra tikri, ar mokyklos vadovai geba koreguoti veiklos planus, priimti racionalius sprendimus. Veiklos planų koregavimas, naujų sprendimų, kaip tobulinti veiklą, priėmimas – viena iš svarbių vadovo funkcijų, pedagogų vertinimas leidžia teigti, kad vadovai nepakankamai dėmesingi šiai funkcijai.

71 procentas pedagogų tvirtina, kad žino mokyklos misiją ir tikslus, tačiau ketvirtadalis šiuo teiginiu abejoja. Pedagogai tvirtina (75 proc.), kad žino konkrečias veiklos funkcijas, susijusias su planų įgyvendinimu. Tačiau beveik ketvirtadalis pedagogų abejoja šiais teiginiais (atitinkamai 25proc. ir 23 proc.).

Apibendrinant galima teigti, kad strateginio planavimo srities vertinimas pedagogų požiūriu aspektu, leidžia pateikti šias išvadas:

- strateginio planavimo procesas specialiosiose mokyklose nėra pakankamai efektyvus;

- strateginio planavimo procesas neretai tik formalus procesas, į kurį menkai įtraukiami mokyklos bendruomenės nariai, rengiant planus, nepakankamai įsiklausoma į pedagogų nuomonę, todėl nepakankamai dalyvaudami mokyklos veiklos planavime ir nežinodami mokyklos veiklos krypties, pedagogai gali nepakankamai efektyviai dirbti;
- vadovai nepakankamai geba koreguoti veiklos planus, taigi planavimas nėra efektyvus.

Tiek vadovai, tiek pedagogai sutinka, kad strateginis planavimas yra reikšmingas strateginio valdymo elementas. Abi respondentų grupės teigia, kad strateginis planavimas orientuotas į mokyklos veiklos tobulinimą bei numatant mokyklos tikslus, orientuojamasi į švietimo politikos prioritetus, besimokančiųjų poreikius, mokyklos trūkumus, galimybes, grėsmes ir stipriąsias puses. Tiek pedagogai, tiek vadovai pažymi, kad menkas darbuotojų dalyvavimas strateginio planavimo procese; strateginio planavimo procesas nepakankamai efektyvinamas. Didžiausi respondentų požiūrio skirtumai išryškėja vertinant mokyklos vadovo vadovavimą strateginio valdymo procesui, vadovų įsiklausymą į darbuotojų nuomonę, rengiant planus, mokyklos veiklos analizę, pradedant rengti strateginį planą, darbuotojų misijos žinojimą.

Strateginio planavimo vertinimo rezultatų analizė leidžia teigti, kad:

- specialiųjų mokyklų vadovai strateginio planavimo organizavimo procesą vertina geriau nei pedagogai. Galima teigti, kad pedagogų vertinimas objektyvesnis;
- vadovų ir pedagogų nuomonės išsiskyrė, vertinant visus 15 teiginių 4 lygių skalėje;
- abiejų grupių respondentai strateginio planavimo procesą vertina kaip neefektyvą dėl menko darbuotojų dalyvavimo, įsiklausymo į jų nuomonę; nepakankamos kaitos efektyvumo prasme; prastų vadovų gebėjimų koreguoti veiklos planus.

Mokyklos veiklos valdymo vertinimas pagal kiekvieną teiginį/kriterijų pateikiamas 3 priede 38 - 53 paveiksluose. Mokyklos veiklos valdymo procesas vertintas pagal 16 teiginių/kriterijų 4 balų skalėje. Vadovų tyrimo rezultatai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

Mokyklos veiklos valdymo vertinimas vadovų požiūriu (N=24)

Nr.	Teiginys	Teiginio vertinimas procentais			
		Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mokyklos veiklą valdau efektyviai: paskirstau atsakomybę, funkcijas, sudarau sąlygas darbams atlikti bei veiklos rezultatams įvertinti	0	11	61	28
2.	Mokyklos veiklos procesai ir rezultatai nuolat vertinami, analizuojami, priimami sprendimai, susiję su veiklos tobulinimu	0	22	56	22

5 lentelės tęsinys

3.	Mokykloje sukurta veiklos kokybės vertinimo sistema	17	50	28	5
4.	Mokykloje sukurta ir nuolat tobulinama informacijos valdymo sistema	0	11	48	41
5.	Mokykla turi savo veiklos politiką, aiškūs atskirų veiklų prioritetai	0	0	72	28
6.	Nuolat pateikiu informaciją, reikalingą įvairioms veikloms atlikti	0	16	40	44
7.	Sprendimų priėmime dalyvauja mokyklos bendruomenė	0	40	49	11
8.	Mokykloje užtikrinama atskirų veiklų funkcionalumo sistema	0	0	83	17
9.	Kiekvienas mokyklos padalinys veiklą vykdo savarankiškai	6	33	61	0
10.	Informuoju mokyklos bendruomenę apie tai, kas vyksta mokykloje	0	0	43	57
11.	Mokykla plėtoja glaudų bendradarbiavimą su mokinių tėvais	0	35	48	17
12.	Mokyklos veikla vykdoma sistemingai ir kryptingai, ją nuolat kontroliuoju	0	11	78	11
13.	Mokyklos bendruomenė nuolat analizuoja veiklos kokybės būklę	28	39	33	0
14.	Veiklą planuoju, organizuoju, kontroliuoju, koreguoju	0	0	74	26
15.	Nuolat motyvuoju darbuotojus siekti aukštesnės veiklos kokybės	0	13	43	44
16.	Mokykla laikosi įstatymų ir teisės aktų	0	0	11	89

Kaip matyti iš 5 lentelėje pateiktų tyrimo rezultatų, visi tyrime dalyvavusieji specialiuju mokyklų vadovai teigia, kad jų vadovaujama mokykla turi savo veiklos politiką, aiškius atskirų veiklų prioritetus, užtikrinama atskirų veiklų funkcionalumo sistema. Tačiau beveik trečdalis vadovų (33 proc.) abejoja, ar kiekvienas mokyklos padalinys veiklą vykdo savarankiškai. 6 procentai vadovų teigia, kad padaliniai veikia nesavarankiškai. Specialiosios mokyklos – mažos mokyklos, kuriose nedidelis pedagogų skaičius, todėl galima teigti, kad jose veiklos tampriai susijusios tarpusavyje, todėl nepasireiškia padalinių savarankiškumas.

Vadovai (89 proc.) teigia, kad mokyklos veiklą valdo efektyviai, paskirstydami funkcijas, atsakomybes, sudarydami sąlygas darbams atlikti bei veiklos rezultatams įvertinti. Tačiau mažiau vadovų (78 proc.) pažymi, kad mokyklos veiklos procesai nuolat analizuojami, vertinami ir priimami sprendimai, susiję su veiklos tobulinimu. Tuo nėra tikri 22 procentai vadovų. Net pusė vadovų abejoja, kad mokykloje sukurta veiklos kokybės vertinimo sistema, o 17 procentų vadovų konstatuoja, kad minėtos sistemos jų mokykloje nėra. Net 28 procentai vadovų teigia, kad mokyklos bendruomenė neanalizuoja mokyklos kokybės būklės, o daugiau nei trečdalis (39 proc.) abejoja, ar jų mokykloje vyksta veiklos kokybės analizės procesas. Tai leidžia daryti

prielaidą, kad, neanalizuojant mokyklos veiklos būklės arba analizuojant ją nepakankamai, mokykla negali tobulėti ir nuolat gerinti mokyklos veiklos procesų bei rezultatų. Vadovai (87 proc.) pažymi, kad nuolat motyvuoja darbuotojus siekti aukštesnės veiklos kokybės.

Mokyklų vadovai pažymi (89 proc.), kad mokykloje sukurta ir nuolat tobulinama informacijos valdymo sistema. Visi vadovai teigia, kad nuolat informuoja mokyklos bendruomenę apie tai, kas vyksta mokykloje. Tačiau vertindami reikalingos informacijos pateikimą, įvairioms veikloms atlikti teiginiu abejoja 16 procentų vadovų.

Visi vadovai konstatuoja, kad veiklą planuoja, organizuoja, kontroliuoja. Tačiau ar mokyklos veikla vykdoma sistemingai ir kryptingai bei nuolat kontroliuojama, abejoja 11 procentų vadovų.

Net 35 procentai vadovų abejoja, ar plėtoja glaudų bendradarbiavimą su mokinių tėvais. Tai leidžia daryti prielaidą, kad mokinių tėvai nepakankamai įtraukiami į mokyklos veiklos procesą.

Visi vadovai teigia, kad mokykla laikosi įstatymų ir teisės aktų.

Apibendrinant mokyklos veiklos valdymo vertinimą vadovų požiūriu aspektu, leido identifikuoti šiuos ypatumus:

- mokyklos veiklos valdymas nepakankamai efektyvus ir būtina efektyvinti jo kokybę;
- specialiųjų mokyklų vadovai mažai dėmesio skiria mokyklos veiklos kokybės vertinimo sistemos diegimui, veiklos kokybės analizei, todėl priimami sprendimai nėra efektyvūs ir mokyklos veikla nepakankamai tobulinama;
- vadovai, priimdami sprendimus, menkai įtraukia bendruomenę;
- mokyklos ir šeimos bendradarbiavimas nepakankamai efektyvus.

Mokyklos veiklos valdymo proceso vertinimas pedagogų požiūriu pateiktas 6 lentelėje. Pedagogams pateikta 16 teiginių/kriterijų, vertinimas atliktas 4 balų skalėje.

6 lentelė

Mokyklos veiklos valdymo vertinimas pedagogų požiūriu (N=193)

Nr.	Teiginys	Teiginio vertinimas procentais			
		Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mokyklos veikla valdoma efektyviai: paskirstoma atsakomybė, funkcijos, sudaromos sąlygos darbams atlikti, įvertinti veiklos rezultatus	4	22	62	12
2.	Mokyklos veiklos procesai ir rezultatai nuolat vertinami, analizuojami, priimami sprendimai, susiję su veiklos tobulinimu	9	33	48	10
3.	Mokykloje sukurta veiklos kokybės	19	42	32	6

	vertinimo sistema				
4.	Mokykloje sukurta ir nuolat tobulinama informacijos valdymo sistema	9	48	41	2
5.	Mokykla turi savo veiklos politiką, aiškūs atskirų veiklų prioritetai	0	19	73	8
6.	Gaunama informacija, reikalinga įvairioms veikloms atlikti	2	20	68	10
7.	Sprendimų priėmime dalyvauja mokyklos bendruomenė	20	30	40	10
8.	Mokykloje užtikrinama atskirų veiklų funkcionalumo sistema	5	30	53	12
9.	Kiekvienas mokyklos padalinys veiklą vykdo savarankiškai	6	31	53	10
10.	Mokyklos bendruomenė gauna informaciją apie tai, kas vyksta mokykloje	3	30	53	14
11.	Mokykla plėtoja glaudų bendradarbiavimą su mokinių tėvais	13	27	45	15
12.	Mokyklos veikla vykdoma sistemingai ir kryptingai, ji nuolat kontroliuojama	0	14	66	20
13.	Mokyklos bendruomenė nuolat analizuoja veiklos kokybės būklę	15	35	44	6
14.	Veikla planuojama, organizuojama, kontroliuojama, koreguojama	3	17	63	17
15.	Darbuotojai nuolat motyvuojami siekti aukštesnės veiklos kokybės	13	31	47	9
16.	Mokykla laikosi įstatymų ir teisės aktų	1	4	65	30

Kaip matyti iš 6 lentelėje pateiktų pedagogų apklausos duomenų, 74 procentai pedagogų teigia, kad mokyklos veikla valdoma efektyviai. Tačiau šiuo teiginiu abejoja 22 procentai respondentų. 81 procentas pedagogų konstatuoja, kad mokykla turi veiklos politiką, aiškūs atskirų veiklų prioritetai. 67 procentai pedagogų teigia, kad mokykloje užtikrinama atskirų veiklų funkcionalumo sistema, o trečdalis jų abejoja.

Pedagogų požiūriu (80 proc.), mokykloje veikla planuojama, organizuojama, kontroliuojama, koreguojama. Net 42 procentai abejoja, ar jų mokykloje sukurta kokybės vertinimo sistema, o 19 procentų pedagogų teigia, kad ši sistema mokykloje neegzistuoja. Tik kiek daugiau nei pusė pedagogų (58 proc.) pažymi, kad mokykloje nuolat vertinami ir analizuojami veiklos procesai ir rezultatai, priimami sprendimai mokyklos veiklai tobulinti. Daugiau nei trečdalis pedagogų (33 proc.) abejoja šiuo teiginiu. Tik pusė pedagogų teigia, kad bendruomenė analizuoja veiklos kokybės būklę, net 15 procentų pedagogų teigia, kad veiklos kokybės analizė mokykloje nevyksta. Trečdalis pedagogų nėra tikri, ar jie motyvuojami siekti aukštesnės veiklos kokybės. 13 procentų pedagogų nesutinka su teiginiu. Šių kriterijų analizė leidžia daryti prielaidą, kad veiklos vertinimo ir analizės sistema veikia nepakankamai efektyviai kokybės linkme.

Beveik pusė pedagogų (48 proc.) nėra įsitikinę, ar jų mokykloje sukurta ir tobulinama informacijos valdymo sistema. Trečdalis pedagogų abejoja, ar jie gauna informaciją apie tai, kas vyksta mokykloje, penktadalis pedagogų nėra įsitikinę, ar jiems pateikiama informacija reikalinga įvairioms veikloms atlikti. Taigi galima daryti prielaidą, kad tyrime dalyvavusiose mokyklose nepakankamai efektyviai veikia informacinė sistema.

60 procentų pedagogų teigia, kad mokykla plėtoja glaudų bendradarbiavimą su tėvais. Tuo nėra įsitikinę beveik trečdalis (27 proc.) pedagogų. 13 procentų pedagogų neigia, kad vyksta glaudus bendradarbiavimas su mokinių tėvais.

Apibendrinant pedagogų vertinimą mokyklos veiklos valdymo aspektu, galima teigti, kad:

- kokybės vertinimo, veiklos analizės vertinimo sistema tyrime dalyvavusiose mokyklose nepakankama;
- neišplėtotas bendradarbiavimas su mokinių tėvais;
- būtina tobulinti informacijos valdymo sistemą, nuolat pateikiant aktualią informaciją mokyklos bendruomenei.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos veiklos valdymas neefektyvus, kadangi nepakankamai analizuojami specialiujų mokyklų veiklos procesai ir rezultatai, tuomet nepriimami racionalūs sprendimai, susiję su veiklos tobulinimu; menkai bendradarbiaujama su mokinių tėvais; netobula informacijos valdymo sistema.

Mokyklos išteklių valdymo vertinimas pagal kiekvieną teiginį/kriterijų pateikiamas 3 priede 54 - 67 paveiksluose.

Šio teiginių bloko vertinimui pateikta 14 teiginių 4 balų skalėje. Vadovų tyrimo rezultatus matome 7 lentelėje.

7 lentelė

Mokyklos išteklių valdymo vertinimas vadovų požiūriu (N=24)

Nr.	Teiginys	Teiginio vertinimas procentais			
		Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Efektyviai valdau mokyklos finansinius išteklius	6	11	56	28
2.	Nuolat rūpinuosi mokyklos materialių išteklių gerinimu	0	16	44	40
3.	Didelį dėmesį skiriu informacinių/technologinių išteklių plėtrai	0	0	62	38
4.	Sudarau sąlygas atsiskleisti žmogiškiesiems resursams ir juos realizuoti	0	6	32	62

7 lentelės tęsinys

5.	Didelį dėmesį skiriu pedagogų tobulinimui(si)	0	6	33	61
6.	Mokykla aktyviai dalyvauja projektinėje veikloje, tuo plėtodama savo intelektualinius ir materialinius išteklius	0	12	28	60
7.	Kasmet atsiskaitau bendruomenei apie finansinių išteklių panaudojimą	33	11	49	7
8.	Nuolat ieškau rėmėjų	6	27	52	15
9.	Mokykla turi daug rėmėjų	28	44	22	6
10.	Mokykloje plėtojama gerosios patirties sklaida	6	23	39	33
11.	Mokyklos materialinė bazė skurdi	52	28	20	0
12.	Mokykloje stinga IKT	44	39	17	0
13.	Mokyklai būtina renovacija	39	11	44	6
14.	Mokyklai trūksta finansinių išteklių	22	39	39	0

Kaip matoma iš 7 lentelėje pateiktų tyrimo rezultatų, 84 procentai vadovų pažymi, kad mokyklos išteklius valdo efektyviai. Tas pats procentas vadovų teigia, kad nuolat rūpinasi mokyklos materialinių išteklių gerinimu. 67 procentai konstatuoja, kad nuolat ieško rėmėjų, tačiau kad turi daug rėmėjų, teigia tik 28 procentai vadovų. 80 procentų vadovų pažymi, kad jų mokyklos materialinė bazė nėra skurdi.

Visi vadovai skiria didelį dėmesį informacinių/technologinių išteklių plėtrai. Taigi, 83 procentai vadovų mano, kad jų mokyklai nestinga informacinių komunikacinių technologijų. Po 94 procentus vadovų konstatuoja, kad sudaro sąlygas atsiskleisti žmogiškiesiems resursams ir juos realizuoti bei didelį dėmesį skiria pedagogų tobulinimuisi. 62 procentai vadovų pažymi, kad mokykloje plėtojama gerosios patirties sklaida. Tuo abejoja 23 procentai vadovų.

Vadovų teigimu (88 proc.), mokykla aktyviai dalyvauja projektinėje veikloje, tuo plėtodama savo intelektualinius ir materialinius išteklius.

Net daugiau nei trečdalis (33 proc.) vadovų teigia, kad kasmet neatsiskaito bendruomenei apie finansinių išteklių panaudojimą, o tai atlieka tik kiek daugiau nei pusė vadovų (56 proc.). Galima daryti prielaidą, kad bendruomenėje gali kilti nepasitikėjimas mokyklos vadovais, jei nuolat nebus aiškinamas finansinių išteklių panaudojimas.

44 procentai vadovų teigia, kad mokyklai būtina renovacija, o 39 procentai vadovų pažymi, kad mokyklai trūksta finansinių išteklių.

Apibendrinant mokyklos išteklių valdymo vertinimą vadovų požiūriu aspektu, galime išvelgti šiuos ypatumus:

- vadovai efektyviai valdo mokyklos finansinius išteklius ir žmogiškuosius resursus;
- mokyklos išteklių valdymo trūkumas – neatsiskaitymas mokyklos bendruomenei apie finansinių išteklių panaudojimą.

Mokyklos išteklių valdymo vertinimui pedagogams pateikta 14 teiginių, teiginiai/kriterijai vertinti 4 balų skalėje. Tyrimo rezultatus matome 8 lentelėje.

8 lentelė

Mokyklos išteklių valdymo vertinimas pedagogų požiūriu (N=193)

Nr.	Teiginys	Teiginio vertinimas procentais			
		Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mokykloje efektyviai valdomi finansiniai ištekliai	1	23	62	14
2.	Vadovai nuolat rūpinasi mokyklos materialių išteklių gerinimu	0	20	62	18
3.	Skiriamas didelis dėmesys informacinių/technologinių išteklių plėtrai	0	23	63	14
4.	Vadovai sudaro sąlygas atsiskleisti žmogiškiesiems resursams ir juos realizuoti	5	27	53	15
5.	Vadovai didelę dėmesį skiria pedagogų tobulinimui(si)	2	25	59	14
6.	Mokykla aktyviai dalyvauja projektinėje veikloje, tuo plėtodama savo intelektualinius ir materialinius išteklius	1	17	59	23
7.	Vadovai kasmet atsiskaito bendruomenei apie finansinių išteklių panaudojimą	22	35	34	9
8.	Mokyklos vadovai nuolat ieško rėmėjų	8	47	32	13
9.	Mokykla turi daug rėmėjų	29	44	21	6
10.	Mokykloje plėtojama gerosios patirties sklaida	43	29	22	6
11.	Mokyklos materialinė bazė skurdi	48	27	21	4
12.	Mokykloje stinga IKT	45	32	19	3
13.	Mokyklai būtina renovacija	42	28	20	10
14.	Mokyklai trūksta finansinių išteklių	19	45	27	9

Iš 15 paveiksle pateiktų tyrimo rezultatų matyti, kad 76 procentai pedagogų teigia, jog mokykloje efektyviai valdomi finansiniai ištekliai. 80 procentų pedagogų yra įsitikinę, kad vadovai nuolat rūpinasi materialinių išteklių gerinimu. 82 procentai pedagogų konstatuoja, kad mokykla aktyviai dalyvauja projektinėje veikloje, taip plėtodama materialinius ir intelektualinius resursus. 68 procentų pedagogų teigimu, vadovai sudaro sąlygas žmogiškiesiems resursams atsiskleisti ir juos realizuoti. Tuo abejoja beveik trečdalis (27 proc.) pedagogų. 73 procentų pedagogų teigimu, skiriamas didelis dėmesys pedagogų tobulinimuisi. Teiginiu abejoja ketvirtadalis pedagogų. Net 43 procentai pedagogų teigia, kad jų mokykloje neplėtojama

gerosios patirties sklaida. Juk visų pirma pedagogai turėtų mokytis bendradarbiaudami, vadinasi, galima teigti, kad šis procesas specialiosiose mokyklose nepakankamas.

Daugiau nei trečdalis pedagogų teigimu (36 proc.), mokyklai trūksta finansinių išteklių. Todėl, galima teigti, kad mokyklų vadovai turi ieškoti rėmėjų visoms mokyklos veiklos reikmėms patenkinti. Beveik pusės pedagogų teigimu (45 proc.), vadovai nuolat ieško rėmėjų, tačiau, kad mokykla turi daug rėmėjų, pažymi tik 27 procentai.

77 procentai pedagogų teigia, kad skiriamas didelis dėmesys informacinių/technologinių išteklių plėtrai, o 83 procentai jų konstatuoja, kad mokykloje nestinga IKT.

22 procentai pedagogų teigia, kad mokyklos materialinė bazė nėra skurdi. Tačiau, kad mokyklai reikalinga renovacija, pažymi trečdalis pedagogų.

Daugiau nei penktadalis pedagogų (22 proc.) teigia, kad vadovai kasmet neatsiskaito mokyklos bendruomenei apie finansinių išteklių panaudojimą. O kad minėta informacija suteikiama, teigia beveik pusė pedagogų.

Apibendrinant mokyklos išteklių valdymo vertinimą pedagogų požiūriu, galima išryškinti šiuos ypatumus:

- specialiųjų mokyklų finansinių išteklių valdymas efektyvus;
- mokyklų vadovai nepakankamai rūpinasi gerosios patirties sklaida.

Šio teiginių bloko respondentų požiūrio analizė leidžia teigti, kad tiek vadovų, tiek pedagogų vertinimas panašus.

Apibendrinant mokyklos išteklių valdymo srities vertinimą, galima pateikti šias išvadas:

- abiejų grupių respondentai šią sritį įvertino teigiamai;
- trūkumai: vadovai kasmet neatsiskaito apie mokyklos išteklių panaudojimą mokyklos bendruomenei; nepakankamai išvystyta gerosios patirties sklaida.

Mokyklos vystymo strategijos vertinimas pagal kiekvieną teiginį/kriterijų pedagogų ir vadovų požiūrio aspektu pateikiamas 3 priede 68 -93 paveiksluose.

Mokyklos vystymo strategijos sričiai įvertinti pateikti 26 teiginiai. Teiginiai vertinti 4 balų skalėje. Vadovų tyrimo rezultatai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė

Mokyklos vystymo strategijos vertinimas vadovų požiūrio aspektu (N=24)

Nr.	Teiginys	Teiginio vertinimas procentais			
		Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mokykla siekia tapti besimokančia organizacija	0	0	60	40

9 lentelės tęsinys

2.	Mokykla yra besimokanti organizacija	0	34	33	33
3.	Mokykla yra novatoriška: diegia novacijas, imasi naujų veiklų	0	36	34	30
4.	Mokyklos valdymo sistema (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė) yra efektyvi ir nuolat ją tobulinu	0	28	52	20
5.	Mokyklos struktūra yra optimali	0	6	56	39
6.	Mokykla yra orientuota į savo paslaugų vartotojus	0	0	34	66
7.	Mokykla nuolat vertina mokinių poreikių tenkinimo būklę	11	34	33	22
8.	Mokykla lanksčiai reaguoja į švietimo sistemos ir visuomenės pokyčius	0	22	45	33
9.	Mokyklai svarbus grįžtamasis ryšys su buvusiais mokiniais	17	56	17	11
10.	Mokiniam teikiama įvairiapusė parama	0	6	44	50
11.	Mokykla savo veiklą grindžia vertybėmis	0	6	72	22
12.	Mokykla puoselėja savo tradicijas ir unikalumą	0	0	22	78
13.	Mokykla yra orientuota į žmogiškųjų išteklių plėtrą	0	11	83	6
14.	Vertinu kiekvieną pagal jo atliekamą darbą	0	6	44	50
15.	Vyrauja tolerantiški ir pagarbūs darbuotojų tarpusavio santykiai	0	6	71	23
16.	Vyrauja tolerantiški ir pagarbūs darbuotojų santykiai su mokyklos administracija	0	0	67	33
17.	Visada palaikau kiekvieno darbuotojo iniciatyvą mokykloje	0	0	24	76
18.	Aš ir pedagogai aktyviai dalyvaujame įvairiose veiklose už mokyklos ribų	0	50	22	28
19.	Ryški mokyklos orientacija į darbuotojus	0	44	50	6
20.	Mokykloje didžiausias dėmesys skiriamas mokiniams	0	6	28	68
21.	Didžiausią dėmesį skiriu veiklos procesams ir jų tobulinimui	0	6	61	33
22.	Didžiausią dėmesį skiriu veiklos rezultatams ir jų kokybei	0	22	56	22
23.	Man vienodai svarbūs ir veiklos procesai, ir veiklos rezultatai	0	0	68	32
24.	Kokybės užtikrinimo ir efektyvumo klausimai man yra prioritetiniai	0	0	67	33
25.	Kokybės užtikrinimo ir efektyvumo klausimai visiems pedagogams yra prioritetiniai	16	57	28	0
26.	Darbuotojai savo organizacijoje jaučiasi saugūs	0	0	83	17

Kaip galime matyti iš 9 lentelėje pateiktų duomenų, visi specialiujų mokyklų vadovai teigia, kad mokykla siekia tapti besimokančia organizacija. Tačiau, ar mokykla yra besimokanti

organizacija, abejoja daugiau nei trečdalis vadovų (34 proc.). Tai leidžia daryti prielaidą, kad mokykloms trūksta patirties, kaip veikti, kad mokykla taptų besimokančia organizacija, nors to ir nuolat siekiama.

Kad mokyklos valdymo sistema (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė) yra efektyvi, teigia 72 procentai vadovų. Visi vadovai konstatuoja, kad jiems vienodai svarbūs ir veiklos procesai, ir rezultatai. Tačiau didesnę dėmesį vadovai skiria veiklos procesams ir jų tobulinimui (94 proc.).

64 procentų vadovų teigimu, mokykla – novatoriška: diegia novacijas, imasi naujų veiklų. Net 36 procentai vadovų abejoja šiuo teiginiu. 78 procentai specialiųjų mokyklų vadovų teigia, kad mokykla lanksčiai reaguoja į švietimo sistemos ir visuomenės pokyčius. Daugiau nei penktadalis (22 proc.) vadovų nėra tuo įsitikinę, tuomet galima daryti prielaidą, kad mokyklų lankstumas pokyčiams nepakankamas. Pusė vadovų nėra tikri, ar aktyviai kartu su darbuotojais dalyvauja įvairiose veiklose už mokyklos ribų. Tai trukdo pasisemti patirties iš kitų ugdymo institucijų, pritaikyti ir diegti naujoves savo mokykloje. Vadovų teigimu, mokykla savo veiklą grindžia vertybėmis bei puoselėja savo tradicijas ir unikalumą.

Vadovų teigimu (89 proc.), mokykla orientuota į žmogiškųjų išteklių plėtrą. Tačiau 44 procentai vadovų abejoja, ar ryški mokyklos orientacija į darbuotojus. Didžioji dalis vadovų teigia, kad vertina kiekvieną pagal jo atliekamą darbą ir visada palaiko kiekvieno darbuotojo iniciatyvą mokykloje. Vadovų teigimu, vyrauja tolerantiški ir pagarbūs santykiai tarp darbuotojų ir mokyklos administracijos. Darbuotojai savo organizacijoje jaučiasi saugūs, pažymi specialiųjų mokyklų vadovai. Galima daryti prielaidą, kad tyrime dalyvavusiose mokyklose, vadovų požiūriu, vyrauja lygių galimybių principas.

Visų vadovų teigimu, mokykla yra orientuota į savo paslaugų vartotojus. Vadovai pažymi (94 proc.), kad mokiniams skiriamas didžiausias dėmesys ir teikiama įvairiapusė parama. Tačiau, kad nuolat vertina mokinių poreikių tenkinimo būklę, konstatuoja tik kiek daugiau nei pusė vadovų (55 proc.). Tuo nėra tikri 34 procentai vadovų. Vadovai teigia (73 proc.), kad mokyklai nėra itin svarbus grįžtamasis ryšys su buvusiais mokiniais. Galima teigti, kad šį veiksnį sąlygoja specialiųjų mokyklų mokinių specifika - jų sutrikimai, aplinkinio pasaulio suvokimas ir vertinimas.

Visi vadovai pažymi, kad kokybės užtikrinimo ir efektyvumo klausimai jiems yra prioritetiniai. Net 16 procentų vadovų nesutinka ir daugiau nei pusė jų (57 proc.) abejoja, kad visiems pedagogams kokybės užtikrinimo ir efektyvumo klausimai yra prioritetiniai. Todėl galima daryti prielaidą, kad pedagogams neaiški kokybės samprata ir kokybės siekimas nepakankamai orientuojami į nuolatinį švietimo organizacijos veiklų tobulinimą.

