

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

Lina BUDINIENĖ

**MOKYKLŲ VALDYMO STRUKTŪRŲ TOBULINIMAS
ORGANIZACIJŲ KAITOS KONTEKSTE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

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

Lina BUDINIENĖ

**MOKYKLŲ VALDYMO STRUKTŪRŲ TOBULINIMAS
ORGANIZACIJŲ KAITOS KONTEKSTE**

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

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

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Lina Budinienė

Mokyklų valdymo struktūrų tobulinimas organizacijų kaitos kontekste

Magistro darbas

Magistro darbe išanalizuotos organizacijų transformavimo koncepcijos, valdymo struktūrų vystymo, projektavimo procesai ir adaptuoti švietimo įstaigai. Darbe atskleisti pagrindiniai mokyklų struktūrų tobulinimo programos diegimo ypatumai išorinėje ir vidinėje Šiaulių Didždvario gimnazijos, kaip gerosios patirties pavyzdžio, aplinkoje. Tyrimo tikslui pasiekti duomenys analizuojami dviem metodais: kiekybiniu (statistinių duomenų analizė) ir kokybiniu (interviu būdu surinktų duomenų analizė). Tyrime dalyvavo 10 gimnazijos specialistų – ekspertų; programos rezultatų analizei panaudoti 2432 mokyklos dokumentai.

Tyrimo ataskaitoje patvirtinama, kad mokyklos valdymo struktūros vystymas tobulina organizavimo funkcijos įgyvendinimo procesą įstaigoje. Diagnozavus pasirengimo programos įgyvendinimui eksperimentinėse mokyklose problemas, išanalizavus pagrindinius programos diegimo ypatumus išorinėje ir vidinėje švietimo organizacijos aplinkoje, remiantis mokyklų ekspertų nuomonėmis pateiktas mokyklos struktūros kaitos valdymo modelis, kuris gali būti taikomas ir kitose šalies mokyklose valymo struktūrų kaitos procesui įgyvendinti.

SUMMARY

Lina Budinienė

Improvement of school management structure in the context of organization change

Master's work

This Master's work presents analysis of organization transformation conceptions, management structure development, the process of designing. All these theoretical aspects were adapted to educational institution. In this work the key aspects of implementation of school structure improvement program in the external and internal environment of an educational Šiauliai Didždvaris gymnasium, in case of sample of good experience, are provided. In order to achieve the aim, data has been analyzed in two methods: quantitative analysis (analysis of statistical data) and qualitative analysis (analysis of interview data). Ten experts of gymnasium participated in the research; 2432 school documents were

The findings of the research confirm the need to develop the school management structure, which improve the implementation process of school organization function. Having identified the preparation problems of the program implementation in experimental schools, having analyzed the key features of the program implementation in the external and internal environment of an educational institution, referring to school experts opinions it becomes possible to design the change management model of school organizational structure. This model is suitable for applying in implementation and monitoring of the changing process in all schools throughout the country has not been realized.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. VALDYMO STRUKTŪRŲ TOBULINIMAS: ORGANIZACIJŲ KAITOS KONTEKSTAS	11
1.1. Organizacinio struktūrizavimo sampratos vystymasis	11
1.2. Organizacijų transformavimo koncepcijų taikymo galimybės švietimo įstaigoje.....	14
1.3. Organizacijų kaita projektuojant valdymo struktūras	18
1.3.1. Planingas mokyklos valdymo struktūrų tobulinimas.....	18
1.3.2. Valdymo struktūrų projektavimo procesas organizacijos išorinės aplinkos kontekste	21
1.3.3. Valdymo struktūrų tobulinimas organizacijos vidinės aplinkos kontekste.....	24
2. MOKYKLŲ STRUKTŪRŲ TOBULINIMO PROGRAMOS TYRIMO PROCEDŪRA IR REZULTATAI.....	30
2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas	30
2.1.1. Tyrimui aktualių metodų pristatymas	30
2.1.2. Tyrimo metodika ir procedūra	32
2.2. MSTP rengimas ir diegimas išorinėje švietimo organizacijos aplinkoje: tyrimo rezultatų pristatymas	37
2.2.1. Mokyklų struktūrų tobulinimo programos bendroji analizė	37
2.2.2. Mokyklų struktūrų tobulinimo programos projekto rengimo proceso analizė	43
2.2.3. Mokyklų struktūrų tobulinimo programos diegimo proceso analizė.....	47
2.3. MSTP rengimas ir diegimas vidinėje švietimo organizacijos aplinkoje: tyrimo rezultatų pristatymas	51
2.3.1. Mokyklos struktūros tobulinimo projekto rengimo proceso analizė	51
2.3.2. Mokyklos valdymo struktūros pokyčių vertinimas	55
2.3.3. Mokyklos struktūros tobulinimo programos rezultatų analizė	60
2.4. Mokyklos valdymo struktūros kaitos procesas.....	65
IŠVADOS	70
REKOMENDACIJOS	72
LITERATŪRA	73
DOKUMENTAI	81
PRIEDAI.....	84

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Mokyklos struktūros sudėtinės dalys.....	13
2 pav. Organizacijos kaitos proceso skalė.....	14
3 pav. Restruktūrizacijos, reorganizacijos ir rekonceptualizacijos įtaka organizacijos sėkmei.....	17
4 pav. Kaitos proceso fazės.....	19
5 pav. Organizacinio vystymo procesas.....	19
6 pav. Mokyklos plėtra – kompleksinis procesas.....	20
7 pav. Pokyčių programos projekto rengimo ir diegimo procesas.....	22
8 pav. Paslaugų proceso struktūra švietimo organizacijos pavyzdžiu.....	26
9 pav. Turinio (content) analizės eiga.....	31
10 pav. Magistro darbo schema.....	36
11 pav. MSTP įgyvendinančių institucijų sąveika.....	38
12 pav. MSTP įgyvendinimo išlaidos.....	40
13 pav. MSTP programos valdymas.....	41
14 pav. MSTP projektavimo procesas.....	44
15 pav. MSTP pokyčių diegimas mokykloje.....	47
16 pav. MSTP programos įtaka mokyklos kaitai.....	50
17 pav. Mokinių ir mokytojų skaičiaus dinamika 2006–2010 m.....	51
18 pav. Mokyklų specialistų nuomonės apie MSTP pokyčius.....	56
19 pav. Mokinių pažymių vidurkių dinamika.....	61
20 pav. Praleistų pamokų skaičius.....	62
21 pav. Mokyklos struktūros transformavimo valdymo modelis.....	66

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Magistro darbo problemos sprendimo programa.....	33
2 lentelė. MSTP dalyvaujančios mokyklos.....	40
3 lentelė. Mokyklos valdymo struktūros formavimo principų palyginimas.....	48
4 lentelė. Pokyčiai mokyklų valdymo struktūroje.....	49
5 lentelė. Pareigybių skirstymas į struktūrinius padalinius ir pavaldumo nustatymas.....	53
6 lentelė. Etatų kaita 2006–2010 m.....	54
7 lentelė. Mokinių pasiekimai dalykinėse olimpiadose, konkursuose, varžybose.....	61
8 lentelė. Mokyklos baigimo rodikliai.....	62
9 lentelė. Papildomų lėšų poreikis, 2007 m.....	63

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Institucionalizacija yra kaitos proceso fazė, kai pokyčiai ir naujovė nebelaikomi kuo nors nauju ir tampa organizacijos įprastinės veiklos dalimi (Mečkauskienė, 2008).

Kaita – tai procesas, kurio metu vykdomi pokyčiai siekia tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus. Šiuos pakeitimus sąlygoja pasikeitimai organizacijos išorės aplinkoje arba jos viduje vykstantys procesai (Carnall, 1990).

Organigrama – organizacijos valdymo struktūros schema, leidžianti matyti hierarchinius ryšius ir analizuoti organizacijos struktūrą (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Organizacijos struktūra – organizacijos kaip sistemos sandara ir vidinė forma. Tai tarpusavyje susijusių elementų ir jų sistemų, užtikrinančių komercinės ūkio veiklos vykdymą, vartotojų poreikių tenkinimą ir kitų tikslų įgyvendinimą, visuma (Butkus, 2002).

Organizacijų transformacijos – pokyčiai, vertinami kaip viena iš bendrųjų organizacijų raidą ir pažangą lemiančių priežasčių (Melnikas, 2002).

Organizacijos valdymo struktūra – tai visuma priemonių darbui suskirstyti į skirtingas užduotis ir šių užduočių koordinavimo vykdymą (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Pasiekimų institucionalizavimas – tai procesas, kai įgyvendintos naujovės tampa institucijos gyvenimo norma (Želvys, 1999).

Reorganizacija – tai fundamentalus pergalvojimas ir radikalus perplanavimas esminių įmonės darbo procesų, abejojimas visomis egzistuojančiomis struktūromis ir procedūromis bei išradimas visiškai naujų darbo atlikimo būdų. Organizacijos reorganizacija – tai ne tik veiklos nuostatų pakeitimas, bet ir struktūrinė reorganizacija (Zakarevičius, 2003).

Restruktūrizavimas – tai esminiai ūkio šakos (sektoriaus) struktūros, įmonės organizacinės valdymo struktūros arba įmonės nuosavybės pokyčiai (Ginevičius, Bivainis, Tamošiūnas, Paliulis, 2005).

Struktūros projektavimas – tai procesas, kurio metu parengiama organizacijos struktūros bendroji schema, apibūdinami struktūriniai padaliniai, nustatomi ryšiai, sudaromi funkcijų ir procesų reglamentai, atliekami darbuotojų skaičiaus pagrindimo darbai (Kvedaravičius, 2006).

Vystymasis – tai ypatingas procesas: tai sociokultūros sistemų, norų, siekių, lūkesčių, tikslų, susitarimų ir galimybių juos pasiekti didinimas sistemos vidinių (ne išorinių) resursų pagrindu (Zakarevičius, 2004).

ĮVADAS

Tyrimo aktualumas. Sustabarėjusi organizacijos struktūra, orgvadybinė stagnacija, netinkamas aukščiausios grandies vadovų požiūris į pokyčius ir juos užtikrinančius veiksniai mokslinėje literatūroje (Washington, Hacker, 2005; Zakarevičius, 2006) įvardijami kaip vieni svarbiausių veiksnių, stabdančių organizacijų vystymąsi. Ši problema ypač aktuali švietimo organizacijose, pasižyminčiose dideliu biurokratišku aparatu, aukštu hierarchiškumu, standartizacijos ir formalizacijos lygiu.

Sėkmingas švietimo organizacijai iškeltų uždavinių įgyvendinimas labai priklauso nuo jos valdymo. Remiantis LR švietimo ir mokslo ministerijos inicijuotais tyrimais (2006, 2008) galima teigti, kad mokyklos valdymui ir jo kokybei skiriama per mažai dėmesio, nors būtent tai lemia darnią mokyklos veiklą. Lietuvos įstaigų organizavimo funkcijos tyrimai (Staniulienė, 2007) rodo, kad dar ne visos įstaigos turi organizacinės valdymo struktūros schemą, o dar mažiau jų realiai jos paiso. Aukščiausieji vadovai neturi jokio požiūrio į organizacinės valdymo struktūras ir organizavimo proceso tobulinimą, o išanalizavus valdymo struktūrų tipus paaiškėjo, kad linijinė-funkcinė valdymo struktūra yra populiariausia.

Švietimas yra nuolatinė kaita ir atsinaujinimas, tačiau dabartinis mokyklos organizacinės struktūros ir valdymo modelis išliko bemaž nepakitęs nuo XI iki XX a. (Merkys, Balčiūnas ir kt., 2009), neieškota naujų, modernių veiklos organizavimo formų, vadyba organizuota formalių ryšių pagrindu, akivaizdi didelė struktūrinės hierarchijos įtaka, formalizuotas sprendimų priėmimo procesas. Švietimo ir mokslo ministerija, Švietimo aprūpinimo, Švietimo informacinių technologijų ir Pedagogų profesinės raidos centrai įgyvendino Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009m. programą (toliau MSTP) – dvidešimt šešiose Vilniaus, Kauno, Šiaulių miestų ir rajonų mokyklose pradėti diegti naujieji mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modeliai. MSTP pokyčių esmė – sukurti mokiniams ir mokytojams bendrojo lavinimo mokyklose tinkamą ugdymosi ir ugdymo aplinką, tobulinti ir modernizuoti veiklos valdymą, stiprinti atvirumą vietos bendruomenei. Tai įgyvendinama per mokyklos organizacijos struktūrizavimą, valdymo decentralizavimą, informacinių technologijų diegimą. Mokyklų valdymą bandoma pertvarkyti kuriant lankstesnes struktūras, taikant laisvesnį hierarchinių lygmenų, kontroliuojančių ir vykdančių padalinių bei skyrių bendradarbiavimo stilių, tobulinant žmonių išteklių vadybą, personalą plačiau įtraukiant į sprendimų priėmimo procesą.

2009 m. atliktas tyrimas „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų ir įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ atskleidė, kokie yra naujų valdymo modelių privalumai ir trūkumai, išnagrinėjo, kokie pokyčiai įvyko mokyklose MSTP metu, identifiko, kad naujai įdiegtas modelis atrinktose mokyklose buvo įvertintas palankiai (Merkys, Balčiūnas ir kt., 2009). Deja, tarp mokslininkų ir

projekte dalyvavusių / nedalyvavusių mokyklų bendruomenių vis dažniau pasigirsta abejonių dėl projekto tęstinumo, tyrimo metu neidentifikuota, kurioje MSTP projektavimo ar diegimo proceso stadijoje pokyčių eiga sustojo, nepateikta teorinių modelių, kaip reikia keisti struktūrą, nėra pavyzdžio, kaip šį procesą valdyti. Be to, Lietuvoje trūksta mokslinių tyrimų valdymo struktūrų vystymo klausimais. Taigi natūraliai kyla mokslinis interesas išanalizuoti ir aprašyti diegtą naujovę, juo labiau kad ir tyrėjų apibendrinamosiose išvadose ir rekomendacijose siūloma „eksperimento poveikio vertinimo tyrimą atlikti vėliau, pvz., 2010 metais“. Šie aspektai pagrindžia tyrimo ***naujumą ir aktualumą***.

Tyrimo problema. Kaitos poreikis, kylantis mokyklose dėl MSTP, yra paskatintas išorinės aplinkos, tačiau tai nereiškia, kad būtinybė keistis neišvengiamai bus pastebėta. Vienas iš būdų pripažinti poreikį keistis – plėsti mokyklos vadovų ir darbuotojų akiratį ir padidinti jų sąmoningumą.

Tyrimo problemą identifikuoja šie mokyklų valdymo struktūrų tobulinimo aspektai, sudaryti klausimų forma:

- kokie pozityvūs MSTP pokyčiai, identifikuoti eksperimentinėse mokyklose, galėtų veikti, kad valdymo struktūrų tobulinimo pokyčiai būtų įgyvendinami pačių mokyklų iniciatyva?
- kokia organizacinių procesų kaitos specifika aktuali valstybinėje institucijoje modernizuojant valdymo struktūrą?

Tyrimo objektas. Mokyklų valdymo struktūrų tobulinimas.

Tyrimo dalykas. Mokyklų valdymo struktūrų vystymo procesų analizė.

Tyrimo tikslas – išanalizavus vidaus struktūrų tobulinimo specifiką MSTP mokyklose, sukurti mokyklos struktūros kaitos valdymo modelį.

Užsibrėžtam tikslui pasiekti sprendžiami šie **uždaviniai**:

1. Analitiškai apžvelgti svarbiausius organizacijų valdymo struktūrų vystymo teorinius aspektus ir įvertinti jų taikymo galimybes švietimo įstaigoje.
2. Identifikuoti pasirengimo įgyvendinti MSTP eksperimentinėse mokyklose probleminius aspektus.
3. Išanalizuoti pagrindinius mokyklų struktūrų tobulinimo programos diegimo ypatumus išorinėje ir vidinėje švietimo organizacijos aplinkoje.
4. Pateikti mokyklos struktūros kaitos valdymo modelį.

Tyrimo hipotezė. Mokyklos valdymo struktūros vystymas tobulina įstaigos veiklos organizavimo funkcijos įgyvendinimą įstaigoje.

Tyrimo teorinis reikšmingumas grindžiamas tuo, kad į mokyklų valdymo struktūrų tobulinimo problemas pažvelgta teoriniu aspektu kompleksiskai, t. y. apimant įvairių autorių požiūrį į švietimo

institucijos veiklos specifinį pobūdį, organizacijos vystymo proceso suvokimą ir realizavimą, struktūrų projektavimo ypatumus.

Tyrimo bazė: metodologija, metodika. *Metodologija* grindžiama mokslinės literatūros analize, kurioje atskleidžiami svarbiausi organizacijų struktūrų kaitos aspektai: organizacinio struktūrizavimo samprata, modeliai, formos (Mintzberg, 1983; Unger, Macq, Bredo, Boelaert, 2000; Fayol, 2005; Marrion, 2005; Schmidt, 2006; Drucker, 2007); organizacinio vystymo koncepcijos (Carnall, 1990; Burnes, 1997; Alvarez, 2002; Tosey, Robinson, 2002; Davenport, 2002; Joyce, Woods, 2003; Sapienza, 2004; Thompson, Martin, 2006; Bengt, Fredrik, 2006; Silverman, 2007); pokyčių valdymas (Burnes, 2004; Martin, 2006; Yukl, 2006; Shanley, 2007; Hallgrímsson, 2008); organizacijų struktūrų projektavimas (Collins, 1996; Hammer, Champy, 2000; Lane, 2001; Luker, Duwe, Pinkerton, 2005; Robbins, 2006). Lietuvių mokslininkai organizacijos struktūros vystymo procesus nagrinėja gana epizodiškai. Paminėtini A. Seiliaus (1998); P. Zakarevičiaus (2005); J. Kvedaravičiaus (2006); A. Makštučio (2008); R. Ginevičiaus, R. Sūdžiaus (2008) darbai.

Tiriamieji. Tyrimo „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ (2009) ataskaitoje suformuluota rekomendacija, kad diegiamo valdymo modelio privalumai labiau atsiskleistų, o „vertinamojo tyrimo indikatorių struktūra galėtų pasipildyti tokiu nauju ir prasmingu diagnostiniu bloku kaip „gerosios patirties vertinimas ir apibendrinimas“. Keliose ar keliolikoje pasirinktų mokyklų, kuriose Modelio įdiegimas vyko sklandžiai, kurios sugebėjo pasinaudoti naujojo Modelio privalumais, galėtų būti atliekamos mokslinės vizitacijos, kokybiniai interviu“. Paminėtais aspektais yra grindžiamas šio tyrimo tikslinių grupių formavimas. Tyrimui buvo pasirinkti vienos mokyklos – Šiaulių Didždvario gimnazijos, kurioje valdymo struktūrų pokyčiai vyko sklandžiai, specialistai: mokyklos direktorius (N = 2), direktoriaus pavaduotojas (N = 1), skyrių vedėjai (N = 7). Programos rezultatų analizei panaudoti 2432 mokyklos ir MSTP dokumentai.

Instrumentarijus. Tyrimui atlikti naudojamas klausimynas, sudarytas remiantis LR ŠMM konkurso būdu užsakyto sociologinio tyrimo „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ interviu klausimais.

Metodai:

1. Teoriniai: mokyklos vidaus dokumentų, MSTP reglamentuojančių teisės aktų analizė, lyginimas ir apibendrinimas.
2. Empiriniai: stuktūrizuotas atviras interviu pagal iš anksto sudarytą klausimyną, panaudojant elektronines priemones. Kokybinio tyrimo metodas skirtas mokyklos specialistams – ekspertams, tiesiogiai dalyvavusiems diegiant MSTP pokyčius. Ekspertų interviu būdu gauta medžiaga analizuojama taikant turinio (content) analizės metodą.

3. Statistiniai: statistinių tyrimo duomenų kiekybinė aprašomoji analizė.

Tyrimo praktinis reikšmingumas ir taikymo perspektyvos siejami su mokyklų organizavimo funkcijos ir veiklos optimizavimu: diagnozavus pasirengimo įgyvendinti MSTP eksperimentinėse mokyklose problemas, išanalizavus pagrindinius programos diegimo ypatumus išorinėje ir vidinėje švietimo organizacijos aplinkoje, remiantis mokyklų ekspertų nuomonėmis, aktualizuoti pozityvūs MSTP pokyčiai mokyklose, įgalinantys numatyti optimizavimo variantus, siekiant masiško struktūrų tobulinimo proceso realizavimo. Pateiktas mokyklos valdymo struktūros kaitos proceso valdymo modelis gali būti taikomas visose šalies mokyklose.

Šiame darbe buvo užsibrėžta plačiau tyrinėti valdymo struktūrų tobulinimo projekto rengimo ir diegimo eksperimentinėse mokyklose probleminius aspektus nei to reikalauja MSTP, tikintis, kad ateityje Modelis bus masiškai diegiamas visose šalies mokyklose.

Iš magistro darbo teorinio ir empirinio tematinio lauko 2010 m. perskaitytas pranešimas konferencijoje (žr. 1 priedą), parengtas publikuoti straipsnis.

1. VALDYMO STRUKTŪRŲ TOBULINIMAS: ORGANIZACIJŲ KAITOS KONTEKSTAS

1.1. Organizacinio struktūrizavimo sampratos vystymasis

Šiandieninės globalizacijos sąlygomis organizacijos tapo labai dinamiškos. Norint sėkmingai veikti besikeičiančioje aplinkoje, būtina nuolat tobulinti gamybos, pardavimo, technologinius ir kitus procesus. Akivaizdu, kad analogiškai turi vykti ir švietimo organizacijų valdymo sistemų kaita.

Organizacinių valdymo struktūrų sampratos vystymąsi lėmė daugybė vadybos teorijų. Žymiausi *klasikinės sisteminės vadybos teorijos* atstovai W. Form, D. Mileris, E. Petersen, E. Plowman, G. Symonds (Zakarevičius, 2004), analizuodami organizacinio valdymo sistemos organizacinę sandarą, ją sutapatino su struktūros nagrinėjimu. Tokiu būdu organizacinės sandaros apibūdinimas traktuojamas kaip organizacinės valdymo struktūros apibūdinimas, kurio nagrinėjimui pasitelkiami trys klasikiniai jų tipai: linijinė, funkcinė ir linijinė-funkcinė struktūros. Autoriai (Ginevičius, 1996; Melnikas, Jakubavičius, Strazdas, 2000; Bosas, 2004; Zakarevičius, Kontautienė, Gumuliauskienė, Pukelis, Savickienė, 2008) teigia, kad visos valdymo struktūros yra hierarchinės – valdymas vyksta keliais lygiais, o kiekviename iš šių lygių priimami ir įgyvendinami juos atitinkantys sprendimai. Daugumos šiuolaikinių organizacijų valdymo struktūros formuojamos ir tobulinamos naudojant linijinį-funkcinį struktūros tipą.