Apibendrinant specialiųjų mokyklų vadovų mokyklos vystymo strategijos vertinimo ypatumus, galima identifikuoti šias tendencijas:

- mokyklos vystymo strategija vertinama kaip efektyvi;
- pastebimas lankstumo (naujovių diegimo, nuolatinės kaitos) trūkumas;
- mokinių poreikių tenkinimas nepakankamas, todėl negali būti užtikrinta ugdymo kokybė;
- veiklos rezultatai ir jų kokybė nėra pakankamai svarbūs mokykloje;
- pedagogų veikla nepakankamai nukreipta kokybės užtikrinimo linkme;
- mokyklos valdymo sistema (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė) nepakankamai efektyvi ir menkai tobulinama.

Mokyklos vystymo strategijos vertinimo ypatumai pedagogų požiūriu aspektu pateikti 10 lentelėje. Specialiųjų mokyklų pedagogai vertino šią sritį pagal 26 teiginius 4 balų skalėje.

10 lentelė

Mokyklos vystymo strategijos vertinimas pedagogų požiūriu aspektu (N=193)

Nr.	Teiginys	Teiginio vertinimas procentais			
		Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mokykla siekia tapti besimokančia organizacija	4	25	59	12
2.	Mokykla yra besimokanti organizacija	5	38	47	10
3.	Mūsų mokykla yra novatoriška: diegia novacijas, imasi naujų veiklų	5	29	52	14
4.	Mokyklos valdymo sistema (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė) yra efektyvi ir nuolat tobulinama	3	29	53	15
5.	Mokyklos struktūra yra optimali	2	31	56	11
6.	Mokykla yra orientuota į savo paslaugų vartotojus	0	14	69	17
7.	Mokykla nuolat vertina mokinių poreikių tenkinimo būklę	6	17	65	11
8.	Mokykla lanksčiai reaguoja į švietimo sistemos ir visuomenės pokyčius	0	23	65	12
9.	Mokyklai svarbus grįžtamasis ryšys su buvusiais mokiniais	18	31	43	8
10.	Mokiniam teikiama įvairiapusė parama	1	8	72	19
11.	Mokykla savo veiklą grindžia vertybėmis	1	15	63	21
12.	Mokykla puoselėja savo tradicijas ir unikalumą	1	17	54	28
13.	Mokykla yra orientuota į žmogiškųjų išteklių plėtrą	5	37	42	16

10 lentelės tęsinys

14.	Kiekvienas mokykloje vertinamas pagal jo atliekamą darbą	21	32	42	5
15.	Vyrauja tolerantiški ir pagarbūs darbuotojų tarpusavio santykiai	9	55	29	7
16.	Vyrauja tolerantiški ir pagarbūs darbuotojų santykiai su mokyklos administracija	4	29	56	11
17.	Kiekvieno darbuotojo iniciatyva mokykloje visada palaikoma	6	32	50	12
18.	Mokyklos vadovai ir pedagogai aktyviai dalyvauja įvairiose veiklose už mokyklos ribų	10	31	40	19
19.	Ryški mokyklos orientacija į darbuotojus	19	42	33	6
20.	Mokykloje didžiausias dėmesys skiriamas mokiniams	1	9	69	21
21.	Mokyklos vadovai didžiausią dėmesį skiria veiklos procesams ir jų tobulinimui	0	16	63	21
22.	Mokyklos vadovai didžiausią dėmesį skiria veiklos rezultatams ir jų kokybei	1	28	55	16
23.	Mokyklos vadovams vienodai svarbūs ir veiklos procesai, ir veiklos rezultatai	1	19	65	15
24.	Kokybės užtikrinimo ir efektyvumo klausimai vadovams yra prioritetiniai	5	25	55	15
25.	Kokybės užtikrinimo ir efektyvumo klausimai visiems pedagogams yra prioritetiniai	7	34	50	9
26.	Darbuotojai savo organizacijoje jaučiasi saugūs	4	32	50	14

Tyrimo rezultatai parodė, kad 68 procentų pedagogų vertinimu, mokyklos valdymo sistema yra efektyvi. Tačiau beveik trečdalis (29 proc.) pedagogų abejoja šiuo teiginiu. Kad mokyklos struktūra yra optimali, teigia 66 procentai pedagogų. Tuo abejoja 31 procentas pedagogų. 84 procentai pedagogų pažymi, kad mokykla savo veiklą grindžia vertybėmis ir 82 procentai pedagogų yra įsitikinę, kad mokykla puoselėja savo tradicijas ir unikalumą. 76 procentai pedagogų teigia, kad mokykla lanksčiai reaguoja į švietimo sistemos ir visuomenės poreikius. Tuo nėra įsitikinę 23 procentai pedagogų. 66 procentai pedagogų mano, kad jų mokykla yra novatoriška: diegia naujoves, imasi naujų veiklų. Tuo abejoja trečdalis pedagogų, o 5 procentai visiškai nesutinka, taigi galima teigti, kad tyrime dalyvavusioms mokykloms trūksta pokyčių valdymo kokybės bei atvirumo novacijoms požymių.

71 procentas pedagogų mano, kad jų mokykla siekia tapti besimokančia bendruomene, tuo abejoja ketvirtadalis pedagogų. Net 38 procentai pedagogų nėra tikri, ar jų mokykla – besimokanti organizacija, tai leidžia daryti prielaidą, kad tyrime dalyvavusioms mokykloms nepakankamai būdinga nauja mokymosi samprata (žinių siekimo tęstinumas ir mokymasis visą gyvenimą) ir besimokančios organizacijos kūrimas nėra efektyvus.

80 procentų pedagogų teigimu, mokyklos vadovams vienodai svarbūs ir veiklos procesai, ir rezultatai. Tačiau analizuojant kiekvieno kriterijaus vertinimą atskirai, galima pastebėti, kad 84 procentų pedagogų požiūriu, vadovai didesnę dėmesį skiria veiklos procesams ir jų tobulinimui, o ne veiklos rezultatams ir jų kokybei (71 proc.).

86 procentai pedagogų teigia, kad mokykla orientuota į savo paslaugos vartotojus. Pedagogų teigimu (91 proc.), mokiniams teikiama įvairiapusė parama, 90 procentų pedagogų požiūriu, mokykloje didžiausias dėmesys skiriamas mokiniams. 76 procentų pedagogų nuomone, mokykla nuolat vertina mokinių poreikių būklę. Tačiau poreikių tenkinimo būklės vertinimo kokybė nepakankama, kadangi tuo nėra tikri 17 procentų pedagogų, o 6 procentai visiškai nesutinka su teiginiu.

Kad mokykla orientuota į žmogiškųjų išteklių plėtrą, teigia tik kiek daugiau nei pusė (58 proc.) pedagogų. 37 procentai pedagogų tuo abejoja. 39 procentų pedagogų požiūriu, ryški mokyklos orientacija į darbuotojus, tačiau su tuo nesutinka net 19 procentų pedagogų, o 42 procentai abejoja. 62 procentai pedagogų mano, kad kiekvieno darbuotojo iniciatyva mokykloje visada palaikoma, o net 32 procentai nėra tikri šiuo teiginiu. Net 21 procentas pedagogų neigia, kad kiekvieno vertinimas priklauso nuo jo atliekamo darbo, taigi leidžia daryti prielaidą, kad neretai vadovai nevengia asmeniškumų, darbuotojai nevienodai vertinami, taip pažeidžiama lygių galimybių užtikrinimo nuostata ugdymo įstaigose.

Net daugiau nei pusė (55 proc.) pedagogų abejoja, ar mokykloje vyrauja tolerantiški ir pagarbūs darbuotojų santykiai. Pedagogai tolerantiškus santykius ir pagarbą tarp darbuotojų ir administracijos vertina teigiamai (67 proc.), beveik trečdalis (29 proc.) pedagogų tuo abejoja.

Net 32 procentai pedagogų abejoja, ar jaučiasi saugūs savo mokykloje, galima teigti, kad neužtikrintumo jausmas neleidžia tikslingai ir prasmingai dirbti.

Kad kokybės užtikrinimo ir efektyvumo klausimai vadovams yra prioritetiniai, teigia 70 procentų pedagogų, tačiau ketvirtadalis jų abejoja šiuo teiginiu. Tik 60 procentų pedagogų teigimu, kokybės užtikrinimas ir efektyvumas pedagogams aktualus, tuo abejoja 34 procentai pedagogų, tai leidžia daryti prielaidą, kad kokybės būklė nepakankama.

Apibendrinant mokyklos vystymo strategijos vertinimą pedagogų požiūriu aspektu, galima identifikuoti šiuos ypatumus:

- mokyklos valdymo sistema nepakankamai efektyvi ir būtina ją tobulinti;
- mokykla nepakankamai įgyvendina ir vykdo besimokančios organizacijos funkcijas;
- mokykla nepakankamai atvira novacijoms, pokyčiams, tai riboja mokyklos veiklos galimybes;

- darbuotojai mokykloje jaučiasi nepakankamai saugūs, kadangi ne kiekvienas vertinamas pagal atliktą darbą, palaikoma ne kiekvieno darbuotojo iniciatyva, vyrauja nepakankamai tolerantiški ir pagarbūs santykiai tarp mokyklos darbuotojų;
- pedagogai nepakankamai užtikrina kokybę ir veiklos efektyvumą, tai stabdo visos mokyklos tobulėjimą.

Vertinant mokyklos vystymo strategijos ypatumus abiejų respondentų grupių požiūriu aspektu, galima daryti išvadas:

- mokyklos veiklos valdymo sistemai trūksta efektyvumo, ji nepakankamai tobulinama;
- specialiųjų mokyklų trūkumas – menkas atvirumas kaitai, tai riboja mokyklos veiklos galimybių plėtrą;
- pedagogai nepakankamą dėmesį skiria kokybės užtikrinimui ir veiklos efektyvumui, tai stabdo visos mokyklos veiklos tobulėjimą;
- ne visi tyrime dalyvavusieji vadovai ir pedagogai identifikuoja savo organizaciją kaip besimokančią;
- valdymo procese nevengiama asmeniškumų bei neobjektyvaus darbuotojų vertinimo, todėl pastarieji nesijaučia pakankamai saugūs savo organizacijoje.

Mokyklos būklės vertinimas. Mokyklos būklės srities vertinimui pateikta 18 teiginių, vertinimas atliktas pagal 4 lygių skalę. Vadovų tyrimo rezultatai pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė

Mokyklos būklės vertinimas vadovų požiūriu aspektu (N=24)

Nr.	Teiginys	Teiginio vertinimas procentais			
		Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Darbuotojai žino, kaip įvertinti savo veiklos kokybę	11	50	32	7
2.	Darbuotojai nuolat atlieka savo veiklos savianalizę	0	61	30	9
3.	Mokykloje nuolat vertinama, analizuojama veiklos kokybė ir pokyčių poreikis	19	39	37	6
4.	Mokyklos veiklos kokybės būklės analizė rodo, kad pastaraisiais metais kokybės srityje pasiekta teigiamų pokyčių	0	50	44	6
5.	Mokykla turi veiklos kokybės valdymo sistemą	28	50	15	7
6.	Įvairiais būdais ir formomis skatinu personalą plėsti savo kompetencijas kokybės užtikrinimo ir jos būklės vertinimo klausimais	0	22	60	18

11 lentelės tęsinys

7.	Didžiausios veiklos kokybės problemos yra personalinio lygmens	0	72	28	0
8.	Veiklos kokybės valdymo sistema mokykloje nefunkcionuoja	33	67	0	0
9.	Ne visi darbuotojai žino mokyklos veiklos trūkumus, silpnąsias puses	26	52	22	0
10.	Per patirtinį mokymąsi mokykla kelia darbuotojų veiklos kokybės lygį	0	50	50	0
11.	Ne visiems darbuotojams aiški veiklos, ugdymo kokybės samprata	43	39	18	0
12.	Veiklos kokybei neskiriamas didelis dėmesys dėl mokinių kontingento specifikos	100	0	0	0
13.	Mokykla sistemingai taiko vidaus auditą įvairių veiklų būklei įsivertinti	0	39	56	6
14.	Mokyklos veiklos kokybė yra daugiau mano nei darbuotojų reikalas	78	22	0	0
15.	Sudėtinga darbuotojus įtraukti į veiklos kokybės vertinimo procesus	21	35	39	5
16.	Pedagogams stinga kokybės vertinimo kompetencijų	39	22	39	0
17.	Man stinga kokybės vertinimo kompetencijų	56	32	12	0
18.	Mokyklos veiklos kokybės problemos sprendžiamos formaliai	44	50	6	0

Kaip galima matyti 11 lentelėje, net pusė pedagogų nėra tikri ar jų darbuotojai žino kaip įvertinti savo veiklos kokybę. 11 procentų vadovų yra įsitikinę, kad darbuotojai to nežino. Net 61 procentas vadovų abejoja, ar mokyklos darbuotojai nuolat atlieka savo veiklos savianalizę. 19 procentų vadovų teigia, kad mokykloje neegzistuoja nuolatinis veiklos kokybės vertinimas ir pokyčių poreikis. Tik 26 procentai vadovų teigia, kad visi mokyklos darbuotojai žino mokyklos veiklos trūkumus ir silpnąsias puses, taigi, galima teigti, kad, nežinant mokyklos veiklos problemų, darbuotojų veikla negali būti pakankamai kryptinga ir tikslinga. Net 39 procentai abejoja, ar vertinama ir analizuojama veiklos kokybė, ir net 39 procentai vadovų nėra tikri, ar mokykla sistemingai taiko vidaus auditą įvairių veiklų būklei įsivertinti, tai leidžia teigti, kad tyrime dalyvavusiose specialiosiose mokyklose veiklos vertinimas ir įsivertinimas neefektyvus, jo kokybė abejotina. Mokyklos privalo taikyti veiklos kokybės įsivertinimą pagal Švietimo įstatymus, šios funkcijos nepakankamas įgyvendinimas trukdo siekti aukštesnės veiklos kokybės.

Galima išvelgti prieštaravimų, analizuojant teiginių „mokykla turi veiklos valdymo sistemą“ ir „veiklos kokybės valdymo sistema mokykloje nefunkcionuoja“ vertinimą. 50 procentų vadovų abejoja pirmuoju teiginiu, net 28 procentai prieštarauja. O visi vadovai konstatuoja, kad veiklos kokybės valdymo sistema specialiosiose mokyklose funkcionuoja.

Didžioji dalis vadovų (94 proc.) teigia, kad mokyklos veiklos kokybės problemos sprendžiamos neformaliai. 60 procentų vadovų tvirtina, kad mokyklos veiklos analizė rodo, kad pastaraisiais metais kokybės srityje pasiekta teigiamų pokyčių. Net 50 procentų vadovų nėra tuo tikri, tai leidžia daryti prielaidą, kad mokyklos veiklos kokybės būklė kinta nepakankamai sparčiai.

Net 72 procentai vadovų linkę abejoti, ar didžiausios veiklos kokybės problemos yra personalinio lygmens. Didžioji dauguma vadovų (78 proc.) teigia, kad skatina darbuotojus plėsti savo kompetencijas kokybės užtikrinimo ir jos būklės vertinimo klausimais. Pusė vadovų teigia, kad per patirtinį mokymąsi mokykla kelia darbuotojų veiklos kokybės lygį. Tačiau net 39 procentai vadovų teigia, kad sudėtinga įtraukti darbuotojus į veiklos kokybės vertinimo procesus, bei tiek pat vadovų sutinka, kad pedagogams stinga kokybės vertinimo kompetencijų. Tačiau 43 procentai vadovų įsitikinę, kad mokyklos darbuotojams aiški veiklos ir ugdymo kokybės samprata.

Dauguma vadovų (78 proc.) yra įsitikinę, kad mokyklos veiklos kokybė – ne tik jų, bet ir visų darbuotojų reikalas. Daugiau nei pusė vadovų mano, kad jiems nestinga kokybės vertinimo kompetencijų. Visi vadovai pažymi, kad ne dėl mokinių kontingento specifikos veiklos kokybei neskiriamas didelis dėmesys.

Apibendrinant mokyklos būklės vertinimą vadovų požiūriu, identifikuoti šie ypatumai:

- mokyklos būklei stinga kokybės: mokyklos turi neefektyvią kokybės valdymo sistemą ar visiškai jos neturi; atliekama nepakankama veiklos kokybės būklės analizė;
- mokyklos veiklos kokybės efektyvumas nepakankamai kinta tobulėjimo linkme;
- nors darbuotojai ir skatinami plėsti kompetencijas kokybės užtikrinimo klausimais, sunku pedagogus įtraukti į veiklos kokybės vertinimo procesus, be to, ne visiems pedagogams aiški veiklos kokybės samprata, tai jų veiklą daro neefektyvią ir nepakankamai tikslingą.

Pedagogai mokyklos būklę vertino pagal 18 teiginių/kriterijų, 4 balų skalėje. Pedagogų vertinimo rezultatai pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė

Mokyklos būklės vertinimas pedagogų požiūriu aspektu (N=193)

Nr.	Teiginys	Teiginio vertinimas procentais			
		Nesutinku	Nei sutinku nei, nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Darbuotojai žino, kaip įvertinti savo veiklos kokybę	3	40	48	9
2.	Darbuotojai nuolat atlieka savo veiklos savianalizę	11	38	39	12

12 lentelės tęsinys

3.	Mokykloje nuolat vertinama, analizuojama veiklos kokybė ir pokyčių poreikis	6	38	52	4
4.	Mokyklos veiklos kokybės būklės analizė rodo, kad pastaraisiais metais kokybės srityje pasiekta teigiamų pokyčių	6	32	56	6
5.	Mokykla turi veiklos kokybės valdymo sistemą	21	36	35	8
6.	Mokyklos vadovai skatina personalą įvairiais būdais ir formomis plėsti savo kompetencijas kokybės užtikrinimo ir jos būklės vertinimo klausimais	13	33	45	9
7.	Didžiausios veiklos kokybės problemos yra personalinio lygmens	23	49	27	1
8.	Veiklos kokybės valdymo sistema mokykloje nefunkcionuoja	40	42	18	0
9.	Ne visi darbuotojai žino mokyklos veiklos trūkumus, silpnąsias puses	18	45	35	2
10.	Per patirtinį mokymąsi mokykla kelia darbuotojų veiklos kokybės lygį	4	38	56	2
11.	Ne visiems darbuotojams aiški veiklos, ugdymo kokybės samprata	25	40	34	1
12.	Veiklos kokybei neskiriamas didelis dėmesys dėl mokinių kontingento specifikos	63	30	6	1
13.	Mokykla sistemingai taiko vidaus auditą įvairių veiklų būklei įsivertinti	6	34	55	5
14.	Mokyklos veiklos kokybė yra daugiau administracijos reikalas	33	42	24	1
15.	Sudėtinga darbuotojus įtraukti į veiklos kokybės vertinimo procesus	28	40	32	0
16.	Pedagogams stinga kokybės vertinimo kompetencijų	37	42	20	1
17.	Mokyklos vadovams stinga kokybės vertinimo kompetencijų	54	37	6	3
18.	Mokyklos veiklos kokybės problemos sprendžiamos formaliai	43	27	27	3

Tyrimo rezultatai parodė, kad daugiau nei trečdalis pedagogų (36 proc.) nėra įsitikinę, ar mokykla turi veiklos kokybės valdymo sistemą, 21 procentas teigia, kad šios sistemos mokykloje nėra. 42 procentai pedagogų abejoja veiklos kokybės valdymo sistemos funkcionavimu jų mokykloje. 40 procentų pedagogų nepakankamai gerai žino, kaip įvertinti savo veiklos kokybės būklę. Daugiau nei trečdalis pedagogų abejoja arba yra visiškai įsitikinę, kad nuolat neatlieka veiklos savianalizės (atitinkamai 38 proc. ir 11 proc.). 38 procentai pedagogų abejoja, ar mokykloje nuolat vertinama ir analizuojama veiklos kokybė ir pokyčių poreikis, tai leidžia daryti prielaidą, kad veiklos kokybės vertinimo ir analizės būklė nepakankama. Be to, 32 procentų pedagogų požiūriu, pastaraisiais metais kokybės srityje pokyčiai nepakankami.

Kad didžiausios veiklos kokybės problemos yra personalinio lygmens, abejoja beveik pusė pedagogų (49 proc.). Tik kiek daugiau nei pusė pedagogų (54 proc.) tvirtina, kad mokyklos vadovai skatina pedagogus plėsti savo kompetencijas kokybės užtikrinimo ir būklės vertinimo klausimais. 37 procentai pedagogų nėra tikri, ar vadovai turi pakankamai kompetencijų vertinti mokyklos veiklos kokybę, o 42 procentų pedagogų požiūriu, kokybės vertinimo kompetencijų nepakankamai turi ir jie patys. Trečdalis pedagogų teigia, kad sudėtinga juos pačius įtraukti į veiklos kokybės vertinimo procesus. Galima teigti, kad tai vyksta todėl, kad trečdaliui darbuotojų nepakankamai aiški veiklos kokybės samprata. Tik 33 procentai pedagogų mano, kad mokyklos veiklos kokybė – ne tik administracijos reikalas, net 42 procentai tuo abejoja. Toks pedagogų požiūris trukdo efektyvinti mokyklos kokybės vertinimą ir tobulinimą. Trečdalis pedagogų įsitikinę, kad mokyklos veiklos kokybės problemos sprendžiamos formaliai.

Kad mokyklos dėmesys veiklos kokybei nepakankamas dėl mokinių kontingento specifikos nesutinka, 63 procentai pedagogų.

Mokyklos būklės vertinimas pagal kiekvieną teiginį/kriterijų pateikiamas 94 – 111 paveiksluose.

Apibendrinant mokyklos būklės vertinimą pedagogų požiūriu galima išskirti šias tendencijas:

- pedagogams ir vadovams stinga kokybės vertinimo kompetencijų;
- mokyklos veiklos kokybės vertinimas ne nuolatinis procesas, todėl veiklos valdymo kokybė nepakankamai sparčiai kinta efektyvumo linkme;
- mokyklos neturi kokybės valdymo sistemos arba ji nefunkcionuoja;

Vertinant mokyklos būklės sritį abiejų respondentų grupių požiūriu, galima daryti išvadas:

- mokyklos veiklos valdymo kokybė specialiosiose mokyklose neefektyvi dėl nepakankamo jos vertinimo, analizės bei nepakankamai sparčios kaitos;
- daliai mokyklų pedagogų ir vadovų trūksta kokybės vertinimo kompetencijų, ir ne visiems darbuotojams aiški veiklos kokybės samprata;
- specialiosios mokyklos neturi veiklos kokybės valdymo sistemos arba ji funkcionuoja nepakankamai.
- mokyklos būklės vertinimui ir įsivertinimui nepakankamai sistemingai taikomas vidaus auditas.
- ši sritis vadovų ir pedagogų vertinta panašiai, didelių skirtumų neįžvelgta.

Apibendrinant specialiosios mokyklos valdymo kokybės vertinimą pagal atskiras sritis galima teigti, kad tiek vadovų, tiek pedagogų požiūriu aspektu, kaip efektyviausia vertinama mokyklos išteklių valdymo sritis. Valdymo kokybė nepakankama vadovavimo/lyderiavimo, strateginio planavimo, mokyklos veiklos valdymo, mokyklos vystymo strategijos srityse. Mokyklos kokybės valdymo sritis vertinama kaip mažiausiai efektyvi.

Specialiųjų mokyklų vadovai, lyginant su pedagogais (išskyrus kokybės valdymo sritį), visas sritis vertino kaip efektyviau valdomas.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad mokyklos valdymo kokybę įtakoja valdymo funkcijos, kaip sistema; valdymo strateginiai orientyrai; strateginio valdymo proceso organizavimas; kokybės valdymo sistemos diegimas ir įgyvendinimas mokykloje.
2. Specialiųjų mokyklų vadovų ir pedagogų požiūriu, specialiosios mokyklos valdymo kokybę labiausiai įtakoja mokyklos atvirumo kaitai laipsnis, novacijų diegimo patirtis mokykloje, finansiniai/materialiniai resursai, mokyklos psichologinis klimatas, vadovo amžius bei asmeninės savybės.
3. Atlikti pedagogų ir vadovų požiūriu į mokyklos valdymo kokybę tyrimai išryškino, kad specialiosios mokyklos kokybę nusako mokyklos veiklos efektyvumas, mokyklos orientacija į savo klientus, nuolatinis dėmesys darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui, mokyklos dalyvavimas projektinėje veikloje, geri mokinių, tėvų, visuomenės atsiliepimai apie mokyklą.
4. Ryškiausi teigiami vertinimai pastebėti mokyklos išteklių valdymo srityje. Vertinant šią sritį, identifikuoti trūkumai: vadovai kasmet neatsiskaito apie mokyklos išteklių panaudojimą mokyklos bendruomenei; nepakankamai išvystyta gerosios patirties sklaida.
5. Tyrimo hipotezė, specialiųjų mokyklų valdymas yra nepakankamai efektyvus, ryškiausių valdymo kokybės skirtumų tikimasi identifikuoti vertinant specialiosios mokyklos atskiras sritis, mažiausiai efektyvi – specialiosios mokyklos kokybės valdymo sritis, pasitvirtino. Kaip nepakankamai efektyvias valdymo sritis pedagogai ir vadovai išskyrė specialiųjų mokyklų valdymo/lyderiavimo, veiklos valdymo, mokyklos vystymo strategijos sritis. Kaip labiausiai neefektyvi apibūdinta kokybės valdymo sritis.
6. Specialiųjų mokyklų vadovų vadovavimas/lyderiavimas nėra pakankamai efektyvus dėl kaitos inicijavimo stokos mokykloje; vadovų kompetencijų spręsti įvairias mokyklos problemas trūkumo; menko darbuotojų skatinimo mokytis, tobulinti ir plėsti savo kompetencijas; nepakankamo bendruomenės įtraukimo į strateginio planavimo procesą; menkos įsipareigojimų vykdymo kontrolė.
7. Pedagogai ir vadovai strateginio planavimo procesą vertina kaip neefektyvą dėl menko darbuotojų įtraukimo, įsiklausymo į jų nuomonę; nepakankamos kaitos efektyvumo linkme; nepakankamų vadovų gebėjimų koreguoti veiklos planus.
8. Specialiųjų mokyklų veiklos valdymas nepakankamai efektyvus, kadangi stokojama specialiųjų mokyklų veiklos procesų ir rezultatų analizės, tuomet nepriimami racionalūs sprendimai, susiję su veiklos tobulinimu; menkai bendradarbiaujama su mokinių tėvais; netobula informacijos valdymo sistema.

9. Mokyklos vystymo strategija nepasižymi kokybe: mokyklos veiklos valdymo sistemai trūksta efektyvumo, ji nepakankamai tobulinama; menkas mokyklų atvirumas kaitai, tai riboja mokyklos veiklos galimybių plėtrą; pedagogai nepakankamą dėmesį skiria kokybės užtikrinimui ir veiklos efektyvumui, tai stabdo visos mokyklos veiklos tobulėjimą; ne visi tyrime dalyvavusieji vadovai ir pedagogai identifikuoja savo organizaciją kaip besimokančią; valdymo procese nevengiama asmeniškumų bei neobjektyvaus darbuotojų vertinimo, todėl pastarieji nesijaučia pakankamai saugūs savo organizacijoje.
10. Mokyklos būklė nepakankamos kokybės: mokyklos veiklos valdymo kokybė specialiosiose mokyklose neefektyvi dėl nepakankamo jos vertinimo, analizės bei nepakankamai sparčios kaitos; daliai mokyklų pedagogų ir vadovų trūksta kokybės vertinimo kompetencijų, ne visiems darbuotojams aiški veiklos kokybės samprata; specialiosios mokyklos neturi veiklos kokybės valdymo sistemos arba ji funkcionuoja nepakankamai; mokyklos būklės vertinimui ir įsivertinimui nepakankamai sistemingai taikomas vidaus auditas.

REKOMENDACIJOS

1. Vadovams būtina į mokyklos veiklos procesus (strateginį planavimą, veiklos kokybės vertinimą ir kt.) įtraukti kuo daugiau pedagoginės bendruomenės. Pedagogai, žinodami mokyklos tikslus, prioritetus, veiklos trūkumus, savo veiklą organizuos tikslingiau, kryptingiau ir prasmingiau. Tuomet kils paslaugų kokybė, bus užtikrinama mokinių poreikių tenkinimo kokybė.
2. Siekti tapti besimokančia organizacija, įgyvendinančia mokymosi visą gyvenimą strategiją, taip skatinant darbuotojus mokytis ir tobulinti savo kompetencijas, dalinantis gera patirtimi ir ugdymo naujovėmis.
3. Vadovui užsiimti saviugda, savišvieta, domėtis vadybine literatūra, vadybos naujovėmis. Taikyti įgytas teorines žinias praktikoje, tobulinant bei efektyvinant mokyklos veiklą.
4. Veiklos funkcijas ir atsakomybes mokykloje paskirstyti pagal kiekvieno darbuotojo pareigines instrukcijas.
5. Būtina pastebėti kiekvieną personalo narį, išiklausyti į kiekvieno nuomonę, taip skatinant visų aktyvų dalyvavimą mokyklos veiklos įgyvendinime ir tobulinime.
6. Kiekvienais metais planuoti atsiskaitymą apie finansinių išteklių panaudojimą mokyklos bendruomenei ir jį įvykdyti.
7. Tobulinti informacijos valdymo sistemą, rengiant nuolatinius pasitarimus. Kadangi tyrimo duomenys parodė, kad specialiosioms mokykloms netrūksta IKT, kiekvienam pedagogui siūsti reikalingą informaciją elektroniniu paštu ar įdiegti intranetą.
8. Plėsti bendradarbiavimą su mokinių tėvais, organizuojant bendrus renginius, atvirų durų dienas, pokalbius su specialistais, ugdančiais mokinius.
9. Specialiosiose mokyklose sukurti ir diegti kokybės valdymo sistemą, pritaikant visuotinės kokybės vadybos modelius pagal savo specifiką. Kelti vadovų ir pedagogų kvalifikaciją kokybės valdymo srityje.

LITERATŪRA

1. Alberoni F. (2006). *Menas vadovauti*. Vilnius: Dialogo kultūros institutas.
2. Ališauskas R. (2000). *Švietimo kokybės vadyba. Bendrojo lavinimo mokyklos audito metodika. Projektas*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
3. Appleby R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
4. Bagdonas E., Bagdonavičienė L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
5. Bagdonavičius J., Grigas R., Senkus V. (2006). *Vadybos sociologijos aspektai*. Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas.
6. Baršauskienė V., Janulevičiūtė B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
7. *Bendrojo lavinimo mokyklos vidaus audito metodika* (2002). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
8. Bruzgelevičienė R. (2001). *Lietuvos švietimo kaita*. Vilnius: leidykla „Garnelis“.
9. Butkus F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
10. Černius V. J. (1992). *Mokytojo pagalbininkas*. Kaunas: Rytas.
11. Deming W.E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.
12. Davies B., Ellison L. (2006). *Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra*. Vilnius: Homo liber.
13. *Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos ekspertų atliktos Lietuvos švietimo politikos apžvalgos* (2002). Vilnius, Švietimo aprūpinimo centras.
14. Fidler B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas*. Vilnius: Žara.
15. *Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija* (2008).
16. Fullan M. (1998). *Pokyčių jėgos. Skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto alba.
17. Hopkins D., Ainscow M., West M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
18. Gedminienė D., Gumuliauskienė A. (2008). Ugdymo kokybės vertinimas bendrojo lavinimo mokykloje: mokytojų ir mokinių požiūris. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 21, p. 75 – 88.
19. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2007). Kaunas: Smaltijos leidykla.

20. Indrašienė V., Merfeldaitė O., Petronienė O. (2008). Šiuolaikinių vadybinių funkcijų taikymas organizuojant mokyklos veiklą. Mokslinio tyrimo ataskaita. [Žiūrėta 2009-12-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.psc.panevezys.lm.lt/dokumentai/ataskaita2008.doc>>.
21. Jovanovic D., Sajfert Z. (2009). Leadership and management in the transitional period. *Research Journal of Agricultural Science*, 41 (2). [Žiūrėta 2010-01-29]. Prieiga per internetą : <agricultura.usab-tm.ro/.../05%20Jovanovic%20Drazsen.pdf>.
22. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio valdymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
23. Jucevičienė P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
24. Karlof B., Lovingsson F.H. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: UAB „Verslo žinios“.
25. Kasiulis J., Barvydienė V. (2004). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
26. Kontautienė R., Melnikova J. (2007). Vadovavimo bendrojo lavinimo mokyklai modelių analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 8(1), p. 143-152.
27. Lamanauskas V. (2009). Keletas štrichų kokybės vadybos klausimu. *Švietimas: politika, vadyba, kokybė*, 2(2), p. 4-7.
28. Lietuvos bendrojo lavinimo besimokančių mokyklų tinklų modelio kūrimo programa. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2006 m. gegužės 4 d. įsak. Nr. ISAK-847. [Žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.129.132/search?q=cache:xfTcwFQdfYYJ:bmt.ipc.lt/%3Fq%3Dnode/25+Vadovavimo+bendrojo+lavinimo+mokyklai+modeli%C5%B3+analiz%C4%97&cd=10&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>>.
29. Lietuvos respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas dėl formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijos patvirtinimo (2008). [Žiūrėta 2009-12-02]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=332022&p_query=&p_tr2=>>.
30. Lombaertsas H. (2007). *Krikščioniškų mokyklų vadyba ir vadovavimas*. Kaunas: Marijonų talkininkų centras.
31. Malik F. (2005). *Vadovauti, veikti, gyventi*. Vilnius: Mūsų knyga.
32. Makštutis A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
33. Mečkauskienė R. (2007). *Mokyklos vadovai kaitos procese*. Vilnius: Tiklis.
34. Mikoliūnienė V. (2000). *Vadovas mokyklos kaitos procese*. Vilnius: Pedagogų profesinės raidos centras.

35. Mikulis J. (2007). *Pažangūs vadybos principai*. Vilnius: Ciklonas.
36. *Mokyklą visiems kuriame šiandien* (2003). Šiaurės ir Baltijos šalių projektas „Mokykla visiems“. Vilnius: Presvika.
37. Neverauskas B., Rastenis J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
38. Obrazcovas V. (2006). *Valdymo ir administravimo metodai*. Vilnius: Eugrimas.
39. Prakapas R., Targamadžė V. (2008). Auditas mokykloje: tarp proceso ir strategijos. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 21, p. 89 – 99.
40. Rado P. (2001). *Transition in Education*. [Žiūrėta 2010-01-06]. Prieiga per internetą: <http://www.osi.hu/iep/papers/transit.pdf>.
41. Rado P. (2003). *Švietimas pereinamuoju laikotarpiu*. Vilnius: Garnelis.
42. Robbins S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
43. Sajienė L., Targamadžė V., Savickienė I., Obelienė B. (2008). *Švietimo vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
44. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
45. Sergiovanni T. J. (2005). *Vadovavimas. Ką tai reiškia mokykloms?* Vilnius: Garnelis.
46. *Specialiojo ugdymo įstatymas*. [Žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=69873
47. Stoner J. A. F., Freeman R. Edward, Gilbert D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
48. Stoškus S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
49. *Strateginio planavimo privalumai*. [Žiūrėta 2010-02-02]. Prieiga per internetą: managementhelp.org/plan...plan/str_plan.htm.
50. *Švietimo vadyba* (1997). Vilnius: leidykla „Solertija“.
51. *Švietimo vadybos įvadas* (1996). Kaunas: Technologija.
52. Targamadžė V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
53. Targamadžė V. (2000). Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos tikslų įgyvendinimo galimybė, taikant Herzbergo dviejų veiksmų teoriją. // *Pedagogika*. Nr. 41.
54. Valiuškevičiūtė A., Bukantaitė D., Mikutavičienė I., Šlenterienė I. (2008). *Švietimo organizacijų kokybės vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
55. Valstybinio audito ataskaita. Švietimo sistemos reforma (2008), [Žiūrėta 2009-11-27]. Prieiga per internetą: www.vkontrole.lt
56. *Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas* (2007). Vilnius: švietimo aprūpinimo centras.

57. Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos. [Žiūrėta 2009-12-12].
Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/ti/docs/strategija2003-12.doc>>
58. Vasiliauskas A. (2006). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
59. Želvys R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
60. Želvys R. (2002). Švietimo sistemos tobulinimas. Gamintojai, vartotojai, teikėjai ir švietimo paslaugų kokybė. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 9, p. 303 - 309.
61. Želvys R., Būdienė V., Zabulionis A., Earley P. (2003). *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius: Garnelis.
62. Žibėnienė G. (2006). Studijų programos vertinimo koncepcija ir ją veikiantys veiksniai. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 16, p. 177–189.
63. Žvirdauskas D. (2007). Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? *Švietimo problemos analizė*, 7 (18), p. 1 – 8.
64. Žukauskas P., Juodaitytė A., Valiuškevičiūtė A., Laužackas R., Obelienė B. (2008). *Kokybės vadybos sistemos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
65. *Quality Management*. Žiūrėta [2010-01-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.managementhelp.org/quality/quality.htm>>.
66. Quality standards for special educational needs (SEN) support and outreach services. Žiūrėta [2010-01-15]. Prieiga per internetą: <publications.teachernet.gov.uk/.../00582-2008DOM-EN.pdf>.

PRIEDAI

Gerbiamas Respondente,

Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto švietimo kokybės vadybos magistro studijų programos II kurso studentė atlieka tyrimą „Specialiosios mokyklos valdymo kokybė vadovų ir pedagogų požiūriu aspektu“.

Jūsų atsakymai svarbūs, identifikuojant specialiosios mokyklos valdymo kokybės būklę, esmines problemas. Tyrimo rezultatai bus naudojami magistro darbe bei rengiant rekomendacijas specialiujų mokyklų valdymo tobulinimui.

Dėkoju už bendradarbiavimą.

Anketinė apklausa yra anoniminė.

Tinkamus atsakymus pažymėkite taip (×). Galima žymėti keletą variantų.

1. Demografinė respondento charakteristika.

1. Jūsų lytis:

- Vyr.
- Mot.

2. Man metų (-ai).

3. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis
 - bakalauro studijos
 - magistro laipsnis

4. Magistrantūros studijas baigiau metais.

5. Studijuojau

6. Mano pedagoginis darbo stažas metų (-ai).

7. Mano kvalifikacinė kategorija:

- Specialusis pedagogas
- Vyresnysis specialusis pedagogas
- Specialusis pedagogas metodininkas
- Specialusis pedagogas ekspertas
- Kita.....

8. Kvalifikacijos tobulinimo renginiuose vidutiniškai per metus dalyvaujudienas (-ų) arbavalandas (-ų).

9. Paskutinį kartą kvalifikaciją tobulinau:

- prieš mėnesį;
- prieš pusę metų;
- prieš metus;

daugiau nei prieš metus.

2. Specialiosios mokyklos valdymo kokybę nusako:

- mokyklos veiklos efektyvumas;
- nuolatinis mokyklos veiklos įprastinių kokybių gerinimas;
- novacijų diegimas mokykloje;
- aukšti mokyklos veiklos rezultatai;
- mokyklos orientacija į savo klientus, jų poreikių tenkinimo kokybė;
- mokyklos veiklos rezultatyvumas (pasiekti tikslai);
- mokyklos veiklos tikslingumas, kryptingumas;
- mokyklos vertybių pripažinimas ir laikymasis;
- efektyvus rezultatų valdymas;
- nuolatinis dėmesys darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui;
- mokyklos teigiamas įvaizdis mieste, apskrityje;
- darbuotojų įtraukimas į strateginio planavimo, sprendimų priėmimo procesus;
- nuolatinis mokyklos ryšių su išorine aplinka plėtojimas;
- mokyklos dalyvavimas projektinėje veikloje;
- efektyvi mokyklos veiklos kokybės valdymo sistema;
- efektyvi mokyklos informacinė, komunikacinė sistema;
- dėmesys mokyklos bendruomenės nuolatiniam mokymuisi;
- mokyklos strategijos turėjimas;
- geri mokinių, tėvų, visuomenės atsiliepimai apie mokyklos veiklą;
- viskas kartu;
- kita (įrašyti)

3. Specialiosios mokyklos valdymo kokybę įtakojantys veiksniai:

- vadovo vadybinės kompetencijos;
- vadovo amžius;
- vadovo vadybinė patirtis;
- vadovavimo stilius;
- vadovo/lyderio asmeninės savybės;
- mokyklos kultūra;
- švietimo politika;
- mokyklos psichologinis klimatas;
- pedagoginis personalas (kompetencijos, amžius);
- mokinių kontingentas;
- finansiniai/materialiniai resursai;
- mokyklos išorinės aplinkos veiksniai;
- personalo valdymo politika;
- novacijų diegimo patirtis mokykloje;
- mokyklos atvirumo kaitai laipsnis;
- teisinė bazė;
- kita (įrašyti)

4. Specialiosios mokyklos valdymo kokybės vertinimas

4.1 Vadovavimas/lyderiavimas

Nr.	Kriterijai	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Vadovai žino mokyklos misiją ir kryptingai orientuoja bendruomenę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.	Vadovai turi kompetencijų (vadybinių, dalykinių, asmeninių, bendrųjų) spręsti įvairias mokyklos problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Vadovams būdingas sisteminis požiūris į mokyklą kaip organizaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Vadovai nuolat rūpinasi mokyklos įvaizdžiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Vadovai inicijuoja mokyklos kaitą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Vadovai didelį dėmesį skiria mokyklos veiklos kokybei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Vadovai kuria palankią personalui ir ugdytiniams aplinką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Vadovai nuolat skatina darbuotojus mokytis, tobulinti ir plėsti savo kompetencijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Vadovai nuolat dalijasi su bendruomene aktualia informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Darbuotojai skatinami bendradarbiauti, dirbti komandose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Vadovai rodo darbuotojams pasitikėjimą, deleguoja jiems įvairias funkcijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Vadovai orientuoja darbuotojus į organizacijos tikslų įgyvendinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Vadovai daug dėmesio skiria mokyklos veiklos kokybės vertinimui, analizei ir tobulinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Vadovai kuria mokyklos strategiją ir inicijuoja jos įgyvendinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Vadovai įtraukia bendruomenę į mokyklos veiklos strateginio planavimo procesą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Vadovai žino, kokie yra mokyklos prioritetai ir skiria jiems daugiausiai dėmesio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Vadovams svarbus yra mokyklos veiklos procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Vadovai yra mūsų mokyklos lyderiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Vadovavimas mūsų mokykloje grindžiamas demokratiškumo, socialinės atsakomybės principu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Vadovavimo procese vengiama asmeniškumų, darbuotojų veikla vertinama objektyviai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Vadovai nuolat kontroliuoja, kaip vykdomi įpareigojimai ir išpareigojimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Vyrauja mišrus vadovavimo stilius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Strateginis planavimas

Nr.	Kriterijai	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Strateginis planavimas yra reikšmingas mokyklos valdymo elementas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Strateginio planavimo procesui vadovauja mokyklos direktorius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Mūsų mokykloje strateginis planavimas nėra formalus procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.	Darbuotojai skatinami aktyviai dalyvauti strateginio planavimo procese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Darbuotojai aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Planuojant mokyklos veiklą, visada įsiklausoma į darbuotojų nuomonę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Vadovai ir darbuotojai yra orientuoti į planų įgyvendinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Strateginio planavimo procesas pradedamas nuo išsamios mokyklos veiklos analizės ir vertinimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Strateginio planavimo procesas mūsų mokykloje nuolat darosi efektyvesnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Vadovai geba koreguoti veikos planus ir priimti racionalius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Vadovai aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Strateginis planavimas orientuojamas į mokyklos veiklos tobulinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Numatant mokyklos tikslus orientuojamasi į švietimo politikos prioritetus, besimokančiųjų poreikius, mokyklos trūkumus, galimybes, grėsmes ir stipriąsias puses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Darbuotojai gerai žino mokyklos misiją ir tikslus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Mokyklos darbuotojai žino konkrečias veiklos funkcijas, kurios susijusios su planų įgyvendinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3 Mokyklos veiklos valdymas

Nr.	Kriterijai	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mokyklos veikla valdoma efektyviai: paskirstoma atsakomybė, funkcijos, sudaromos sąlygos darbams atlikti, įvertinti veiklos rezultatus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Mokyklos veiklos procesai ir rezultatai nuolat vertinami, analizuojami, priimami sprendimai, susiję su veiklos tobulinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Mokykloje sukurta veiklos kokybės vertinimo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Mokykloje sukurta ir nuolat tobulinama informacijos valdymo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Mokykla turi savo veiklos politiką, aiškūs atskirų veiklų prioritetai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Gaunama informacija, reikalinga įvairioms veikloms atlikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Sprendimų priėmime dalyvauja mokyklos bendruomenė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Mokykloje užtikrinama atskirų veiklų funkcionalumo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Kiekvienas mokyklos padalinys veiklą vykdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	savarankiškai				
10.	Mokyklos bendruomenė gauna informaciją apie tai, kas vyksta mokykloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Mokykla plėtoja glaudų bendradarbiavimą su mokinių tėvais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Mokyklos veikla vykdoma sistemingai ir kryptingai, ji nuolat kontroliuojama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Mokyklos bendruomenė nuolat analizuoja veiklos kokybės būklę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Veikla planuojama, organizuojama, kontroliuojama, koreguojama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Darbuotojai nuolat motyvuojami siekti aukštesnės veiklos kokybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Mokykla laikosi įstatymų ir teisės aktų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4 Mokyklos išteklių valdymas

Nr.	Kriterijai	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mokykloje efektyviai valdomi finansiniai ištekliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Vadovai nuolat rūpinasi mokyklos materialių išteklių gerinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Skiriamas didelis dėmesys informacinių/technologinių išteklių plėtrai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Vadovai sudaro sąlygas atsiskleisti žmogiškiesiems resursams ir juos realizuoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Vadovai didelį dėmesį skiria pedagogų tobulinimui(si)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Mokykla aktyviai dalyvauja projektinėje veikloje, tuo plėtodama savo intelektualinius ir materialinius išteklius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Vadovai kasmet atsiskaito bendruomenei apie finansinių išteklių panaudojimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Mokyklos vadovai nuolat ieško rėmėjų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Mokykla turi daug rėmėjų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Mokykloje plėtojama gerosios patirties sklaida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Mokyklos materialinė bazė skurdi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Mokykloje stinga IKT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Mokyklai būtina renovacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Mokyklai trūksta finansinių išteklių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.5 Mokyklos vystymo strategija

Nr.	Kriterijai	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mokykla siekia tapti besimokančia organizacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Mokykla yra besimokanti organizacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.	Mūsų mokykla yra novatoriška: diegia novacijas, imasi naujų veiklų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Mokyklos valdymo sistema (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė) yra efektyvi ir nuolat tobulinama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Mokyklos struktūra yra optimali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Mokykla yra orientuota į savo paslaugų vartotojus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Mokykla nuolat vertina mokinių poreikių tenkinimo būklę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Mokykla lanksčiai reaguoja į švietimo sistemos ir visuomenės pokyčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Mokyklai svarbus grįžtamasis ryšys su buvusiais mokiniais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Mokiniam teikiama įvairiapusė parama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Mokykla savo veiklą grindžia vertybėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Mokykla puoselėja savo tradicijas ir unikalumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Mokykla yra orientuota į žmogiškųjų išteklių plėtrą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Kiekvienas mokykloje vertinamas pagal jo atliekamą darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Vyrauja tolerantiški ir pagarbūs darbuotojų tarpusavio santykiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Vyrauja tolerantiški ir pagarbūs darbuotojų santykiai su mokyklos administracija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Kiekvieno darbuotojo iniciatyva mokykloje visada palaikoma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Mokyklos vadovai ir pedagogai aktyviai dalyvauja įvairiose veiklose už mokyklos ribų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Ryški mokyklos orientacija į darbuotojus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Mokykloje didžiausias dėmesys skiriamas mokiniams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Mokyklos vadovai didžiausią dėmesį skiria veiklos procesams ir jų tobulinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Mokyklos vadovai didžiausią dėmesį skiria veiklos rezultatams ir jų kokybei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Mokyklos vadovams vienodai svarbūs ir veiklos procesai, ir veiklos rezultatai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Kokybės užtikrinimo ir efektyvumo klausimai vadovams yra prioritetiniai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Kokybės užtikrinimo ir efektyvumo klausimai visiems pedagogams yra prioritetiniai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Darbuotojai savo organizacijoje jaučiasi saugūs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.6 Mokyklos būklės vertinimas

Nr.	Kriterijai	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Darbuotojai žino, kaip įvertinti savo veiklos kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Darbuotojai nuolat atlieka savo veiklos savianalizę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Mokykloje nuolat vertinama, analizuojama veiklos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	kokybė ir pokyčių poreikis				
4.	Mokyklos veiklos kokybės būklės analizė rodo, kad pastaraisiais metais kokybės srityje pasiekta teigiamų pokyčių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Mokykla turi veiklos kokybės valdymo sistemą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Mokyklos vadovai skatina personalą įvairiais būdais ir formomis plėsti savo kompetencijas kokybės užtikrinimo ir jos būklės vertinimo klausimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Didžiausios veiklos kokybės problemos yra personalinio lygmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Veiklos kokybės valdymo sistema mokykloje nefunkcionuoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Ne visi darbuotojai žino mokyklos veiklos trūkumus, silpnąsias puses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Per patirtinį mokymąsi mokykla kelia darbuotojų veiklos kokybės lygį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Ne visiems darbuotojams aiški veiklos, ugdymo kokybės samprata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Veiklos kokybei neskiriamas didelis dėmesys dėl mokinių kontingento specifikos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Mokykla sistemingai taiko vidaus auditą įvairių veiklų būklei įsivertinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Mokyklos veiklos kokybė yra daugiau administracijos reikalas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Sudėtinga darbuotojus įtraukti į veiklos kokybės vertinimo procesus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Pedagogams stinga kokybės vertinimo kompetencijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Mokyklos vadovams stinga kokybės vertinimo kompetencijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Mokyklos veiklos kokybės problemos sprendžiamos formaliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dėkoju už atsakymus.

Gerbiamas Respondente,

Šiaulių universiteto Edukologijos fakulteto švietimo kokybės vadybos magistro studijų programos II kurso studentė atlieka tyrimą „**Specialiosios mokyklos valdymo kokybė vadovų ir pedagogų požiūrio aspektu**“.

Jūsų atsakymai svarbūs, identifikuojant specialiosios mokyklos valdymo kokybės būklę, esmines problemas. Tyrimo rezultatai bus naudojami magistro darbe bei rengiant rekomendacijas specialiųjų mokyklų valdymo tobulinimui.

Dėkoju už bendradarbiavimą.

Anketinė apklausa yra anoniminė.

Tinkamus atsakymus pažymėkite taip (×). Galima žymėti keletą variantų.

1. Demografinė respondento charakteristika.

2. Jūsų lytis:

- Vyr.
- Mot.

2. Man metų (-ai).

3. Išsilavinimas:

- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis
 - bakalauro studijos
 - magistro laipsnis

4. Studijuoju

6. Pedagoginis darbo stažas metų (-ai).

7. Kvalifikacinė kategorija:

- Specialusis pedagogas
- Vyresnysis specialusis pedagogas
- Specialusis pedagogas metodininkas
- Specialusis pedagogas ekspertas
- Kita.....

8. Vadybinė kategorija:

9. Kvalifikacijos tobulinimo renginiuose vidutiniškai per metus dalyvauju

.....dienas (-ų) arbavalandas (-ų).

10. Paskutinį kartą kvalifikaciją tobulinau:

- prieš mėnesį;
- prieš pusę metų;
- prieš metus;

daugiau nei prieš metus.

2. Specialiosios mokyklos valdymo kokybę nusako:

- mokyklos veiklos efektyvumas;
- nuolatinis mokyklos veiklos įprastinių kokybių gerinimas;
- novacijų diegimas mokykloje;
- aukšti mokyklos veiklos rezultatai;
- mokyklos orientacija į savo klientus, jų poreikių tenkinimo kokybė;
- mokyklos veiklos rezultatyvumas (pasiekti tikslai);
- mokyklos veiklos tikslingumas, kryptingumas;
- mokyklos vertybių pripažinimas ir laikymasis;
- efektyvus rezultatų valdymas;
- nuolatinis dėmesys darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui;
- mokyklos teigiamas įvaizdis mieste, apskrityje;
- darbuotojų įtraukimas į strateginio planavimo, sprendimų priėmimo procesus;
- nuolatinis mokyklos ryšių su išorine aplinka plėtojimas;
- mokyklos dalyvavimas projektinėje veikloje;
- efektyvi mokyklos veiklos kokybės valdymo sistema;
- efektyvi mokyklos informacinė, komunikacinė sistema;
- dėmesys mokyklos bendruomenės nuolatiniam mokymuisi;
- mokyklos strategijos turėjimas;
- geri mokinių, tėvų, visuomenės atsiliepimai apie mokyklos veiklą;
- viskas kartu;
- kita (įrašyti)

3. Specialiosios mokyklos valdymo kokybę įtakojantys veiksniai:

- vadovo vadybinės kompetencijos;
- vadovo amžius;
- vadovo vadybinė patirtis;
- vadovavimo stilius;
- vadovo/lyderio asmeninės savybės;
- mokyklos kultūra;
- švietimo politika;
- mokyklos psichologinis klimatas;
- pedagoginis personalas (kompetencijos, amžius);
- mokinių kontingentas;
- finansiniai/materialiniai resursai;
- mokyklos išorinės aplinkos veiksniai;
- personalo valdymo politika;
- novacijų diegimo patirtis mokykloje;
- mokyklos atvirumo kaitai laipsnis;
- teisinė bazė;
- kita (įrašyti)

4. Specialiosios mokyklos valdymo kokybės vertinimas

4.1 Vadovavimas/lyderiavimas

Nr.	Kriterijai	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Žinau mokyklos misiją ir kryptingai orientuoju bendruomenę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.	Turiu kompetencijų (vadybinių, dalykinių, asmeninių, bendrųjų) spręsti įvairias mokyklos problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Man būdingas sisteminis požiūris į mokyklą kaip organizaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Nuolat rūpinuosi mokyklos įvaizdžiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Inicijuojau mokyklos kaitą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Didelį dėmesį skiriu mokyklos veiklos kokybei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Kuriu palankią personalui ir ugdytiniams aplinką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Nuolat skatinu darbuotojus mokytis, tobulinti ir plėsti savo kompetencijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Nuolat dalinuosi su bendruomene aktualia informacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Darbuotojus skatinu bendradarbiauti, dirbti komandose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Rodau darbuotojams pasitikėjimą, deleguoju jiems įvairias funkcijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Orientuoju darbuotojus į organizacijos tikslų įgyvendinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Daug dėmesio skiriu mokyklos veiklos kokybės vertinimui, analizei ir tobulinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Kuriu mokyklos strategiją ir inicijuojau jos įgyvendinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Įtraukiu bendruomenę į mokyklos veiklos strateginio planavimo procesą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Žinau kokie yra mokyklos prioritetai ir skiriu jiems daugiausiai dėmesio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Man svarbus mokyklos veiklos procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Esu mūsų mokyklos lyderis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Vadovauju, remdamasis demokratiškumo, socialinės atsakomybės principu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Vadovavimo procese vengiu asmeniškumų, darbuotojų veiklą vertinu objektyviai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Nuolat kontroliuoju, kaip vykdomi įpareigojimai ir įsipareigojimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Mano darbe vyrauja mišrus vadovavimo stilius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Strateginis planavimas

Nr.	Kriterijai	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Strateginis planavimas yra reikšmingas mokyklos valdymo elementas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Vadovauju strateginio planavimo procesui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Mokykloje strateginis planavimas nėra formalus procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Skatinu darbuotojus aktyviai dalyvauti strateginio planavimo procese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Darbuotojai aktyviai dalyvauja strateginio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	planavimo procese				
6.	Planuojant mokyklos veiklą, visada įsiklausau į darbuotojų nuomonę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Aš ir darbuotojai orientuoti į planų įgyvendinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Strateginio planavimo procesas pradedamas nuo išsamios mokyklos veiklos analizės ir vertinimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Strateginio planavimo procesas mūsų mokykloje nuolat darosi efektyvesnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Gebu koreguoti veiklos planus ir priimti racionalius sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Aktyviai dalyvauju strateginio planavimo procese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Strateginis planavimas orientuojamas į mokyklos veiklos tobulinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Numatant mokyklos tikslus, orientuojamasi į švietimo politikos prioritetus, besimokančiųjų poreikius, mokyklos trūkumus, galimybes, grėsmes ir stipriąsias puses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Darbuotojai gerai žino mokyklos misiją ir tikslus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Mokyklos darbuotojai žino konkrečias veiklos funkcijas, kurios susijusios su planų įgyvendinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3 Mokyklos veiklos valdymas

Nr.	Kriterijai	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mokyklos veiklą valdau efektyviai: paskirstau atsakomybę, funkcijas, sudarau sąlygas darbams atlikti bei veiklos rezultatams įvertinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Mokyklos veiklos procesai ir rezultatai nuolat vertinami, analizuojami, priimami sprendimai, susiję su veiklos tobulinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Mokykloje sukurta veiklos kokybės vertinimo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Mokykloje sukurta ir nuolat tobulinama informacijos valdymo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Mokykla turi savo veiklos politiką, aiškūs atskirų veiklų prioritetai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Nuolat pateikiu informaciją, reikalingą įvairioms veikloms atlikti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Sprendimų priėmime dalyvauja mokyklos bendruomenė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Mokykloje užtikrinama atskirų veiklų funkcionalumo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Kiekvienas mokyklos padalinys veiklą vykdo savarankiškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Informuoju mokyklos bendruomenę apie tai, kas vyksta mokykloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Mokykla plėtoja glaudų bendradarbiavimą su mokinių tėvais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.	Mokyklos veikla vykdoma sistemingai ir kryptingai, ją nuolat kontroliuoju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Mokyklos bendruomenė nuolat analizuoja veiklos kokybės būklę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Veiklą planuoju, organizuoju, kontroliuoju, koreguoju	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Nuolat motyvuoju darbuotojus siekti aukštesnės veiklos kokybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Mokykla laikosi įstatymų ir teisės aktų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4 Mokyklos išteklių valdymas

Nr.	Kriterijai	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Efektyviai valdau mokyklos finansinius išteklius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Nuolat rūpinuosi mokyklos materialių išteklių gerinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Didelį dėmesį skiriu informacinių/technologinių išteklių plėtrai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Sudarau sąlygas atsiskleisti žmogiškiesiems resursams ir juos realizuoti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Didelį dėmesį skiriu pedagogų tobulinimui(si)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Mokykla aktyviai dalyvauja projektinėje veikloje, tuo plėtodama savo intelektualinius ir materialinius išteklius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Kasmet atsiskaitau bendruomenei apie finansinių išteklių panaudojimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Nuolat ieškau rėmėjų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Mokykla turi daug rėmėjų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Mokykloje plėtojama gerosios patirties sklaida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Mokyklos materialinė bazė skurdi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Mokykloje stinga IKT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Mokyklai būtina renovacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Mokyklai trūksta finansinių išteklių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.5 Mokyklos vystymo strategija