Organizacijų įvairovei labai išaugus, *situatyvinė teorija* turėjo žymią įtaką organizacinių valdymo struktūrų sampratos vystymuisi. Situatyvinių sprendimų įgyvendinimui mokslinėje literatūroje (Zakarevičius, 2004) siūloma sudaryti specialius organizacinius darinius – programines tikslines struktūras. Klasikinės tokio tipo struktūrų formos – projekcinė, matricinė, mechanistinė, organinės struktūros. Šios struktūros lanksčiai keičiasi priklausomai nuo vidaus ir išorės situacijų, jose nėra labai tiksliai apibrėžtos funkcijų, pareigų, atsakomybės ir teisių hierarchijos.

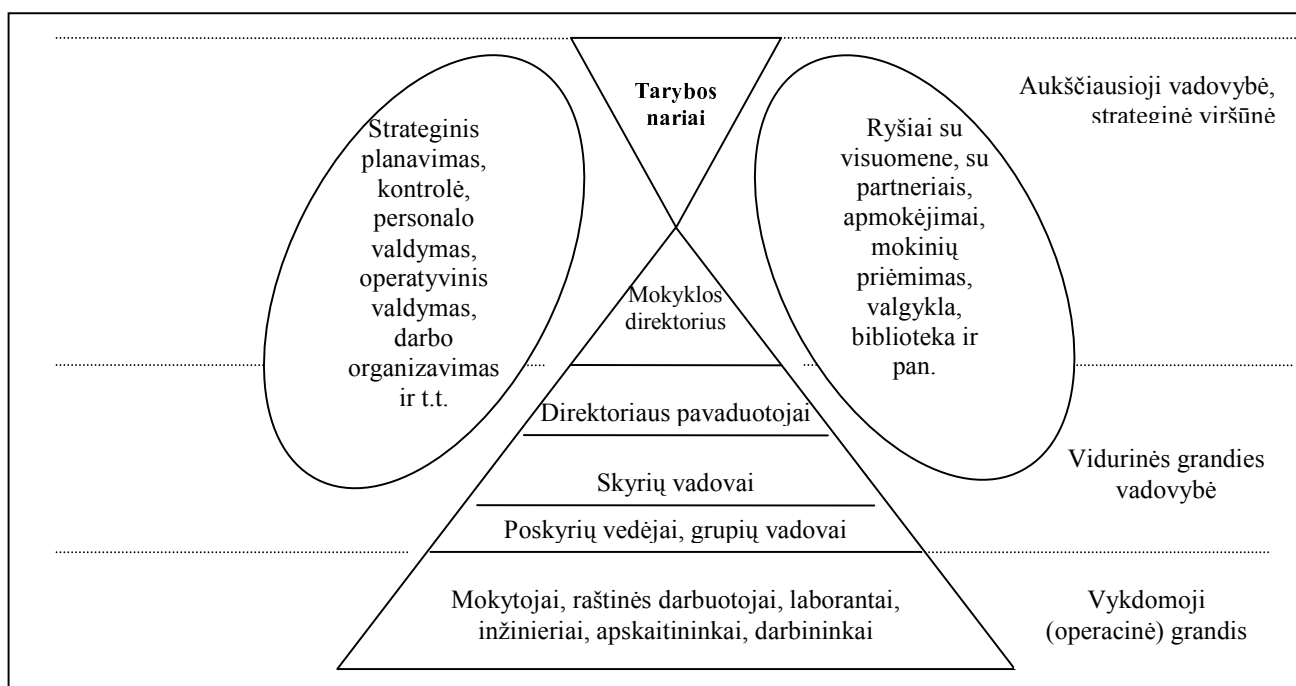
Vadybos tyrinėtojai (Carnall, 1990; Bartol, Martin, 1991; Collins, 1996; Burnes, 1997; Coram, Burnes, 2001; Alvarez, 2002; Tosey, Robinson, 2002; Zakarevičius, 2002; Sapienza, 2004; Thompson, Martin, 2006; Bengt, Fredrik, 2006; Silverman, 2007) teigia, kad organizacijos valdymo tobulinimas – tai ne periodiniai, juo labiau ne vienkartiniai veiksmai, o nuolatinis, kasdienis procesas, kuris turi vykti kartu su kitų organizacijos posistemų keitimusi ir atitikti jų išsivystymo lygį. Tokia vadybos tobulinimo koncepcija įgavo *organizacinio vystymo teorijos* pavadinimą. Apibendrinęs daugelio autorių (R. Beckhard, W. French, Ch. Bell, R. Selfrige, S. Lokolik, N. Margulies, P. Dracker) pateikiamas organizacinio vystymo koncepcijų sampratas, P. Zakarevičius (2002) konstatuoja, kad

organizacinis vystymas – tai nuolatinis, permanentinis procesas, kuriam vykstant koreguojama valdymo struktūra, funkcijų pasidalijimas, pavaldumas, atsakomybė; gerinamas organizacijos psichologinis mikroklimatas, darbuotojų santykiai; tobulinamas veiklos stilius ir metodai; gerinamas tarpgrupinis bendradarbiavimas, taikomos įvairios grupinės veiklos formos; tobulinama informacinė-komunikacinė sistema ir sprendimų priėmimo bei parengimo organizavimas; darbuotojų motyvavimo formos keičiamos atsižvelgiant į pasikeitusias sąlygas; tobulinama darbuotojų kvalifikacija, sudaromos sąlygos jiems prisiderinti prie naujų veiklos aplinkybių, daryti karjerą.

Organizacinio vystymo koncepcijoje pabrėžiama, kad, norint sėkmingai ją realizuoti, organizacijose turi veikti organizacinio vystymo konsultantų grupės, atliekančios visus šio pobūdžio darbus. Organizacijos vadybinis personalas pats tokių darbų atlikti negali, nes jis turi vykdyti tiesiogines valdymo funkcijas (Burnes, 2002; Zakarevičius, 2002). Pavyzdžiui, pagrindinė mokyklų struktūros tobulinimo programos vykdymą inicijavusi, organizavusi ir koordinavusi institucija yra Švietimo ir mokslo ministerija (toliau ŠMM). Mokyklos pritaikė „iš viršaus į apačią“ nuleistus nurodymus savo kasdienėje veikloje. Beveik visuomet iš viršaus nuleista kaita verčia manyti, kad įgyvendinimas yra įvykis, o ne vyksmas, jog paskelbus programą savaime viskas pakinta. Laikantis tokio požiūrio, nepaisoma skirtumo tarp pokyčių turinio ir proceso. Tokiu būdu yra be galo sunku keisti nusistovėjusią tvarką, ypač valdymo srityje (Hopkins, Ainscow, West, 1998, Fidler, 2006).

Aktyvus organizacinio vystymo koncepcijos ir organizacinio projektavimo metodikų taikymas turėjo nemažą įtaką ir organizacinio struktūrizavimo sampratos pokyčiui. Autoriai (Mintzberg, 1983; Unger, Macq, Bredo, Boelaert, 2000; Marrion, 2005; Ramanauskienė, 2005; Schmidt, 2006) teigia, kad organizacijose yra penkios pagrindinės struktūrinės dalys: strateginė viršūnė, vidurinysis lygis, vykdomoji (operacinė) grandis, technostruktūra, aptarnavimo struktūra. Valdymo organizavimas (konkreči valdymo struktūra, funkcijos ir kt.) turi būti reglamentuojamas priklausomai nuo šių penkių dalių sandaros, kompozicijos, dydžio ir kitų parametru. Tokia samprata ryškiai skiriasi nuo klasikinių požiūrių ir leidžia dinamiškiau tvarkyti struktūrų organizavimą.

1 paveiksle pateikta organizacijos penkių sudėtinių dalių schema mokyklos pavyzdžiu. Kiekvienoje organizacijoje, vadinasi, ir mokykloje, yra jos vykdytojai, t. y. tie žmonės, kurie atlieka pagrindinį darbą teikiant mokymo paslaugas. Pirmąją mokyklos struktūrinę dalį sudaro mokyklos taryba (mokytojų taryba, mokyklos mokinių savivaldos institucija, mokyklos tėvų savivaldos institucija, klasės mokinių tėvų savivaldos institucija) ir mokyklos direktorius, t. y. strateginė viršūnė, iš kurios matyti visa sistema.



1 pav. Mokyklos struktūros sudėtinės dalys

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniais: Zakarevičius, P. (2002). Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla ir Giddens, A. (2005). Sociologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Kadangi švietimo įstaiga yra pakankamai didelė organizacija, joje yra ir daugiau vadybininkų – ne tik vadybininkų vykdytojų, bet ir vadybininkų vadovų. Tai vidurinioji grandis, jungianti vykdytojus ir strateginės viršūnės vadovus – direktoriaus pavaduotojas ugdymui, skyrių vedėjai. Vykdomoji grandis – mokytojai.

Mokykloje, kaip gana sudėtingoje institucijoje, yra ir daugiau darbuotojų, atliekančių administracines pareigas – jie planuoja ir kontroliuoja kitų darbą, tačiau netiesiogiai. Mokyklos technostruktūrą sudaro strateginio planavimo grupė, išteklių ir būklės įsivertinimo grupė ir kt., kurių siekis – padaryti kitų mokyklos narių darbą efektyvesnį.

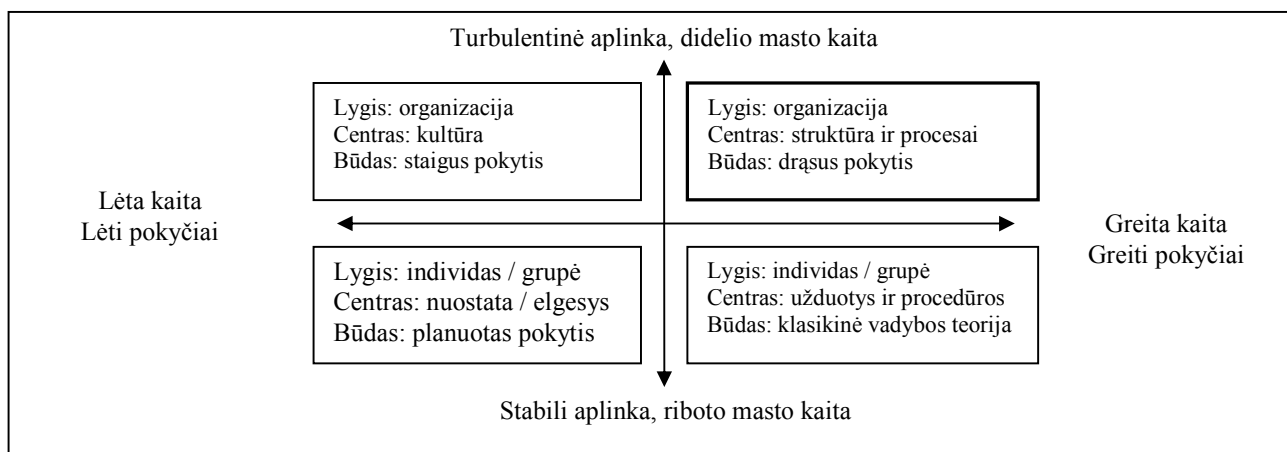
Mokykloje yra ir tokių padalinių, be kurių neapsieinama teikiant vidaus paslaugas. Aptarnavimo struktūrai priskiriama ūkio dalis, valgykla, sekretoriatas, turto pripažinimo nereikalingu naudoti komisija, viešųjų pirkimų komisija, inventorizacijos komisija, dokumentų ekspertų komisija ir pan. Mokslinėje literatūroje (Stoškus, Beržinskienė, 2005) ši dalis yra vadinama papildomomis tarnybomis.

Apibendrinant pateiktą informaciją galima apibrėžti tokias organizacinių struktūrų kaitos tendencijas: nuo griežtai hierarchinių struktūrų pereinama prie matricinių, vėliau transformuojant tai į kolektyvinį valdymą, santykinai naikinant hierarchinius lygius, įtraukiant į organizacijų valdymą visus

jos narius. Visos sėkmingų organizacijų teorijos tiesiogiai ar netiesiogiai vienu iš svarbiausių rezultatyvios organizacijos elementų laiko organizacijos struktūrą, tačiau valdymo struktūros problema neturi būti pernelyg supaprastinama. Struktūra pati savaime nėra sprendimas. Problema – kaip struktūruoti organizacijas, kad jų darbuotojai galėtų atrasti ir panaudoti naujas idėjas ir sumanymus – yra sudėtinga.

1.2. Organizacijų transformavimo koncepcijų taikymo galimybės švietimo įstaigoje

Viso pasaulio organizacijos išgyvena beprecedentį permąnų laikotarpį. Tokia naujai susiklosčiusi realybė pareikalavo visai kitokio organizacijos suvokimo – tenka sutikti su mintimi, kad nėra nieko pastovaus. Šiuolaikinės vadybos teorijos ir praktikos nuolatinis procesas yra pastangos kurti įvairius organizacijų vystymo, tobulinimo, jų veiklos rezultatyvumo didinimo modelius ir juos realizuoti (Carnall, 1990; Jucevičius, 1998; Hayes, 2000; Alvarez, 2002; Joyce, Woods, 2003; Burnes, 2004; Zakarevičius, 2004; Stoner, Freeman, Gilbert, 2005; Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius, 2006; Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006; Drucker, 2007; Ginevičius, Sūdžius, 2008 ir kt.). Šie modeliai, jų koncepcijos kinta priklausomai nuo suvokimo apie tai, kokia organizacija konkrečiu laikotarpiu galėtų būti laikoma efektyviausia.



2 pav. Organizacijos kaitos proceso skalė

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Carnall, C. A. (1990). *Managing Change in Organizations*. New York: Prentice Hall.

Kadangi organizacijos susiduria su vykstančiais radikaliais pasikeitimais, analitikai (Hammer, Champy, 2000) teigia, kad nuolatinių pokyčių aplinkoje negali būti tvirtos organizacinės struktūros. Būtina lanksti struktūra, leidžianti prisitaikyti prie greito pokyčių tempo. Dėl to tikslinga nustatyti valdymo struktūros pokyčių vietą organizacijos kaitos proceso skalėje (žr. 2 pav.). Organizacijos

vertybių, nuostatų, požiūrių (t. y. kultūros) pokyčiai negali būti vykdomi dideliu tempu, ir atvirkščiai – valdymo struktūros pokyčius galima atlikti labai greitai, be to, jie apima visą organizaciją (didelio masto kaitos procesas).

Visas organizacijų transformavimo koncepcijas pagal jų svarbumo lygį autoriai (Baitsch, Heideloff, 1997; Jucevičius, 1998; Gudaitytė, Jucevičienė, 2000; Luker, Duwe, Pinkerton, 2005; Janiūnaitė, 2007; Arimavičiūtė, 2009) siūlo skirstyti į tris grupes: **restruktūrizacija; reorganizacija; rekonceptualizacija** (3 R teorija).

Mokslinėje literatūroje restruktūrizavimo sąvoka traktuojama įvairiai:

- organizacijos restruktūrizacijos esmė – įvairūs veiksmai, kuriais siekiama padidinti jos veiklos efektyvumą, naujai pertvarkant jos organizacinius vienetus, t. y. jos organizacinę ir administracinę struktūrą (Jucevičius, 1998);
- restruktūrizavimas – tai visuma įvairių priemonių, taikomų siekiant padidinti įmonės konkurencingumą ir dėl to padidinti jos vertę (Ginevičius, Bivainis, Tamošiūnas, Paliulis, 2005);
- restruktūrizavimas – įmonės valdymo ir veiklos transformacijos priemonių visuma, skirta sinergetiniam efektui gauti (Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius, 2006);
- restruktūrizavimas gali būti suprantamas kaip esminės įmonės bei jos dalių struktūros permainos, siekiant ją pritaikyti išorinei aplinkai (Ginevičius, 1998).

Nors pateiktų sąvokų autoriai restruktūrizavimą traktuoja skirtingai, tačiau galima teigti, kad šių pokyčių tikslas – įmonės veiklos efektyvumo didinimas. Taigi švietimo įstaigos veiklos efektyvumo gali būti siekiama per restruktūrizavimą – organizacinės valdymo struktūros performavimą, atskirų struktūros dalių kaitą, įstaigos padalinių veiklos funkcijų perskirstymą ir pan. Atliekant organizacijos restruktūrizaciją, atskiri jos struktūriniai vienetai yra sujungiami arba išskiriami, funkcijos perduodamos kitiems struktūriniais vienetais, decentralizuojamos arba atvirkščiai – centralizuojamos. Kadangi sėkmingai veikianti organizacija nelinkusi keisti savo įprastų formų ir veiklos būdų, restruktūrizacija paprastai vykdoma susidūrus su besitęsiančiomis nesėkmėmis ar problemomis. Natūralu, kad tipinis tokių veiksnių rezultatas yra fizinis struktūrinių vienetų ir jų skaičiaus bei hierarchinių lygių sumažinimas (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998; Jucevičius, 1998).

Restruktūrizuojant siekiama perkonfigūruoti struktūrinius elementus, o reorganizuojant – pakeisti jų veikimo būdą. Vienas svarbių įstaigos reorganizavimo privalumų yra tas, kad jis leidžia pakeisti atskirų veiklų orientaciją ir suteikti organizacijai dinamiškumą. Kiekviena sistema, ypač stambesnė, ilgainiui siekia vis labiau formalizuotis, tampa biurokratine (tai būdinga ir švietimo įstaigoms), vadinasi, yra ne tokia lanksti ir todėl neefektyvi. Atskiri sistemos elementai, turintys dalinių tikslų,

pradedama manyti esant juos svarbesnius už visos organizacijos tikslus. Reorganizacija gali turėti ilgalaikį poveikį ir suteikti organizacijai naują kokybinę išraišką (Jucevičius, 1998).

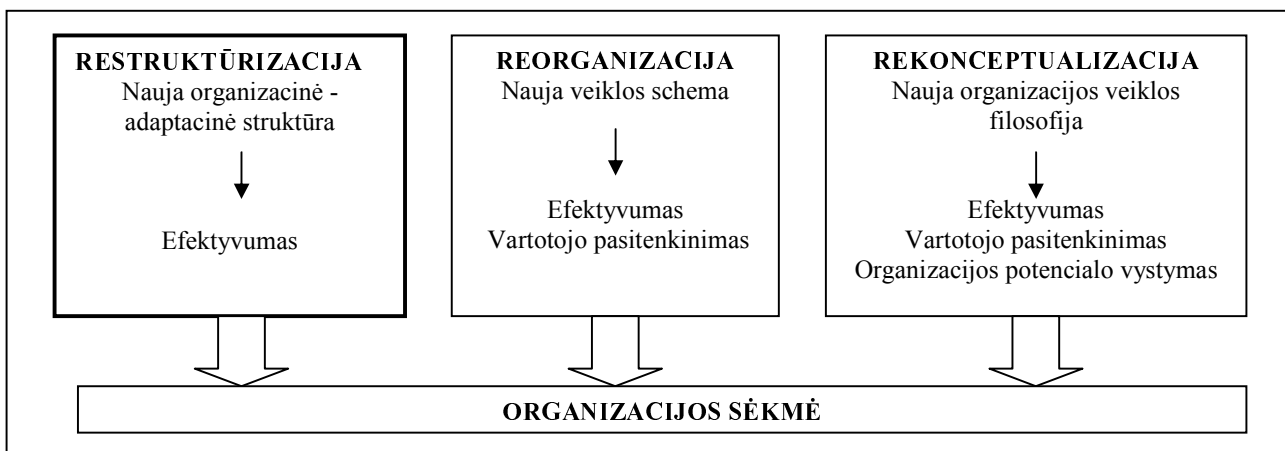
Literatūroje (Bartol, Martin, 1991; Hammer, Champy, 2000; Davenport, 2002, Nickols, 2003) išskiriami šie pagrindiniai reorganizavimo principai:

1. Pokyčius pradėti nuo „tuščio popieriaus lapo“, t. y. darant prielaidą, kad jokie procesai iki šiol nevyko, taigi projektuojama nauja veiklos sistema su savo procesais. Būtina atsižvelgti į du pagrindinius reorganizacijos rezultatais suinteresuotus subjektus – organizacijos savininkus ir vartotojus (švietimo įstaigoje tai būtų mokyklos direktorius ir mokiniai).
2. Strategijos prioritetą reiškia, kad nėra prasmės pradėti reorganizavimo, jei neparengta veiklos strategija, kadangi reorganizacija visų pirma orientuota į veiklos rezultatyvumą ir efektyvumą.
3. „Pradėti nuo viršaus“ – tai reiškia, kad dėl reorganizacijos tarpfunkcinio pobūdžio šis procesas turi būti pradamas nuo paties aukščiausio organizacijos hierarchinio lygio, kuriam būdingas ir didžiausias veiklos apibendrinimo laipsnis.
4. Didinti iniciatyvą, sklindančią tiek iš viršaus, tiek iš apačios.
5. Naudoti išorinius konsultantus.

Rekonceptualizacija apima ir struktūrizaciją, ir reorganizaciją, tačiau jos esmė yra intelektualinis procesas, t. y. bandoma suprasti vadovų ir vadybininkų mąstymo logiką, veikiančią organizacinius procesus ir organizacijos projektavimą (Gudaitytė, Jucevičienė, 2000). Įvairių autorių darbuose (Hammer, Champy, 2000; Davenport, 2002, Nickols, 2003) akcentuojama, kad rekonceptualizacijos metu vykdomi ne organizacinių procesų ar struktūrinių elementų pokyčiai, bet analizuojama tai, kas suteikia veiklai prasmę. Organizacijos pažinimas yra konceptualus, o ne fizinis žinojimas, jis ir yra pagrindinis strateginio jos pranašumo įgijimo šaltinis. Iš esmės rekonceptualizacija – tai naujo sisteminio mentalinio organizacijos modelio sukūrimas, kuriame turi būti subalansuota individų laisvė ir autonomiškumas, grupinis darbas ir vadybinė kontrolė.

Organizacijos, taikydamos šias tris koncepcijas, siekia pagrindinio tikslo – užtikrinti savo veiklos sėkmę, tačiau koncepcijos, naudojamos šiam tikslui pasiekti, skiriasi. Jeigu reorganizacija, būdama tarp rekonceptualizacijos ir restruktūrizacijos, dažniausiai su pastarąja supanašėja, tai rekonceptualizacijai reikia kur kas ilgesnio laiko, nes tai mokymosi procesas, kurio metu kinta individualus ir bendras organizacijos pažinimas (žr. 3 pav.). Kadangi rekonceptualizacijos procesas yra nestruktūrizuotas procesas, vadinasi, sunku greitai pamatyti ekonominį šių veiksmų rezultatą bei tiksliai pasakyti, kurie veiksmai jį sąlygoja. Šia prasme reorganizavimas ir ypač restruktūrizavimas žymiai greičiau duoda

teigiamą arba neigiamą efektą (Bartol, Martin, 1991; Hammer, Champy, 2000; Davenport, 2002, Nickols, 2003).