Nr.	Kriterijai	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mokykla siekia tapti besimokančia organizacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Mokykla yra besimokanti organizacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Mokykla yra novatoriška: diegia novacijas, imasi naujų veiklų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Mokyklos valdymo sistema (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė) yra efektyvi ir nuolat ją tobulinu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Mokyklos struktūra yra optimali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.	Mokykla yra orientuota į savo paslaugų vartotojus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Mokykla nuolat vertina mokinių poreikių tenkinimo būklę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Mokykla lanksčiai reaguoja į švietimo sistemos ir visuomenės pokyčius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Mokyklai svarbus grįžtamasis ryšys su buvusiais mokiniais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Mokiniam teikiama įvairiapusė parama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Mokykla savo veiklą grindžia vertybėmis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Mokykla puoselėja savo tradicijas ir unikalumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Mokykla yra orientuota į žmogiškųjų išteklių plėtrą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Vertinu kiekvieną pagal jo atliekamą darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Vyrauja tolerantiški ir pagarbūs darbuotojų tarpusavio santykiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Vyrauja tolerantiški ir pagarbūs darbuotojų santykiai su mokyklos administracija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Visada palaikau kiekvieno darbuotojo iniciatyvą mokykloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Aš ir pedagogai aktyviai dalyvaujame įvairiose veiklose už mokyklos ribų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Ryški mokyklos orientacija į darbuotojus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Mokykloje didžiausias dėmesys skiriamas mokiniams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Didžiausią dėmesį skiriu veiklos procesams ir jų tobulinimui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Didžiausią dėmesį skiriu veiklos rezultatams ir jų kokybei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Man vienodai svarbūs ir veiklos procesai, ir veiklos rezultatai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Kokybės užtikrinimo ir efektyvumo klausimai man yra prioritetiniai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Kokybės užtikrinimo ir efektyvumo klausimai visiems pedagogams yra prioritetiniai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Darbuotojai savo organizacijoje jaučiasi saugūs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.6 Mokyklos būklės vertinimas

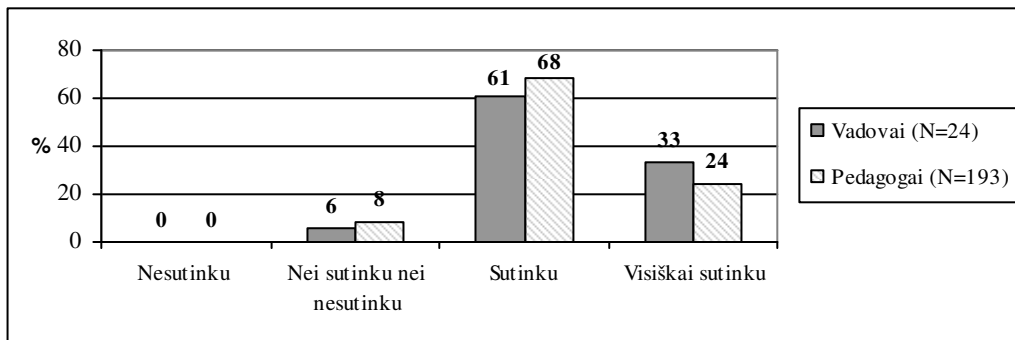
Nr.	Kriterijai	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Darbuotojai žino, kaip įvertinti savo veiklos kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Darbuotojai nuolat atlieka savo veiklos savianalizę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Mokykloje nuolat vertinama, analizuojama veiklos kokybė ir pokyčių poreikis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Mokyklos veiklos kokybės būklės analizė rodo, kad pastaraisiais metais kokybės srityje pasiekta teigiamų pokyčių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Mokykla turi veiklos kokybės valdymo sistemą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.	Įvairiais būdais ir formomis skatinu personalą plėsti savo kompetencijas kokybės užtikrinimo ir jos būklės vertinimo klausimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Didžiausios veiklos kokybės problemos yra personalinio lygmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Veiklos kokybės valdymo sistema mokykloje nefunkcionuoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Ne visi darbuotojai žino mokyklos veiklos trūkumus, silpnąsias puses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Per patirtinį mokymąsi mokykla kelia darbuotojų veiklos kokybės lygį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Ne visiems darbuotojams aiški veiklos, ugdymo kokybės samprata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Veiklos kokybei neskiriamas didelis dėmesys dėl mokinių kontingento specifikos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Mokykla sistemingai taiko vidaus auditą įvairių veiklų būklei įsivertinti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Mokyklos veiklos kokybė yra daugiau mano nei darbuotojų reikalas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Sudėtinga darbuotojus įtraukti į veiklos kokybės vertinimo procesus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Pedagogams stinga kokybės vertinimo kompetencijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Man stinga kokybės vertinimo kompetencijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Mokyklos veiklos kokybės problemos sprendžiamos formaliai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

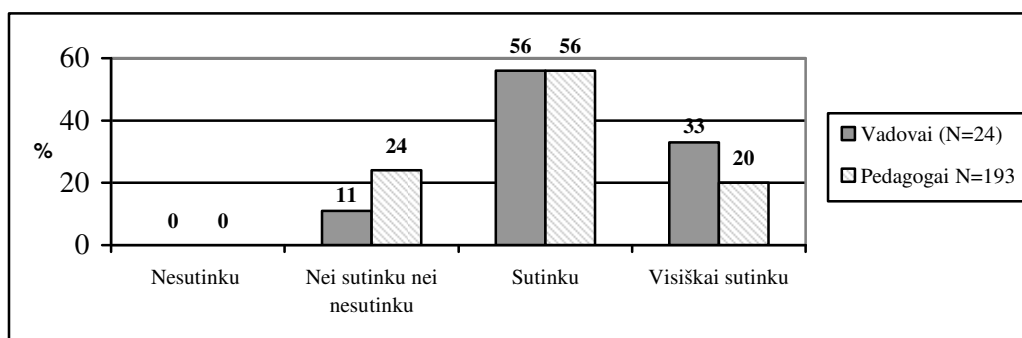
Dėkoju už atsakymus.

Specialiosios mokyklos valdymo kokybės vertinimas pedagogų ir vadovų požiūriu aspektu pagal kiekvieną teiginį / kriterijų

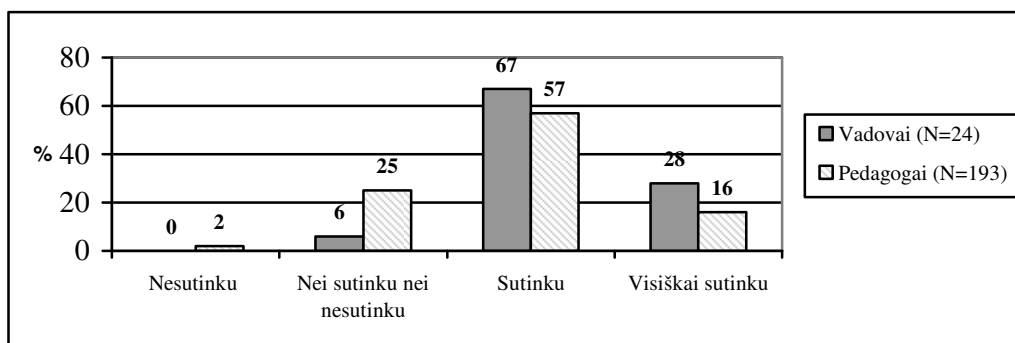
1. Vadovavimo/lyderiavimo vertinimas.



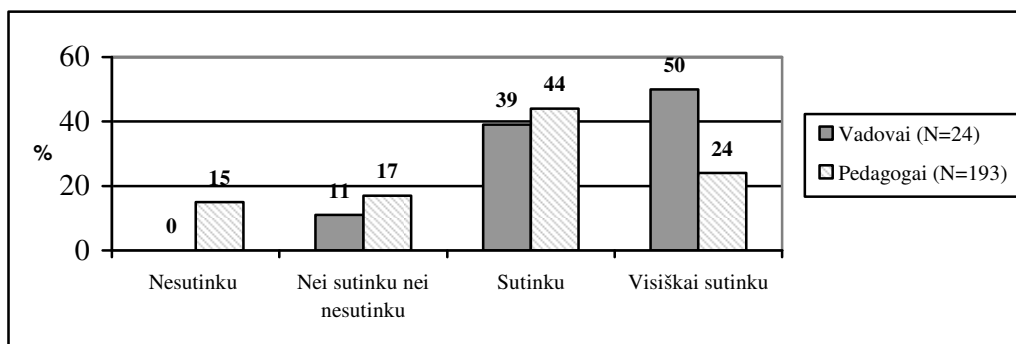
1 pav. Teiginio „Vadovai žino mokyklos misiją ir kryptingai orientuoja bendruomenę“ vertinimas



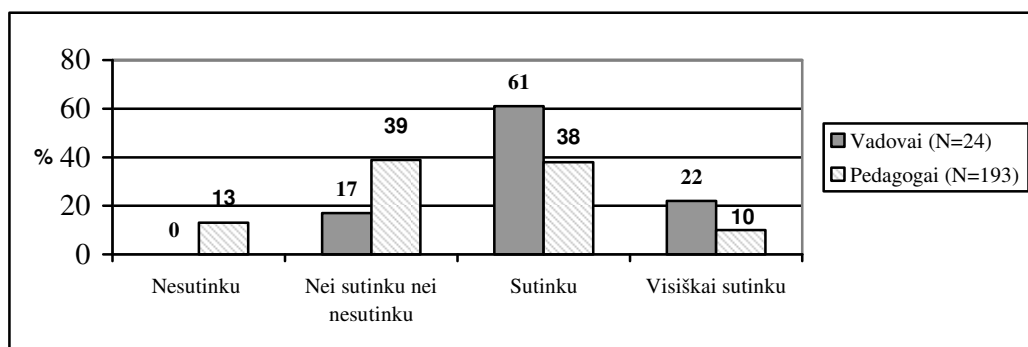
2 pav. Vadovų kompetencijų (vadybinių, dalykinių, asmeninių, bendrųjų) spręsti įvairias mokyklos problemas vertinimas



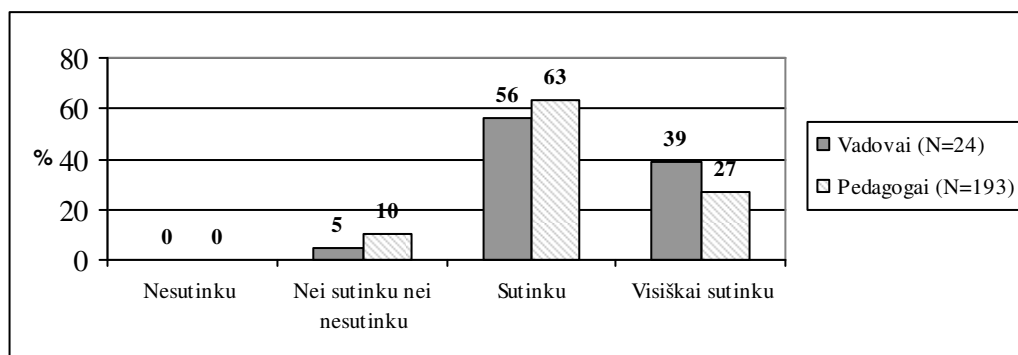
3 pav. Vadovų sisteminio požiūrio į mokyklą kaip organizaciją vertinimas



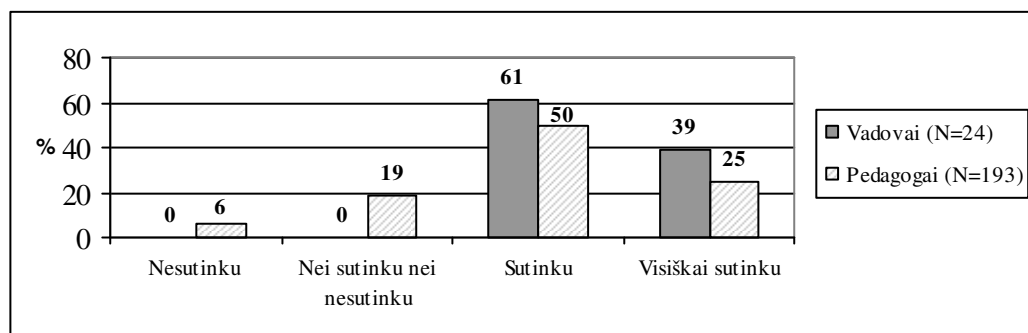
4 pav. Vadovų nuolatinio rūpinimosi mokyklos įvaidžiu vertinimas



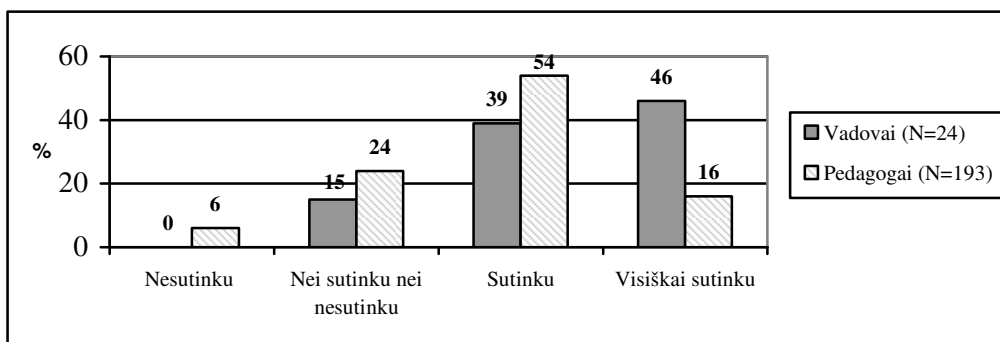
5 pav. Mokyklos kaitos vadovų iniciatyva vertinimas



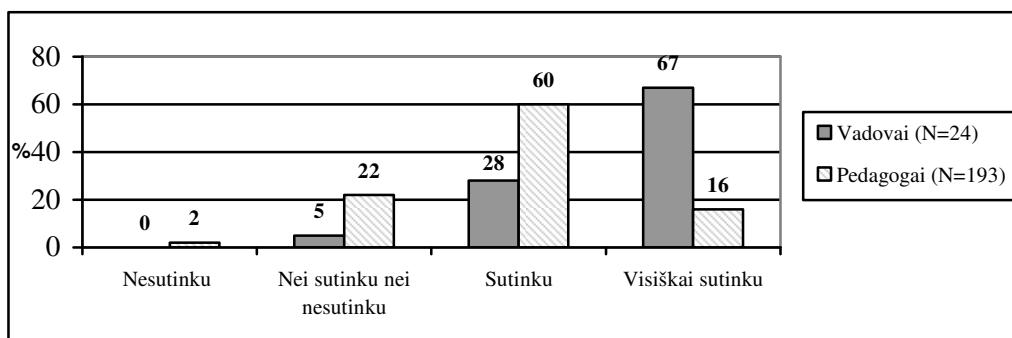
6 pav. Vadovų dėmesio mokyklos veiklos kokybei vertinimas



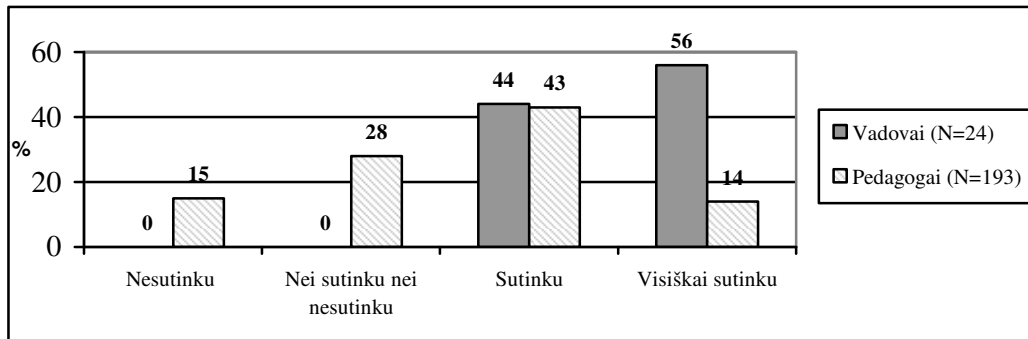
7 pav. Teiginio „Vadovai kuria palankią personalui ir ugdytiniams aplinką“ vertinimas



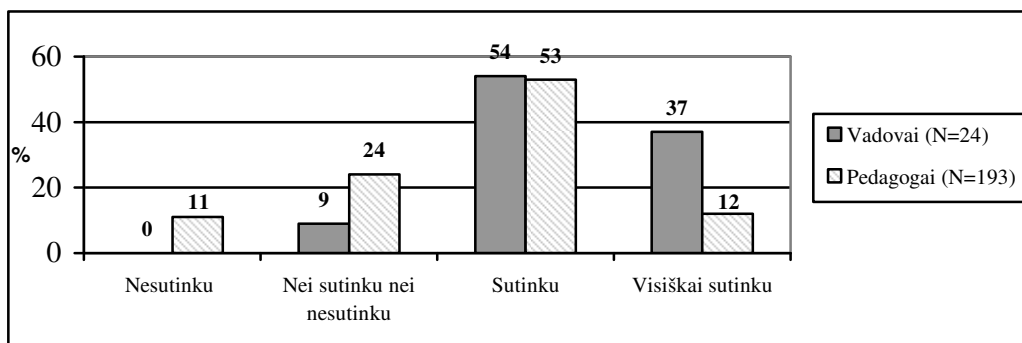
8 pav. Nuolatinio darbuotojų skatinimo mokytis, tobulinti ir plėsti savo kompetencijas vertinimas



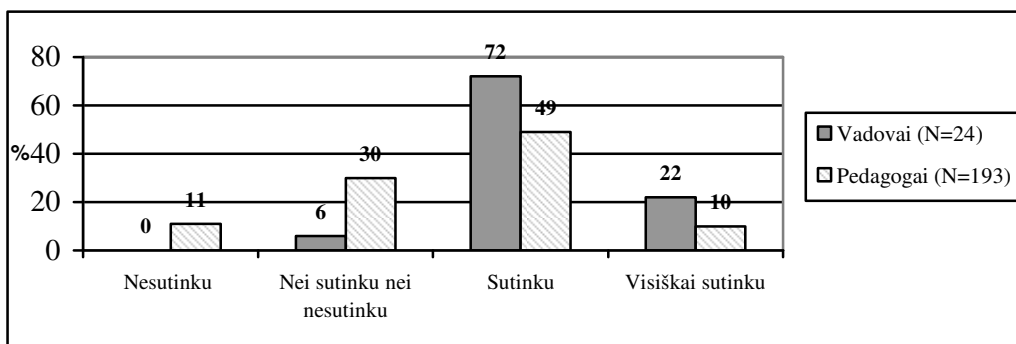
9 pav. Nuolatinio dalijimosi su bendruomene aktualia informacija vertinimas



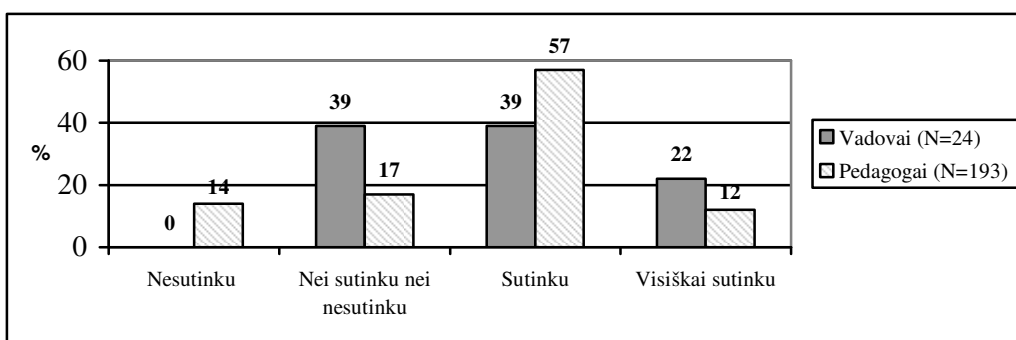
10 pav. Darbuotojų skatinimo bendradarbiauti, dirbti komandose vertinimas



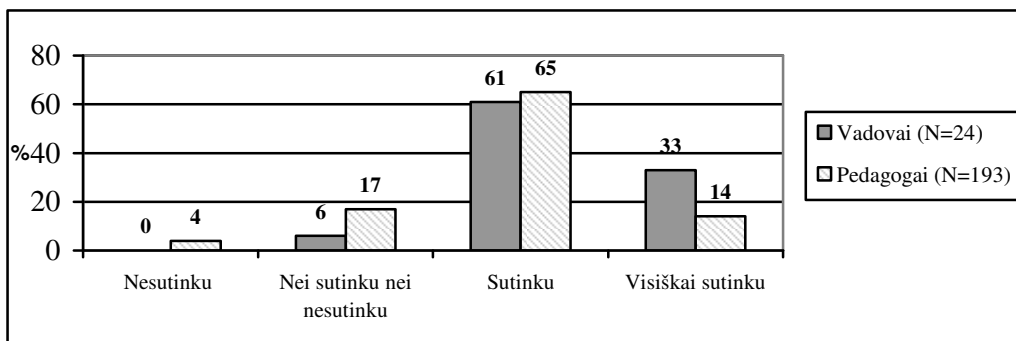
11 pav. Vadovų pasitikėjimo darbuotojais, įvairių funkcijų jiems delegavimo vertinimas



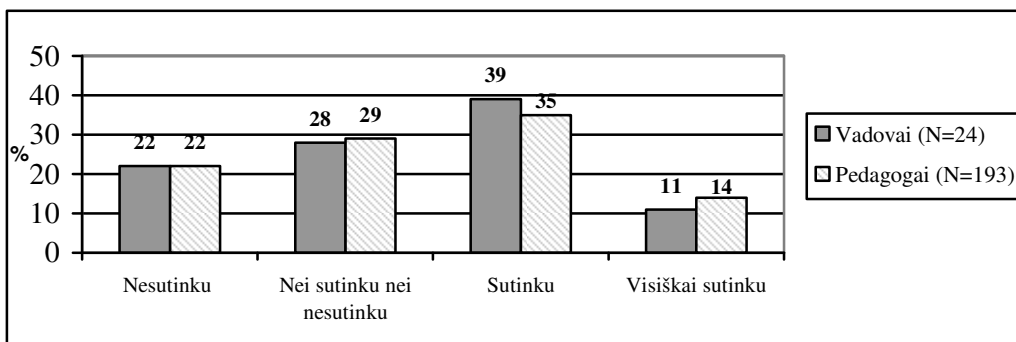
12 pav. Darbuotojų orientavimo į organizacijos tikslų įgyvendinimą vertinimas



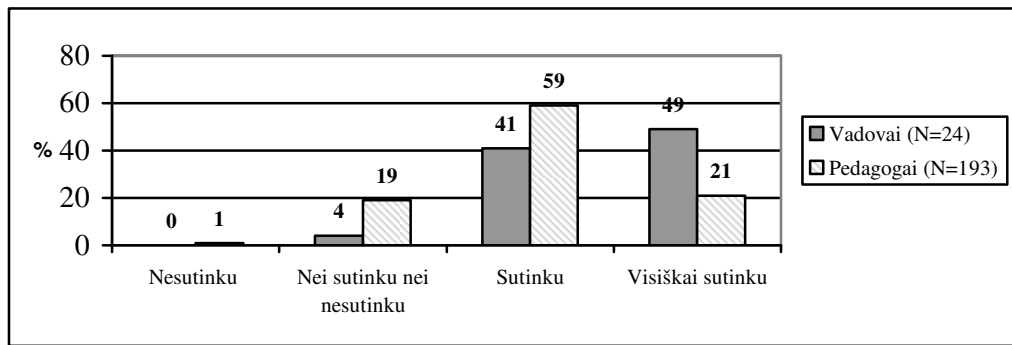
13 pav. Vadovų dėmesio mokyklos veiklos kokybės vertinimui, analizei ir tobulinimui vertinimas



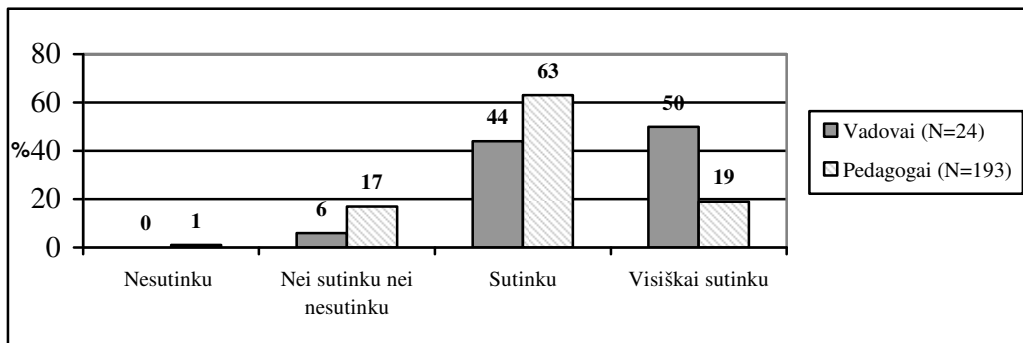
14 pav. Vadovų vaidmens kuriant mokyklos strategiją ir jos įgyvendinimo inicijavimo vertinimas



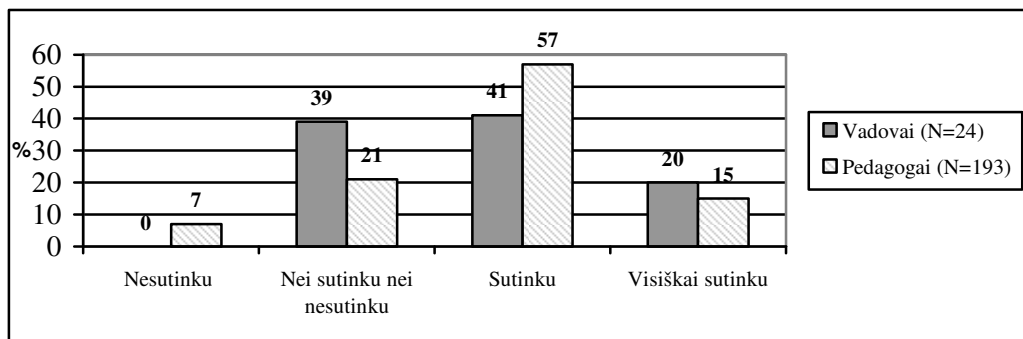
15 pav. Bendruomenės įtraukimo į mokyklos veiklos strateginio planavimo procesą vertinimas



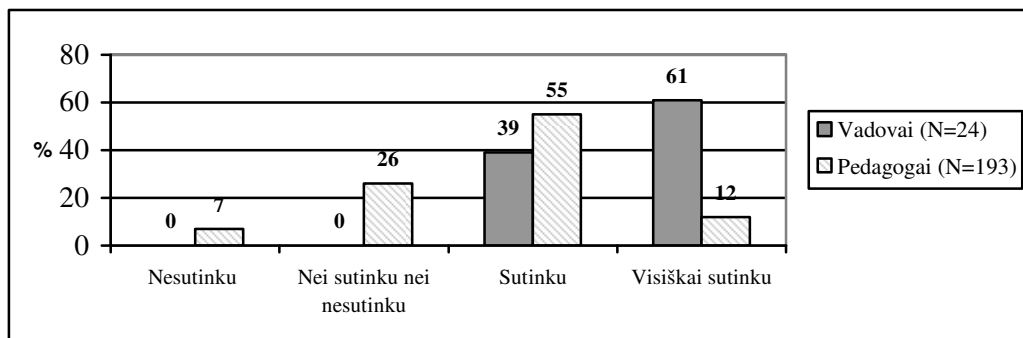
16 pav. Teiginio „Vadovai žino, kokie yra mokyklos prioritetai ir skiria jiems daugiausiai dėmesio“ vertinimas



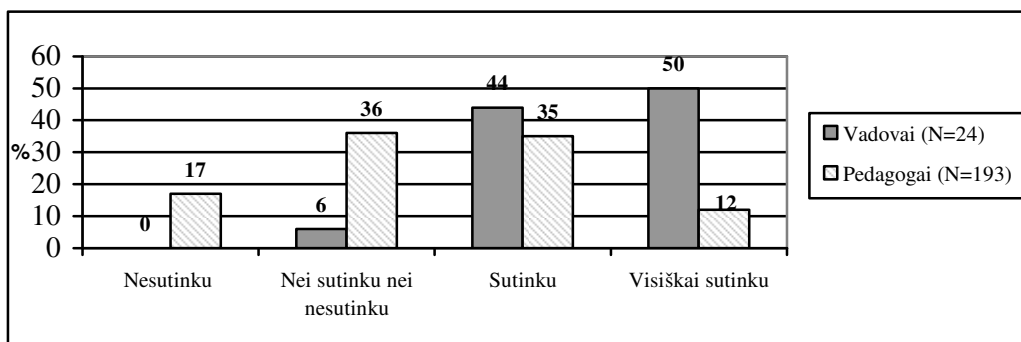
17 pav. Teiginio „Vadovams yra mokyklos veiklos procesas“ vertinimas



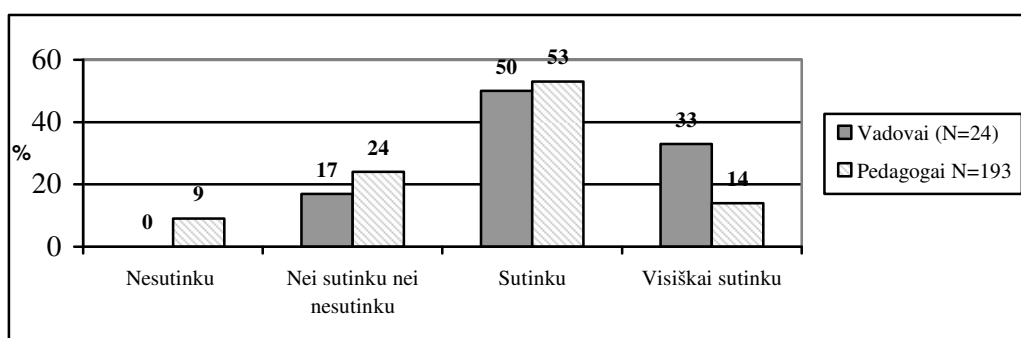
18 pav. Vadovų kaip mokyklos lyderių vertinimas



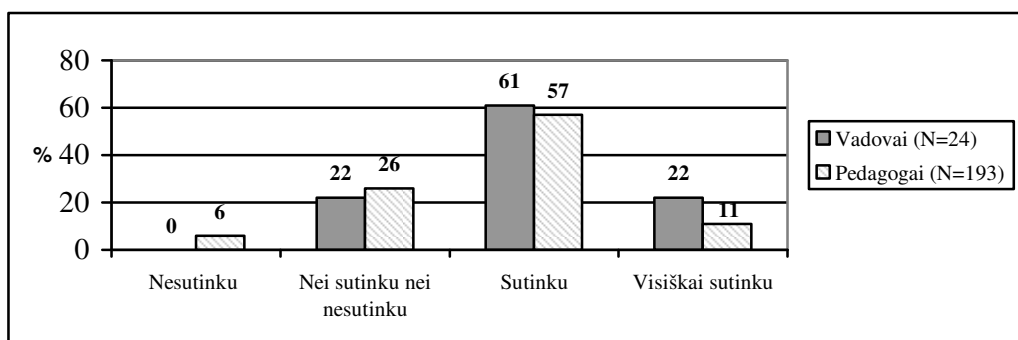
19 pav. Vadovavimo mokykloje grindžiamo demokratiškumo, socialinės atsakomybės principu vertinimas



20 pav. Asmeniškumų vengimo vadovavimo procese, darbuotojų veiklos vertinimo objektyviai vertinimas

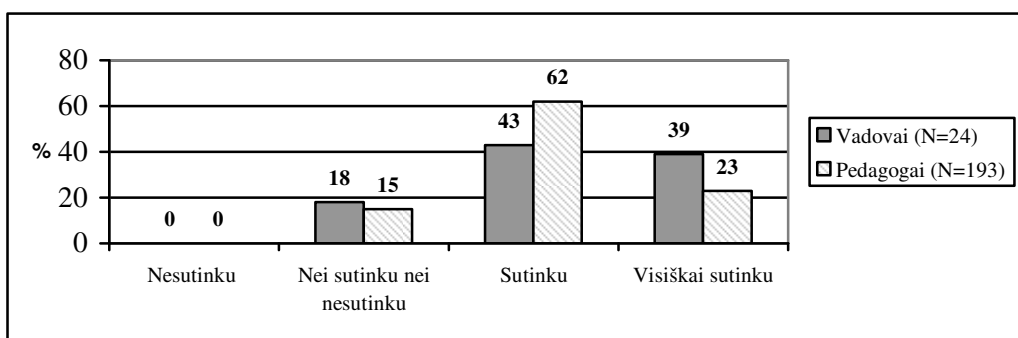


21 pav. Vadovų nuolatinės kontrolės, kaip vykdomi įpareigojimai ir išipareigojimai, vertinimas

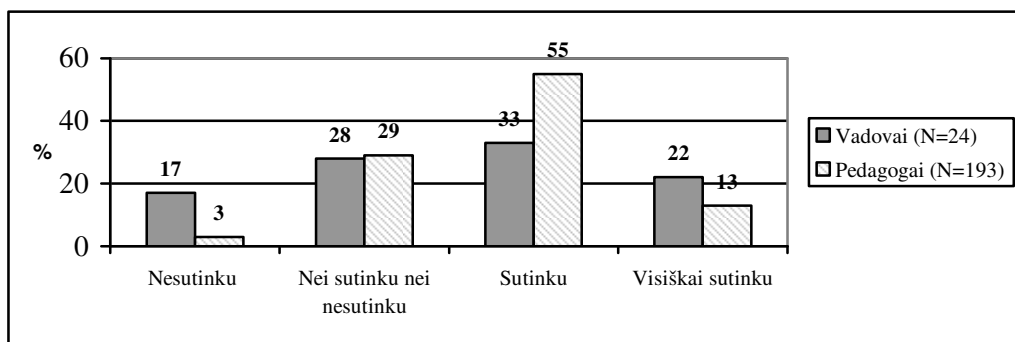


22 pav. Mišraus vadovavimo stiliaus vyravimo vertinimas

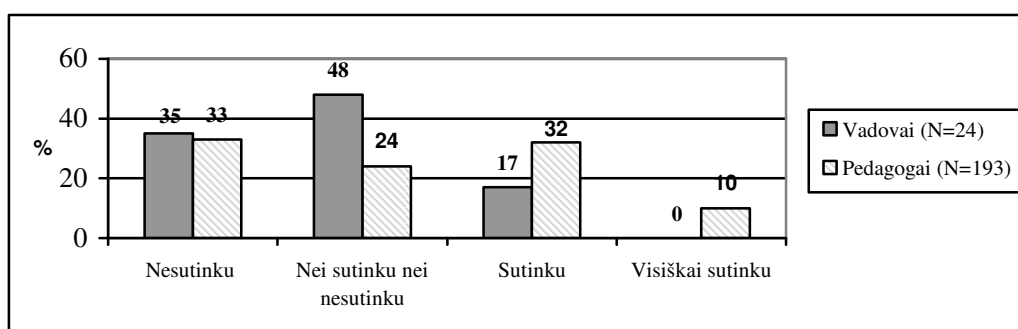
2. Strateginio planavimo proceso vertinimas.



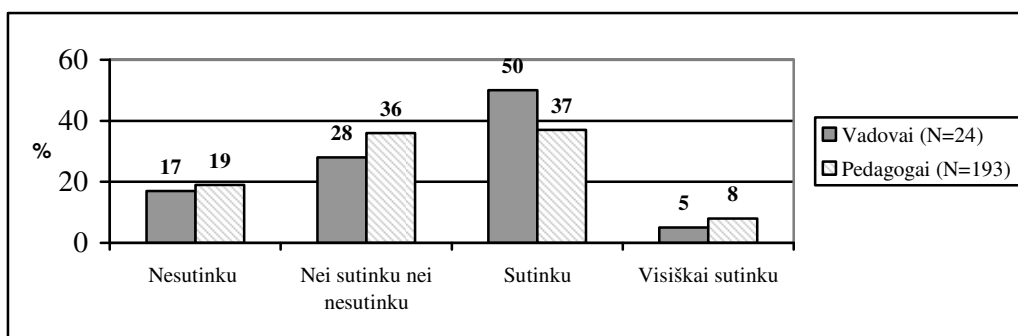
23 pav. Strateginio planavimo reikšmingumo mokyklos valdymui vertinimas



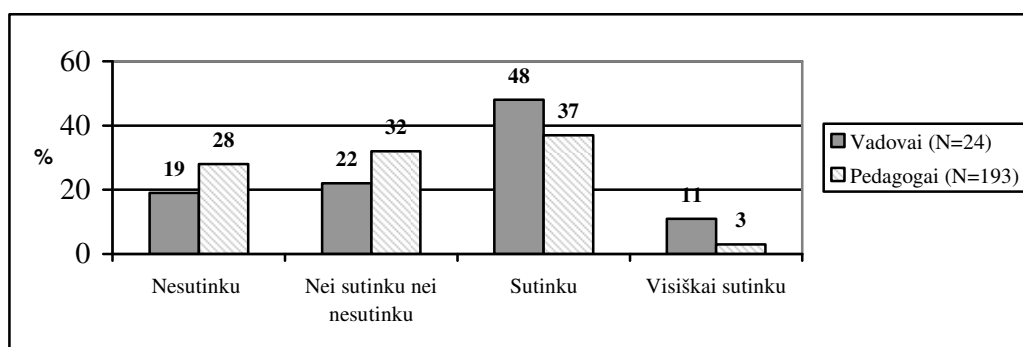
24 pav. Mokyklos direktoriaus vadovavimo strateginio planavimo procesui vertinimas



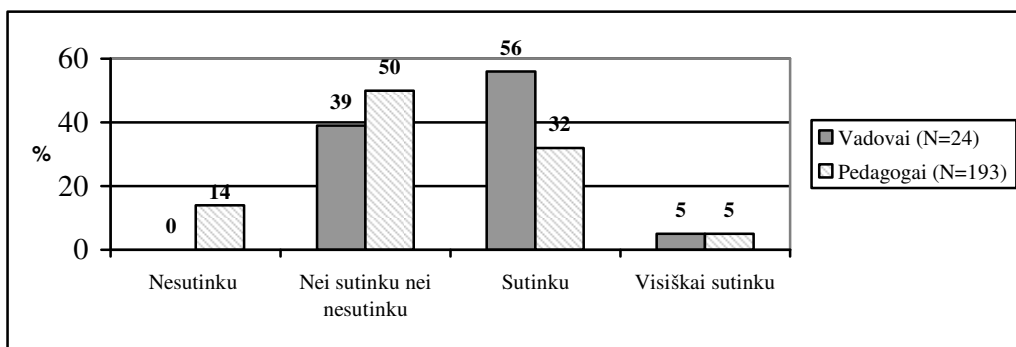
25 pav. Teiginio „Strateginis planavimas nėra formalus procesas mūsų mokykloje“ vertinimas



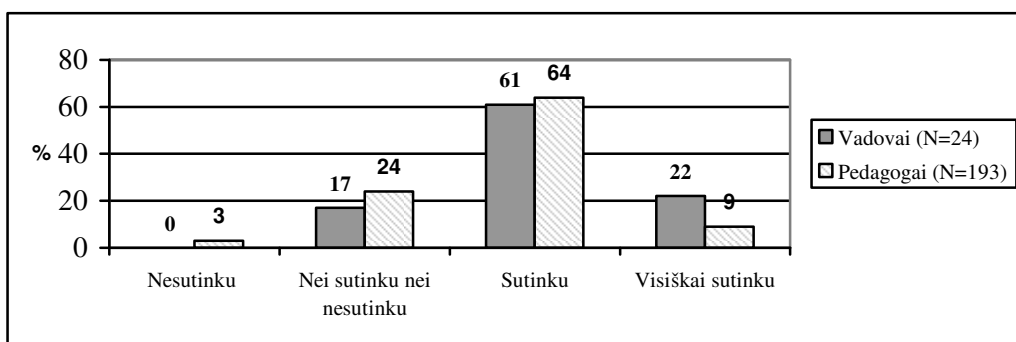
26 pav. Darbuotojų skatinimo aktyviai dalyvauti strateginio planavimo procese vertinimas



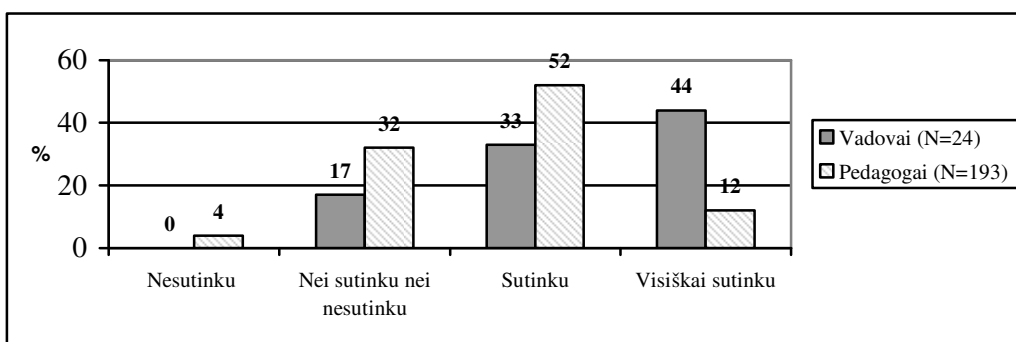
27 pav. Darbuotojų aktyvaus dalyvavimo strateginio planavimo procese vertinimas



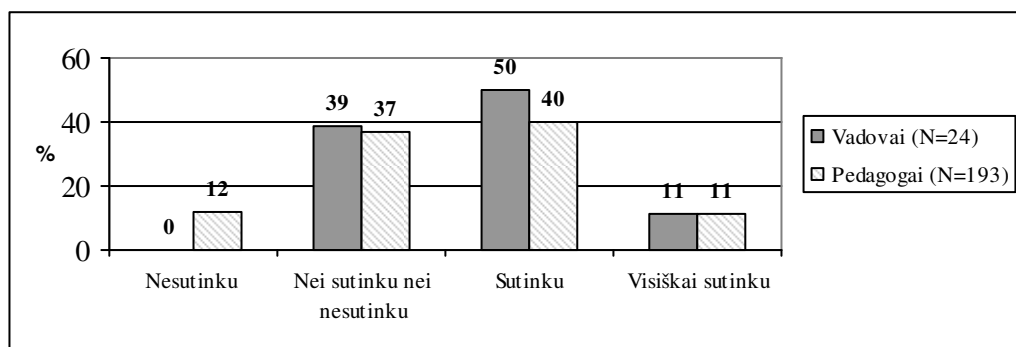
28 pav. Teiginio „Planuojant mokyklos veiklą, visada įsiklausoma į darbuotojų nuomonę“ vertinimas



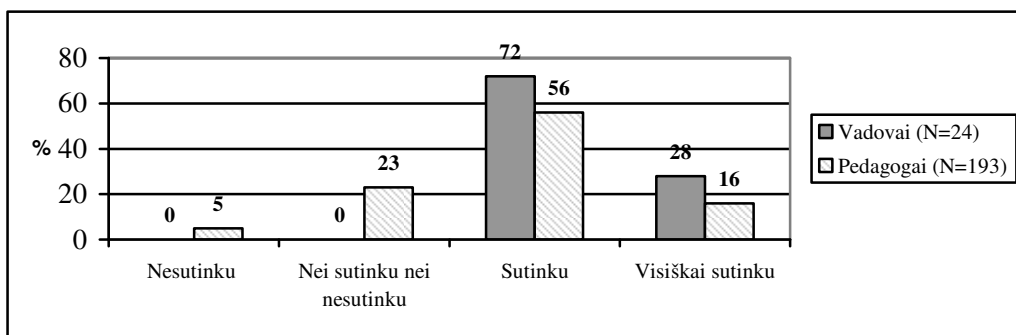
29 pav. Vadovų ir darbuotojų orientacijos į planų įgyvendinimą vertinimas



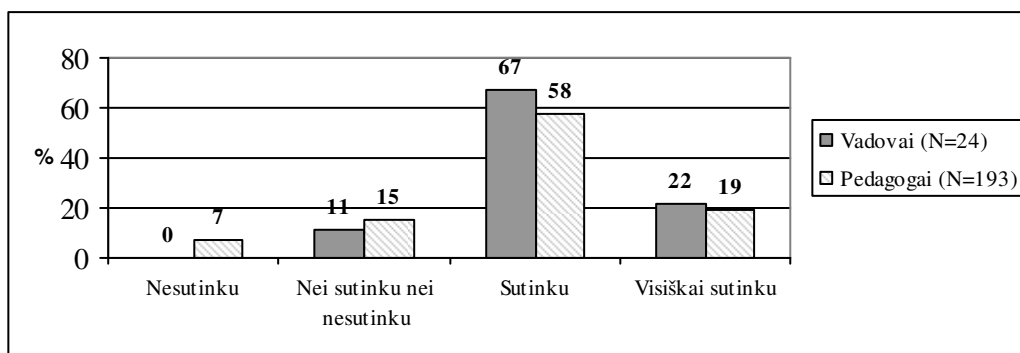
30 pav. Teiginio „Strateginio planavimo procesas pradedamas nuo išsamios mokyklos veiklos analizės ir vertinimo“ vertinimas



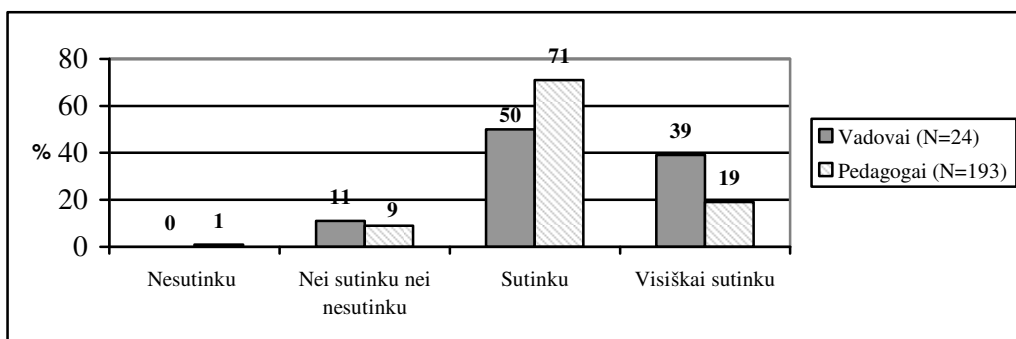
31 pav. Teiginio „Strateginio planavimo procesas mūsų mokykloje nuolat darosi efektyvesnis“ vertinimas



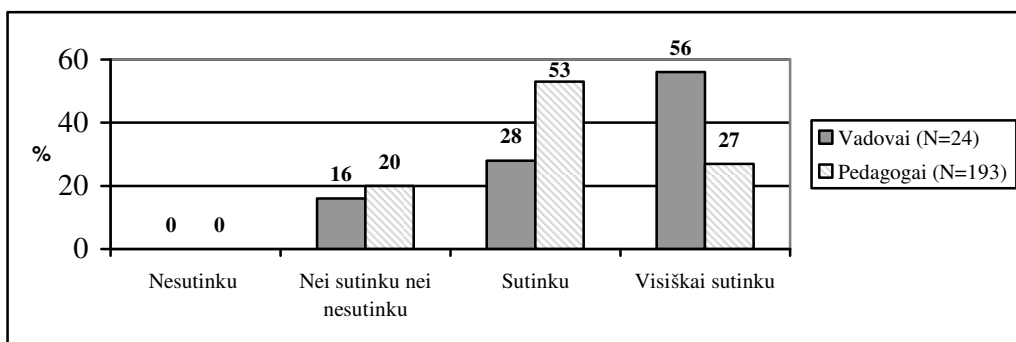
32 pav. Teiginio „Vadovai geba koreguoti veiklos planus ir priimti racionalius sprendimus“ vertinimas



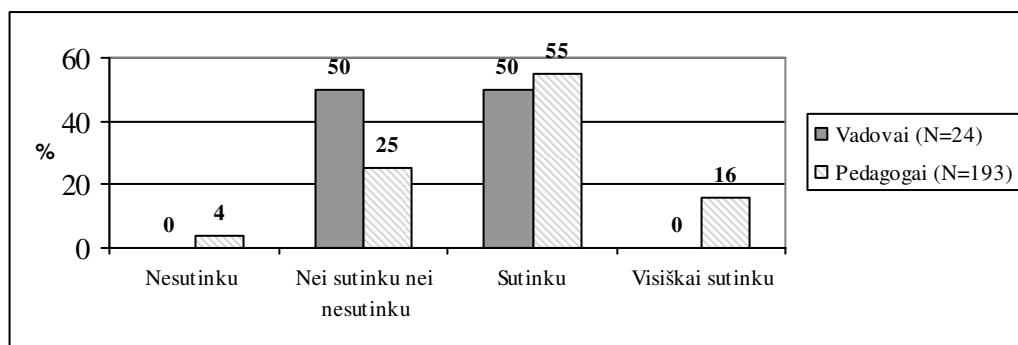
33 pav. Teiginio „Vadovai aktyviai dalyvauja strateginio planavimo procese“ vertinimas



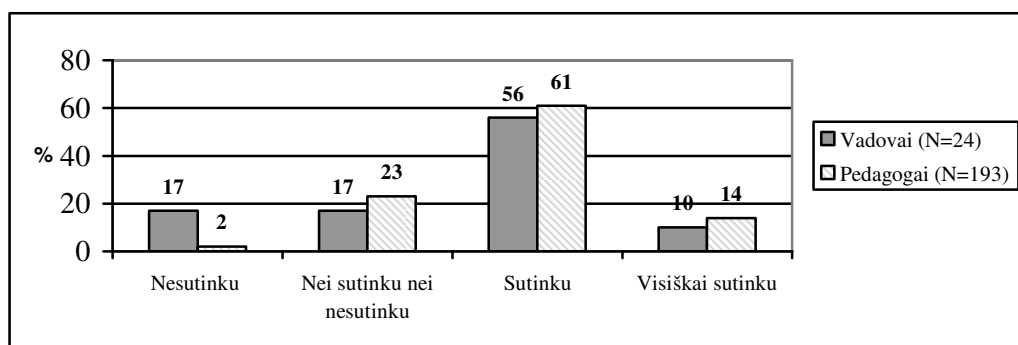
34 pav. Teiginio „Strateginis planavimas orientuojamas į mokyklos veiklos tobulinimą“ vertinimas



35 pav. Teiginio „Numatant mokyklos tikslus orientuojamasi į švietimo politikos prioritetus, besimokančiųjų poreikius, mokyklos trūkumus, galimybes, grėsmes ir stipriąsias puses“ vertinimas

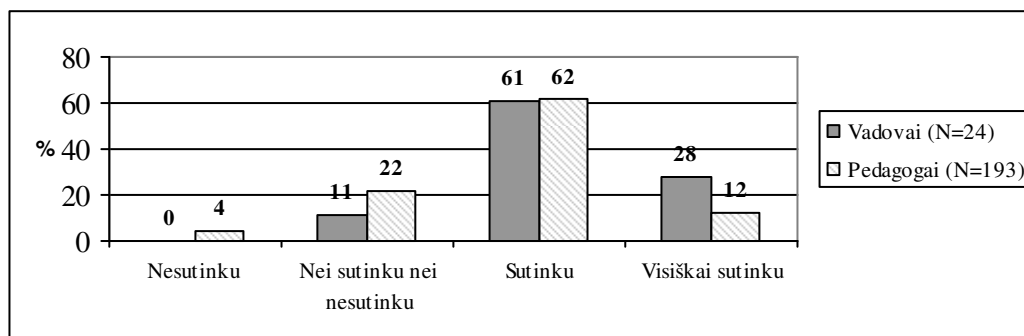


36 pav. Teiginio „Darbuotojai gerai žino mokyklos misiją ir tikslus“ vertinimas

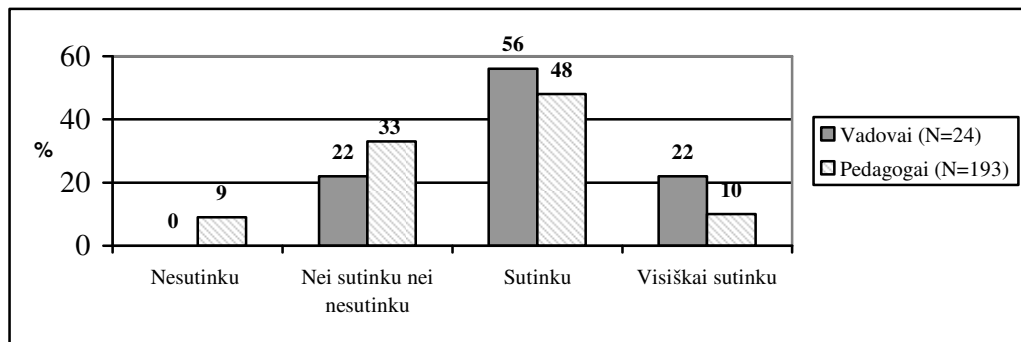


37 pav. Teiginio „Mokyklos darbuotojai žino konkrečias veiklos funkcijas, kurios susijusios su planų įgyvendinimu“ vertinimas

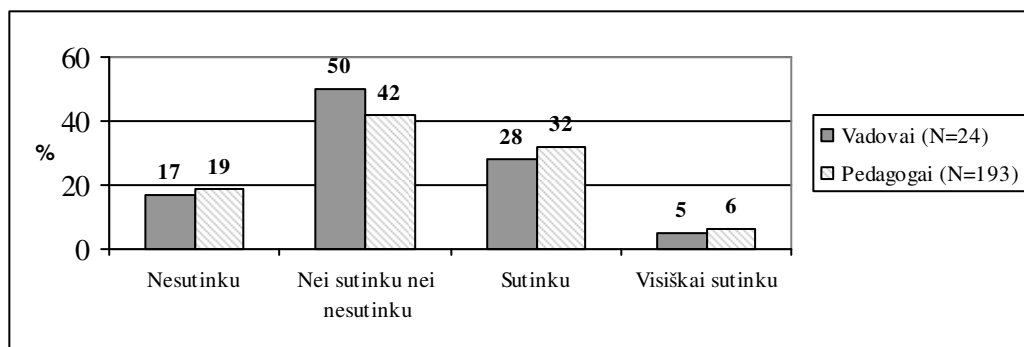
3. Mokyklos veiklos valdymo vertinimas.



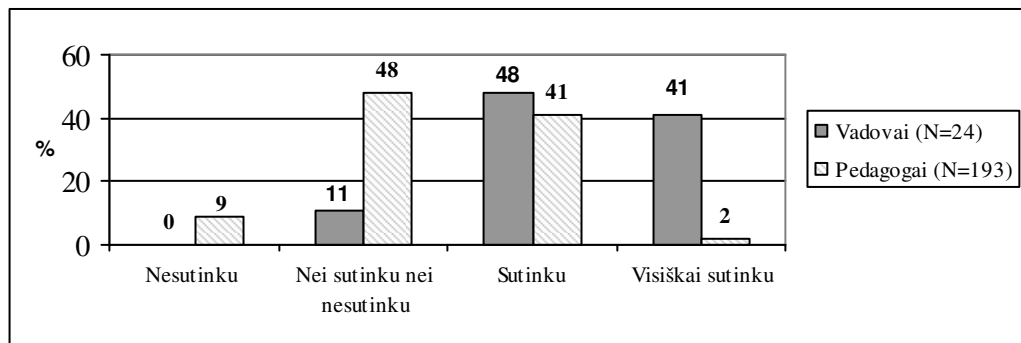
38 pav. Teiginio „Mokyklos veikla valdoma efektyviai: paskirstoma atsakomybė, funkcijos, sudaromos sąlygos darbams atlikti, įvertinti veiklos rezultatus“ vertinimas



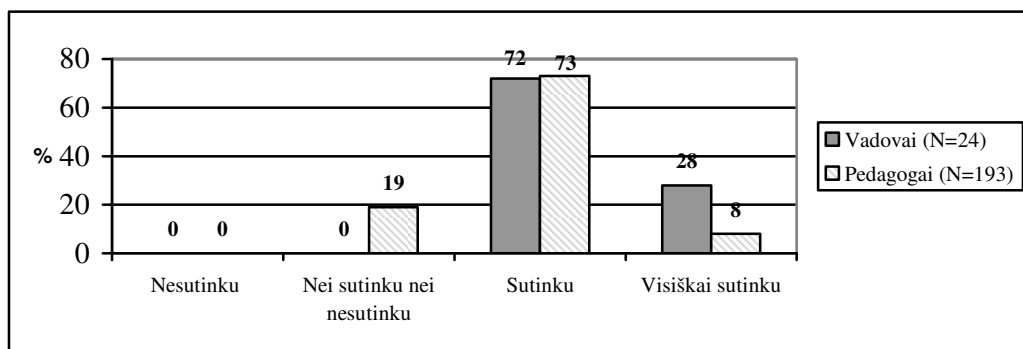
39 pav. Teiginio „Mokyklos veiklos procesai ir rezultatai nuolat vertinami, analizuojami, priimami sprendimai, susiję su veiklos tobulinimu“ vertinimas



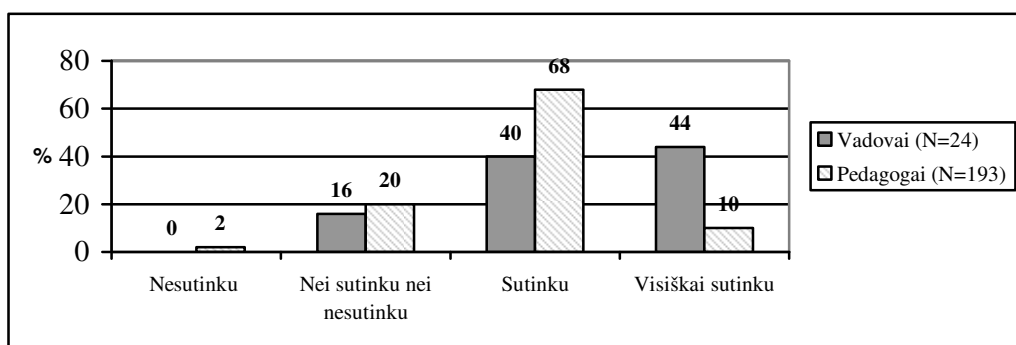
40 pav. Teiginio „Mokykloje sukurta veiklos kokybės vertinimo sistema“ vertinimas



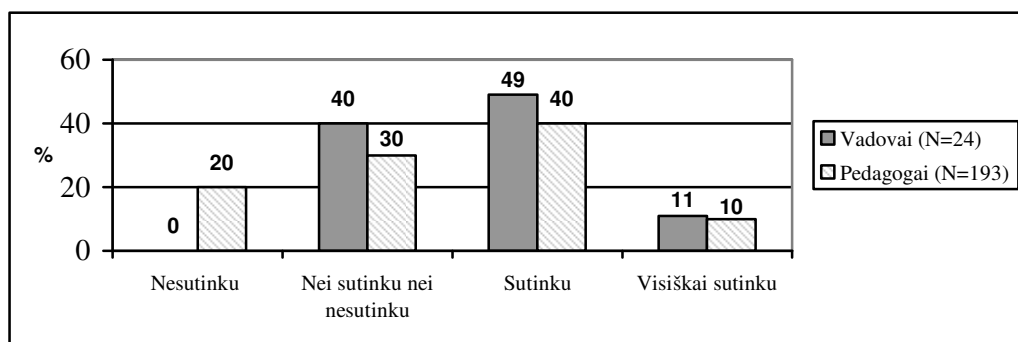
41 pav. Teiginio „Mokykloje sukurta ir nuolat tobulinama informacijos valdymo sistema“ vertinimas



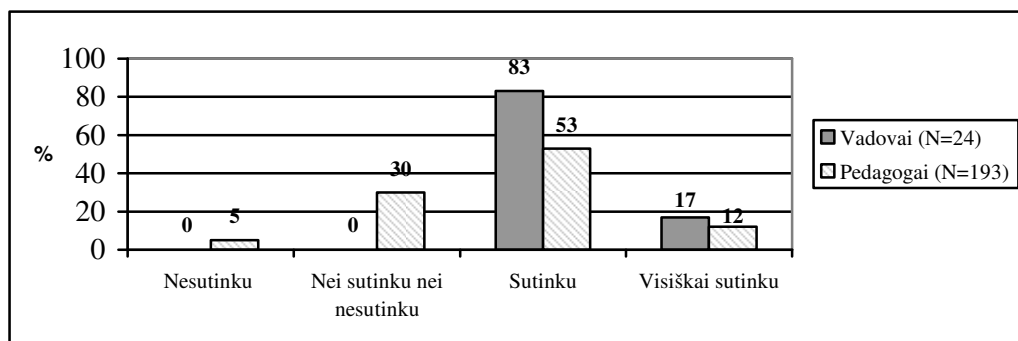
42 pav. Teiginio „Mokykla turi savo veiklos politiką, aiškūs atskirų veiklų prioritetai“ vertinimas