3 pav. Restruktūrizacijos, reorganizacijos ir rekonceptualizacijos įtaka organizacijos sėkmei

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Hammer, M., Champy, J. (2000). Reengineering the Corporation. [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: http://www.imamu.edu.sa/Scientific_selections/abstracts/Documents/Reengineering%20The%20Corporation.pdf.

Dauguma Lietuvos ekspertų (Targamadžė, 1996; Želvys, 1999, Simonaitienė, 2003; Kvedaravičius, Dagtė, 2006; Žvirdauskas, 2006, Diskienė, Marčinskas, 2007; Mečkauskienė, 2008; Ignatova, 2008 ir kt.) neabejoja bendrojo lavinimo mokyklų didelių pokyčių būtinybe. Deja, dauguma pokyčių programų visai nesiekia keisti daugelį sektorių apimančio administravimo ir dažniausiai yra skirtos pavieniams administraciniams dariniams ir jų specifiniam kontekstui keisti. Kaitos procesas naujoviško mokyklos valdymo link rutuliojasi trimis lygiais. Strategijos, struktūros, procesų ir kultūros pasikeitimai ir yra tie veiksniai, kurie leidžia įdiegti norimą institucijos valdymą bei realizuoti siekiamus jo pakeitimus (Thom, Ritz, 2004). Analizuojant valstybinių mokyklų valdymo modernizavimą, išskiriamos dvi struktūrinių pokyčių kryptys. Viena jų dėmesį kreipia į valstybės vykdomų funkcijų apimtį, nes kelia klausimą, kokius uždavinius ir kokia forma turi prisiimti valstybė, kita vertus, yra reformuojamos vidinės administravimo procedūros ir struktūros. Tai vadinama vidine modernizacija (Martin, 2006).

Švietimo įstaiga yra tiesiogiai pavaldi aukščiau stovinčiai institucijai – ŠMM, kuri savo įsakymais, nutarimais, kitais teisės aktais nustato mokyklų valdymo struktūrą, funkcijų pasidalijimą ir pan. Mokykla savavališkai negali keisti nustatytos tvarkos, vadinasi, tokio lygio pokyčiai privalo būti „nuleisti“ iš viršaus į apačią. Siekiant tobulinti mokyklų valdymo struktūras, patogiausia būtų įgyvendinti restruktūrizacijos arba reorganizacijos procesus, kadangi pastarieji lengvai gali būti apibrėžti teisės aktais ir išmatuoti ekonominiais veiklos rezultatais. Siekdama savo veiklos vystymo, tobulinimo, rezultatyvumo didinimo, mokykla savarankiškai galėtų vystyti rekonceptualizacijos

procesus. Šiuo atveju rezultatų siekiama ne atsisakant atskirų veiklų ar darbuotojų, o suteikiant veikloms naują prasmę ir pagerinant darbuotojų veiklos rezultatų vertę mokyklos bendruomenėje, įstaigos išorinėje aplinkoje ir pan.

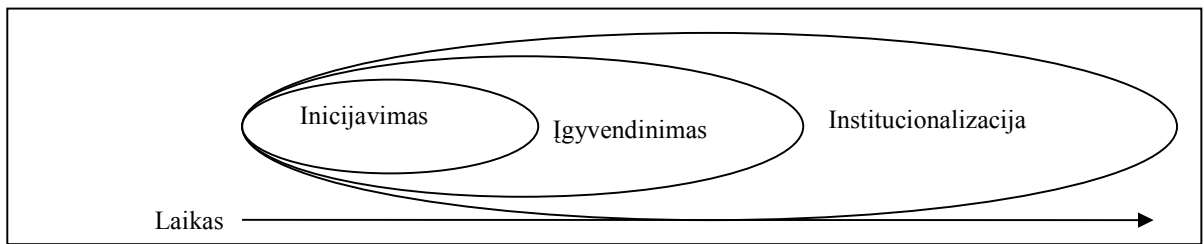
Apibendrinant galima teigti, kad švietimo įstaiga, siekianti tapti konkurencinga savo aplinkoje, turėtų iš esmės pakeisti visą organizacinę ir veiklos koncepciją. Šiuo požiūriu tinkamiausia yra sujungti restruktūrizacijos, reorganizacijos ir rekonceptualizacijos paradigmas – tai leistų realizuoti organizacijos vystymo koncepciją, suformuoti strateginę organizacijos architektūrą, sukurti prielaidas atsirasti procesams, įgalinantiems jai tapti modernia organizacija.

1.3. Organizacijų kaita projektuojant valdymo struktūras

1.3.1. Planingas mokyklos valdymo struktūrų tobulinimas

Svarbūs pokyčiai, darantys rimtą poveikį verslo organizacijoms, vyksta tiek išsivysčiusiose, tiek ir besivejančiose jas pasaulio visuomenėse. Išorinės aplinkos spaudimas organizacijai jos keitimosi kryptimi nuolat didėja ir pasireiškia tokiais požymiais kaip globalizacijos reiškiniai, žinių ekonomikos apraiškos, naujų organizacinių struktūrų atsiradimas, darbo jėgos struktūros ir kokybės pokyčiai ir pan. Išoriniai veiksniai, tapę realia permainų priežastimi, turi ir kitų šaltinių. Varomąją pokyčių jėgą dažnai tampa valstybiniai įstatymai ir normos, technologijų pasikeitimai. Permainų būtinumą iškelia ir vidinės aplinkos veiksniai, t. y. organizacijos galimybės. Vidinės organizacijos galimybės realizuojamos veiklos būdu, optimizuojant prieinamų išteklių panaudojimą.

Šiame procese svarbu tobulinti valdymą, tačiau autoriai (Fullan, 1998; Hopkins, Ainscow, West, 1998; Želvys, 1999; Rado, 2003; Burnes, 2004; Dobranskienė, 2004; Zakarevičius, 2005; Thompson, Martin, 2006; Fidler, 2006; Žvirdauskas, 2006; Martin, 2006; Malovikas, 2006; Mečkauskienė, 2008; Makštutis, 2008; Hallgrímsson, 2008; Ruibytė, Raubienė, 2009) teigia, kad galimas tik planingas įstaigos valdymo sistemos tobulinimas. Todėl analizuojant mokyklų valdymo struktūrų pokyčius svarbu pakankamai daug dėmesio skirti planavimui. Kaitos tyrinėtojai (Burnes, 2004; Fidler, 2006; Malovikas, 2006; Grušaitė, 2008) teigia, kad kaitos procesą sudaro trys fazės arba etapai: inicijavimo, įgyvendinimo, institucionalizavimo (žr. 4 pav.). Kiti autoriai (Fullan, 1991; Želvys, 1999) išskiria dar vieną etapą – rezultatų apibendrinimo. Dar kiti autoriai (Joyce, Woods, 2003) išskiria tokius organizacijos planingos kaitos etapus: sprendimo pradėti pokyčius ir inovacijas priėmimas, specifinių pokyčių ir inovacijų planavimas, įgyvendinimas, rezultatų adaptavimas ir vystymas.



4 pav. Kaitos proceso fazės

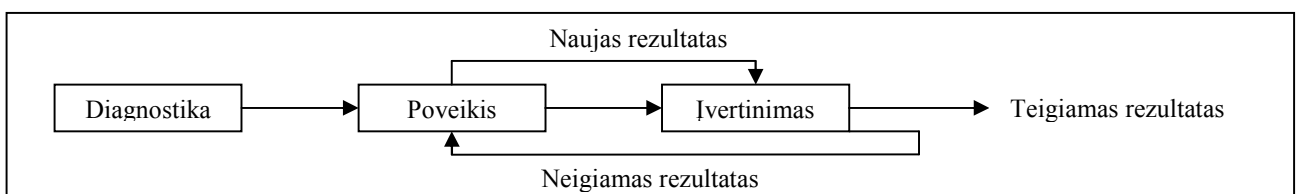
Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Burnes, B. (2004). *Managing Change: a Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow, England; New York: Prentice Hall

Organizacijos struktūros pokyčio pradžios taškas yra **inicijavimas**, kai esama padėtis tampa nepriimtina. Imantis labai didelių pokyčių tai bus esminė ir daug laiko atimanti užduotis. Pokyčiai bus sėkmingesni, jei organizacijos darbuotojai jiems bus pasiruošę. Inicijavimo fazė susijusi su sprendimu diegti naujoves ir išsipareigojimu veikti. Šioje fazėje svarbiausia nuspręsti diegti naujoves ir išanalizuoti dabartinę organizacijos būklę. Tačiau yra keletas su inicijavimu susijusių veiksnių, turinčių įtakos kaitai: naujovių buvimas ir galimybė, reikalavimai organizacijos viduje ir iš išorės, turimi ištekliai ir prieinama konsultacinė parama, įstaigos vidaus sąlygos ir organizacija, aktyvus skatinimas pradėti diegti naujoves (gali būti ir „nuleista“ iš viršaus į apačią) (Hopkins, Ainscow, West, 1998; Martin, 2006; Malovikas, 2006).

Įgyvendinimo metu stengiamasi naujovę taikyti: įgyjama naujų įgūdžių, pasiekama tam tikrų rezultatų, darbo grupėms skiriamos pareigos. Įgyvendinimo metu svarbiausia vykdyti veiksmų planus, tikrinti pažangą, spręsti problemas (Henry, Mayle, 2002).

Institucionalizacija yra fazė, kai kaita ir naujovė nebelaikoma kuo nors nauja ir tampa organizacijos įprastinės veiklos dalimi. Žingsnis nuo įgyvendinimo iki institucionalizavimo susijęs su bandomojo projekto transformavimusi į visos organizacijos sumanymą negaunant ankstesnio finansavimo (Burnes, 2004; Mečkauskienė, 2008).

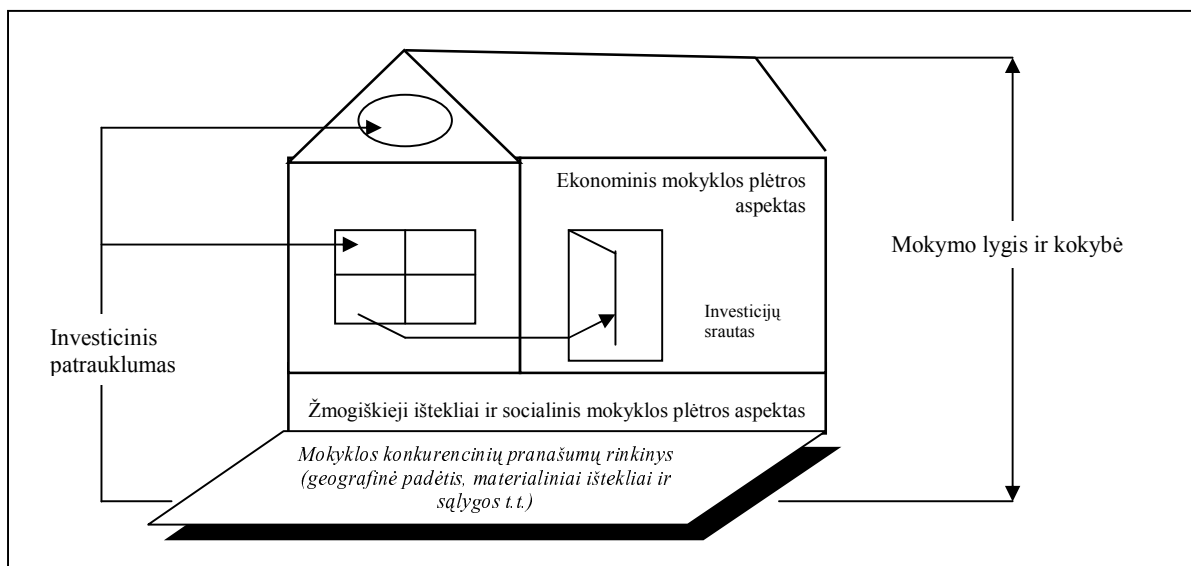
Organizacinio vystymo procesą, kaip planingą organizacijos funkcionavimo tobulinimo procesą, galima išivaizduoti kaip trijų nuoseklių veiksmų – situacijos diagnostikos, poveikio ir poveikio efektyvumo kontrolės – grandinę (žr. 5 pav.):



5 pav. Organizacinio vystymo procesas

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

Organizacinio vystymo, kaip ir bet kurio kito valdymo proceso, pagrindas yra teisinga informacija apie objektą – jo būvį, privalumus ir trūkumus bei poveikio (valdymo veiksmų) efektyvumą. Visos organizacijos dalys turi būti sistemiskai orientuotos planuojamiems pakeitimams atlikti, todėl vystant organizaciją labai svarbu sėkmingai panaudoti tuos žmones, kurie gali stimuliuoti ir koordinuoti pasikeitimus grupės viduje. Šie žmonės mokslinėje literatūroje (Hayes, 2000; Alvarez, 2002; Burnes, 2004; Zakarevičius, 2004; Kvedaravičius, J. (2006); Drucker, 2007; Ginevičius, Sūdžius, 2008 ir kt.) vadinami pasikeitimų konsultantais. Tokiu konsultantu gali būti asmuo, dirbantis organizacijos išorėje (nėra veikiamas organizacijos vadovų ir politikos) arba viduje (direktorius, koordinuojantis pasikeitimų programą organizacijos viduje). Kiekvienos grupės veiksmas organizacijos vystymo sąlygomis turi turėti grįžtamąjį ryšį – turi būti pastebėti ir išanalizuoti to veiksmo rezultatai. Paprastai tai turi didelę įtaką tolesniems veiksams, nes tokia savianalizė skatina korekcinius veiksmus (Martin, 2006).



6 pav. Mokyklos plėtra – kompleksinis procesas

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Dokurnevič, E., Bagdzevičienė, R. *Mokslinių požiūrių sąveika regiono plėtos modelyje*. KTU [žiūrėta 2010-03-28]. Prieiga internete: <http://www.lrti.lt/veikla/RP_MokPozSav.doc>.

Taigi planingą mokyklos plėtrą sąlygiškai galima palyginti su namo statyba, kurio pagrindas – žmogiškieji ištekliai (žr. 6 pav.), sąlygojantys „namo“ atsiradimą bei konstruojantys „mokyklos realybę“. Apskritai bet kokių pokyčių diegimas labai priklauso nuo turimų išteklių. Tai labiausiai matomas veiksnys, sąlygojantis organizacija galimybes. Valdymo sistemos tobulinimui reikia žmonių, įrangos, technologijų, informacijos, pinigų, ryšių su tarpininkais ir t. t. Literatūroje (Schoonover, 2003; Janiūnaitė, 2004; Stoner, Freeman, Gilbert, 2005; Barkauskas, 2009) skiriamos 3 išteklinio potencialo sudedamosios dalys: žmogiškieji ištekliai, finansiniai ištekliai ir operacijų ištekliai. Kiti autoriai (John, 2003; Ramanauskienė, 2005; Swart, 2005; Stephen, 2008) siūlo išteklius skirstyti į materialiuosius

išteklius (apima finansines priemones), žinias ir įgūdžius (viso kolektyvo ir visų su pokyčiais susijusių asmenų žinios ir įgūdžiai, prisidedantys prie valdymo sistemos tobulinimo proceso), personalo išteklius (pakankamas žmonių skaičius pokyčiams diegti), laiko išteklius (apima laiką, skirta pokyčiams įdiegti).

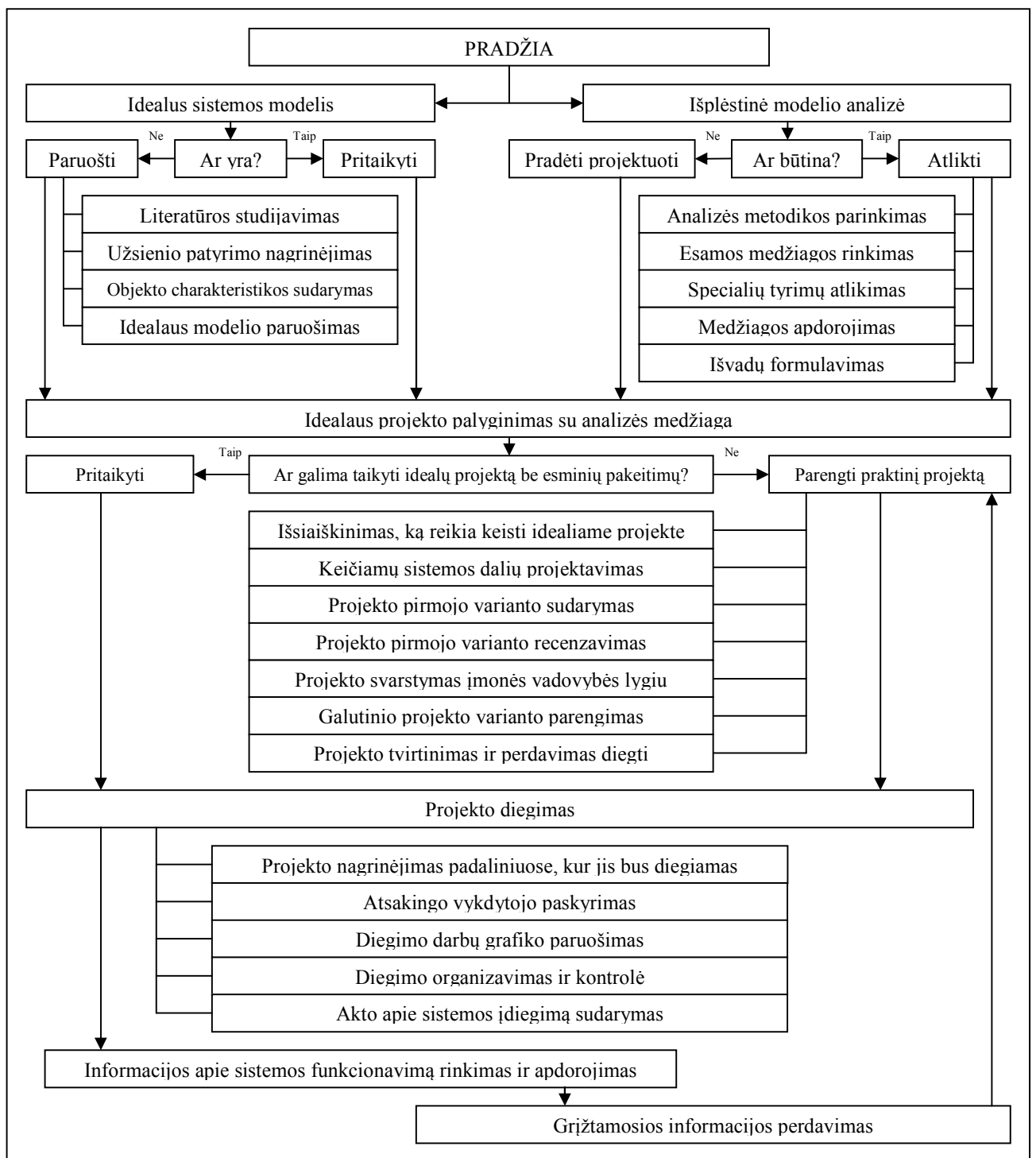
Jei nėra išteklių (mokykloje dirbantys žmonės, pastatai, įranga, organizacijos fondai), nėra organizacijos, kurią reikia atnaujinti arba keisti. Kaita reikalauja, kad vadovas pakankamai dėmesio skirtų ištekliams plėtoti, kad jie atitiktų naujus reikalavimus ir reikmes. Švietimo įstaiga gali tobulėti ir tenkinti visuomenę tada, kai ją skatina poreikiai, o ne ištekliai – kitaip sakant, išteklius reikia derinti su poreikiais, o ne priešingai (Rado, 2003).

„Statybos“ eigą greitina mokyklos konkurenciniai pranašumai. Stipri materialinė bazė (mokymo priemonės, vadovėliai ir pan.) savaime yra visiško pranašumo šaltinis, garantuojantis gerą vardą per tam tikrą laikotarpį, mažinantis riziką („name“ atsidaro langai – mokykla tampa žinoma, ji susilaukia dėmesio) ir didinantis finansavimo srautus į mokyklą („name“ atsidaro durys). Tokia aplinka lemia aukštesnę mokymo kokybę, formuoja mokinių saugumo pojūtį. Kadangi siekiama turėti jaukų ir šiuolaikinį „namą“, tai jo vidų sudaro ekonominė mokyklos plėtra, apie kurią kalbama per įvairius rodiklius: mokinių skaičių, darbo vietų skaičių, mokinio krepšelio dydį ir kt.

Taigi mokyklos valdymo sistemos tobulinimas yra savotiškas „namas“, kurį kuriant labai svarbu laikytis proporcijų ir „statybos“ nuoseklumo. Kiekviena mokykla yra unikali, turinti savo specifiką, į kurią reikia atsižvelgti sprendžiant problemas, tačiau, priimant bet kokius sprendimus, būtina įvertinti esminius plėtros principus ir aptartų plėtros aspektų reikšmę.

1.3.2. Valdymo struktūrų projektavimo procesas organizacijos išorinės aplinkos kontekste

Kartu su svarbiais pokyčiais, vykstančiais socialinėje aplinkoje, kurioje veikia organizacijos, jų aplinkoje taip pat egzistuoja svarbios organizacijas veikiančios jėgos. Tai jėgos, esančios organizacijų išorėje, kilusios iš išorinės aplinkos, taip pat jėgos, kylančios vidinėje organizacijos aplinkoje. Literatūroje (Melnikas, 2002; Paliulis, Astrauskienė, 2003; Burnes, 2004; Ramanauskienė, 2005; Rutkauskas, 2006; Zakarevičius, 2006) išorinės aplinkos poveikis organizacijoms yra laikomas santykinai nepakeičiamu trumpuoju laikotarpiu, kadangi jį lemia didėjanti konkurencija, besikeičiantys visuomenės lūkesčiai, technologijų plėtra, galiojantys įstatymai ir pan. Visa tai skatina organizacijas iš esmės apsvarstyti, kaip jos geriausiai galėtų „atitikti“ aplinką.