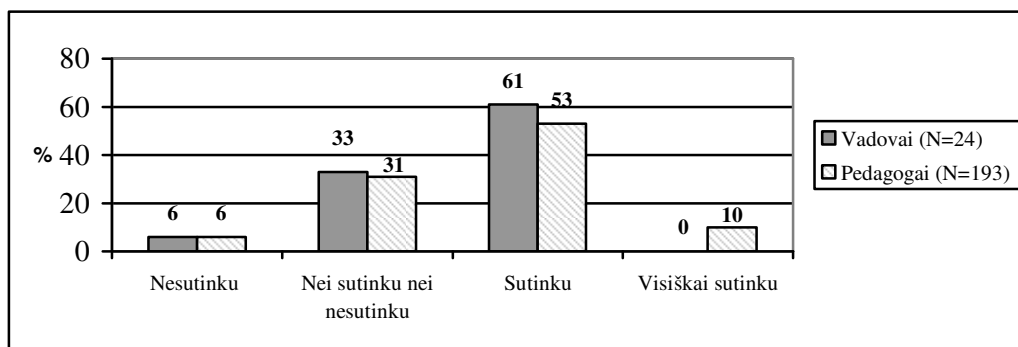
43 pav. Teiginio „Gaunama informacija, reikalinga įvairioms veikloms atlikti“ vertinimas



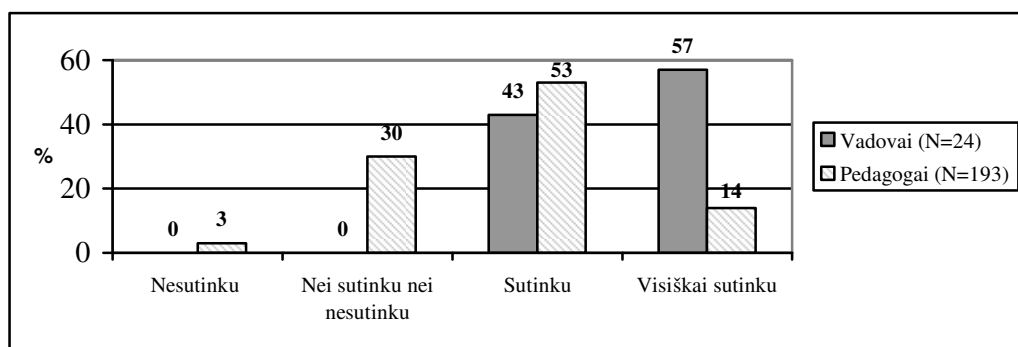
44 pav. Teiginio „Sprendimų priėmime dalyvauja mokyklos bendruomenė“ vertinimas



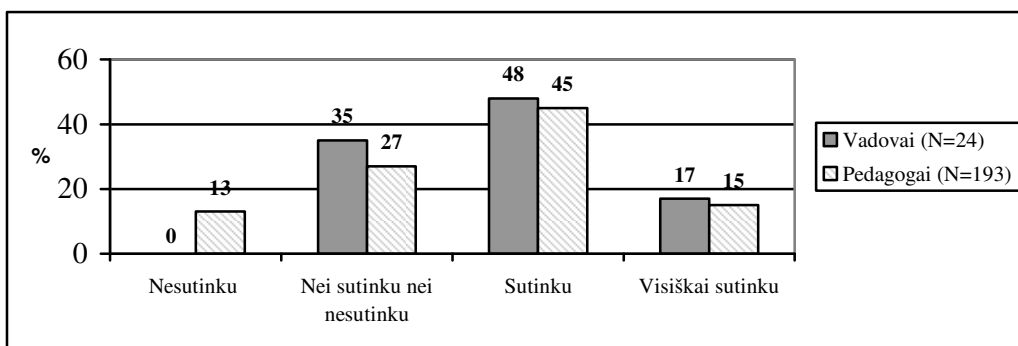
45 pav. Teiginio „Mokykloje užtikrinama atskirų veiklų funkcionalumo sistema“ vertinimas



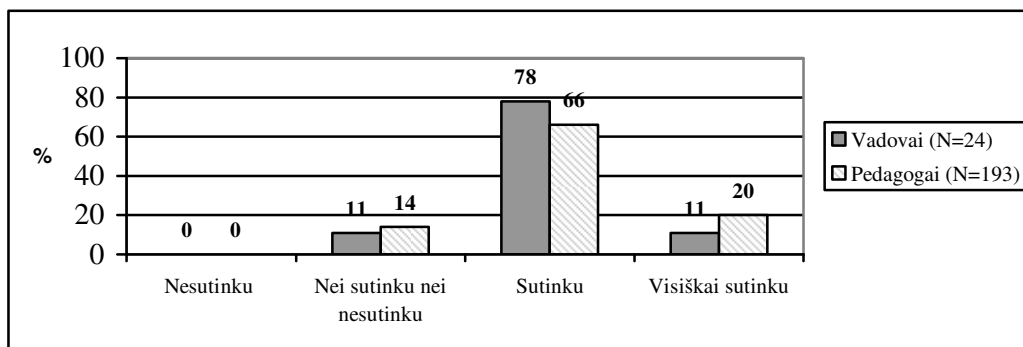
46 pav. Teiginio „Kiekvienas mokyklos padalinys veiklą vykdo savarankiškai“ vertinimas



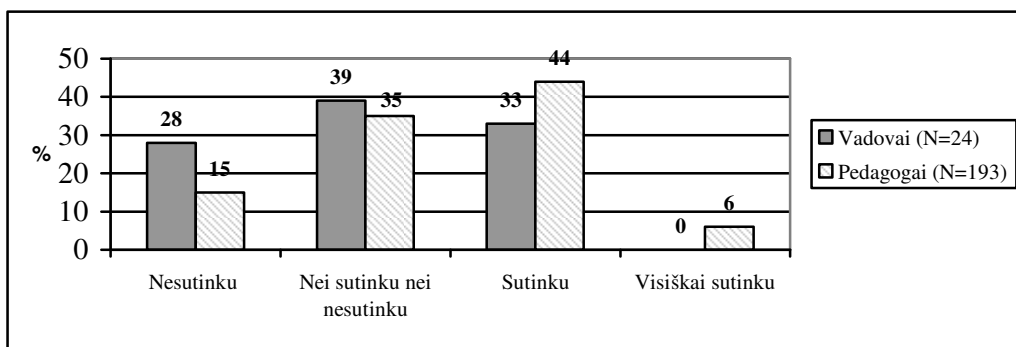
47 pav. Teiginio „Mokyklos bendruomenė gauna informaciją apie tai, kas vyksta mokykloje“ vertinimas



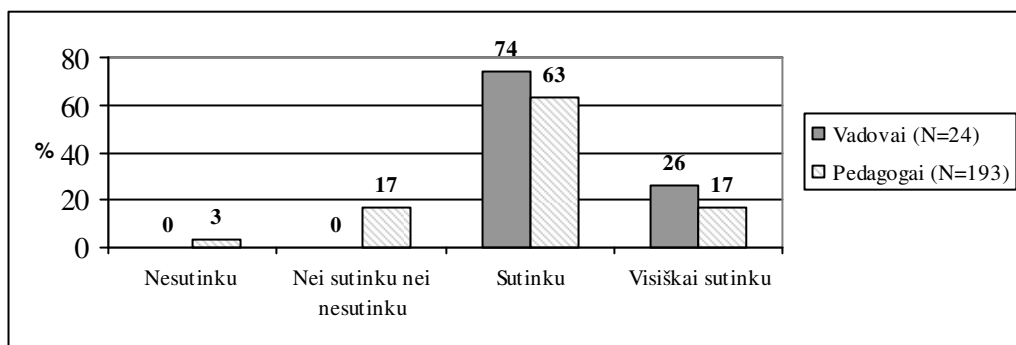
48 pav. Teiginio „Mokykla plėtoja glaudų bendradarbiavimą su mokinių tėvais“ vertinimas



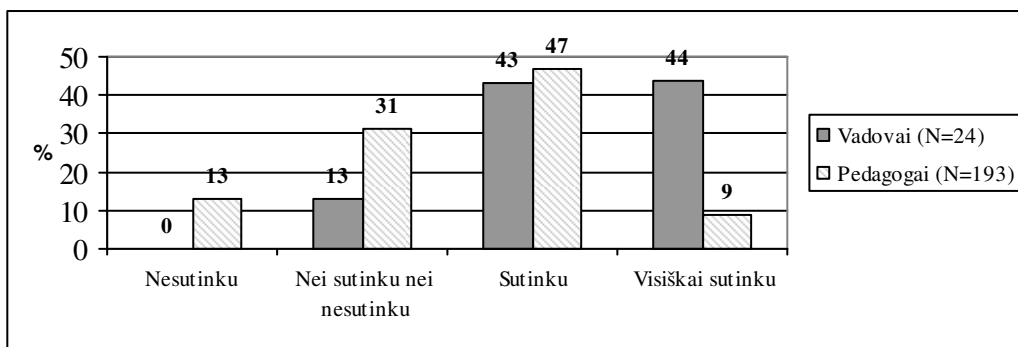
49 pav. Teiginio „Mokyklos veikla vykdoma sistemingai ir kryptingai, ji nuolat kontroliuojama“ vertinimas



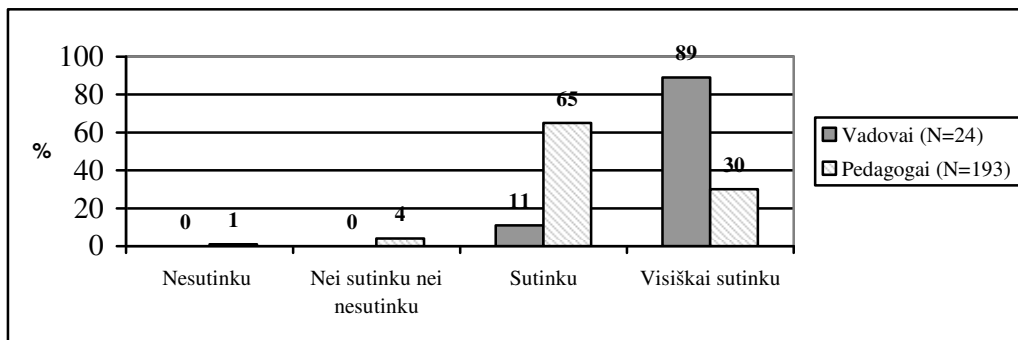
50 pav. Teiginio „Mokyklos bendruomenė nuolat analizuoja veiklos kokybės būklę“ vertinimas



51 pav. Teiginio „Veikla planuojama, organizuojama, kontroliuojama, koreguojama“ vertinimas

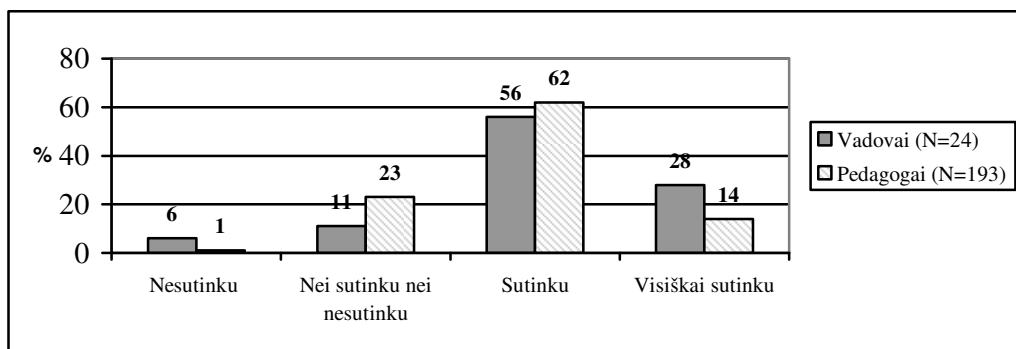


52 pav. Teiginio „Darbuotojai nuolat motyvuojami siekti aukštesnės veiklos kokybės“ vertinimas

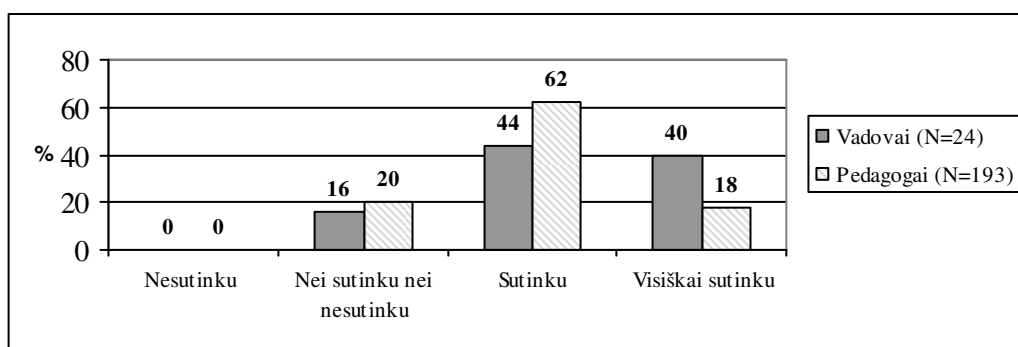


53 pav. Teiginio „Mokykla laikosi įstatymų ir teisės aktų“ vertinimas

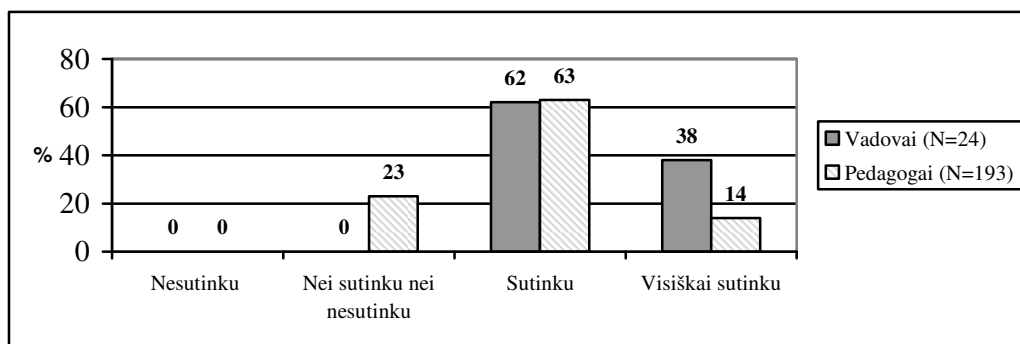
4. Mokyklos išteklių valdymas.



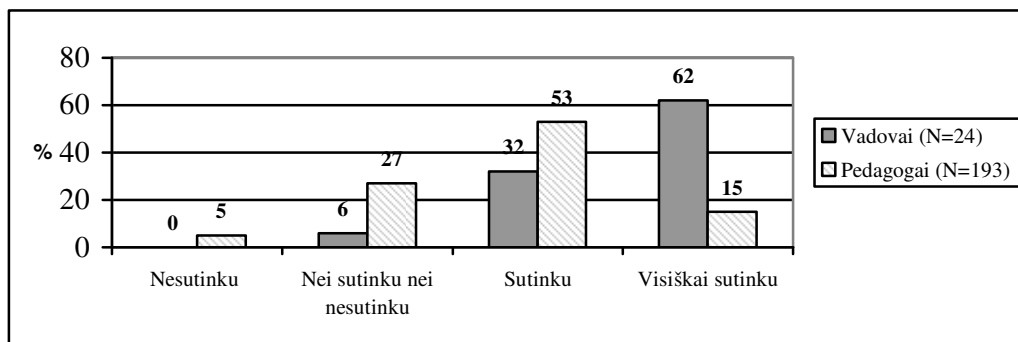
54 pav. Teiginio „Mokykloje efektyviai valdomi finansiniai ištekliai“ vertinimas



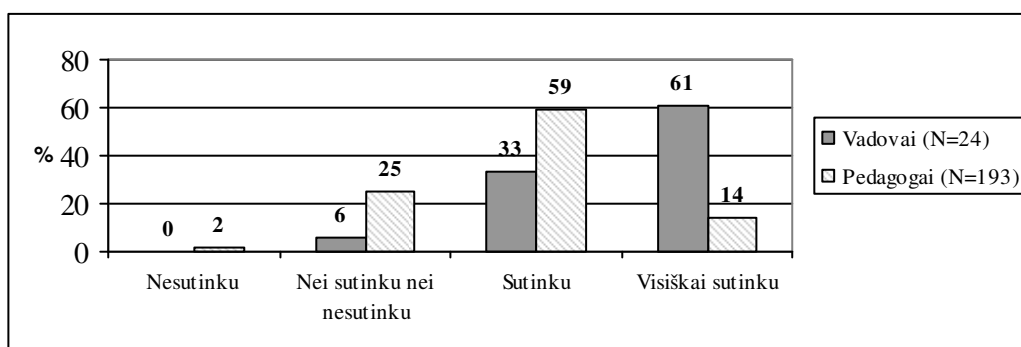
55 pav. Teiginio „Vadovai nuolat rūpinasi mokyklos materialiu išteklių gerinimu“ vertinimas



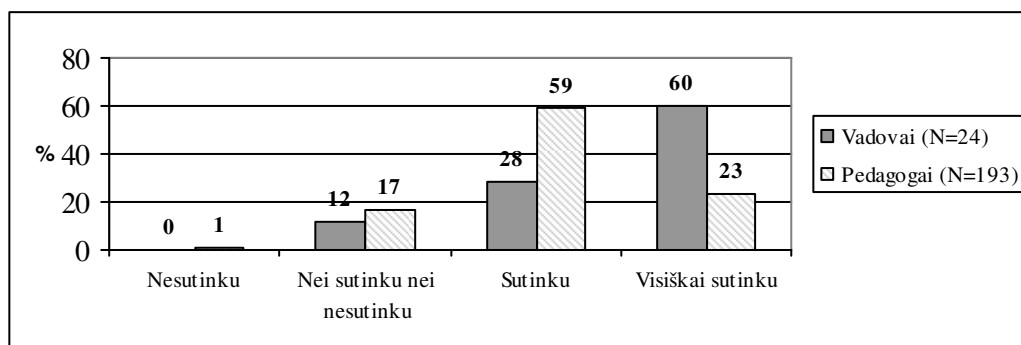
56 pav. Teiginio „Skiriamas didelis dėmesys informacinių/technologinių išteklių plėtrai“ vertinimas



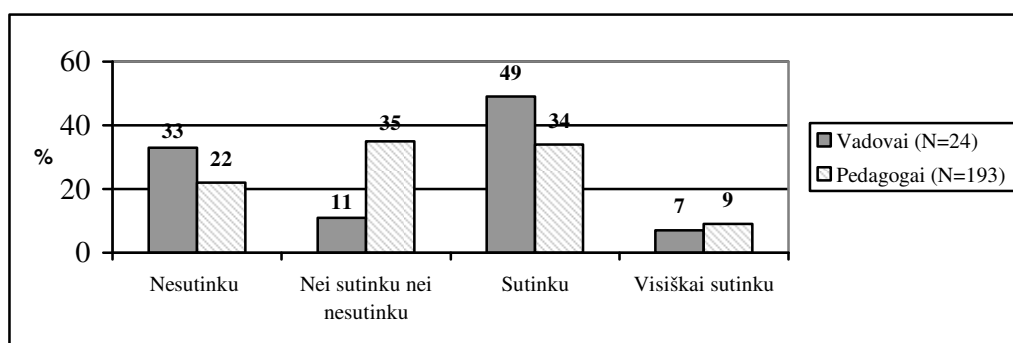
57 pav. Teiginio „Vadovai sudaro sąlygas atsiskleisti žmogiškiesiems resursams ir juos realizuoti“ vertinimas



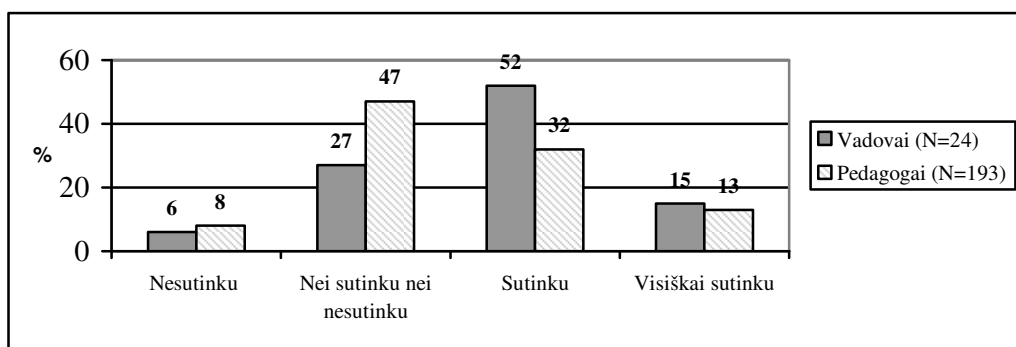
58 pav. Teiginio „Vadovai didelį dėmesį skiria pedagogų tobulinimui(si)“ vertinimas



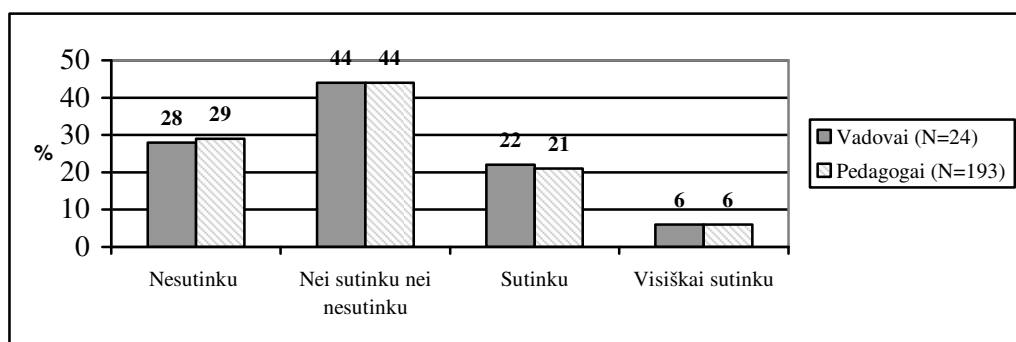
59 pav. Teiginio „Mokykla aktyviai dalyvauja projektinėje veikloje, tuo plėtodama savo intelektualinius ir materialinius išteklius“ vertinimas



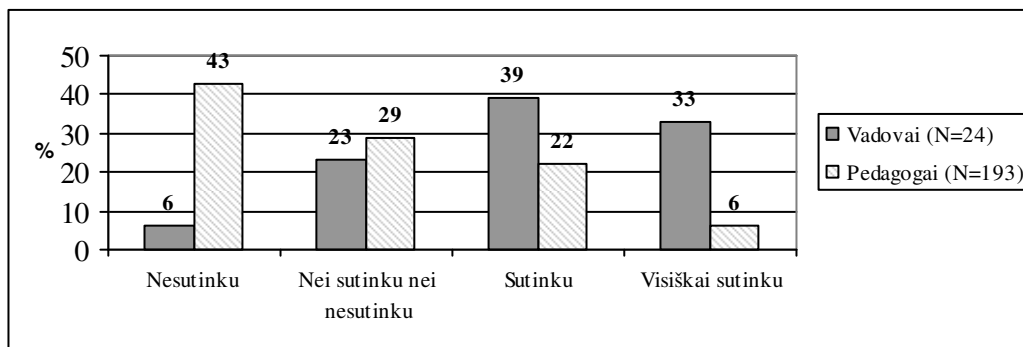
60 pav. Teiginio „Vadovai kasmet atsiskaito bendruomenei apie finansinių išteklių panaudojimą“ vertinimas



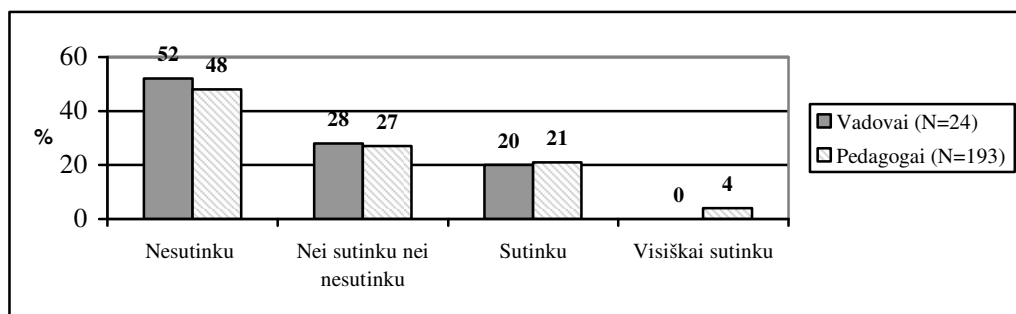
61 pav. Teiginio „Mokyklos vadovai nuolat ieško rėmėjų“ vertinimas



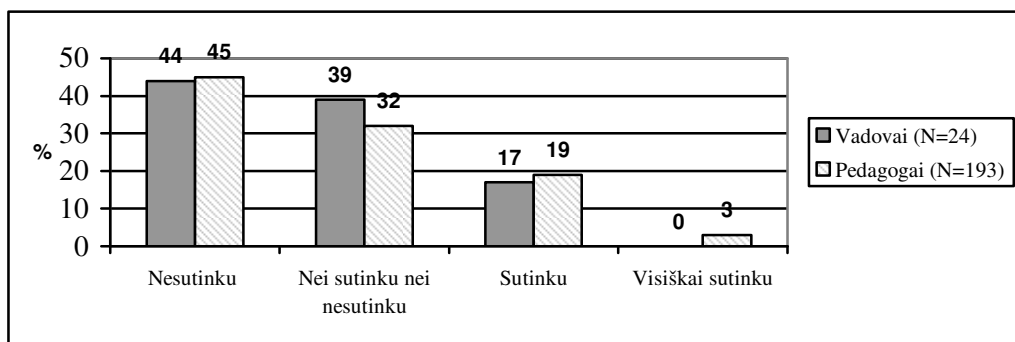
62 pav. Teiginio „Mokykla turi daug rėmėjų“ vertinimas



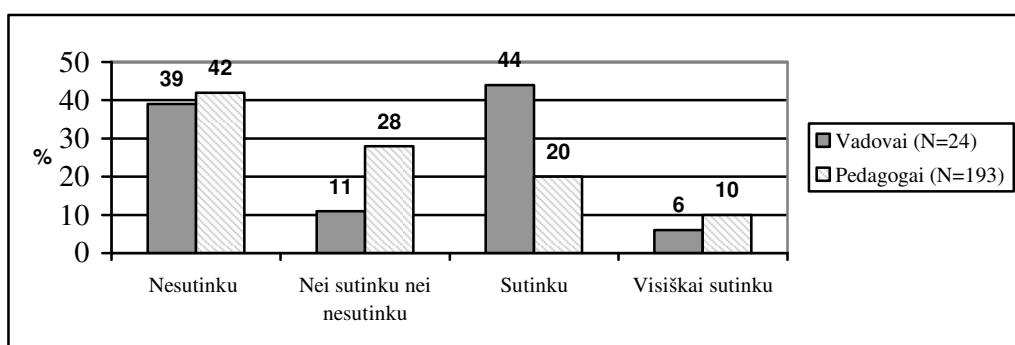
63 pav. Teiginio „Mokykloje plėtojama gerosios patirties sklaida“ vertinimas



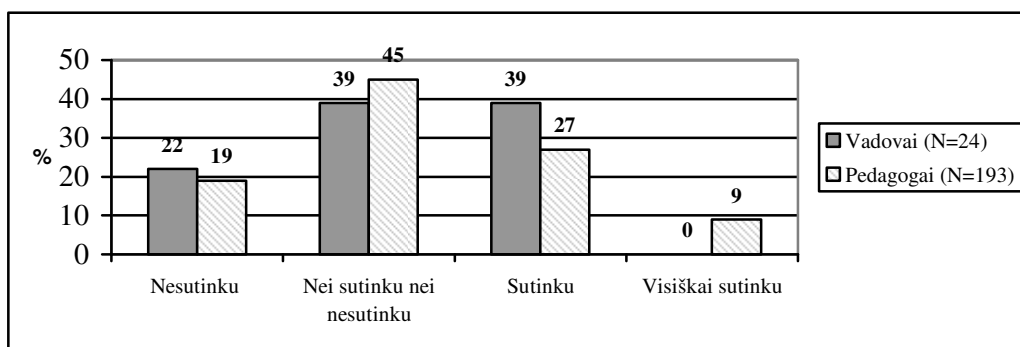
64 pav. Teiginio „Mokyklos materialinė bazė skurdi“ vertinimas



65 pav. Teiginio „Mokykloje stinga IKT“ vertinimas

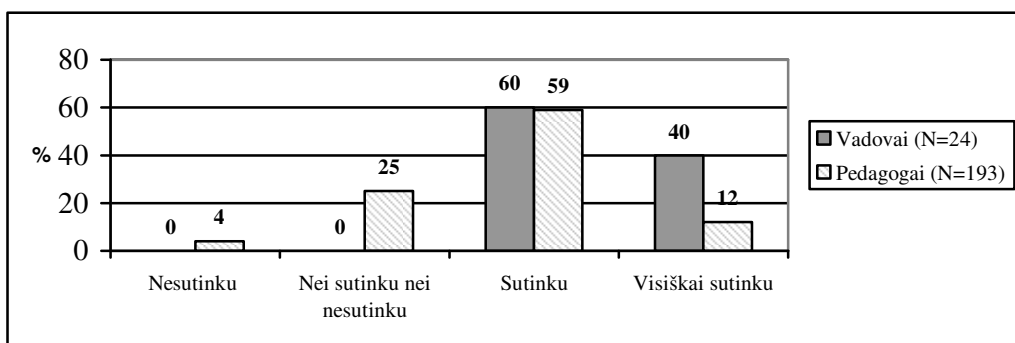


66 pav. Teiginio „Mokyklai būtina renovacija“ vertinimas

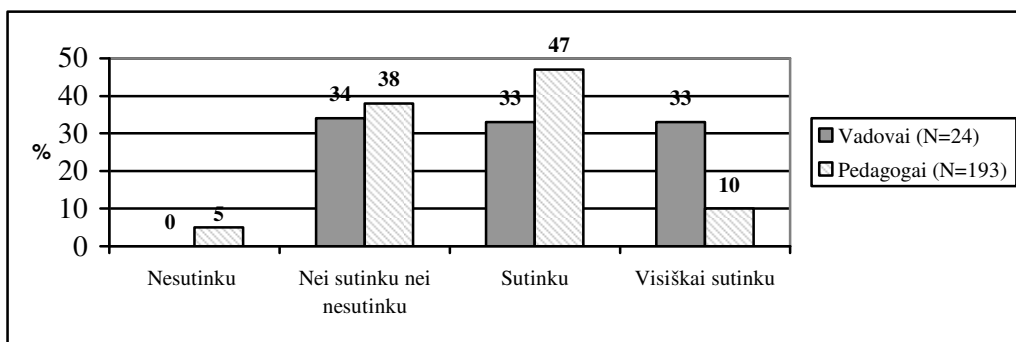


67 pav. Teiginio „Mokyklai trūksta finansinių išteklių“ vertinimas

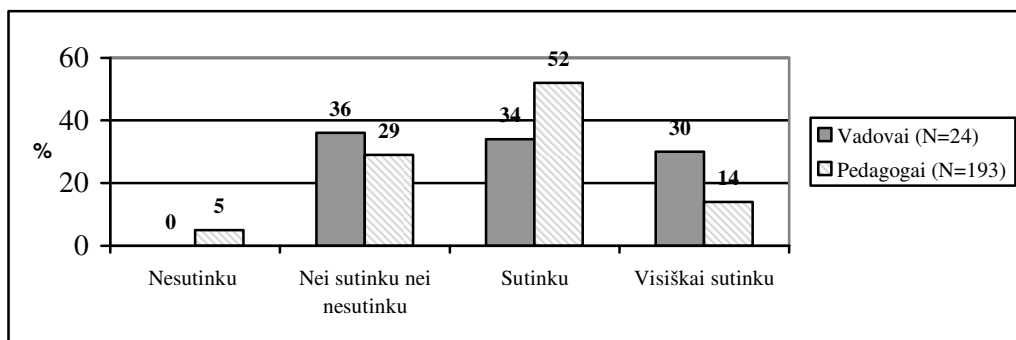
5. Mokyklos vystymo strategijos vertinimas.



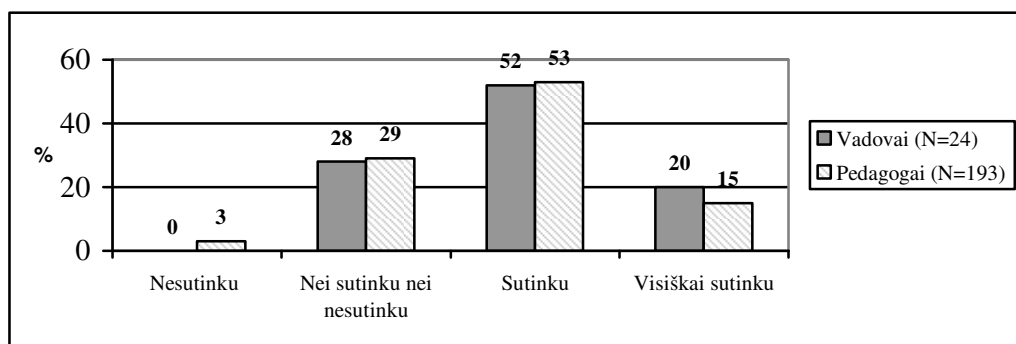
68 pav. Teiginio „Mokykla siekia tapti besimokančia organizacija“ vertinimas



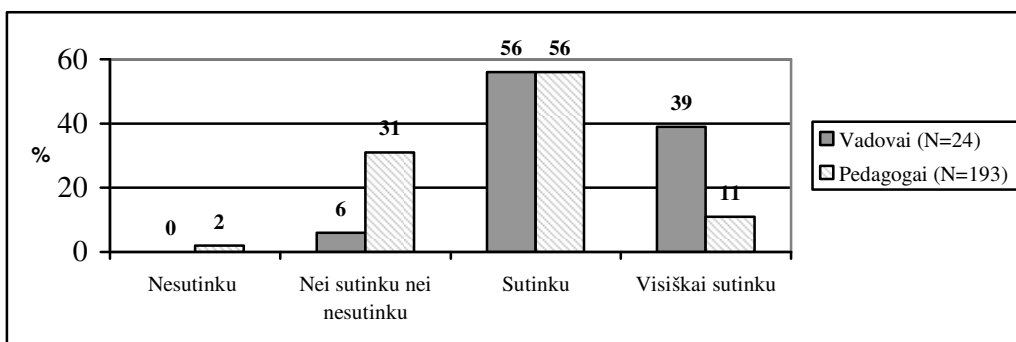
69 pav. Teiginio „Mokykla yra besimokanti organizacija“ vertinimas



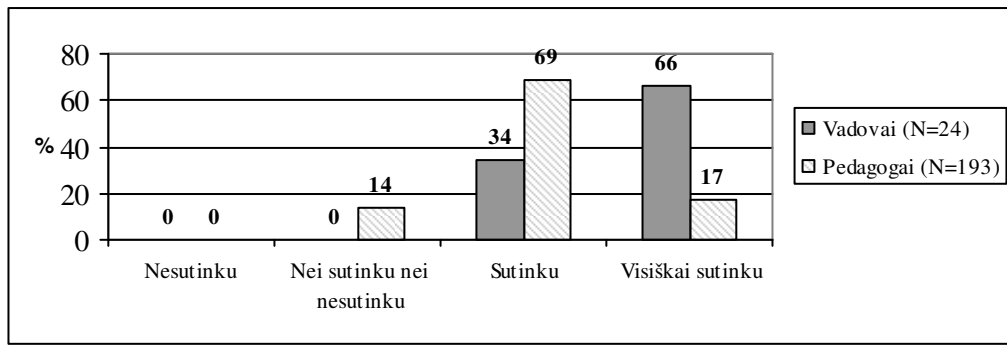
70 pav. Teiginio „Mūsų mokykla yra novatoriška: diegia novacijas, imasi naujų veiklų“ vertinimas



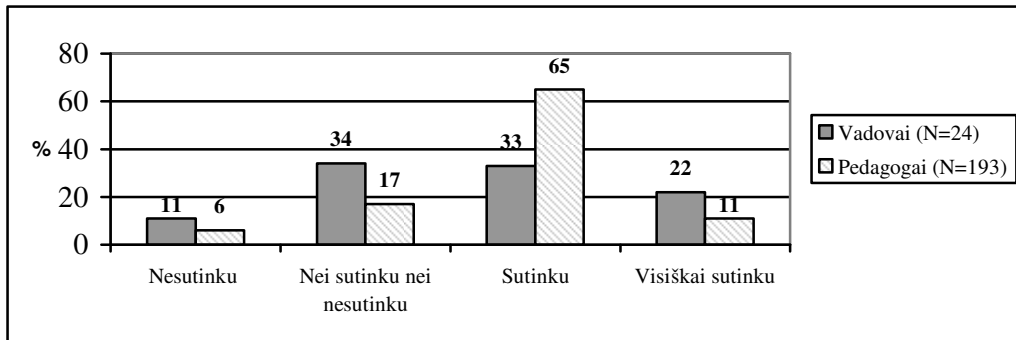
71 pav. Teiginio „Mokyklos valdymo sistema (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė) yra efektyvi ir nuolat tobulinama“ vertinimas



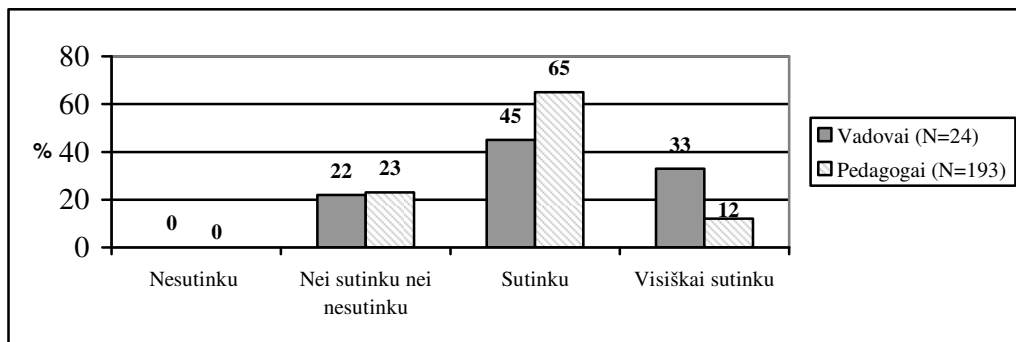
72 pav. Teiginio „Mokyklos valdymo sistema (planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė) yra efektyvi ir nuolat tobulinama“ vertinimas



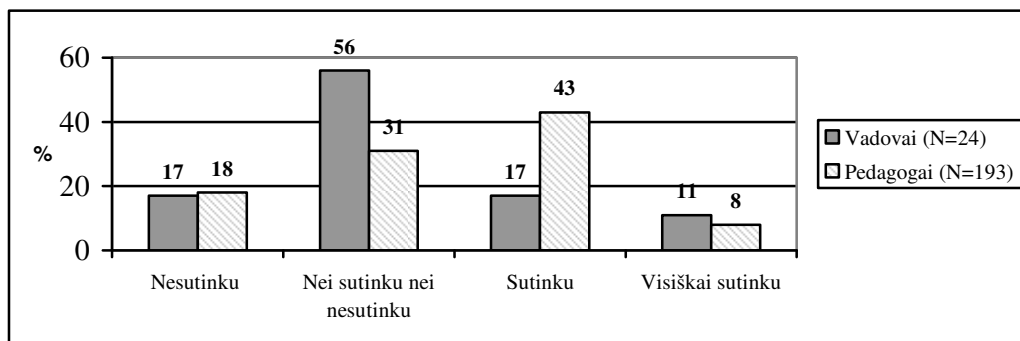
73 pav. Teiginio „Mokykla yra orientuota į savo paslaugų vartotojus“ vertinimas



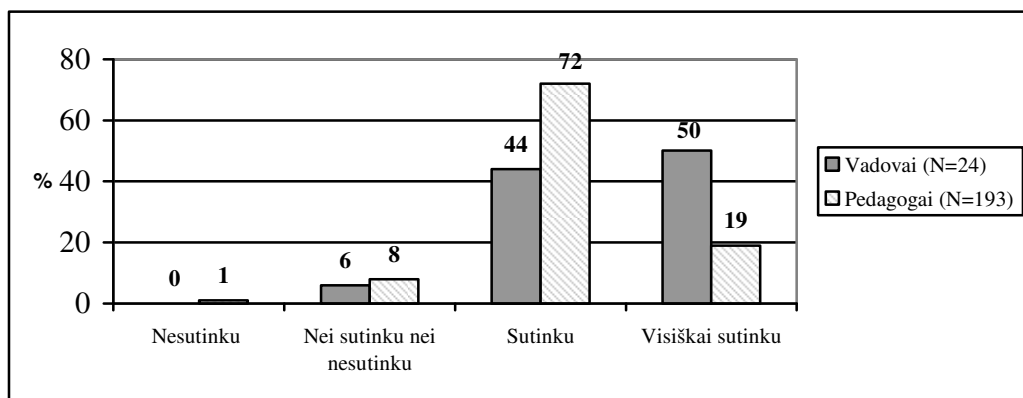
74 pav. Teiginio „Mokykla nuolat vertina mokinių poreikių tenkinimo būklę“ vertinimas



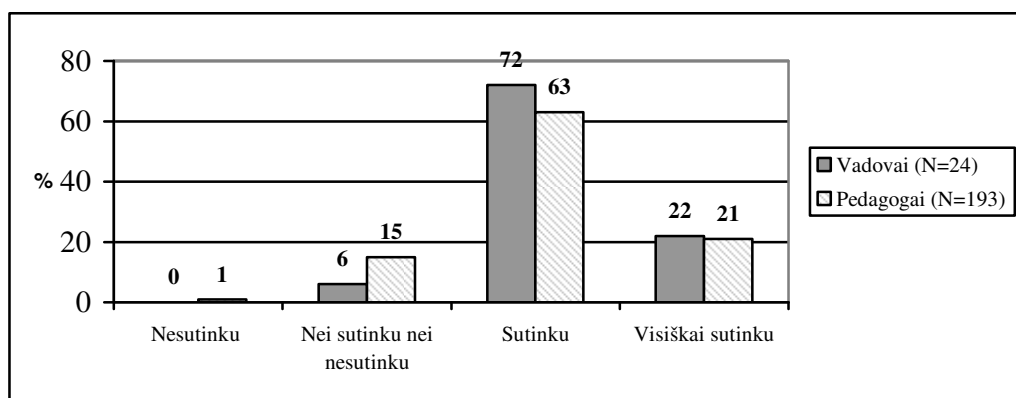
75 pav. Teiginio „Mokykla lanksčiai reaguoja į švietimo sistemos ir visuomenės pokyčius“ vertinimas



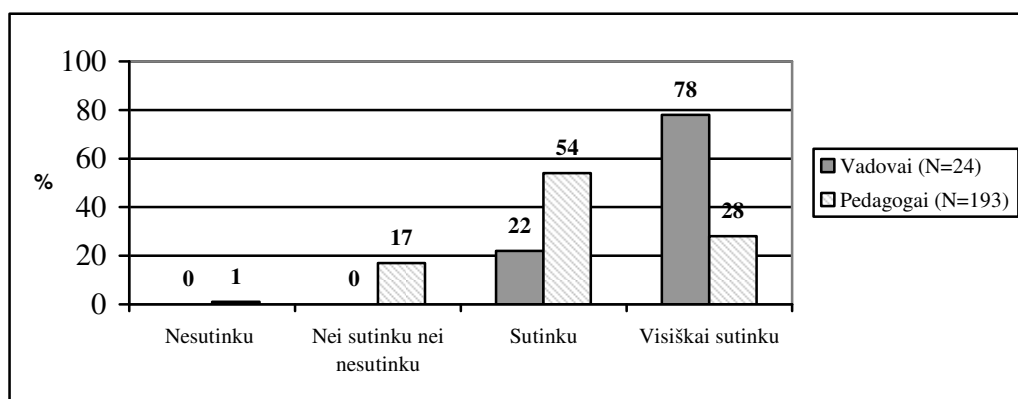
76 pav. Teiginio „Mokyklai svarbus grįžtamasis ryšys su buvusiais mokiniais“ vertinimas



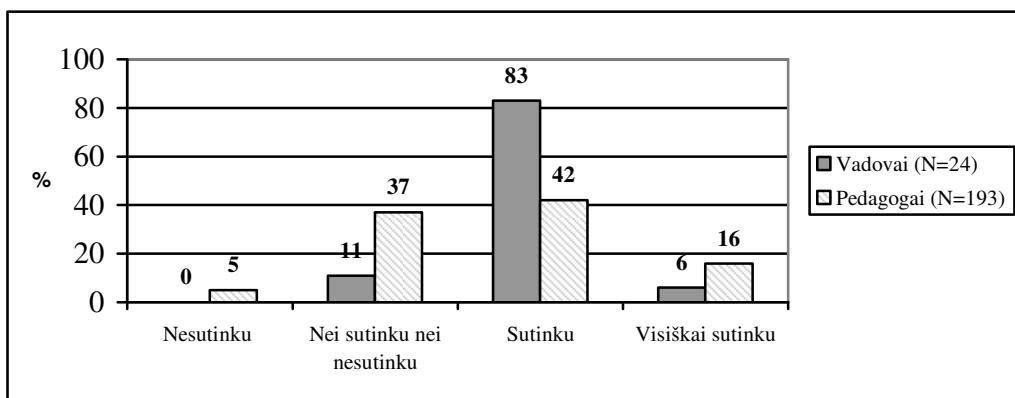
77 pav. Teiginio „Mokiniams teikiama įvairiapusė parama“ vertinimas



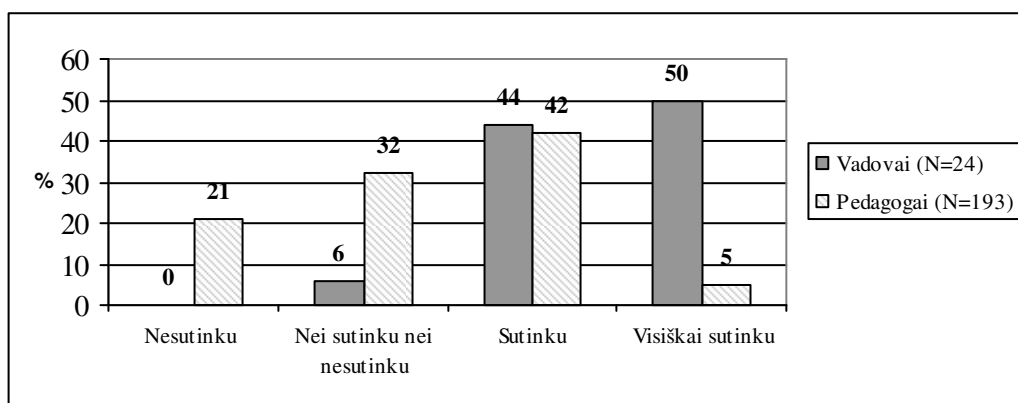
78 pav. Teiginio „Mokykla savo veiklą grindžia vertybėmis“ vertinimas



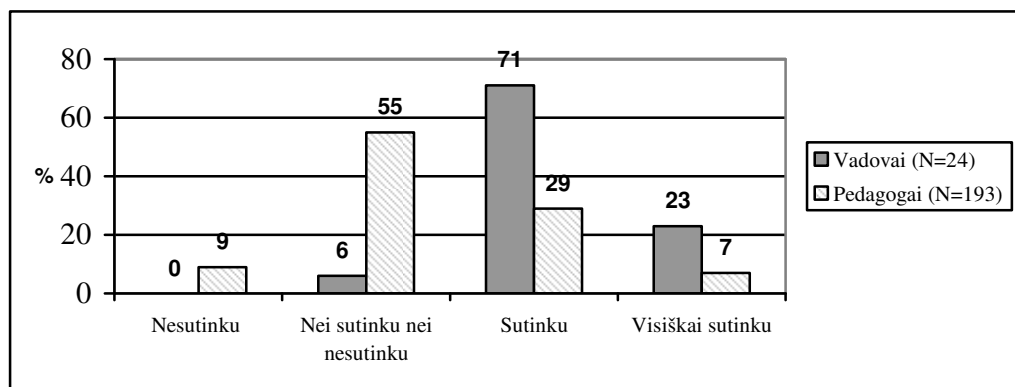
79 pav. Teiginio „Mokykla puoselėja savo tradicijas ir unikalumą“ vertinimas



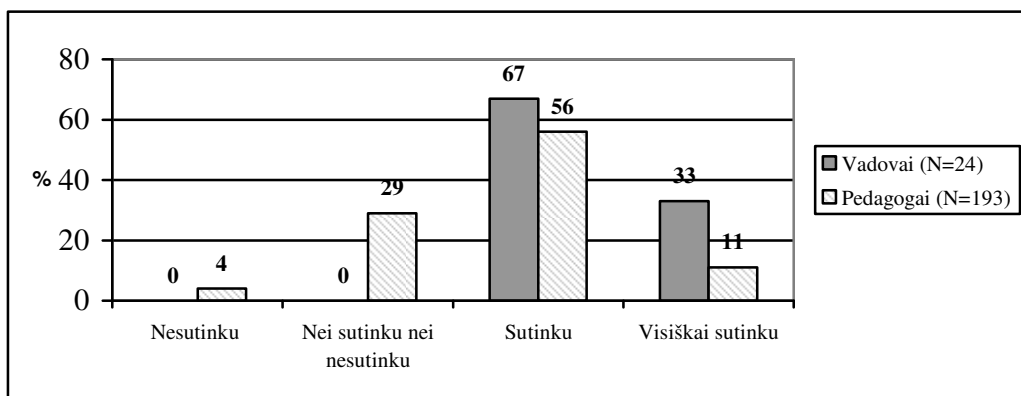
80 pav. Teiginio „Mokykla yra orientuota į žmogiškųjų išteklių plėtrą“ vertinimas



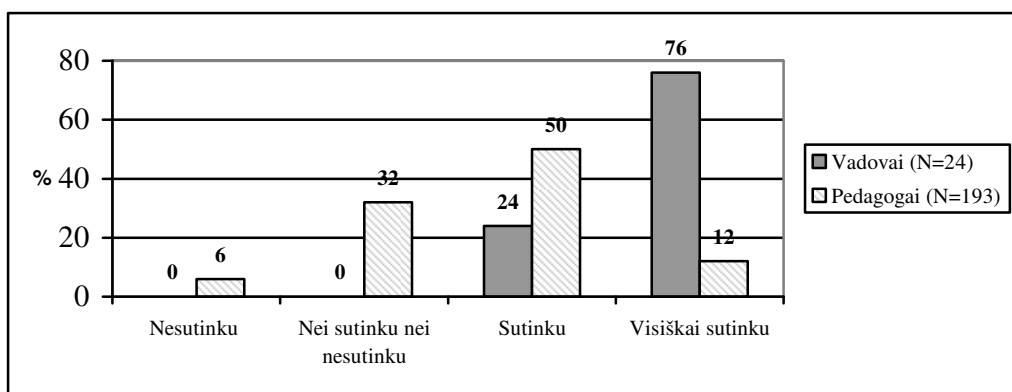
81 pav. Teiginio „Kiekvienas mokykloje vertinamas pagal jo atliekamą darbą“ vertinimas



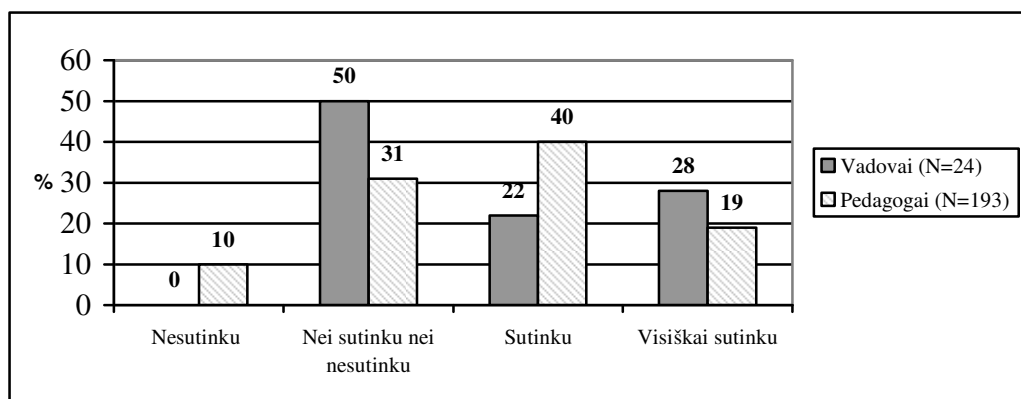
82 pav. Teiginio „Vyrauja tolerantiški ir pagarbūs darbuotojų tarpusavio santykiai“ vertinimas



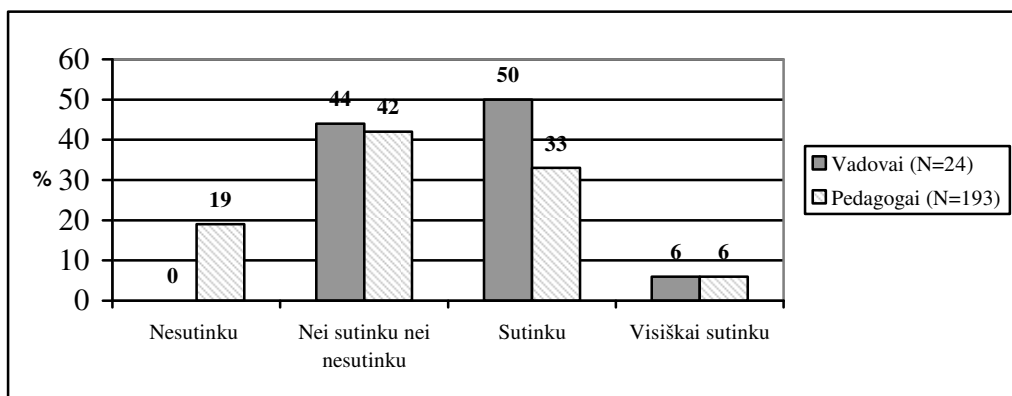
83 pav. Teiginio „Vyrauja tolerantiški ir pagarbūs darbuotojų santykiai su mokyklos administracija“ vertinimas



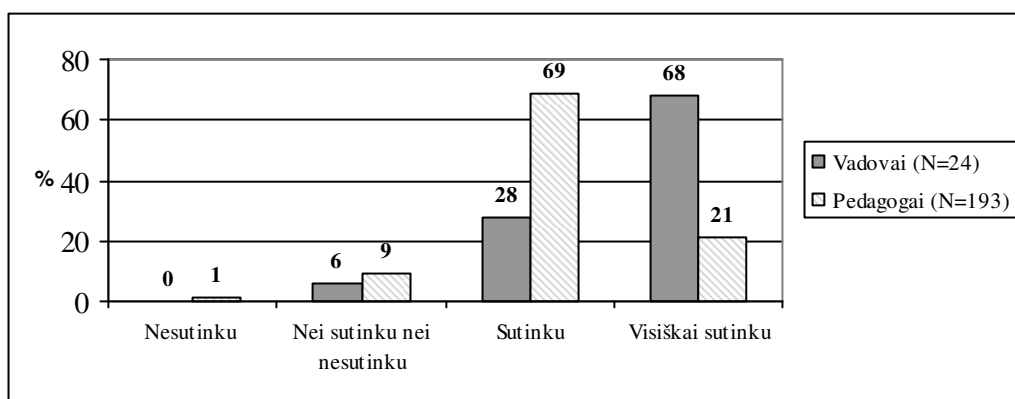
84 pav. Teiginio „Kiekvieno darbuotojo iniciatyva mokykloje visada palaikoma“ vertinimas



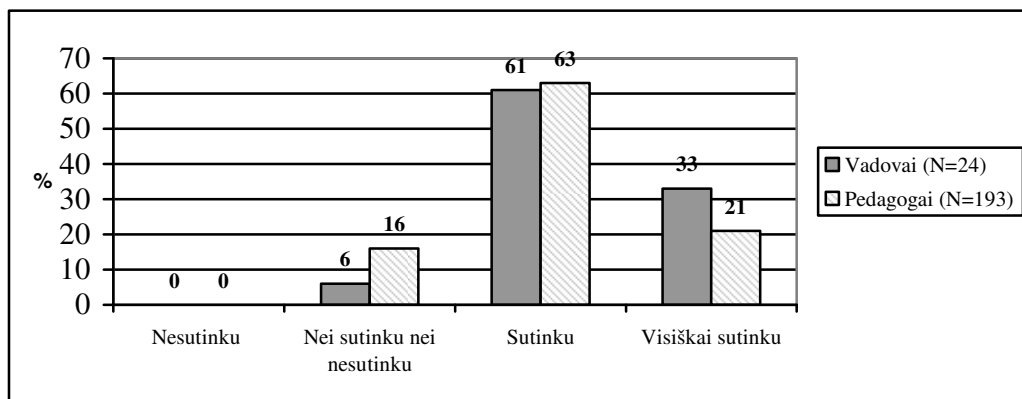
85 pav. Teiginio „Mokyklos vadovai ir pedagogai aktyviai dalyvauja įvairiose veiklose už mokyklos ribų“ vertinimas



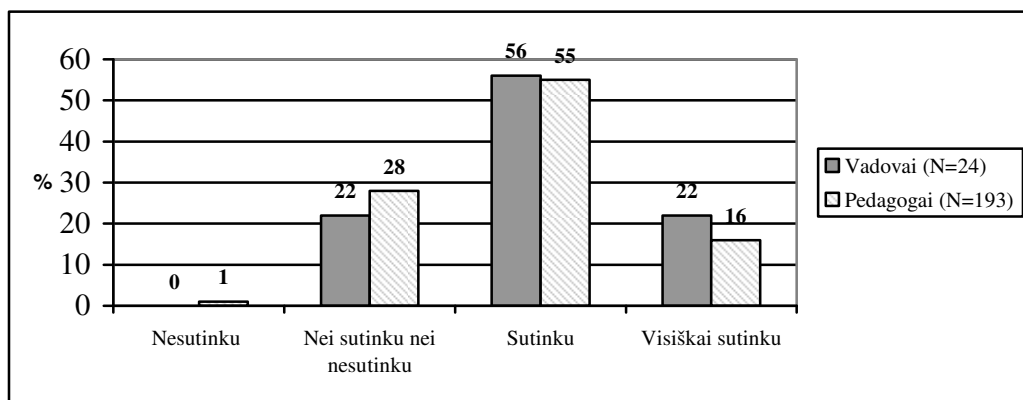
86 pav. Teiginio „Ryški mokyklos orientacija į darbuotojus“ vertinimas