7 pav. Pokyčių programos projekto rengimo ir diegimo procesas

Šaltinis: Zakarevičius, P. (2005). Vadybos arimuose: mokslo darbų rinkinys. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

Pokyčių valdymo programos kūrimas – startinis organizacijos struktūrų projektavimo taškas (žr. 7 pav.). 1.2 skyriuje jau minėta, kad švietimo organizacija yra tiesiogiai pavaldi ŠMM, rengiančiai ir vykdančiai mokyklų kaitos programas (taip pat ir mokyklų struktūrų tobulinimo programą). Pokyčių

valdymo programos dažniausiai rengiamos tam tikroms pagrindinėms užduotims įgyvendinti (pavyzdžiui, mokyklų struktūrų tobulinimas), tačiau mokslinėje literatūroje (Išoraitė, 2004; Stoškus, Beržinskienė, 2005; Zakarevičius, 2005) pažymima, kad, sudarant organizacijos valdymo sistemos pokyčių planą, būtina numatyti priemones visoms įstaigos valdymo ir tobulinimo kryptims– funkcijų (planavimo) tobulinimas, metodų tobulinimas, struktūros tobulinimas, informacijos tobulinimas, technikos tobulinimas, personalo tobulinimas, proceso tobulinimas. Visos priemonės turi būti tarpusavyje suderintos, turi papildyti viena kitą, be to, numatoma, kurias iš jų būtina įdiegti pirmiausia, kurias galima įdiegti vėliau ir pan. Galutinis suderinto plano variantas paruošiamas atsižvelgiant į finansinius, materialius ir darbo išteklius, kitas ribojančias sąlygas (žr. 7 pav.).

Apibendrinant projektavimo procesą galima įvardyti pagrindinius jo žingsnius: preliminarus projekto planavimas (apima strategiją ir projektavimo planavimą); projekto startavimas (valdanti grupė yra formuojama vykdyti programą, ji reikalauja misijos aiškumo, kad sukurtų instrukcijas tinkamai valdyti projektą); projekto analizė (organizacijos tikslai ir strategijos turi būti sujungiamos su užduotimis ir užduočių procesais); įgyvendinimo planavimas (darbuotojai jaučia poreikį įvertinti naują logiką ir struktūras bei padėti projektuoti, kiekvienas nori atlikti vaidmenį pasikeitimų procese); įgyvendinimas (darbo grupių formavimas, pasikeitimų įvykdymas); įgyvendinimo stebėseną (apžvalga, nepriklausomas vertinimas, besitęsiantis mokymasis) (Zakarevičius, 2005; Kvedaravičius, 2006).

Siekiant efektyvaus mokyklų struktūrų modernizavimo, pokyčių procese galima taikyti pagrindines naujosios viešosios vadybos paradigmas: ypač daug dėmesio skirti rezultatams ir asmeninei vadybininko (pvz., mokyklos vadovo) atsakomybei; kuriant lankstesnes organizacijų struktūras, keisti reikalavimus personalui, priėmimo į darbą terminus ir sąlygas; aiškiai apibrėžti organizacinius ir personalo komplektavimo klausimus, nustatyti darbų atlikimo rodiklius, pagrindiniai iš kurių apibrėžia organizacijos veiklos efektyvumą ir veiksmingumą; plačiau taikyti privataus sektoriaus metodus (Thom, Ritz, 2004; Domarkas, Masionytė, 2005; Juknevičienė, 2006; Puškorius, 2006; Vienažindienė, Sakalas, 2008). Naujosios viešosios vadybos nuostatos ypač reikšmingos mokykloms ir dėl to, kad šios organizacijos dirba gana formalizuotoje ir biurokratinėje sistemoje, kurioje naujovės diegiamos pakankamai sunkiai ir lėtai.

Pažangi organizacinė struktūra padeda plisti naujovėms. Centralizacijos lygis, diferenciacija, formalizacija dažnai lemia schemą, kurioje ryškūs du sistemų tipai: mechaninis ir organinis (Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius, 2006). Mechanškai sudarytoms organizacijoms būdinga menka pokyčių reikmė, radikalių permainų negalimos, nes gali ištikti krizė. Sėkmingiau naujovės diegiamos tais atvejais, kai susiformuoja naujos organizacijos arba skyriai, kur žmonės padeda platinti naujas idėjas. Vienas iš svarbesnių struktūros tobulinimo aspektų – personalo

(darbuotojų) sudėtis ir skaičius specialistų, galinčių dalyvauti keičiant organizaciją ir pereinant nuo seno prie naujo. Paminėti aspektai analizuojami vidinės organizacijos aplinkos kontekste.

1.3.3. Valdymo struktūrų tobulinimas organizacijos vidinės aplinkos kontekste

Vadybos mokslas visada daug dėmesio skyrė veiklai organizuoti ir įmonėms struktūruoti. Organizacinės įmonių struktūros laikui bėgant kito ir plėtėsi. 1.1. skyriuje aptartos organizacinių struktūrų plėtros tendencijos: nuo griežtai hierarchinių struktūrų (linijinės, funkcinės) transformuojant į kolektyvinį valdymą, santykinai naikinant hierarchinius lygius, įtraukiant į organizacijos valdymą visus jos narius.

Organizacijos vidinę aplinką apibūdinti daug sudėtingiau. Viena vertus, visame pasaulyje nėra nė vienos vienodos organizacijos – kiekviena iš jų yra skirtinga, t. y. unikali savo struktūra, tradicijomis, valdymo stiliumi ir pan. Todėl ir organizacinės struktūros formos ir tipo parinkimas bei jos projekto parengimas ir įgyvendinimas tampa sudėtingu kūrybiniu procesu. Šio proceso apibūdinimui ir pagrindinių etapų aprašymui skirta daug dėmesio įvairių autorių darbuose (Carnall, 1990; Bartol, Martin, 1991; Collins, 1996; Ginevičius, 1996; Burnes, 1997; Jucevičius, 1998; Makštutis, 1999; Lane, 2001; Alvarez, 2002; Tosey, Robinson, 2002; Bosas, 2004; Stoner, Freeman, Gilbert, 2005; Silverman, 2007; Zakarevičius, Kontautienė, Gumuliauskienė, Pukelis, Savickienė, 2008; Hallgrímsson, 2008 ir kt.). *Organizacijos struktūros projektavimo ir formavimo procesas skirstomas į tris etapus: programavimo, projektavimo, formavimo.*

Programavimo etapo metu formuluojamos ar tikslinamos organizacijos misija ir vizija, nustatomi strateginiai tikslai, rengiamos strateginės priemonės ir, visa tai įvertinus, parenkamas organizacijos struktūros principinis modelis. Projektavimo metu parengiama organizacijos struktūros bendroji schema, apibūdinami struktūriniai padaliniai, nustatomi ryšiai, sudaromi funkcijų ir procesų reglamentai, atliekami darbuotojų skaičiaus pagrindimo darbai. Formavimo etapas skirtas praktiniam valdymo struktūros sudarymui. Jo metu parenkami ir įforminami darbuotojai, jie įsisavina veiklos procesus, vyksta padalinių funkcijų ir veiklos procesų koregavimas pagal išryškėjusias projekto ir praktikos neatitiktis ir struktūra pradeda veikti (Ginevičius, 1996; Zakarevičius, 2004).

Organizacinių valdymo struktūrų formavimas priklauso nuo organizacijos stadijos. Vienaip formuojama struktūra, kai kuriama nauja organizacija, kitaip – kai reorganizuojama veikiančios organizacijos valdymo struktūra. Reorganizuojant veikiančios organizacijos valdymo struktūrą, paprastai veikianti struktūra riboja daromų pakeitimų apimtį, stengiamasi prisitaikyti prie veikiančios organizacinės struktūros ir įvykdyti tik būtiniausius pakeitimus, nes kiekvienas svarbesnis pakeitimas

visada sukelia pasipriešinimą. Reorganizuojant labai svarbi susiklosčiusios valdymo struktūros analizė. Kita vertus, organizacija turėtų laipsniškai pertvarkyti savo organizacinę formą besikeičiančios realybės sąlygomis. Struktūra, atitinkanti šiuolaikinius reikalavimus, gali pasirodyti netinkama ateityje, todėl jos pertvarkymas turėtų įgauti nepertraukiamos evoliucijos formą (Andriuščenka, 2000; Grušaitė, 2008). Dažniausiai visų organizacinio vystymo projektų pagrindinė dalis yra valdymo sistemos organizacinių aspektų projektas, kurio sudėtinės dalys yra:

- išorinės aplinkos, vienaip ar kitaip darančios įtaką organizacijos veiklai ir valdymui, diagnostika, analizė, įvertinimas;
- vidinės organizacinės situacijos diagnostika, analizė, įvertinimas;
- organizacinių tikslų patikslinimas, koregavimas;
- organizacinės struktūros tipo ir formos parinkimas, įvertinant visus galimus variantus;
- funkcijų pasidalijimas ir reglamentavimas, darbuotojų skaičiaus nustatymas;
- darbuotojų darbo organizavimo projektavimas (Zakarevičius, 2004; Fayol, 2005; Ginevičius, Sūdžius, 2008).

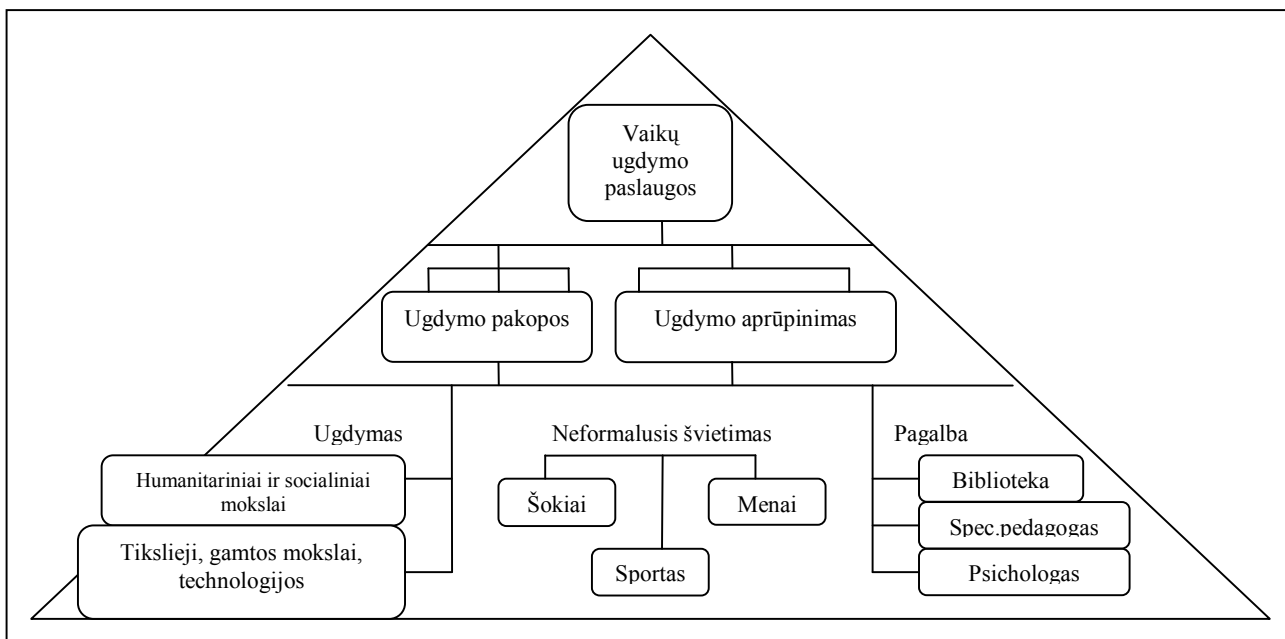
Visais atvejais naudojamas klasikinis organizacijų struktūrų projektavimo modelis – pirmiausia tikslai, po to – struktūra (Carnall, 1990). Tikslų ir strategijos derinimas leidžia tobulinti organizacijos struktūrą, jos funkcionavimą, efektyvumą. Konkrečios organizacijos projektavimo principus būtina numatyti įvertinant organizacijos tikslus ir strategijas. Be to, organizacija reaguoja į aplinkos pokyčius ir prisitaiko prie jų keisdama tikslus ir strategiją. Dėl tokių pasikeitimų savo ruožtu vyksta ir organizaciniai pokyčiai (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004).

Organizacijų projektavimo procesą autoriai (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004; Zakarevičius, 2004; Ginevičius, Paliulis, Merkevičius, 2006; Ginevičius, Silickas, 2008) sąlygiškai skaido į du etapus:

1. Paslaugos suteikimo (produkto gamybos) procesas skaidomas iki tokio lygio, kad būtų įmanoma nustatyti reikalingų darbuotojų skaičių numatytiems darbams atlikti. Analizės metodu sudaroma hierarchinė būtinų darbų schema (žr. 8 pav.).
2. Sintezės būdu sudaroma įstaigos, kaip socialinės sistemos (organizacijos), struktūra. Šiame etape sukuriama pirminė darbo grupė, toliau jos jungiamos į stambesnius vienetus.

8 paveiksle pateiktas švietimo paslaugų proceso dalių išskaidymas. Pirmiausia apibrėžiama fizinė įstaigos idėja prasmė – vaikų ugdymo paslaugos. Toliau apibrėžiama paslaugos įgyvendinimo strategija – paslauga teikiama per ugdymo pakopas (pradinis, pagrindinis, vidurinis ugdymas) ir ugdymo aprūpinimą. Pastarosios sritys dar detalizuojamos. Ugdymą sudaro formalusis ugdymas (humanitariniai, socialiniai, tikslieji, gamtos mokslai, technologijos) ir neformalusis vaikų švietimas

(šokiai, menai, sportas, dainavimas ir kt.). Ugdymo procesui įgyvendinti priskiriama pagalbinė dalis – socialinė sritis, mokymo priemonės, ūkio dalis, valgykla ir t. t. Toliau siekiama nustatyti reikalingų darbuotojų skaičių numatytiems darbams atlikti – kiek reikės lietuvių kalbos mokytojų, anglų kalbos mokytojų, matematikos, chemijos, muzikos, kūno kultūros mokytojų, ar bus mokykloje įsteigtas psichologo etatas, kiek reikės bibliotekos darbuotojų ir pan.



8 pav. Paslaugų proceso struktūra švietimo organizacijos pavyzdžiu

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Ginevičius, R., Silickas, J. (2008). Sisteminio įmonių valdymo pagrindai. Vilnius: Technika.

Atlikus paslaugų teikimo proceso analizę, pereinama prie sintezės etapo – sukuriama koordinuota daugelio specializuotų darbo grupių veikla. Čia būtina įvertinti vadovavimo normos rodiklį, nurodantį, kiek vadovas gali turėti tiesioginių pavaldinių, kad pavaldinys galėtų našiai dirbti. Perskirstant vadovavimo darbus neišvengiamai kyla būtinybė dalį vadovo funkcijų atiduoti pavaduotojams, kartu suteikiant jiems atitinkamas teises ir numatant atsakomybę. Mokslinėje literatūroje (Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004; Ginevičius, Silickas, 2008) pateikiamas matematiškai galimų ryšių tarp asmens (R) modelis:

$$R = N * \left(\frac{2^N}{2} + N - 1 \right)$$

čia N – grupės narių (pavaldinių) skaičius.

Nagrinęjant struktūrų formavimo ir pavaldumo klausimus atsiranda kontrolės ribų (apimties) problema. Kadangi vadovas negali tiesiogiai kontroliuoti daugiau kaip penkių ar šešių pavaldinių veiklos, vadinasi, formuojant struktūras atitinkamai turi būti sudaromi padaliniai ir organizuojama jų vidinė sandara (Zakarevičius, 2002; Paliulis, Chlivickas, Pabedinskaitė, 2004; Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius, 2006; Ginevičius, Silickas, 2008). Padidėjus tiesiogiai pavaldžių asmenų skaičiui, labai padaugėja ryšių tarp grupės narių skaičius, dėl to padidėja psichologinis vadovo darbo krūvis.

Kiekviena organizacija yra savita, todėl nėra vienodų taisyklių, kaip geriausiai įgyvendinti struktūrinius pokyčius. Kiti autoriai (Zakarevičius, 2005; Kvedaravičius, 2006) išskiria tokius organizacinio projektavimo etapus: žmonių pozicijos organizacijoje projektavimas; administracinės struktūros sudarymas – struktūrinių vienetų visumos ir hierarchinių ryšių tarp jų nustatymas; parametrų ir veiksmų, jungiančių šią elementinę visumą į sistemą, sukūrimas; sprendimų priėmimo principų nustatymas ir prielaidų jiems atlikti sukūrimas. Skirtingai nuo aukščiau aptartų dviejų projektavimo proceso etapų, šiame modelyje pabrėžiama darbo elgsenos formalizavimo svarba – nustatymas įvairių taisyklių, normų, kaip turi būti atliekamas darbas, technologinių schemų ir darbų aprašymas ir pan. Tai galima padaryti sukuriant minėtus biurokratinis atributus arba galima realizuoti per darbuotojų mokymo ir instruktavimo programas (Kvedaravičius, 2006).

Trečias ir ketvirtas etapai sieja administracinę struktūrą su valdymo organizavimu. Kitaip tariant, ši struktūra paverčiama veikiančiu mechanizmu, jai suteikiama dinamika. J. Kvedaravičiaus (2006) teigimu, organizacinio projektavimo metu būtina įvertinti santykį tarp naujai kuriamų funkcijų ir praecyje suorganizuotų veiklų; numatyti veiklos pertvarkymo galimybes; veiklos inerciją.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad nauja organizacijos valdymo struktūra privalo užtikrinti įstaigos tikslų įgyvendinimą, reguliuoti organizacijos narių elgesį, įtvirtinti valdžią ir numatyti organizacijos vystymosi galimybes. Įmonės organizacinio projekto racionalumą nusako schemas aiškumas, paprastumas; užduočių ir pajėgumų balansas; vadovavimo lygių skaičius; linijinių vadovų ir štabo darbuotojų skaičiaus santykis; vadovavimo decentralizacijos (padalinių savarankiškumo) lygis (Chrusciel, Field, 2006; Kvedaravičius, 2006; Ginevičius, Silickas, 2008).

Siekiant didžiausios organizacijos sinergijos, bandymai veikiančiose organizacijose gali labai brangiai atsieiti, todėl, prieš priimant sprendimą apie struktūros perprojektavimą, tikslinga atlikti teorinius bandymus taikant modelius (Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius, 2006).

Teorinės dalies apibendrinimas

Parengus konceptualią magistro darbo dalį galima pateikti tokius apibendrinimus:

1. Organizacinės struktūros tyrimų pradžia siejama su ***klasikinės sisteminės vadybos teorija***, kuri valdymo sistemos organizacinės sandaros analizę sutapatina su trijų klasikinių struktūros tipų – linijinė, funkcinė ir linijinė-funkcinė – analize. ***Situatyvinė teorija*** siūlo sudaryti programines tikslines struktūras, kurios lanksčiai keičiasi priklausomai nuo vidaus ir išorės situacijų, jose nėra labai tiksliai apibrėžtos funkcijų, pareigų, atsakomybės ir teisių hierarchijos. Tačiau šiuo metu jau aišku, kad negali būti vienos teisingos organizacijos struktūros. Tam tikra organizacinė struktūra tinka tam tikriems darbams tam tikromis sąlygomis ir tam tikru laiku.
2. ***Organizacinio vystymo koncepcijos*** taikymas išryškino, kad organizacijose yra penkios pagrindinės struktūrinės dalys: strateginė viršūnė, vidurinis lygis, vykdomoji (operacinė) grandis, technostruktūra, aptarnavimo struktūra. Konkreti valdymo struktūra turi būti reglamentuojama priklausomai nuo šių penkių dalių sandaros, kompozicijos, dydžio ir kitų parametrų (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998). Tokia samprata ryškiai skiriasi nuo klasikinių požiūrių ir leidžia dinamiškiau tvarkyti struktūrų organizavimą.
3. Visos organizacijų transformavimo koncepcijos yra skirstomos į tris grupes: ***restruktūrizaciją, reorganizaciją, rekonceptualizaciją*** (3 R teorija). Restruktūrizuojant siekiama perkonfigūruoti struktūrinius elementus, reorganizuojant – pakeisti jų veikimo būdą, o rekonceptualizacija apima ir struktūrizaciją, ir reorganizaciją. Rekonceptualizacijos metu analizuojama tai, kas suteikia veiklai prasmę. Iš esmės rekonceptualizacija – tai naujo sisteminio mentalinio organizacijos modelio sukūrimas, kuriame turi būti subalansuota individų laisvė ir autonomija, grupinis darbas ir vadybinė kontrolė.
4. Literatūroje pabrėžiama, kad galimas tik ***planingas*** įstaigos ***valdymo sistemos tobulinimas*** (Zakarevičius, 2005; Thompson, Martin, 2006; Martin, 2006; Mečkauskienė, 2008; Makštutis, 2008; Hallgrímsson, 2008; Ruibytė, Raubienė, 2009). Kaitos tyrinėtojas B. Burnes (2004) pokyčių procesą skaido į tris etapus: ***inicijavimo, įgyvendinimo, institucionalizavimo***. Kiti autoriai (Joyce, Woods, 2003) išskiria keturis organizacijos planingos kaitos etapus: sprendimo pradėti pokyčius ir inovacijas priėmimas, specifinių pokyčių ir inovacijų planavimas, įgyvendinimas, rezultatų adaptavimas ir vystymas. Taigi organizacinio vystymo procesą, kaip planingą organizacijos funkcionavimo tobulinimo procesą, galima analizuoti kaip trijų nuoseklių veiksmų – situacijos diagnostikos, poveikio ir poveikio efektyvumo kontrolės – grandinę.