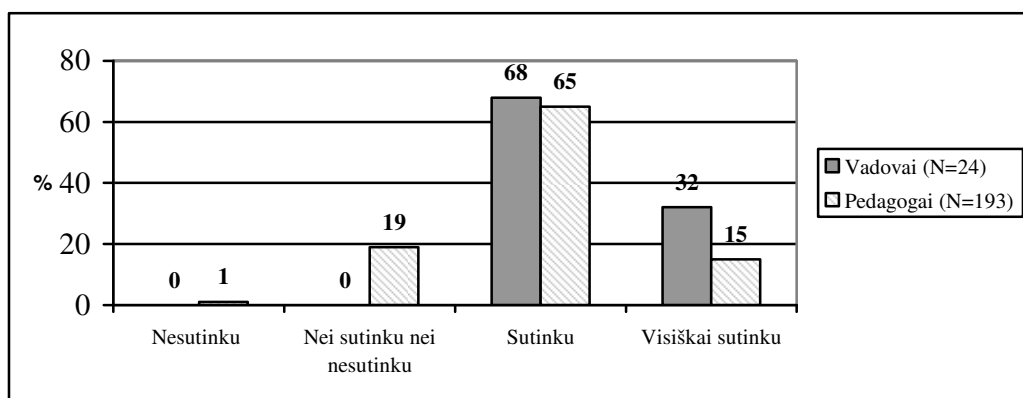
87 pav. Teiginio „Mokykloje didžiausias dėmesys skiriamas mokiniams“ vertinimas



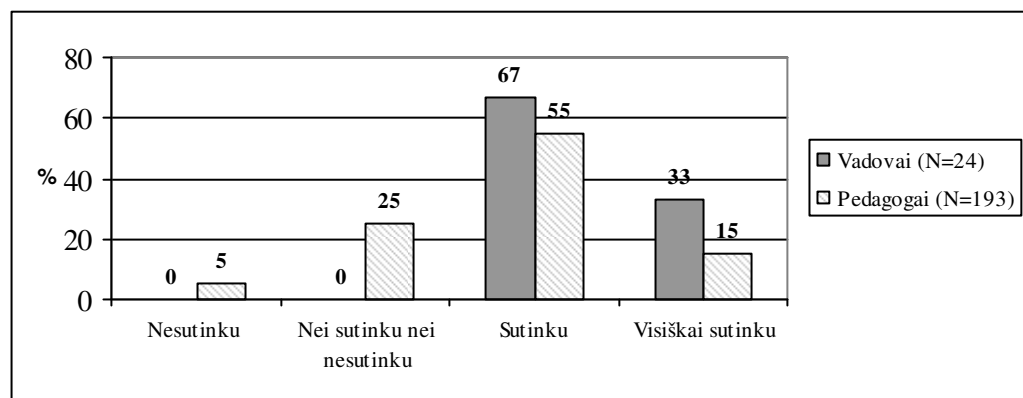
88 pav. Teiginio „Mokyklos vadovai didžiausią dėmesį skiria veiklos procesams ir jų tobulinimui“ vertinimas



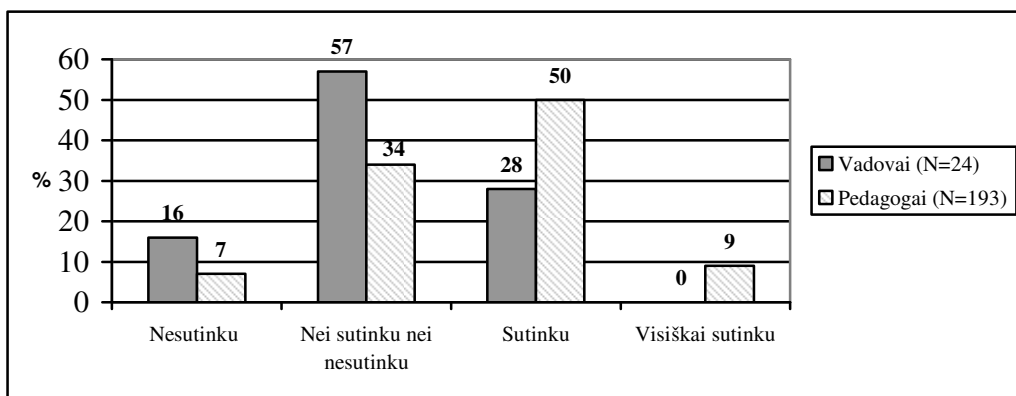
89 pav. Teiginio „Mokyklos vadovai didžiausią dėmesį skiria veiklos rezultatams ir jų kokybei“ vertinimas



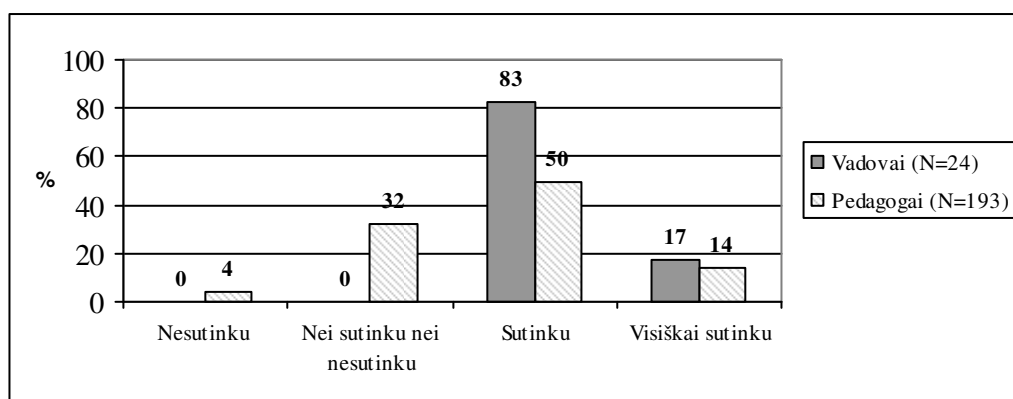
90 pav. Teiginio „Mokyklos vadovams vienodai svarbūs ir veiklos procesai, ir veiklos rezultatai“ vertinimas



91 pav. Teiginio „Kokybės užtikrinimo ir efektyvumo klausimai vadovams yra prioritetiniai“ vertinimas

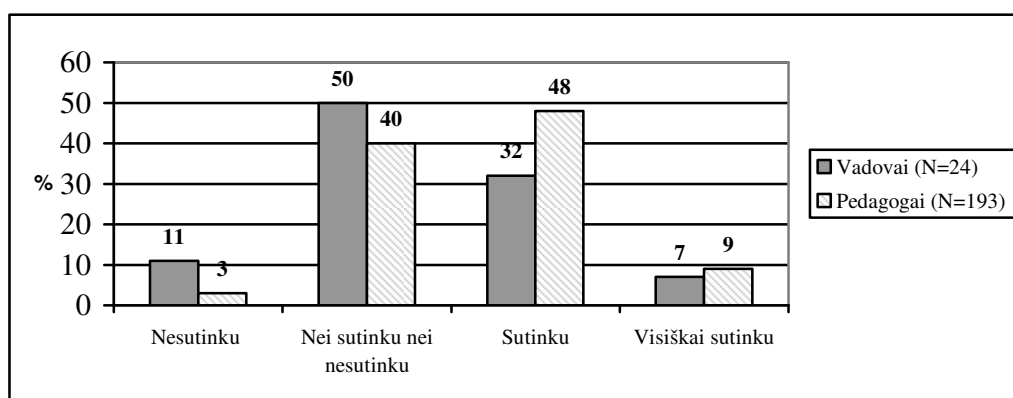


92 pav. Teiginio „Kokybės užtikrinimo ir efektyvumo klausimai visiems pedagogams yra prioritetiniai“ vertinimas

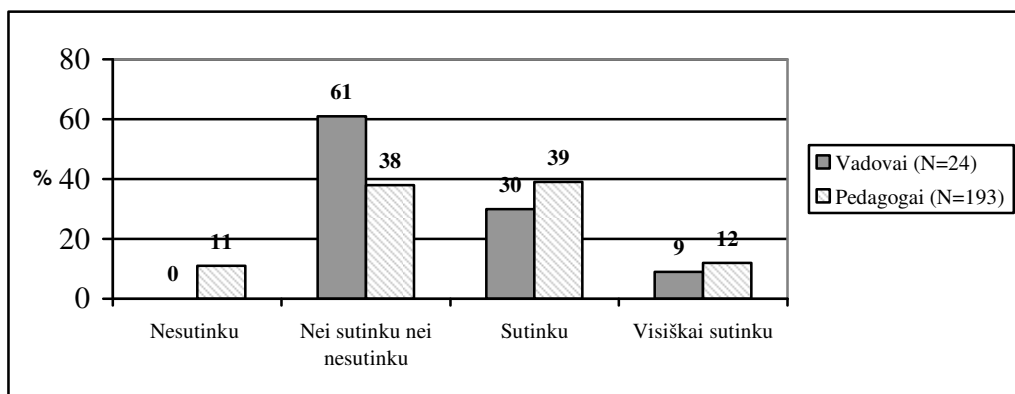


93 pav. Teiginio „Darbuotojai savo organizacijoje jaučiasi saugūs“ vertinimas

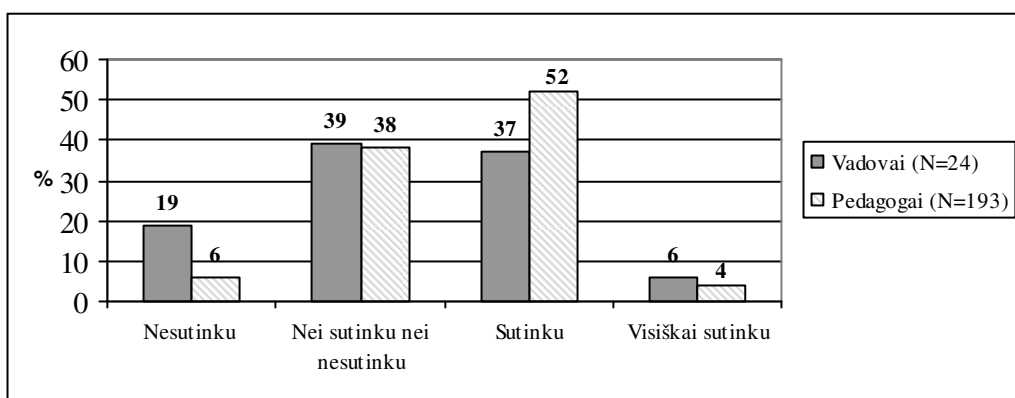
6. Mokyklos būklės vertinimas.



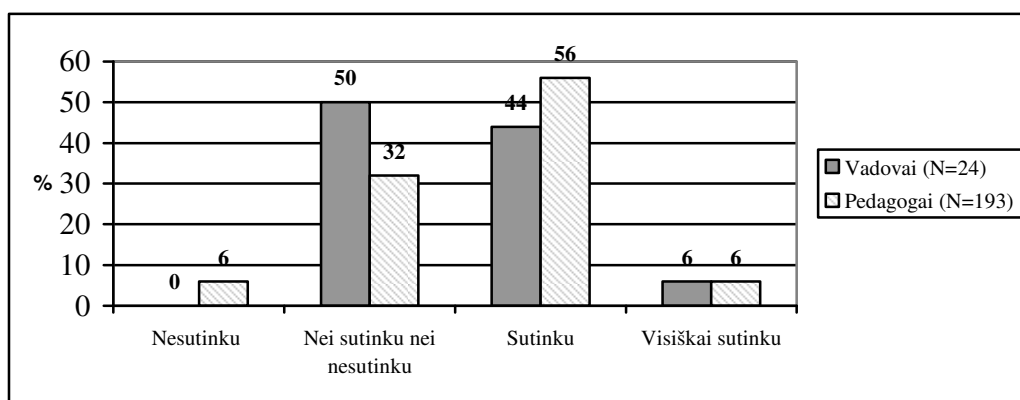
94 pav. Teiginio „Darbuotojai žino, kaip įvertinti savo veiklos kokybę“ vertinimas



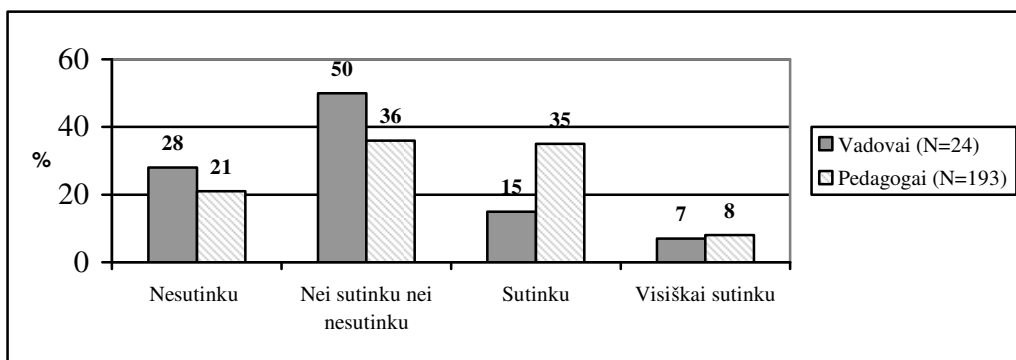
95 pav. Teiginio „Darbuotojai nuolat atlieka savo veiklos savianalizę“ vertinimas



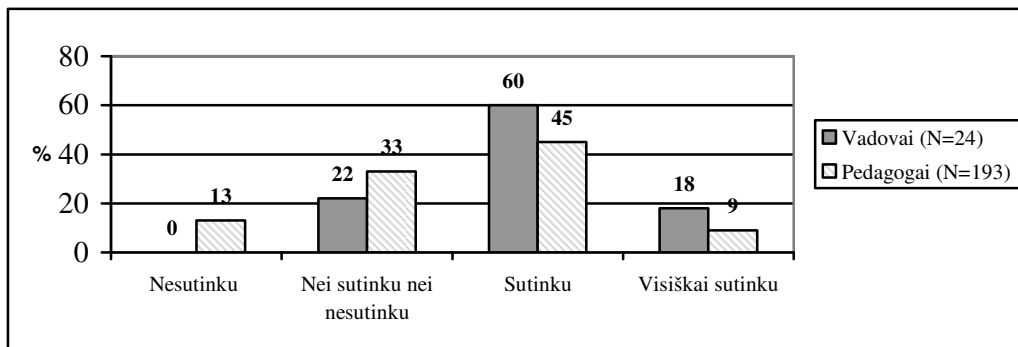
96 pav. Teiginio „Mokykloje nuolat vertinama, analizuojama veiklos kokybė ir pokyčių poreikis“ vertinimas



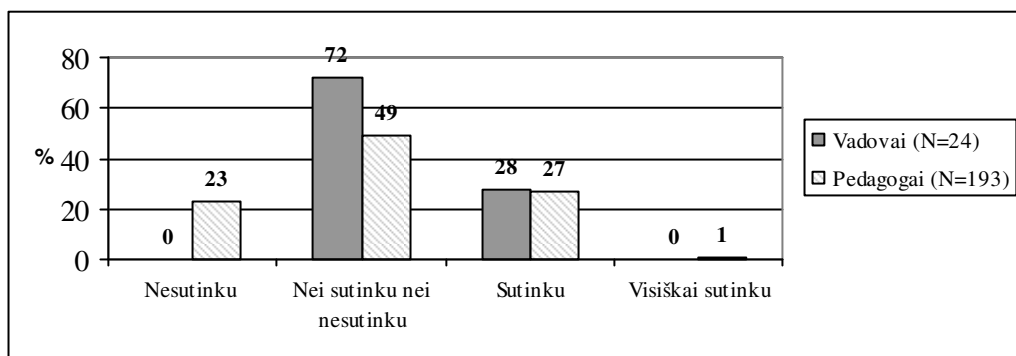
97 pav. Teiginio „Mokyklos veiklos kokybės būklės analizė rodo, kad pastaraisiais metais kokybės srityje pasiekta teigiamų pokyčių“ vertinimas



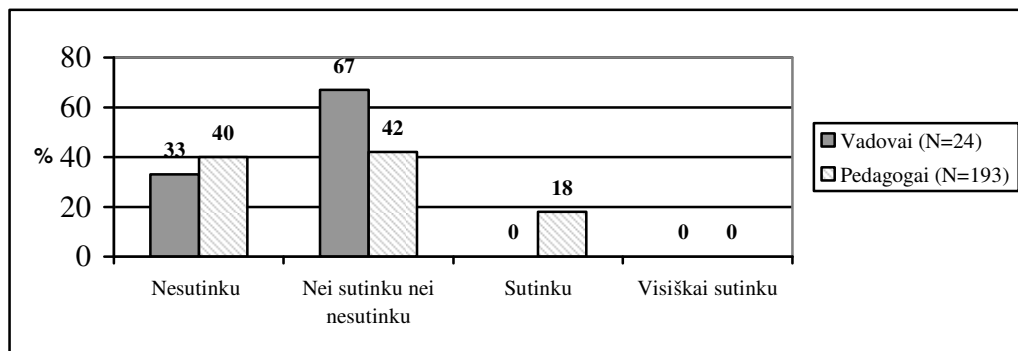
98 pav. Teiginio „Mokykla turi veiklos kokybės valdymo sistemą“ vertinimas



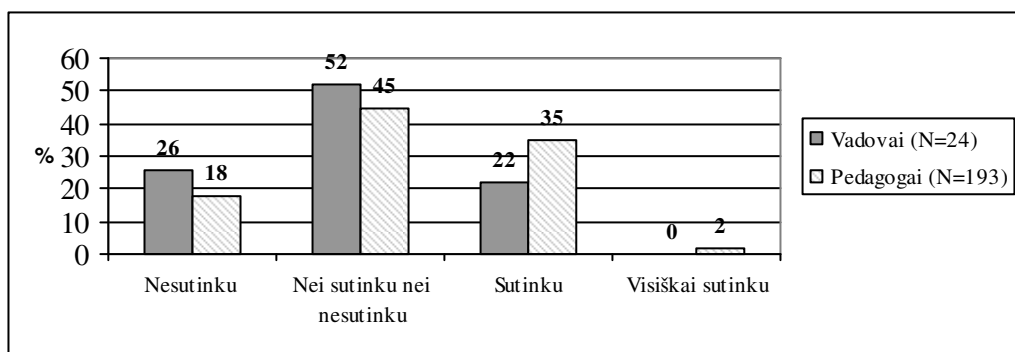
99 pav. Teiginio „Mokyklos vadovai skatina personalą įvairiais būdais ir formomis plėsti savo kompetencijas kokybės užtikrinimo ir jos būklės vertinimo klausimais“ vertinimas



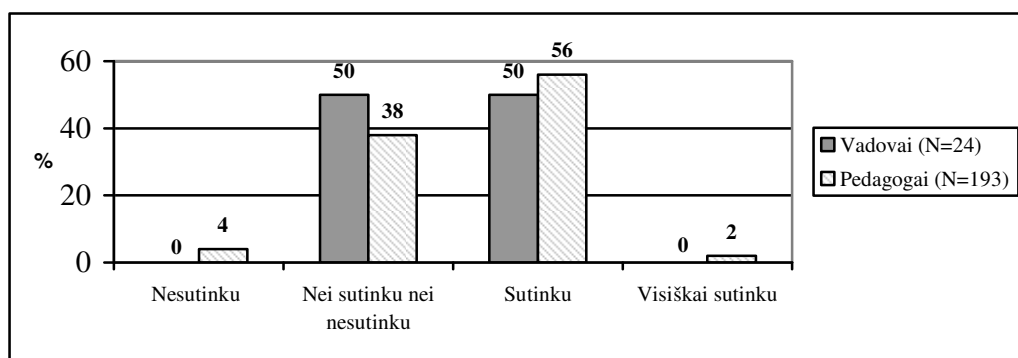
100 pav. Teiginio „Didžiausios veiklos kokybės problemos yra personalinio lygmens“ vertinimas



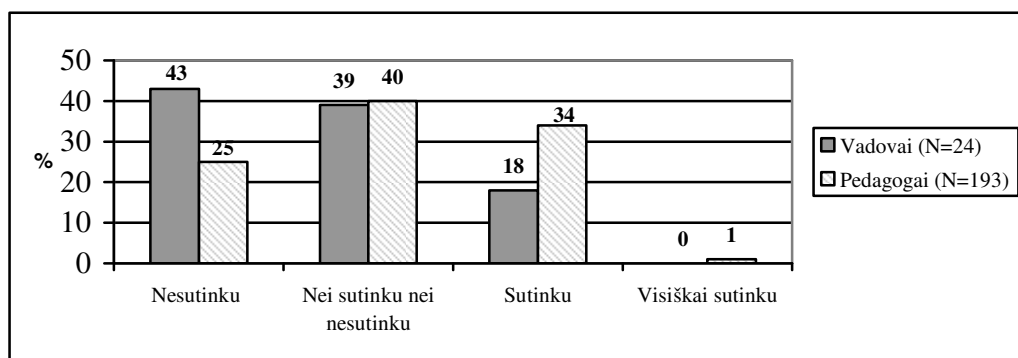
101 pav. Teiginio „Veiklos kokybės valdymo sistema mokykloje nefunkcionuoja“ vertinimas



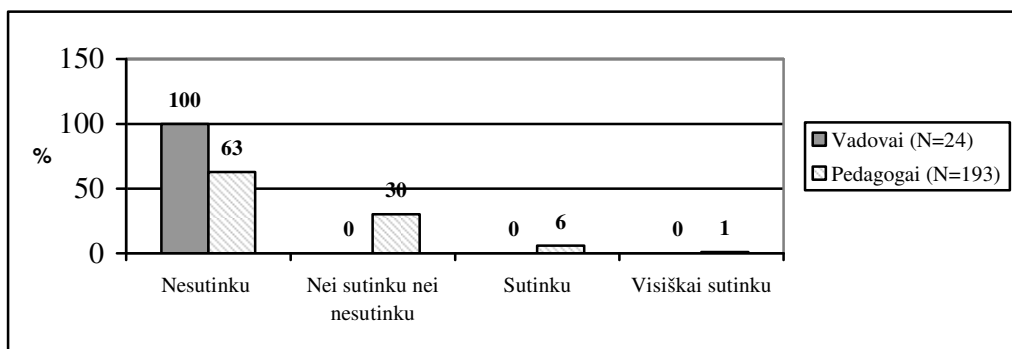
102 pav. Teiginio „Ne visi darbuotojai žino mokyklos veiklos trūkumus, silpnąsias puses“ vertinimas



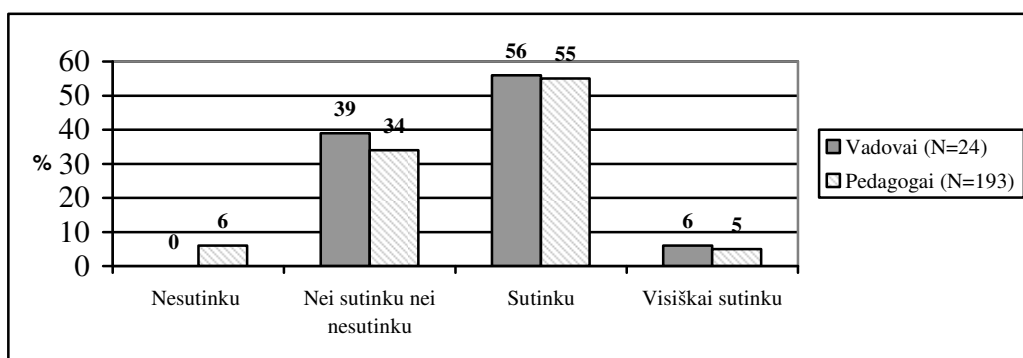
103 pav. Teiginio „Per patirtinį mokymąsi mokykla kelia darbuotojų veiklos kokybės lygį“ vertinimas



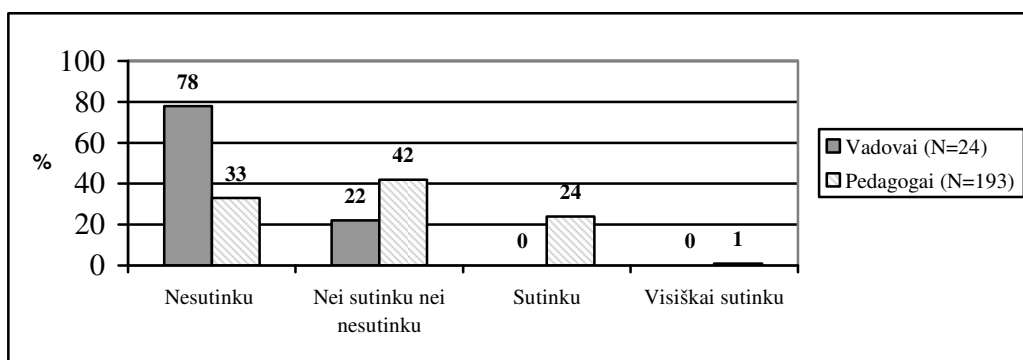
104 pav. Teiginio „Ne visiems darbuotojams aiški veiklos, ugdymo kokybės samprata“ vertinimas



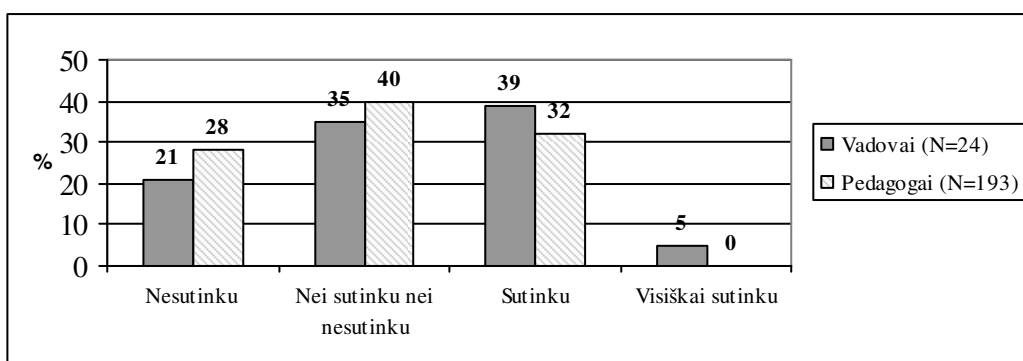
105 pav. Teiginio „Veiklos kokybei neskiriamas didelis dėmesys dėl mokinių kontingento specifikos“ vertinimas



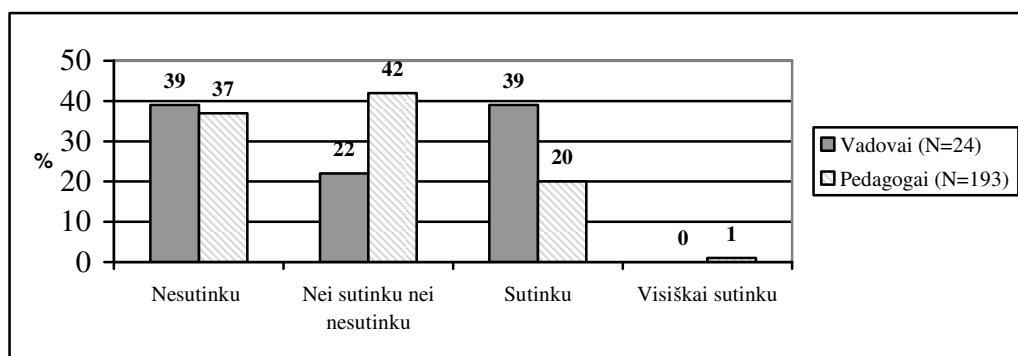
106 pav. Teiginio „Mokykla sistemingai taiko vidaus audita įvairių veiklų būklei įsivertinti“ vertinimas



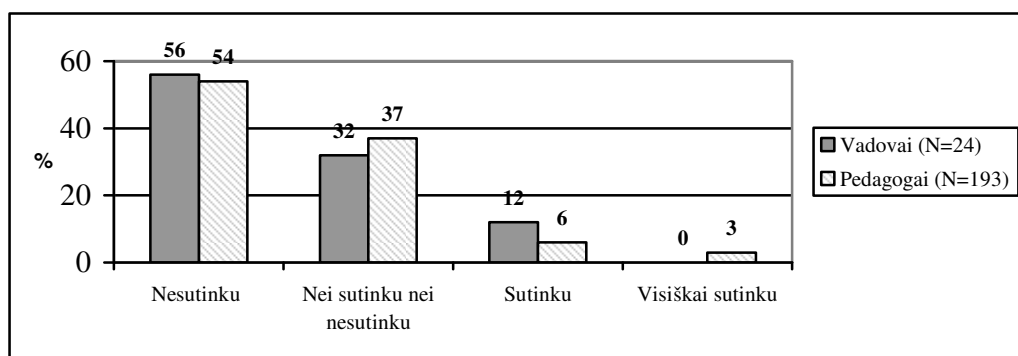
107 pav. Teiginio „Mokyklos veiklos kokybė yra daugiau administracijos reikalas“ vertinimas



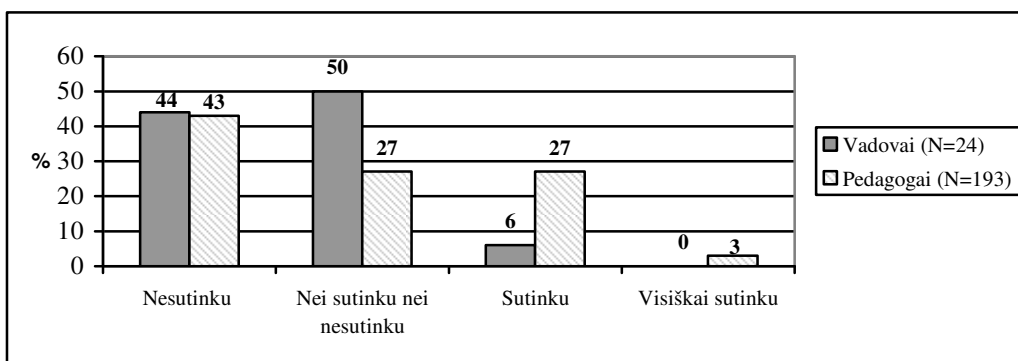
108 pav. Teiginio „Sudėtinga darbuotojus įtraukti į veiklos kokybės vertinimo procesus“ vertinimas



109 pav. Teiginio „Pedagogams stinga kokybės vertinimo kompetencijų“ vertinimas



110 pav. Teiginio „Mokyklos vadovams stinga kokybės vertinimo kompetencijų“ vertinimas



111 pav. Teiginio „Mokyklos veiklos kokybės problemos sprendžiamos formaliai“ vertinimas