5. Organizacijos struktūrų tobulinimas, kaip ir bet kokių pokyčių diegimas, labai priklauso nuo turimų išteklių. Tai labiausiai matomas veiksnys, sąlygojantis organizacijos galimybes. Kaip teigia S. Ramanauskienė (2005) ir G. Stephen (2008), išteklius galima skirstyti į materialiuosius (apima finansines priemones), žinias ir įgūdžius (viso kolektyvo ir visų su pokyčiais susijusių asmenų žinios ir įgūdžiai, prisidedantys prie valdymo sistemos tobulinimo proceso), personalo (pakankamas žmonių skaičius pokyčiams diegti) ir laiko išteklius (apima laiką, skirta pokyčiams įdiegti).
6. Pokyčių valdymo programos kūrimas – startinis organizacijos struktūrų projektavimo taškas. Apibendrinant projektavimo procesą galima įvardyti pagrindinius jo žingsnius: preliminarus projekto planavimas, projekto startavimas, projekto analizė, įgyvendinimo planavimas, įgyvendinimas, įgyvendinimo stebėseną (Zakarevičius, 2005; Kvedaravičius, 2006).
7. Siekiant efektyvaus mokyklų struktūrų modernizavimo, pokyčių procese galima taikyti pagrindines **naujosios viešosios vadybos paradigmas**: ypač daug dėmesio skirti rezultatams ir asmeninei vadybininko atsakomybei; kuriant lankstesnes organizacijų struktūras, keisti reikalavimus personalui, priėmimo į darbą terminus ir sąlygas; aiškiai apibrėžti organizacinius ir personalo komplektavimo klausimus, nustatyti darbų atlikimo rodiklius, pagrindiniai iš kurių apibrėžia organizacijos veiklos efektyvumą ir veiksmingumą; plačiau taikyti privataus sektoriaus metodus (Thom, Ritz, 2004; Puškorius, 2006; Vienažindienė, Sakalas, 2008).
8. Kiekviena organizacija yra savita, todėl nėra vienodų taisyklių, kaip geriausiai įgyvendinti struktūrinius pokyčius. Literatūroje (Ginevičius, 1996; Zakarevičius, 2005; Kvedaravičius, 2006) galima rasti gana daug organizacijos struktūros projektavimo ir formavimo proceso etapų. Tačiau svarbiausia, kad nauja organizacijos valdymo struktūra užtikrintų įstaigos tikslų įgyvendinimą, reguliuotų organizacijos narių elgesį, įtvirtintų valdžią, numatytų organizacijos vystymosi galimybes. Įmonės organizacinio projekto racionalumą nusako schemas aiškumas, paprastumas; užduočių ir pajėgumų balansas; vadovavimo lygių skaičius; linijinių vadovų ir štabo darbuotojų skaičiaus santykis; vadovavimo decentralizacijos (padalinių savarankiškumo) lygis.
9. Organizacinių valdymo struktūrų formavimas priklauso nuo organizacijos stadijos. Reorganizuojant veikiančios organizacijos valdymo struktūrą, veikianči struktūra riboja daromų pakeitimų apimtį, todėl stengiamasi prisitaikyti prie veikiančios organizacinės struktūros ir įvykdyti tik būtinausius pakeitimus, nes kiekvienas svarbesnis pakeitimas visada sukelia pasipriešinimą. Kita vertus, organizacija turėtų laipsniškai pertvarkyti savo organizacinę formą besikeičiančios realybės sąlygomis.

2. MOKYKLŲ STRUKTŪRŲ TOBULINIMO PROGRAMOS TYRIMO PROCEDŪRA IR REZULTATAI

2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

2.1.1. Tyrimui aktualių metodų pristatymas

Igyvendinus MSTP, būtina įvertinti gautus rezultatus – ar mokyklų struktūrų tobulinimo programa pasiekė išskeltus tikslus, pralenkė juos, ar sukėlė priešingą nei tikėtasi mokyklų reakciją. Jau minėta, kad vertinant rezultatus svarbu ir kiekybiniai, ir kokybiniai rodikliai (žr. 1.3 skyrių), todėl MSTP vertinant efektyviausia būtų naudoti *dokumentų turinio (content) analizės metodą*, kai analizuojami oficialūs statistiniai ir verbaliniai dokumentai bei ekspertų stuktūrizuoto atviro interviu būdu gauta medžiaga. Hipotetiškai galima teigti, kad turinio (content) analizė – tai technika, leidžianti, objektyviai ir sistemiškai išnagrinėjus teksto ypatybes, daryti patikimas išvadas (Tidikis, 2003; Luobikienė, 2006; Valacienė, Mikėnė, 2008).

Apibendrinant įvairių sociologų (Tidikis, 2003; Lowe, 2004; Crowley, Delfico, 2006; Valacienė, Mikėnė, 2008; Denzin, Lincoln, 2009 ir kt.) pateikiamus turinio (content) analizės apibrėžimus galima teigti, kad šio tyrimo metodo esmė – išskirti dokumento tekste tam tikrus prasminius vienetus, tada suskaičiuoti jų vartojimo dažnį, tirti įvairių teksto elementų ryšius tiek vieno su kitu, tiek su visa informacijos apimtimi. Būtina įvertinti ir tai, kad informacija apie MSTP faktus, svarbesnius įvykius ar renginius, apie mokyklų praktinę veiklą ir t. t. fiksuojama ir išsaugoma skirtingais būdais – įsakymuose, nutarimuose, sutartyse, nuostatuose, konferencijų pranešimuose, pranešimuose spaudai ir pan. Turinio (content) analizės paskirtis yra atskleisti, susisteminti ir apibendrinti šią informaciją (Tidikis, 2003).

Turinio (content) analizės metodas remiasi statistiniu įvairių teksto charakteristikų įvertinimu. Prieš pasirenkant šį metodą būtina įsitikinti, ar tyrimui pakanka medžiagos, ar ji reprezentatyvi, ar dokumentuose nėra pateikiama sudėtingų reiškinų aprašymų ir pan. Dokumentų tyrimui buvo surinkti visi su MSTP susiję dokumentai, viešai skelbiami Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos tinklalapyje¹ bei tiesiogiai siunčiami programoje dalyvaujančioms mokykloms (raštai, sutartys, seminarų medžiaga, įvairios užduotys ir pan.). Ekspertų nuomonių tyrimui duomenys buvo renkami *stuktūrizuotu atviru interviu*. Remiantis kai kurių sociologų (Boyce, Neale, 2006; Girdzijauskienė, 2006; Kardelis, 2007; Valenzuela, Shrivastava, 2009) nuomone, kokybiniai interviu

¹ Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programa. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. [žiūrėta 2010-01-07]. Prieiga internete: http://209.85.135.132/search?q=cache:fFlm9aRwHgQJ:www.smm.lt/vp_mstp.htm+smm+mstp&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt.

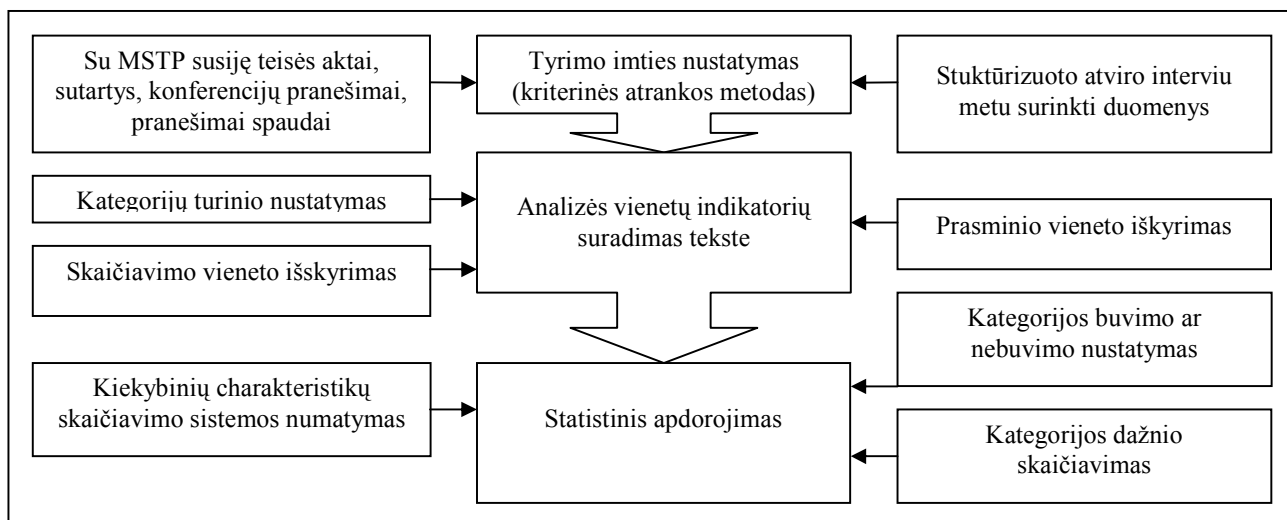
gali būti naudojami kaip pagrindinė duomenų rinkimo strategija ir derinami su kitomis technikomis. Tinkamai atliktas struktūrizuotas interviu suteikia didžiulį kiekį duomenų (Girdzijauskienė, 2006).

Siekiant užtikrinti optimalią tyrimo imtį buvo panaudotas *kriterinės atrankos metodas* (Patton, 2002; Golafshani, 2003; Spencer, Ritchie, Lewis, Dillon, 2003; Rupšienė, 2007). Imties vienetai struktūrizuotam atviram interviu atrinkti pagal šiuos tyrėjo nustatytus kriterijus:

- parenkama Šiaulių miesto mokykla;
- mokykla turi dalyvauti diegiant MSTP pokyčius;
- atrenkami mokyklos ekspertai – direktorius, pavaduotojas, skyrių vedėjai, tiesiogiai dalyvavę diegiant MSTP pokyčius mokykloje.

Tyrimui atrenkami visus tris minėtus kriterijus atitinkantys atvejai. Autorių (Patton, 2002; Rupšienė, 2007) teigimu, kriterinės atrankos būdas yra labai veiksmingas, nes surenkami kokybiški duomenys.

Turinio (content) analizės eiga pateikta 9 paveiksle:



9 pav. Turinio (content) analizės eiga

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Valacienė, A., Mikėnė, S. (2008). Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: Technologija.

Turinio (content) analizės metodo esmė – suskaičiuoti informaciniame masyve tyrimui įdomius prasminius vienetus (su MSTP susiję žodžiai ir jų junginiai, temos, įvykių paminėjimas ir pan.). Sudėtingiausia ir atsakingiausia yra išskirti šiuos vienetus ar tam tikrus simbolius, prasmingus tyrėjui. Kadangi prasminis turinio vienetas gali būti išreikštas įvairiomis kalbos priemonėmis, įvairiomis sąvokomis (dažnai gyvenimiškais, kasdieniais terminais), tyrėjas turi suformuluoti jų konkrečius empirinius indikatorius, t. y. bendrus požymius, rodiklius, kuriais šiems požymiams suteikiamas

vienareikšmiškumas (Kardelis, 2007). Taip pat reikia nustatyti vertinimo vienetą, pavyzdžiui, MSTP paminėjimo dažnumas (žr. 9 paveikslą).

Turinio (content) analizė yra vienas populiariausių sociologinių tyrimo metodų, turintis ir pranašumų, ir trūkumų. Remiantis įvairių autorių (Patton, 2002; Golafshani, 2003; Spencer, Ritchie, Lewis, Dillon, 2003; Lowe, 2004; Crowley, Delfico, 2006; Rupšienė, 2007; Kardelis, 2007; Denzin, Lincoln, 2009 ir kt.) publikacijomis, svarbiausi turinio (content) analizės privalumai yra galimybė naudoti tiek kiekybinę, tiek kokybinę analizę; visų duomenų, kuriuos tik galima suskaičiuoti, panaudojimas; galimybė tirti tiek dabarties, tiek ateities įvykius ar reiškinius; patogumas apdorojant gausią informaciją. Pagrindiniai šios analizės trūkumai yra mokslškai pagrįstų tikslų skaičiavimo vienetų ir jų atrankos kriterijų nebuvimas; pasirinktiems žymėjimo vienetams įvairios prasmės suteikimas; naudojamų dokumentų trumpalaikiškumas.

2.1.2. Tyrimo metodika ir procedūra

Šio tyrimo *tikslas* – išanalizavus vidaus struktūrų tobulinimo specifiką MSTP mokyklose, suformuoti mokyklos struktūros kaitos valdymo modelį (žr. 1 lentelę).

Tyrimo tikslui pasiekti suformuoti tokie *uždaviniai*:

1. Analitiškai apžvelgti svarbiausius organizacijų valdymo struktūrų vystymo teorinius aspektus ir įvertinti jų taikymo galimybes švietimo įstaigoje.
2. Identifikuoti pasirengimo MSTP įgyvendinimui eksperimentinėse mokyklose probleminius aspektus.
3. Išanalizuoti pagrindinius mokyklų struktūrų tobulinimo programos diegimo ypatumus išorinėje ir vidinėje švietimo organizacijos aplinkoje.
4. Pateikti mokyklos struktūros kaitos valdymo modelį (žr. 1 lentelę).

Tyrimo *objektas* – mokyklų valdymo struktūrų tobulinimas.

Tyrimo proceso atlikimo schema: pirma – išskirta informacija, reikalinga tyrimui atlikti; antra – informacijos šaltinių paieška; trečia – duomenų apdorojimo metodo parinkimas; ketvirta – duomenų rinkimas; penkta – gautų duomenų apdorojimas kiekybinės ir kokybinės analizės būdu; šešta – išvadų ir pasiūlymų formulavimas (žr. 10 paveikslą).

Magistro darbo problemos sprendimo programa

<i>Tikslas</i>	<i>Tarpiniai tikslai</i>	<i>Tikslų pasiekimo metodai</i>	<i>Terminai</i>	<i>Rezultatai</i>
Išanalizavus vidaus struktūrų tobulinimo specifika MSTP mokyklose, suformuoti mokyklos struktūros transformavimo proceso valdymo modelį	1. Analitiškai apžvelgti svarbiausius organizacijų valdymo struktūrų vystymo teorinius aspektus ir įvertinti jų taikymo galimybes švietimo įstaigoje.	- teorinė pasirinktos temos analizė, siekiant detalai susipažinti su nagrinėjama valdymo struktūrų tobulinimo organizacijose tema (analizė, lyginimas bei apibendrinimas);	2009 m. vasario – birželio mėn.	Apibendrintos organizacijų struktūrizavimo sampratos vystymosi koncepcijos; pateikta organizacijos penkių sudėtinių dalių schema mokyklos pavyzdžiu; apibrėžtos organizacijų transformavimo koncepcijos; išanalizuoti planingos mokyklos plėtros kompleksškumo ypatumai; pateikta organizacijos struktūros projektavimo ir formavimo proceso etapų analizė.
	2. Identifikuoti pasirengimo MSTP įgyvendinimui eksperimentinėse mokyklose probleminius aspektus.	- teisinių dokumentų, reglamentuojančių MSTP, analizė, lyginimas ir apibendrinimas; - valdymo struktūrų tobulinimo pokyčių mokyklose eigos analizė (content analizė).	2009 m. rugsėjo – 2010 m. sausio mėn.	Atlikta mokyklų struktūrų tobulinimo programos įgyvendinimo analizė išteklių aspektu. Išanalizuota medžiaga (teisės aktai, praktinis vadovas, teorinės rekomendacijos), kuria vadovavosi mokyklos, tobulindamos savo įstaigos valdymo struktūras, kokie buvo vykdomi seminarai dėl MSTP įgyvendinimo, kokiais valdymo struktūrų formavimo principais mokyklos vadovavosi rengdamos savo modelius, įvertinta MSTP įtaka mokyklos kaitai.
	3. Išanalizuoti pagrindinius mokyklų struktūrų tobulinimo programos diegimo ypatumus išorinėje ir vidinėje švietimo organizacijos aplinkoje.	- valdymo struktūros pertvarkymo projekto rengimo analizė (content analizė); - ekspertų nuomonių tyrimas (stuktūrizuotas atviras interviu pagal iš anksto sudarytą klausimyną, panaudojant elektronines priemones).	2010 m. vasario – kovo mėn.	Detali valdymo struktūrų pertvarkymo projekto rengimo žingsnių analizė identifikuojant problemines vietas. Išanalizuota mokyklų ekspertų nuomonė apie MSTP diegimo procesą (gera, bloga, kokios informacijos trūko, ar patenkino lūkesčius, pateiktos informacijos išsamumas, aiškumas, savalaikiškumas, praktinė panauda, duomenų informatyvumas).
	4. Pateikti mokyklos struktūros kaitos proceso valdymo modelį.	- tyrimo metu gautų rezultatų modeliavimas, projektavimas	2010 m. balandžio mėn.	Sukonstruotas mokyklos valdymo struktūroskaitos proceso valdymo modelis.

Apžvelgus mokslinę literatūrą pokyčių suvokimo ir valdymo klausimais, programos dokumentaciją ir naujų valdymo struktūrų diegimo eksperimentinėse mokyklose proceso eigą, buvo pastebėta, kad nėra išanalizuota, kokie mokyklose įvyko pokyčiai pradėjus diegti MSTP. Remiantis pradine tyrimo strategija numatyta atlikti anketinę eksperimente dalyvavusių mokyklų vadovų ir mokytojų apklausą, siekiant identifikuoti mokyklų vadovų ir darbuotojų požiūrį į pokyčius, jų rezultatus, pokyčių valdymo galimybes.

ŠU ir KTU 2009 m. atliktas tyrimas „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų ir įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ bei viešai pristatyti rezultatai įgyvendino didžiąją dalį pirminės numatyto tyrimo strategijos. Norint išvengti informacijos dubliavimo ir siekiant kuo didesnės magistro darbo naudos, buvo peržiūrėta tyrimo strategija. Atliekant analizę pastebėta, kad MSTP projektavimo ar diegimo proceso eiga visose šalies mokyklose sustojo, nėra mokslinės literatūros valdymo struktūrų vystymo klausimais analizės. Minėti aspektai paskatino magistro darbe aktualizuoti naują tyrimo kryptį.

Tyrimui atlikti buvo parengta *metodika*, paremta skirtingais mokslinės informacijos šaltiniais ir įvairiais tyrimo metodais:

- teoriniai: dokumentų, reglamentuojančių mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programą, analizė, lyginimas ir apibendrinimas;
- empiriniai: struktūrizuotas atviras interviu pagal iš anksto sudarytą klausimyną panaudojant elektronines priemones. Kokybinio tyrimo metodas skirtas mokyklos specialistams – ekspertams, tiesiogiai dalyvavusiems diegiant MSTP pokyčius. Ekspertų interviu būdu gauta medžiaga analizuojama taikant turinio (content) analizės metodą;
- statistiniai: statistinių tyrimo duomenų kiekybinė aprašomoji analizė (žr. 1 lentelę).

Klausimynas struktūrizuotam interviu sudarytas remiantis LR ŠMM konkurso būdu užsakyto sociologinio tyrimo „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“, kurį 2009 m. gegužės–birželio mėn. atliko nepriklausoma tyrėjų grupė, atstovaujanti mokslininkams iš dviejų šalies universitetų – KTU ir ŠU, klausimais. Siekiant užtikrinti vieną pagrindinių kokybiniam tyrimui keliamą „atvirumo“ principą, tyrimo dalyviams buvo užduodami platūs, atviri, nuomonių įvairovę skatinantys *tyrimo klausimai*:

1. Kokiais būdais Jūs buvote informuojami apie diegiamą naują mokyklos struktūros ir valdymo modelį? Ar pakako informacijos?
2. Kaip vertinate eksperimento metu naujai suformuotą savo mokyklos, kaip organizacijos, struktūrinį valdymo modelį?
3. Kokie pokyčiai įvyko mokykloje diegiant eksperimentinį Modelį?

4. Kas pasikeitė mokykloje įdiegus Modelį?
5. Aprašykite ir įvertinkite mokyklos valdymo kaitos eksperimento rezultatus ir pasekmes.
6. Su kokiomis problemomis susidurta diegiant eksperimentinį Modelį?
7. Kaip tobulintumėte šį Modelį?

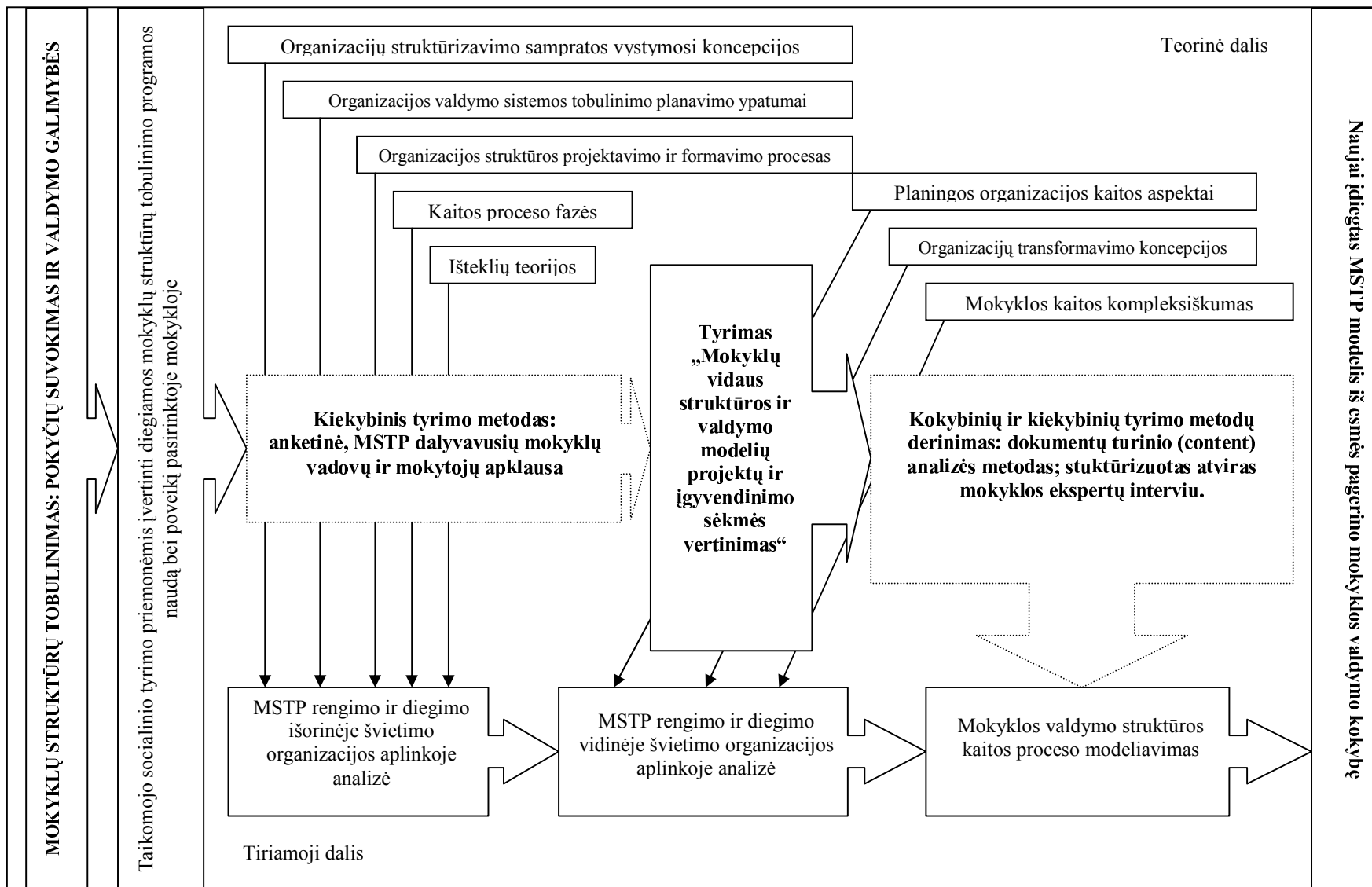
Siekiant užtikrinti savanoriškumo principą, tiriamieji tyrime dalyvavo laisva valia, prieš pradėdant tyrimą buvo gautas tiriamųjų sutikimas. Įvadinio pokalbio metu tiriamiesiems buvo paaiškinta atliekamo tyrimo prasmė ir kontekstas; buvo pabrėžta, kad interviu yra konfidencialus ir šis konfidencialumas grindžiamas tyrėjo mokslinė etika. Buvo išpareigota niekur nenurodyti nei tiriamojo vardo ar pavardės, nei mokyklos, kuriai respondentas atstovauja, pavadinimo. Tiriamieji buvo informuoti apie tyrimo tikslus, uždavinius, galimą riziką ir tiriamojo teises.

Tyrimo „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ (2009) ataskaitoje suformuota rekomendacija, kad dar vienas MSTP „poveikio vertinimo tyrimas būtų atliktas vėliau, pvz., 2010 metais“. Diegiamo Modelio privalumai dar labiau atsiskleistų, o „vertinamojo tyrimo indikatorių struktūra galėtų papildyti tokiu nauju ir prasmingu diagnostiniu bloku kaip „gerosios patirties vertinimas ir apibendrinimas“. Keliose ar keliolikoje pasirinktų mokyklų, kuriose Modelio įdiegimas įvyko sklandžiai, kurios sugebėjo pasinaudoti naujo Modelio privalumais, galėtų būti atliekamos mokslinės vizitacijos, kokybiniai interviu“. Paminėtais aspektais yra pagrindžiamas šio tyrimo tikslinių grupių formavimas. Tyrimui buvo pasirinkti Šiaulių Didždvario gimnazijos specialistai: mokyklos direktorius (N = 2), direktoriaus pavaduotojas (N = 1), skyrių vedėjai (N = 7).

Interviu metu gauta medžiaga vėliau buvo apdorojama content analizės technika. Analizuojant gautų tekstinių duomenų masyvą, buvo ieškoma panašių pagal prasmę pasakymų ir žodžių, kurie kitame analizės etape buvo jungiami į apibendrinančias kategorijas ir subkategorijas. Tokių atsakymų privalumas yra tas, kad respondentams neprimetamas koks nors atsakymas ar požiūris, pateikiamos autentiškos respondentų mintys. Analizės suformuotos kategorijos ir subkategorijos atspindi mokyklos specialistų nuomonių MSTP atžvilgiu įvairovę, lūkesčius, interesus.

Mokyklos struktūros tobulinimo programos dokumentuose pateikti tikslai, uždaviniai ir laukiami rezultatai buvo suklasifikuoti į dvi mokyklos veiklos sritis, kuriose vyko MSTP pokyčiai:

- ugdymo aplinkoje (pavyzdžiui, mokinių pažangumas, praleistų pamokų skaičius, mokinių ir mokytojų saugumas ir pan.);



10 pav. Magistro darbo schema

- mokyklos valdymo ir administravimo procese (pavyzdžiui, struktūros ir valdymo modelių parengimas ir diegimas, išteklių valdymas, veiklos administravimas, darbo krūvio paskirstymas ir pan.).

Pokyčiai išvardytose mokyklos veiklos srityse sudaro tyrimo kokybinės turinio analizės pagrindą. Siekiant atskleisti tyrimo dalyvių patirtį įgyvendinant naują valdymo struktūrą mokyklose, atskleisti teigiamus ir tobulintinus Modelio bei jo įgyvendinimo aspektus, kategorizuojant kokybinius duomenis buvo pasitelkiami skirtingo „svorio“ analizės vienetai: žodžių junginys ar citata, pastraipa arba dalis teksto. Gauti rezultatai buvo analizuojami ir palyginami su tyrimo „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ (2009) ataskaitoje pateiktais duomenimis.

Programos dokumentų analizė parodė, kad MSTP tikslas – sukurti mokiniams ir mokytojams bendrojo lavinimo mokyklose tinkamą ugdymosi ir ugdymo aplinką – įgyvendinamas panaudojus keletą priemonių. Šiame tyrime susitelkiama ties keletu itin aktualių aspektų (vidaus struktūrų ir valdymo modelių rengimas ir diegimas mokyklose), tačiau *atsiribojama* nuo informacinių technologijų diegimo ir mokyklos vadovų bei specialistų vadybinių gebėjimų ir kompiuterinio raštingumo tobulinimo analizės.

Kadangi tyrimas buvo atliktas vienoje Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokykloje, tad pagal gautus duomenis negalima spręsti apie visų MSTP dalyvavusių mokyklų gerą patirtį ir daryti apibendrinamąsias išvadas.

2.2. MSTP rengimas ir diegimas išorinėje švietimo organizacijos aplinkoje: tyrimo rezultatų pristatymas

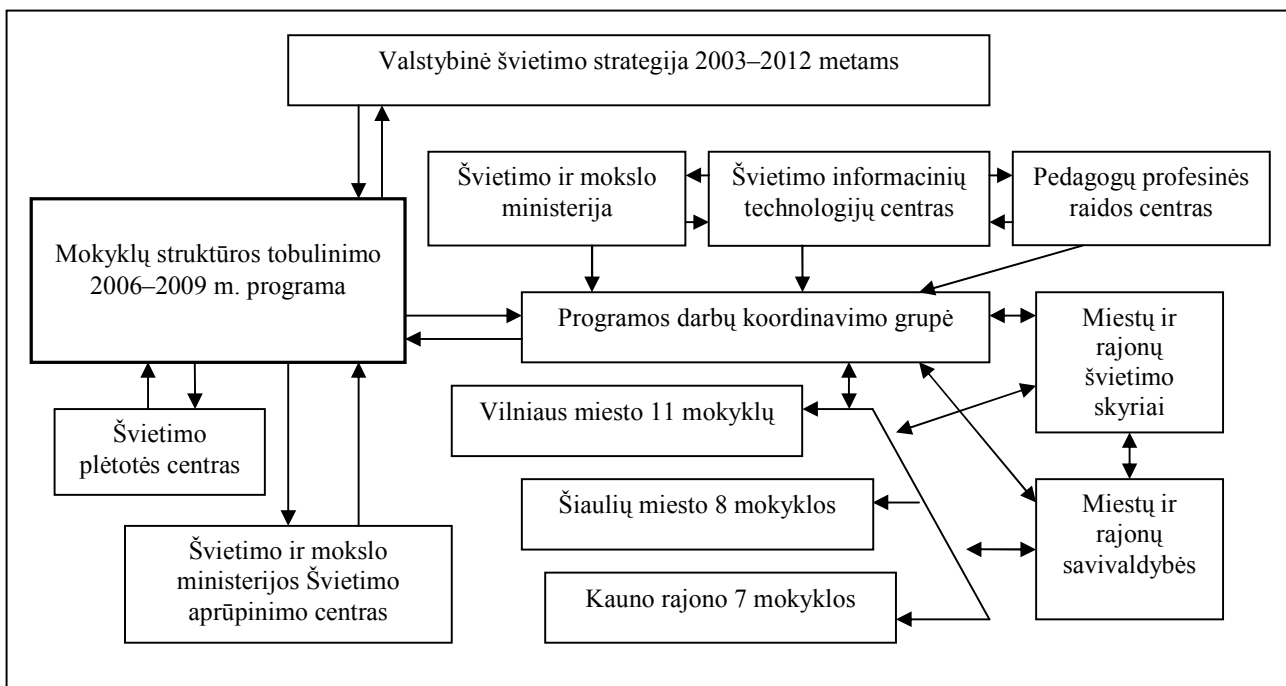
2.2.1. Mokyklų struktūrų tobulinimo programos bendroji analizė

Europos integracijos kontekste analitikai (Aramavičiūtė, Martišauskienė, 2006; Ignatova, 2008; Duoblienė, 2009) pastebi, kad Lietuvos švietimo sistema pereina prie konstruktyvistinio ugdymo. Tai atsispindi švietimo dokumentuose, bendrosiose programose, edukologiniuose tyrimuose. Vienas iš valstybės švietimo plėtotės 2003–2012 m. siekių ir yra užtikrinti švietimo kokybę. Tačiau *konstruktyvizmo* sąvoka apima ne tik ugdymo turinį, bet ir ugdymo proceso organizavimą.

Mokyklų struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos tikslas – sudaryti prielaidas veiksmingai mokyklų veiklai (LR ŠMM ministro įsakymas „Dėl mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos patvirtinimo“, 2006). Pokyčių esmė – sukurti mokiniams ir mokytojams bendrojo lavinimo mokyklose tinkamą ugdymosi ir ugdymo aplinką, tobulinti ir modernizuoti veiklos valdymą, stiprinti

atvirumą vietos bendruomenei. Tai įgyvendinama per mokyklos organizacijos struktūravimą, valdymo decentralizavimą, informacinių technologijų diegimą. Mokyklų valdymą bandoma pertvarkyti kuriant lankstesnes struktūras, taikant laisvesnį hierarchinių lygmenų, kontroliuojančių ir vykdančių padalinių bei skyrių, bendradarbiavimo stilių, tobulinant žmonių išteklių vadybą, personalą plačiau įtraukiant į sprendimų priėmimo procesą. Tačiau lankstaus veikimo ir tikslingų pokyčių pastangų valstybinės mokyklos stokoja ir dėl savo veiklos specifikos, ir dėl labai menkai pasireiškiančios konkurencijos.

Švietimo specialistų pastangomis kuriama švietimo valdymo sistema teikia vis daugiau galimybių ne tik iš esmės pagerinti bendrojo lavinimo mokyklų moksleivių mokymą, bet ir jų mokymosi aplinką. Pavyzdžiui, LR Vyriausybės 2002 m. patvirtinta „Mokyklų tobulinimo 2002–2005 m. programa“ tai įgyvendina per švietimo kokybės vadybos sistemos sukūrimą ir mokyklų tinklo optimizavimą; Mokyklų struktūros tobulinimo programa – per naujų mokyklos vidaus struktūros ir valdymo modelių sudarymą, mokyklų vadovų ir specialistų vadybinių gebėjimų tobulinimą, mokyklos vidaus dokumentų tvarkymo sistemos kompiuterizavimą. MSTP parengta atsižvelgiant į Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatas (LR Seimo nutarimas „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų“, 2003), kuriose numatyta baigti formuoti lanksčią 3 pakopų bendrojo ugdymo struktūrą, ir į Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos (LRV nutarimas „Dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos“, 2005) keliamus uždavinius plėtoti pagalbą mokiniams ir mokytojams, kelti į kokybės užtikrinimą orientuotą mokyklos vadybos kultūrą (žr. 11 pav.).



11 pav. MSTP įgyvendinančių institucijų sąveika

Pagrindinė programos vykdymą organizuojanti ir koordinuojanti institucija yra Švietimo ir mokslo ministerija (toliau ŠMM). Kiti programos vykdytojai – Informacinių technologijų centras, Pedagogų profesinės raidos centras, Švietimo plėtotės centras, Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, 3 savivaldybės ir 26 mokyklos (LR ŠMM ministro įsakymas „Dėl mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos įgyvendinimo“, 2007) (žr. 11 pav.).

MSTP darbų koordinavimo grupę sudaro švietimo ir mokslo ministro patvirtinti 6 nariai iš ŠMM Bendrojo ugdymo departamento, Švietimo informacinių technologijų centro, Pedagogų profesinės raidos centro. Koordinavimo grupė glaudžiai bendradarbiauja su ŠMM Švietimo aprūpinimo centru, kuriam pavesta įgyvendinti programą (LR ŠMM ministro įsakymas „Dėl Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos vykdymo“, 2007), su ŠMM administracijos padaliniais, Informacinių technologijų centru, Pedagogų profesinės raidos centru, prireikus teikia siūlymus dėl regioninių mokytojų švietimo centrų, bendrojo lavinimo mokyklų, nevyriausybinių švietimo organizacijų, kitų partnerių įtraukimo į programos įgyvendinimą.

Įgyvendinant MSTP svarbus vaidmuo tenka programoje dalyvaujančių mokyklų savivaldybėms ir švietimo skyriams, kurie įsipareigojo sudaryti palankias sąlygas įgyvendinant MSTP ir užtikrinti mokyklų dalyvavimą organizuojamuose mokymuose, pasitarimuose bei darbo grupėse.² Švietimo padalinio ir savivaldybės specialistų, atsakingų už programos įgyvendinimą, veikla MSTP pokyčių metu orientuota į pagalbą mokykloms sprendžiant iškilusias problemas bei inicijuojant teisės aktų pakeitimų patvirtinimus.³

Tinkamas išteklių parinkimas – tai svarbiausia sėkmingo programos įgyvendinimo ir MSTP pokyčių diegimo mokyklose sąlyga. Dalyvauti MSTP pretendavo 39 savivaldybių 258 mokyklos.⁴ Remiantis ŠMM nustatytais kriterijais atrinktos 26 Vilniaus ir Šiaulių miestų bei Kauno rajono savivaldybių mokyklos (LR ŠMM ministro įsakymas „Dėl Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programoje dalyvauti atrinktų savivaldybių ir mokyklų“, 2007), t. y. į vieną dalyvio vietą pretendavo beveik 10 mokyklų (žr. 2 lentelę):

² Ivenkov, I. (2008). Mokyklų valdymo analizės pristatymas. Seminaro „Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 metų programos įgyvendinimas“ medžiaga. Plateliai, 2008 m. lapkričio 20 d.

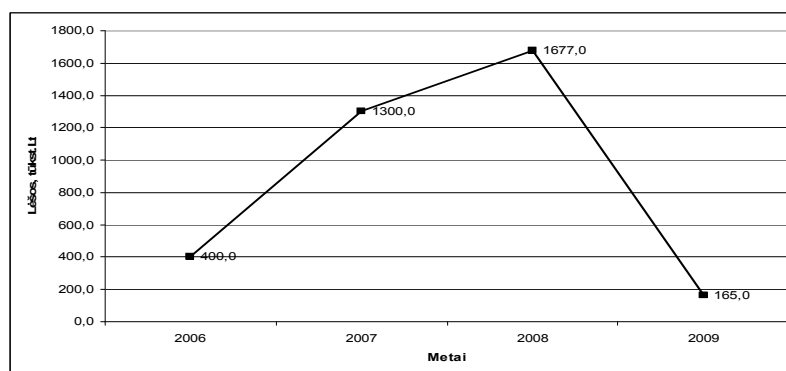
³ Damskienė, V. (2009). Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 metų programos įgyvendinimas: steigėjas – mokykla. Seminaro „Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 metų programa“ medžiaga. Šiauliai, 2009 m. gruodžio 2 d.

⁴ Klepačienė, R. (2007). MSTP pristatymas. Įvadinė Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos konferencija. Vilnius, 2007 m. balandžio 3 d.

MSTP dalyvaujančios mokyklos

Mokyklos tipas	Vilniaus miesto savivaldybė	Šiaulių miesto savivaldybė	Kauno rajono savivaldybė	Iš viso
Pradinė	„Šviesos“ pradinė mokykla, „Vyturio“ pradinė mokykla	-	-	2 mok.
Pagrindinė	Žygimanto Augusto pagrindinė mokykla, Žemynos pagrindinė mokykla	„Romuvos“ pagrindinė mokykla, „Jovaro“ pagrindinė mokykla	Šlienavos pagrindinė mokykla, Mastaičių pagrindinė mokykla	6 mok.
Vidurinė	Sofijos Kovalevskajos vidurinė mokykla, Viršuliškių vid. mokykla, Baltupių vid. mokykla	„Saulėtekio“ vid. mokykla, Stasio Šalkauskio vid. mokykla, Simono Daukanto vid. mokykla	Garliavos Jonučių vidurinė mokykla, Čekiškės Prano Dovydaičio vidurinė mokykla	8 mok.
Gimnazija	Mykolo Biržiškos gimnazija, Jono Pauliaus II gimnazija, Žirmūnų gimnazija, Žemynos gimnazija	„Romuvos“ gimnazija, Juliaus Janonio gimnazija, Didždvario gimnazija	Vilkijos gimnazija, Akademijos Ugnės Karvelis gimnazija, Babtų gimnazija	10 mok.
Iš viso	11 mokyklų	8 mokyklos	7 mokyklos	26

Apibendrinant 2 lentelėje pateiktą informaciją galima teigti, kad MSTP daugiausia dalyvavo Vilniaus miesto savivaldybės mokyklų, iš kurių buvo net 2 pradinės. Iš Šiaulių miesto ir Kauno rajono mokyklų į MSTP nepateko nė viena pradinė mokykla. Iš viso programoje dalyvavo 38,4 proc. gimnazijų, 30,8 proc. vidurinių, 23,1 proc. pradinių ir 7,7 proc. pagrindinių mokyklų. Programoje dalyvaujančios mokyklų komandos, kurdamos konkrečius struktūros modelius, laisvai rinkosi prioritetus ir tikslus, bendrame projekte ieškodamos savo nišos.



12 pav. MSTP įgyvendinimo išlaidos

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos, Švietimo aprūpinimo centro, Šiaulių m. savivaldybės administracijos 2007 m. balandžio 19 d. sutartis Nr. SUT-370 „Dėl bendradarbiavimo įgyvendinant mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programą“.

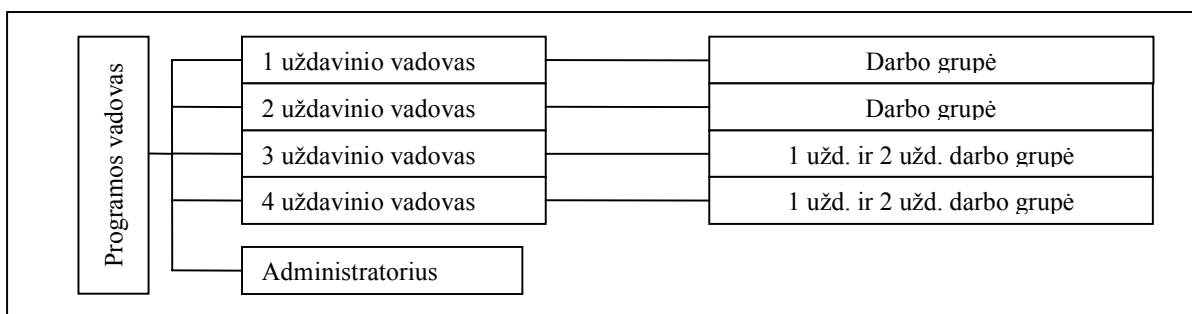
MSTP dalyvaujančioms mokykloms programai įgyvendinti 2006–2009 metų laikotarpiu buvo skirta 3542 tūkst. litų (žr. 12 pav.). Iš jų Vilniaus miesto mokykloms administravimo etatams steigti

skirta 605 tūkst. litų, Šiaulių – 440 tūkst. litų; Kauno – 385 tūkst. litų. Programoje dalyvaujančių mokyklų mokytojų darbo vietoms įrengti skirta 185 knygos, 26 tinklo komutatoriai, 26 spausdintuvai, 250 asmeninių kompiuterių, 200 projektorių, 200 skenerių, 200 spausdintuvų, programinės įrangos.⁵

Sėkmingam MSTP įgyvendinimui ypatingai svarbus žmogiškųjų išteklių aspektas, t. y. pakankamas žmonių skaičius pokyčiams diegti. Vadovaujantis Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centro direktoriaus įsakymais, programos priemonėms vykdyti sudarytos 4 darbo grupės, į kurių sudėtį įeina projekto vadovas, vadybos specialistai, teisininkai, informacinių komunikacinių technologijų specialistai. Minėti konsultantai – lektorai parengti akreditavus ir patvirtinus nacionalinio lygio programą „Mokyklų, siekiančių tobulinti mokyklų valdymo struktūrą, komandų mokymas“⁶. MSTP valdymas pateiktas 13 paveiksle.

Pirmojo programos uždavinio – parengti ir išbandyti mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelius – priemonės įgyvendino suformuota darbo grupė, konsultantas – VšĮ „Socialinės ir ekonominės plėtros centras“, 26 mokyklos. Šiuo laikotarpiu atrinktos programoje dalyvausiančios savivaldybės ir jų mokyklos, išanalizuota Lietuvos ir užsienio mokyklų valdymo patirtis, parengtos mokyklos vidaus struktūros ir funkcijų tobulinimo gairės, pagal kurias parengti mokyklų vidaus struktūros ir valdymo pertvarkymo projektai.

Antrojo uždavinio priemonėms įgyvendinti suformuota darbo grupė (Švietimo informacinių technologijų centras, savivaldybių administracijų švietimo skyriai, Pedagogų profesinės raidos centras, mokyklų atstovai), kurios pagrindinė veikla susijusi su mokyklų aprūpinimu kompiuterine technika, programine įranga ir vartotojų instrukcijų parengimu.



13 pav. MSTP programos valdymas

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Klepačienė, R. (2008). MSTP pristatymas. Seminaro „Mokyklos struktūros tobulinimo 2006 – 2009 metų programa“ medžiaga. Švietimo ir mokslo ministerijos bendrojo ugdymo departamento švietimo organizavimo skyrius. Vilnius, 2008 m. lapkričio 20 d.

⁵ Mokyklos struktūros tobulinimo programa keičia Lietuvos mokyklas (2007). Švietimo ir mokslo ministerija. *Verslo banga* [žiūrėta 2009-12-30]. Prieiga internete: <http://209.85.135.132/search?q=cache:iLrLCea85KIJ:www.verslobanga.lt/lt/spaudai.full/475906fbd6158+MSTP+valdymas&cd=7&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>.

⁶ Drungilienė, D. (2009). Mokyklos darbuotojų kompetencijų tobulinimas. Seminaro „Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 metų programa“ medžiaga. Vilnius, 2009 m. gruodžio 2 d.

Trečiojo programos uždavinio priemonės įgyvendino jau suformuotos darbo grupės, kurioms buvo paskirta išmokyti programoje dalyvaujančių mokyklų personalą dirbti su pateikta programine – bandomąja įranga, praveisti įvadinius seminarus mokyklų komandoms ir savivaldybių atstovams dėl mokyklos struktūros ir vidaus valdymo modelių įgyvendinimo, mokymus mokyklų komandoms apie perėjimą prie naujos vidaus struktūros ir darbą naujomis sąlygomis.

Ketvirtojo uždavinio veikla susijusi su MSTP informavimu ir viešinimu: programos pristatymas visuomenei, informavimas apie MSTP teikiamas galimybes, teigiamo įvaizdžio formavimas. Parengtas viešinimo veiksmų planas: pranešimai spaudai; straipsniai specializuotuose leidiniuose „Švietimo naujienos“ ir „Dialogas“, nacionalinėje spaudoje (dienraštis „Lietuvos rytas“), regioninėje Vilniaus, Kauno, Šiaulių spaudoje; reportažai nacionaliniame ir regioniniame radijuje; programos įgyvendinimo baigiamoji konferencija.⁷

Švietimo aprūpinimo centro, kaip administratoriaus, vaidmuo MSTP susijęs su visų reikiamų įsakymų dėl uždavinių įgyvendinimo (darbo grupių, mokyklų sąrašų, komandų narių sąrašų) parengimu ir patvirtinimu; raštų, kviečiančių darbo grupių narius į seminarus ar į konferencijas, parengimas ir išsiuntimas; dalyvavimas rengiant bendrąją sutartį su programoje dalyvaujančiomis savivaldybėmis, savivaldybių sutarties su Švietimo aprūpinimo centru parengimas dėl pinigų pervedimo; ataskaitų koordinavimas; programos koordinavimas per „Korį“.⁸

Remiantis teorine medžiaga (žr. 1.3.1 skyrių) galima teigti, kad MSTP laiko ištekliai yra kritiniai, todėl būtina laiko, skirto programai diegti, analizė. 2006–2009 m. vykusią programą buvo suskaidyta į 3 stadijas:

- **inicijavimo** stadija (2007m. gegužė–2008 m. liepa) – naujos mokyklos struktūros kūrimas, konsultacijos, derybos, įtikinėjimas;
- **įgyvendinimo** stadija (2008 m. rugpjūtis–2009 m. rugpjūtis) – praktinis pokyčių diegimas;
- **įtvirtinimo** stadija (2009 m. rugsėjis–2010 m. rugpjūtis) – įdiegtų pokyčių įtvirtinimas kasdienėje veikloje.⁹

Siekiant pagrindinio programos tikslo – sudaryti prielaidas veiksmingai mokyklų veiklai – iškelti 5 uždaviniai ir numatytas priemonių planas, kurio įgyvendinimą sąlygoja bendradarbiavimas tarp MSTP

⁷ Janionytė, A. (2007). 4 uždavinio veikla. Įvadinė Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos konferencija. Vilnius, 2007 m. balandžio 3 d.

⁸ Šnipienė, R. (2007). 5 uždavinys – užtikrinti programos administravimą. Įvadinė Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos konferencija. Vilnius, 2007 m. balandžio 3 d. [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga internete: http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/MSTP_5_uzdavinio%20veikla.pdf.

⁹ Strolaitė, S. (2008). Naujų valdymo modelių diegimas mokyklose. Seminaro „Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 metų programos įgyvendinimas“ medžiaga. Plateliai, 2008 m. lapkričio 20 d.

partnerių (Informacinių technologijų centras, Pedagogų profesinės raidos centras, savivaldybių administracijų švietimo padalinių, mokyklų vadovų bei specialistų komandos):

1. Parengti ir išbandyti mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelius (2007–2008 m.)¹⁰.
2. Sukurti, pritaikyti turimą ir išbandyti mokyklos vidaus dokumentų tvarkymo programinę įrangą veiklai administruoti (2007–2009 m.)¹¹.
3. Patobulinti programoje dalyvaujančių mokyklų vadovų ir specialistų vadybinius gebėjimus, kompiuterinį raštingumą ir parengti juos mokyklos vidaus struktūros, valdymo tobulinimo ir dokumentų tvarkymo konsultantais (2007–2008 m.)¹².
4. Informuoti visuomenę apie programos vyksmą ir jos rezultatus (2007–2009 m.)¹³.
5. Užtikrinti tinkamą programos administravimą (LR ŠMM ministro įsakymas „Dėl mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos patvirtinimo“, 2006) (2007–2009 m.)¹⁴.

Apibendrinant galima teigti, kad MSTP įgyvendinimui buvo skirta pakankamai išteklių ir jie, realizuojant programą, buvo racionaliai panaudoti. Tai leidžia manyti, kad buvo tinkama programos diegimo vadyba ir koordinavimas. Atlikta analizė susijusi su programos diegimu makrolygmeniu, iš kur ir kilo programos iniciatyva, tačiau tikslinga paanalizuoti, kaip šie procesai vyko mokyklos lygmeniu.

2.2.2. Mokyklų struktūrų tobulinimo programos projekto rengimo proceso analizė

1.2. skyriuje minėta, kad siekiant tobulinti mokyklų valdymo struktūras racionaliausia būtų taikyti restruktūrizacijos koncepciją. Pasirinkimą lemia švietimo organizacijos pavaldumas ŠMM, kuri ministro įsakymais, nutarimais, kitais teisės aktais nustato mokyklų valdymo struktūrą, funkcijų pasidalijimą ir t. t. Valstybinė mokykla savavališkai negali keisti nustatytos tvarkos, todėl valdymo struktūrų tobulinimo pokyčiai privalo būti „nuleisti iš viršaus į apačią“. Aktualu ir tai, kad mokyklos

¹⁰ Strolaitė, S. (2008). 1 uždavinys: parengti ir išbandyti mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelius. Informacinis pranešimas ŠMM. Vilnius, 2008 m. vasario 5 d. [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga internete: <http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/I%20uzdavinio%20darbai.pdf>.

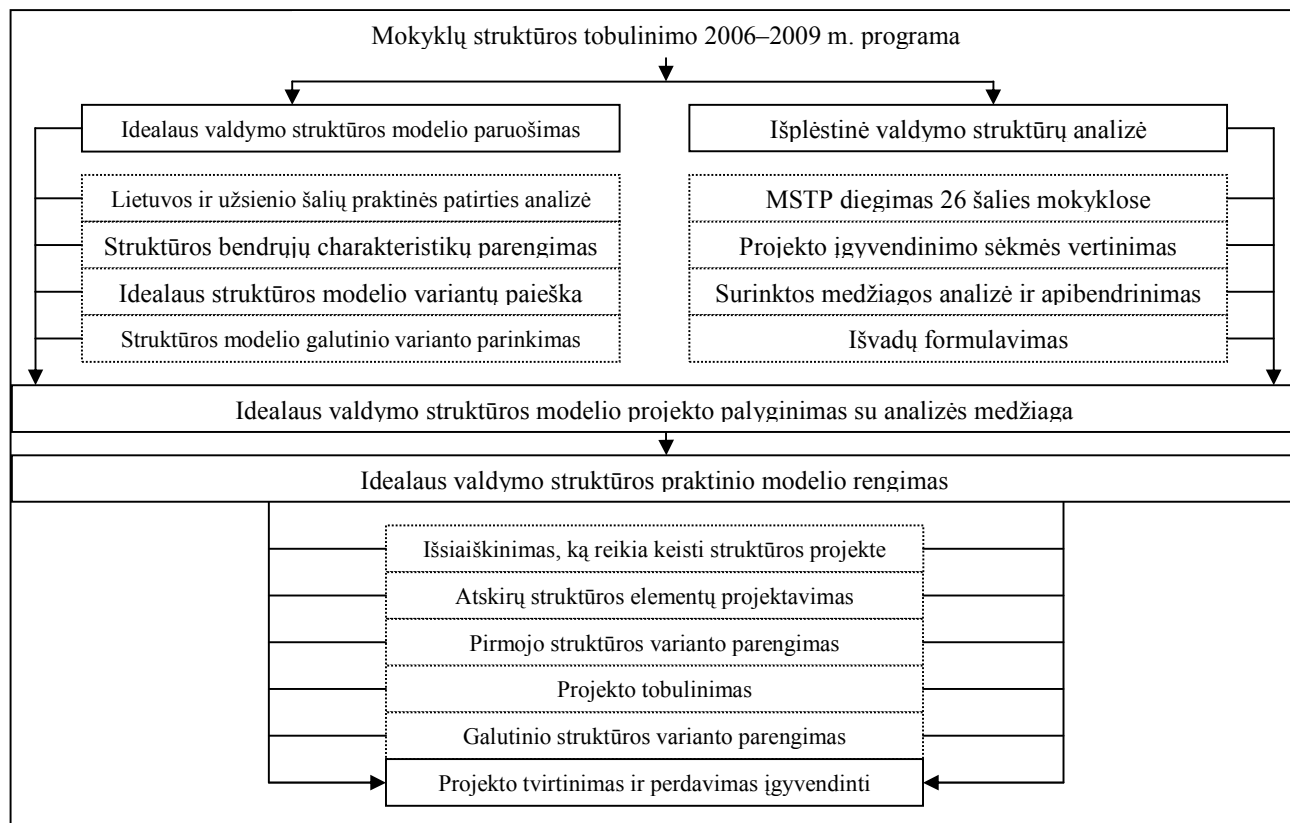
¹¹ Brazdeikis, V. (2008). II uždavinio veikla. Informacinis pranešimas ŠMM. Vilnius, 2008 m. vasario 5 d. [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga internete: <http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/II%20uzdavinio%20darbai.pdf>.

¹² Drungilienė, D. (2008). MSTP III uždavinio veiklos ir rezultatai. Informacinis pranešimas ŠMM. Vilnius, 2008 m. vasario 5 d. [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga internete: <http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/III%20uzdavinio%20darbai.pdf>.

¹³ Janionytė, A. (2008). 4 uždavinio veikla. Informacinis pranešimas ŠMM. Vilnius, 2008 m. sausio 4 d. [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga internete: <http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/IV%20uzdavinio%20darbai.pdf>.

¹⁴ Šnipienė R. (2007). 5 uždavinys – užtikrinti programos administravimą. Įvadinė Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos konferencija. Vilnius, 2007 m. balandžio 3 d. [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga internete: http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/MSTP_5_uzdavinio%20veikla.pdf.

veiklos restruktūrizacijos procesas gali būti tik planingai vykdomas, o rezultatai lengvai išmatuojami. Todėl analizuojant mokyklų valdymo struktūrų pokyčius svarbu pakankamai daug dėmesio skirti MSTP projekto rengimo ir diegimo proceso analizei. Remiantis 1.3.2. skyriuje pateiktu pokyčių programos projekto rengimo ir diegimo procesu (Zakarevičius, 2005), sudaryta MSTP projektavimo proceso schema (žr. 14 pav.).



14 pav. MSTP projektavimo procesas

Prieš pradėdant kurti naujus mokyklų vidaus struktūrų ir valdymo modelius, buvo išanalizuota geroji kitų ES valstybių patirtis, jose taikomi mokyklų valdymo modeliai. Lenkijos, Danijos ir Suomijos bendrojo lavinimo sistemų apžvalgos ataskaitoje (2007) pateikiama informacija apie šių valstybių švietimo sistemas, bendrojo lavinimo mokyklų vidaus valdymo struktūras ir funkcijas, mokyklų santykius su steigėjais bei IT taikymo valdymo procese atvejus.

Toliau buvo pereita prie antrojo etapo – mokyklų valdymo struktūros bendrųjų charakteristikų parengimo. Mokyklos vidaus struktūros ir funkcijų tobulinimo gairių projektas (2007) parengtas remiantis 26 projekte dalyvaujančių mokyklų pateikta informacija ir pasiūlymais, Lietuvos bei užsienio šalių patirtimi. Gairėse išanalizuota mokyklos organizacinė struktūra (iki MSTP) – mokyklos taryba, mokyklos mokinių savivalda, mokyklos tėvų savivalda, kitos mokyklos veiklai būtinos struktūros

(mokykloje veikiančios grupės ir komisijos), ugdymo kokybės užtikrinimo ir gerinimo struktūros (mokytojų metodinės grupės), mokyklos administracija.

Formuojant mokyklos valdymo struktūros modelį, buvo remiamasi dviem parametrais:

1. mokyklos tipas (pradinė, pagrindinė, vidurinė, gimnazija);
2. mokyklos dydis (didelės, vidutinio dydžio ir mažos).

Formuojant mokyklos valdymo struktūrą kiekvienam iš galimų keturių mokyklos tipų parengta standartinė valdymo struktūra (Mokyklos vidaus struktūros ir funkcijų tobulinimo gairių projektas, 2007).

Remiantis MSTP įgyvendinimo 2007–2008 metų rezultatais – 26 projekte dalyvaujančių mokyklų, Švietimo ir mokslo ministerijos suformuotų darbo grupių bei konsultantų informacija, pasiūlymais ir sprendimais, LR teisės aktais – parengtas naujas mokyklos valdymo modelio projektas (2008). Projekte pateiktas mokyklos valdymo modelių formavimo procesas (mokyklų grupavimas, mokyklos valdymo struktūros elementų – padalinių ir pareigybių – paskirstymas); išgryninti septyni mokyklos valdymo modeliai, pateiktas mokyklai priskirtų uždavinių įgyvendinimo organizavimo procesas.

Modelio projekte pateikti sprendimai kiekvienoje atskiroje mokykloje turėjo būti realizuojami atsižvelgus į realią mokyklos situaciją, poreikius ir galimybes. Modelio įgyvendinimas leido sujungti visas mokyklos veiklas į vientisą, siekiančią bendrų tikslų, sistemą; optimaliai atlikti mokyklos valdymo funkcijas; aiškiai apibrėžti ir atskirti valdymo lygus; atskirti ir apibrėžti valdymo subjektų sritis, funkcijas ir atsakomybę; aiškiau apibrėžti valdymo lygius ir, įsteigus skyrius; įvairių lygmenų vadovams priskirti konkrečias funkcijas; savivaldos institucijų veiklą, jų komunikacinius ryšius bei atsakomybės sritis; mokytojų ir kitų darbuotojų pavaldumo hierarchiją

Tolesnis MSTP projektavimo proceso etapas – mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas (2009). Kompleksinį vertinimo tyrimą 2009 m. gegužės–birželio mėn. atliko nepriklausomų tyrėjų komanda iš Kauno technologijos ir Šiaulių universitetų. Tyrimo duomenys leidžia vienareikšmiškai teigti, kad eksperimento tvarka naujai diegiamas mokyklos struktūros ir valdymo modelis iš esmės buvo įvertintas palankiai. Šis empirinio tyrimo priemonėmis nustatytas dėsningumas galioja visose tirtose mokyklose ir tikslinėse grupėse: direktorių, pavaduotojų, naujai suformuotų padalinių vadovų ir specialistų, mokytojų, mokinių ir tėvų (iš viso apklausoje dalyvavo 718 respondentų).

Atlikus mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektinio varianto analizę, parengtas galutinis projekto variantas – nauja mokyklos organizacinė struktūra, tyrimo rezultatai pristatyti leidinyje „Nauja mokyklos organizacinė struktūra“ (2009). Čia pateikti ne tik mokyklos organizacinės struktūros modelio variantai, mokyklos vidaus struktūra ir jos formavimo nuostatos, mokyklos

valdymo analizė, bet ir aptarti mokyklų valdymo ir ugdymo proceso modernizavimo aspektai, mokyklos darbuotojų kompetencijų naujoje mokyklos organizacinėje struktūroje poreikis bei tobulinimo galimybės.

Valdymo struktūrų projektavimas (pertvarkymo projektų rengimas) – sudėtingas, sisteminio požiūrio reikalaujantis darbas. Apie sukurtą modelį šiandien nediskutuojama, neaiškus projekto tęstinumas, MSTP iniciatyva nors ir yra pradėta, tačiau iki galo neužbaigta, kadangi iki šiol nerealizuotas jos įgyvendinimo visose šalies mokyklose planavimas, įgyvendinimas ir jo stebėseną.

Mokyklų struktūrų projektavimo darbas vyko gana sklandžiai ir kvalifikuotai:

1. Valdymo struktūrų projektavimo darbui buvo pasitelkti kvalifikuoti specialistai – ekspertai (iš Švietimo ir mokslo ministerijos, Švietimo aprūpinimo centro, Švietimo informacinių technologijų centro atstovų suformuotos darbo grupės, konsultavimo paslaugas teikė viešoji įstaiga „Socialinės ir ekonominės plėtros centras“, Pedagogų profesinės raidos centras).

2. Išanalizuota mokyklų strategija, tikslai, ypatybės, pasinaudota sukauptu Lietuvos (26 MSTP dalyvaujančios mokyklos) ir užsienio šalių (Lenkija, Suomija, Danija) patyrimu, taikyti modernūs diagnostikos būdai ir metodai: tikslinių funkcijų struktūrizavimo metodas, projektuojama sudarant „funkcijų medį“, grafoanaliziniai modeliai.

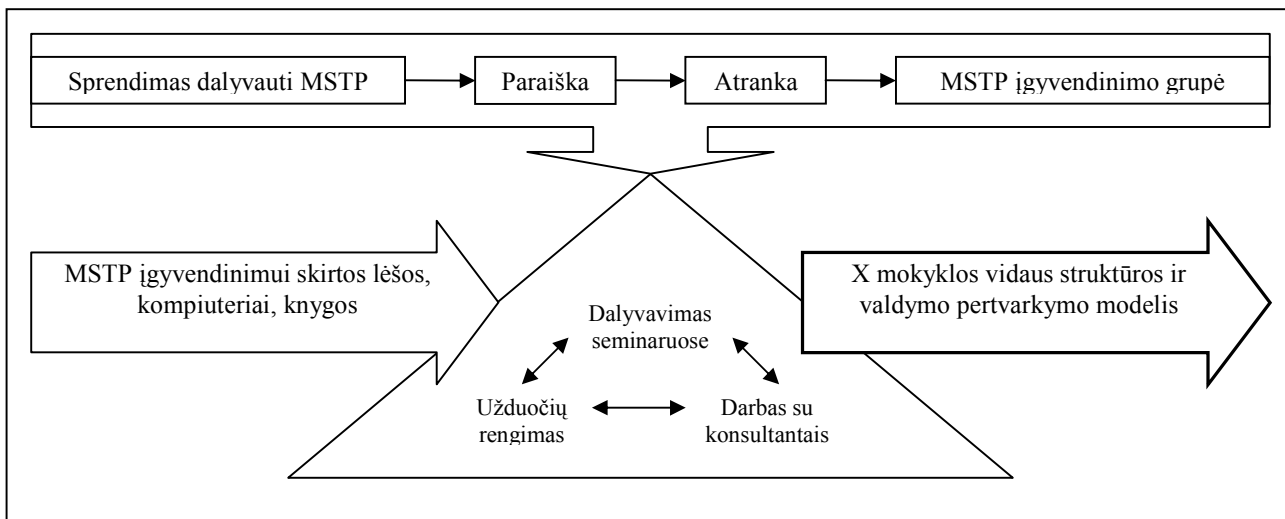
Projektuojant valdymo struktūras pirmiausia buvo atliekamas mokyklų svarbiausių funkcijų skaidymas į elementaresnes funkcijas, t. y. aprašomos paprasčiausios funkcijos. Po to analizuojama, kokie organizacijos padaliniai reikalingi atlikti įvairaus lygio funkcijas, pavyzdžiui, ugdymo, neformalaus švietimo, pagalbos skyriai (56 praktiniai seminarai su MSTP mokyklomis).

Taikant grafoanalizinius modelius buvo sudaromos įvairios matricos, grafiniai tinklai, organigramos, algoritmai, rodantys funkcijų pasiskirstymą, organizacinius ryšius, pavaldumo santykius (pavyzdžiui, mokyklos tarybos formavimo schema, mokyklos tėvų atstovų rinkimo į mokyklos tarybą schema, mokyklos mokinių atstovų rinkimo į mokyklos tarybą schema, mokyklos tarybos pritarimo pateiktiems dokumentams organizavimo procedūros schema, mokyklos metodinės veiklos organizavimas, metodinės grupės sąveika su kitomis mokykloje veikiančiomis grupėmis ir padaliniais, mokykloje formuojamų valdymo lygių pavyzdinė schema, mažos pradinės mokyklos valdymo modelis, didelės pradinės mokyklos ir mažos 4-metės gimnazijos valdymo modelis, didelės 4-metės gimnazijos, organizuojančios ugdymą pagal mokymo sritis, valdymo modelis, organizacijos procesų skaidymo iš viršaus į apačią pavyzdys, mokyklos veiklos procesų „žemėlapis“, mažos pagrindinės mokyklos (nuo 131 iki 500 mokinių) organizacinė struktūra, vidutinio dydžio vidurinės mokyklos (nuo 501 iki 1200 mokinių) organizacinė struktūra ir pan.). Naudojantis tokiomis schemomis, sudaromas grafinis paveikslas, kuris vaizdžiai parodo mokyklą kaip bendrą visumą.

Mokslininkai (Merkys, Balčiūnas ir kt., 2009), atlikę tyrimą, pagrindė bendruomenių prielankumą šiai valdymo naujovei, tačiau mokyklų bendruomenėms taip ir neaišku, ar bus diegiamas naujasis modelis kitose mokyklose, koks sukurto modelio poveikis praėjus dviem, trimis metams ir pan.

2.2.3. Mokyklų struktūrų tobulinimo programos diegimo proceso analizė

Mokykla, priėmusi sprendimą dalyvauti MSTP, pirmiausia turėjo atitikti LR švietimo ir mokslo ministerijos keliamus privalomus reikalavimus, susijusius su faktiniu mokinių skaičiumi, moksleivio krepšelio lėšomis, įstaigoje valdomu informacinių technologijų tinklu ir pan.¹⁵ Gavus patvirtinimą apie dalyvavimą programoje, mokykloje suburiama MSTP darbo grupė, kuri dalyvauja ŠMM rengiamuose seminaruose, bendradarbiauja su konsultantais, atlieka mokyklos vidaus struktūros, valdymo funkcijų ir jų ciklo įvertinimą, teikia informaciją bei siūlymus dėl teisės aktų, įteisinančių naujus mokyklų vidaus struktūros ir valdymo dokumentų tvarkymo modelius, turinio ir mokyklos vidaus dokumentų tvarkymo sistemos vartotojų instrukcijų tobulinimo, perduoda savo patirtį kitoms mokykloms ir galiausiai parengia savo mokyklos vidaus struktūros tobulinimo ir valdymo modelio projektą bei atlieka būtinus veiksmus jo įgyvendinimui mokykloje (žr. 15 pav.).



15 pav. MSTP pokyčių diegimas mokykloje

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos, Švietimo aprūpinimo centro, Šiaulių m. savivaldybės administracijos 2007 m. balandžio 19 d. sutartis Nr. SUT-370 „Dėl bendradarbiavimo įgyvendinant mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programą“.

¹⁵ LR švietimo ir mokslo ministerijos 2007 m. sausio 5 d. raštas savivaldybių administracijų direktoriams „Dėl dalyvavimo programos įgyvendinime“ Nr. SR-24-03-6.

Kad mokyklų komandos įgytų patirties ir ją pasitikrintų lygindamos su kitomis MSTP dalyvaujančiomis mokyklomis, organizuoti 56 vadybiniai seminarai mokyklų vadovams ir specialistams; 692 mokytojams organizuoti mokymai pagal MTP programą „Ugdymo turinio ir proceso organizavimo mokyklose kaita“; organizuoti kompiuterinio raštingumo mokymai (technologinių pagrindų – 307 dalyviai, edukologinė dalis – 283 dalyviai, vadybinė dalis – 36 dalyviai); organizuoti mokymai dirbti kompiuterinėmis programomis (pamokų tvarkaraščio sudarymo „aSc“, „Mimoza“ programomis, personalo apskaitos „Personalo valdymo sistema“ programa, mokomųjų dalykų ilgalaikių, trumpalaikių planų programa „MVIS“); organizuota edukacinė stažuotė į Suomijos nacionalinę švietimo tarybą ir mokyklas.¹⁶

Vienas svarbiausių MSTP uždavinių – kiekvienos mokyklos unikalios struktūros ir valdymo modelio sukūrimas ir įdiegimas. Pagrindiniai principai, kuriais mokyklos vadovavosi rengdamos savo organizacijos modelius – aiškiai atskirti valdymo lygmenis, administracinę, ūkinę ir ugdymo veiklas, apibrėžti mokyklos darbuotojų ir savivaldos institucijų pavaldumą, atsakomybes ir funkcijas, bandoma decentralizuoti valdymą, o svarbiausia, perimti iš mokytojų jiems nebūdingas veiklas, trukdančias susikoncentruoti ties ugdymu darbu (žr. 3 lentelę):

3 lentelė

Mokyklos valdymo struktūros formavimo principų palyginimas

Mokyklos valdymo struktūros formavimo principai pagal MSTP metu parengtas „Mokyklos vidaus struktūros ir funkcijų tobulinimo gaires“	Organizacijos struktūros formavimo principai (pagal H. Fayol, 2005, R. Ginevičius, V. Sūdžius, 2008)
Bendri reikalavimai struktūrai	
Struktūra nesudėtinga, lanksti	Struktūriškumo, vienvaldiškumo
Valdymo modeliai paprasti	
Veikla išsklaidyta vertikaliu ju lygmeniu	
Aiškiai atskirta ūkinė veikla	Dalijimo į skyrius, valdžios paskirstymo
Specifiniai reikalavimai struktūros elementams	
Ne daugiau kaip 1 pavaduotojas ugdymui	Vienvaldiškumo, kontrolės normavimo
Ugdymo valdymas – per skyrius pagal ugdymo koncentrus	Dalijimo į skyrius, valdžios paskirstymo
Pagalbos skyrius	
Ugdymo proceso administravimo skyrius – sekretoriatas	
Ūkį aptarnaujantis skyrius	
Personalo specialistas	

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniais: Švietimo ir mokslo ministerija, Švietimo aprūpinimo centras (2007). *Mokyklos vidaus struktūros ir funkcijų tobulinimo gairių projektas*. Vilnius: Socialinės ir ekonominės plėtros centras; Fayol, H. (2005). *Administravimas: teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas; Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.

MSTP parengti principai, kuriais mokyklos vadovaujasi rengdamos savo įstaigos valdymo modelius (žr. 3 lentelę), atitinka moksliniuose šaltiniuose analizuojamus pagrindinius organizacijos struktūros formavimo principus – struktūriškumo, vienvaldiškumo, dalijimo į skyrius, valdžios paskirstymo,

¹⁶ Drungilienė, D. (2009). Mokyklos darbuotojų kompetencijų tobulinimas. Seminaro „Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 metų programa“ medžiaga. Vilnius, 2009 m. gruodžio 2 d.

kontrolės normavimo (žr. 1.3.3 skyrių). Diegiant MSTP pokyčius rekomenduojama numatyti tokią organizacijos struktūrą, kurioje nebūtų nereikalingų valdymo lygių ir padalinių (iki V valdymo lygių), neišskaidyti valdžios ir atsakomybės (1 pavaduotojas ugdymui). Struktūruojant mokyklos skyrius ir padalinius (pagalbos skyrius, ugdymo aprūpinimo skyrius, veiklos stebėsenos skyrius, ugdymo skyriai ir pan.) rekomenduojama laikytis Mokyklos vidaus struktūros ir funkcijų tobulinimo gairėse nurodyto nuoseklumo ir tai įstaigoje atlikti „iš apačios į viršų“, t. y. pirmiausia nustatyti procesus ir veiklos sritis, priskirti asmenis arba objektus, su kuriais reikės dirbti, konkrečioms darbo vietoms ir pareigoms parinkti tinkamus darbuotojus:

1. Mokyklos procesų „žemėlapių“ formavimas.
2. Mokyklos veiklų sąrašo formavimas.
3. Veiklų paskirstymas tarp mokyklos veiklos dalyvių.

Kiekvienam padaliniui nustatoma konkreti veiklos sritis, skyrių vedėjams priskiriamas apibrėžtas pavaldinių ar kontroliuojamų narių skaičius. MSTP ne tik padeda mokykloms patobulinti vidaus struktūrą, išsiaiškinti, ko trūksta efektyvesniam mokyklų valdymui, geriau tenkinti mokinių poreikius, informuoti visuomenę apie teikiamas švietimo paslaugas. Be to, mokyklose neišvengiamai atsiranda naujų veiklų – vidaus auditas, duomenų bazių administravimas ir t. t. Todėl dalyvavimas programoje padeda apibrėžti mokyklos darbuotojų funkcijas ir atsakomybės pasiskirstymą. Programos vykdymo metu parengti nauji teisės aktai ir jau esamų teisės aktų pakeitimai bei papildymai sudaro prielaidas mokyklų steigėjams ir mokykloms diegti naujus mokyklų struktūros valdymo modelius.

4 lentelė

Pokyčiai mokyklų valdymo struktūroje

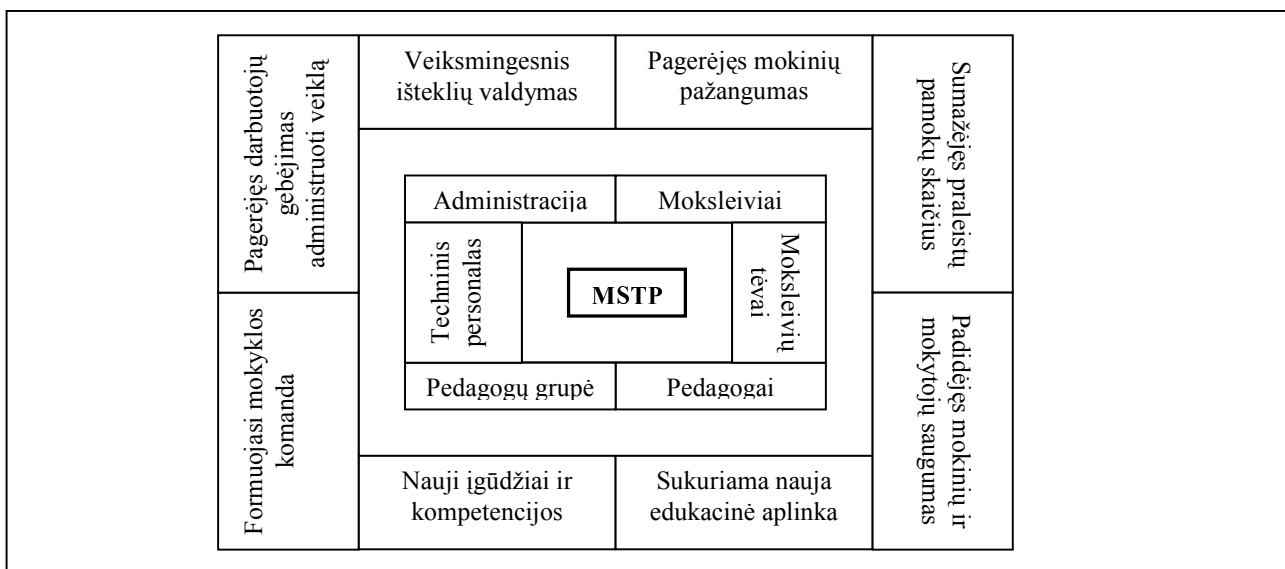
Dabartinė situacija	MSTP rezultatai
3 valdymo lygiai: mokyklos direktorius, direktoriaus pavaduotojas, darbuotojai.	3–5 valdymo lygiai (pagal mokyklos tipą ir dydį): mokyklos direktorius, direktoriaus pavaduotojas, ugdymo skyriaus vedėjai, poskyrio vedėjai, darbuotojai
Didelis darbo krūvis direktoriaus pavaduotojams, dažnai tiesiogiai su jų veikla nesusijusiose veiklose.	
Darbo grupių, komisijų kūrimas, į kurių sudėtį patekę mokytojai dažnai atitraukiami nuo jų tiesioginės veiklos.	Mokykla susikuria šias struktūras: organizacinė struktūra (direktorius, direktoriaus pavaduotojai, skyriai); valdymo struktūra (direktorius, direktoriaus pavaduotojai, skyrių vedėjai); komunikacinė schema (komisijos, darbo grupės, savivalda).
Mokyklos savivaldos institucijos atlieka tik formalias funkcijas.	Mokyklos savivaldos institucijos aktyviai įsijungia į mokyklos veiklas.

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Švietimo ir mokslo ministerija, Švietimo aprūpinimo centras (2007). *Mokyklos vidaus struktūros ir funkcijų tobulinimo gairės*. Vilnius: Socialinės ir ekonominės plėtros centras.

Apibendrinant 4 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad mokyklos organizacinė ir valdymo struktūra iki MSTP nepadeda panaudoti didelio mokyklos bendruomenės potencialo vystant ir

plėtojant mokyklos kultūrą, tobulinant ugdymo procesą, racionaliai naudojant išteklius. Mokytojai daug laiko praleidžia rengdami ir tvarkydami dokumentus, dirbdami jų pareigybei nebūdingus darbus. Mokyklose trūksta žmogiškųjų išteklių informacijai koordinuoti ir apdoroti (pavyzdžiui, planavimo ar projektų vadovų, padalinių vadovų, atsakingų už ugdymo proceso organizavimą).

Kitas svarbus aspektas – ryšys tarp skirtingų pokyčių objektų ir juos diegiančių subjektų (žr. 16 pav.). Iš MSTP kylanti postūmį keistis viena paskui kitą įgauna visos subjektų grupės (pedagogai, administracija, moksleiviai), kadangi jas sieja glaudūs ryšiai, vėliau tas procesas apima ir visą mokyklą kaip organizaciją. Ryšiai tarp mokyklos subjektų yra abipusiai, o struktūriniai pokyčiai skatina naujus procesus mokyklos valdymo procese, pasirenkant veiklos gaires, nustatant veiklos prioritetus, kuriant organizacinį klimatą, per mokyklos kultūros išraišką, vertybių sistemą, psichologinę aplinką ir pan.



16 pav. MSTP programos įtaka mokyklos kaitai

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2006 m. gruodžio 5 d. įsakymas „Dėl mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos patvirtinimo“ Nr. ISAK-2301 [žiūrėta 2009-12-07]. Prieiga internete: http://209.85.135.132/search?q=cache:fFlm9aRwHgQJ:www.smm.lt/vp_mstp.htm+mstp+smm&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt.

Diegiant MSTP, struktūriniai pokyčiai tampa visos mokyklos bendruomenės narių – mokyklos vadovų, administracijos, pedagogų kolektyvo, kitų darbuotojų, moksleivių ir jų tėvų – veiklų kaitos priežastimi. Tai susiję su naujų santykių bendraujant ir bendradarbiaujant sukūrimu (atsiranda nauji valdymo lygmenys ir hierarchiniai ryšiai), naujų pareigų atlikimu (įvedamos naujos klasių kuratoriaus, skyriaus vedėjo, veiklos stebėsenos poskyrio vedėjo pareigybės), naujų kompetencijų įgijimu, naujų technologijų įdiegimu („aSc“ kompiuterinės tvarkaraščio programos ir personalo valdymo sistemos programinė įranga), mokyklos bendruomenės susibūrimu, naujos mokymo ir mokymosi aplinkos sukūrimu (ugdymo organizavimas skyriuose).

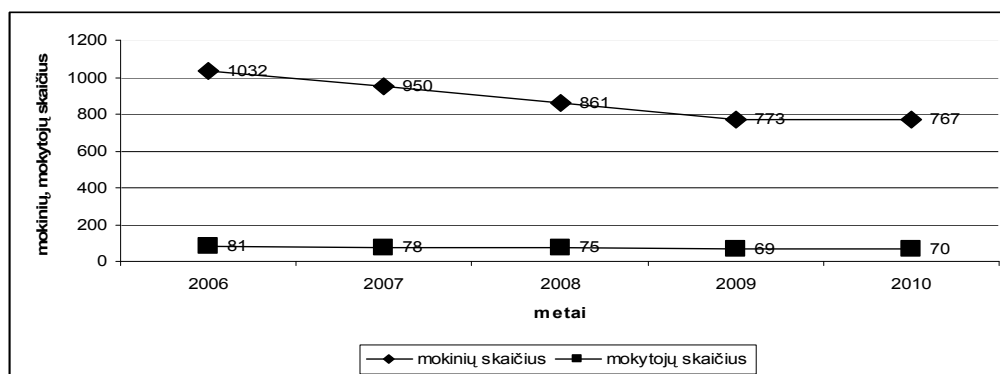
Apibendrinant galima teigti, kad programos metu kurtų ir diegtų mokyklų valdymo struktūrų pokyčių pobūdis yra planuotas, paskatintas makrolygmeniu, bet realizuojamos atskirų švietimo įstaigų darbuotojų, pasitelkiant išorės konsultantus. Tokiu būdu derinamos „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ strategijos.

2.3. MSTP rengimas ir diegimas vidinėje švietimo organizacijos aplinkoje: tyrimo rezultatų pristatymas

2.3.1. Mokyklos struktūros tobulinimo projekto rengimo proceso analizė

Šiaulių Didždvario gimnazija yra viena seniausių ir giliausias tradicijas turinčių mokyklų Šiauliuose (įsteigta 1898m.), tačiau tai pažangi, tikslingai atsinaujinanti, imli inovacijoms, skatinanti tarptautinį bendradarbiavimą „gerosios praktikos“ taikymą, šiuolaikinius darbo organizavimo ir vadybos metodus mokykla. Gimnazijos deklaruojamos vertybės yra lyderiavimas bendruomenės labui, nuolatinis inovatyvumas, bendražmogiškų vertybių laikymosi pavyzdys aplinkiniams.¹⁷ Mokykla aktyviai dalyvauja nacionaliniuose ir tarptautiniuose projektuose bei programose, tarp jų ir mokyklų struktūrų tobulinimo 2006–2009 m. programoje.

Mokyklos organizacinei struktūrai formuoti didelę įtaką turėjo mokyklos dydis ir tipas. Analizuojamu MSTP laikotarpiu (2006–2009 m.) Didždvario gimnazijos vidutinis sąrašinis mokinių skaičius buvo 904, mokytojų skaičius – 76 (žr. 17 paveikslą):



17 pav. Mokinių ir mokytojų skaičiaus dinamika 2006–2010 m. laikotarpiu

2006–2009 m. vykusią programą Didždvario gimnazijoje buvo įgyvendinama tokiais etapais: nuo 2007 m. sausio mėn. dalyvavimas mokymuose, stažuotėse, seminaruose; nuo 2007 m. rugsėjo mėn.

¹⁷ Apžvalga, vizija, misija. *Šiaulių Didždvario gimnazija* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.dg.su.lt/> Apie-gimnazija/Apžvalga-Vizija-Misija.

darbą pradėjo du ugdymo skyrių vedėjai; nuo 2008 m. sausio mėn. dirbo trys ugdymo skyrių vedėjai ir stebėsenos poskyrio vedėja; nuo 2008 m. rugsėjo mėn. įgyvendintas visas valdymo struktūros modelis.

Remiantis Švietimo aprūpinimo centro leidinyje „Nauja mokyklos organizacinė struktūra“ (2009) pateikta informacija galima teigti, kad Didždvario gimnazijoje buvo pasirinktas 8 valdymo struktūros modelio variantas, t. y. didelės keturmetės gimnazijos (401 ir daugiau mokinių), kurioje ugdymas organizuojamas pagal ugdymo koncentrus, struktūra. Šis valdymo modelis pasirinktas siekiant ugdymo skyriuose veiksmingiau dirbti metodinį darbą (ugdymo skyrių vedėjų darbas su 7–12 mokytojų), aiškiau apibrėžti ir atskirti valdymo lygius, valdymo sritis, funkcijas ir atsakomybę (žr. 2 priedą).

Mokyklos vidaus struktūra suformuota iš ugdymo, veiklos įsivertinimo ir planavimo, ugdymo aprūpinimo funkcijas atliekančių vidaus struktūrinių padalinių. Gimnazijoje pareigybės buvo priskirtos struktūriniais padaliniais (išskyrus tiesiogiai direktoriui pavaldžius specialistus), nustatyti pavaldumo ryšiai. Nuolatinis valdymas organizuotas keturiais lygmenimis: direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, skyriaus vedėjas, poskyrio vedėjas (žr. 5 lentelę).

Analizuojant valdymo struktūrų projektavimą, būtina įvertinti vadovavimo normos rodiklį (žr. 1.3.3 skyrių), kuris nurodo, kiek vadovas savo žinioje gali turėti tiesioginių pavaldinių, kad būtų užtikrintas optimalus darbo našumas. Gimnazijos direktoriui pagal struktūrą priskirti 6 tiesioginiai pavaldiniai – direktoriaus pavaduotojas ugdymui, tarptautinio bakalaureato, neformaliojo švietimo ir pagalbos, ugdymo aprūpinimo skyrių, veiklos stebėsenos poskyrio vedėjai ir buhalterija. Mokyklos direktoriaus pavaduotojas ugdymui turi 4 tiesioginius pavaldinius (ugdymo skyrių vedėjai), kurių kiekvienas turi po 7–9 mokytojus. Tarptautinio bakalaureato skyriaus vedėjui pavaldūs 8 mokytojai. Neformaliojo švietimo ir pagalbos skyriuje dirba 14 mokytojų ir specialistų. Ugdymo aprūpinimo skyriuje yra 4 poskyriai, kurių kiekvienam vadovauja poskyrio vedėjas ir dirba po 2 (sekretoriatas, biblioteka) – 12 (ūkio dalis) darbuotojus. Veiklos stebėsenos poskyrio vedėjui pavaldūs 2 projektų koordinatoriai.

Taigi, sudarant padalinius ir organizuojant jų vidinę sandarą gimnazijoje, vadovui tiesiogiai priskirta kontroliuoti iki 12 pavaldinių veiklą. Vadovai, turintys optimalų pavaldinių skaičių, kontroliuoja iki 6 tiesioginių pavaldinių (direktorius, direktoriaus pavaduotojas ugdymui, ugdymo aprūpinimo skyriaus vedėjas, stebėsenos poskyrio vedėjas ir pan.). Padidėjus tiesiogiai pavaldžių asmenų skaičiui, labai padaugėja grupės narių ryšių, dėl to padidėja psichologinis vadovo darbo krūvis (ugdymo skyrių vedėjai, tarptautinio bakalaureato skyriaus vedėjas, neformaliojo švietimo ir pagalbos skyriaus vedėjas, ūkio dalies vedėjas).

Pareigybių skirstymas į struktūrinius padalinius ir pavaldumo nustatymas

Padalinio pavadinimas	Pareigybės pavadinimas	Pavaldumas
	Direktorius	
	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	Direktoriui
Veiklos stebėsenos poskyris	Veiklos stebėsenos poskyrio vedėjas	Direktoriui
	Projektų koordinatorius	Veiklos stebėsenos poskyrio vedėjui
Lietuvių kalbos ugdymo skyrius	Lietuvių kalbos ugdymo skyriaus vedėjas	Direktoriaus pavaduotojui ugdymui
	Mokytojas	Lietuvių kalbos ugdymo skyriaus vedėjui
Tikslųjų, gamtos mokslų ugdymo skyrius	Tikslųjų, gamtos mokslų ugdymo skyriaus vedėjas	Direktoriaus pavaduotojui ugdymui
	Mokytojas	Tikslųjų, gamtos mokslų ugdymo skyriaus vedėjas
Užsienio kalbų ugdymo skyrius	Užsienio kalbų ugdymo skyriaus vedėjas	Direktoriaus pavaduotojui ugdymui
	Mokytojas	Užsienio kalbų ugdymo skyriaus vedėjui
Socialinių mokslų, menų ir kūno kultūros ugdymo skyrius	Socialinių mokslų, menų ir kūno kultūros ugdymo skyriaus vedėjas	Direktoriaus pavaduotojui ugdymui
	Mokytojas	Socialinių mokslų, menų ir kūno kultūros ugdymo skyriaus vedėjui
Tarptautinio bakalaureato skyrius	Tarptautinio bakalaureato skyriaus vedėjas	Direktoriui
	Mokytojas	Tarptautinio bakalaureato skyriaus vedėjui
Neformaliojo švietimo ir pagalbos skyrius	Neformaliojo švietimo ir pagalbos skyriaus vedėjas	Direktoriui
	Psichologas, socialinis pedagogas, klasės kuratorius, profesijos patarėjas, neformaliojo ugdymo mokytojas	Neformaliojo švietimo ir pagalbos skyriaus vedėjui
Ugdymo aprūpinimo skyrius	Ugdymo aprūpinimo skyriaus vedėjas	Direktoriui
	Kompiuterių priežiūros specialistas	Ugdymo aprūpinimo skyriaus vedėjui
Sekretoriatas (ugdymo aprūpinimo skyriaus poskyris)	Sekretoriato vedėjas	Ugdymo aprūpinimo skyriaus vedėjui
	Mokinių duomenų tvarkytojas, sekretorius	Sekretoriato vedėjui
Ūkio dalis (ugdymo aprūpinimo skyriaus poskyris)	Ūkio dalies vedėjas	Ugdymo aprūpinimo skyriaus vedėjui
	Techninis personalo darbuotojas	Ūkio dalies vedėjui
Valgykla (ugdymo aprūpinimo skyriaus poskyris)	Valgyklos vedėjas	Ugdymo aprūpinimo skyriaus vedėjui
	Valgyklos darbuotojas	Valgyklos vedėjui
Informacijos centras – biblioteka (ugdymo aprūpinimo skyriaus poskyris)	Bibliotekos vedėjas	Ugdymo aprūpinimo skyriaus vedėjui
	Bibliotekininkas	Bibliotekos vedėjui
Buhalterija	Vyriausiasis buhalteris	Direktoriui
	Kasininkas-apskaitininkas	Vyriausiajam buhalteriiui

Apibendrinant 5 lentelėje pateiktą informaciją galima teigti, kad MSTP metu Didždvario gimnazijoje buvo suformuoti tokie vidaus struktūriniai padaliniai: Lietuvių kalbos ugdymo skyrius

(nauja), Tikslųjų, gamtos mokslų ugdymo skyrius (nauja), Užsienio kalbų ugdymo skyrius (nauja), Socialinių mokslų, menų ir kūno kultūros ugdymo skyrius (nauja), Tarptautinio bakalaureato skyrius (nauja), Neformaliojo švietimo ir pagalbos skyrius (nauja), Ugdymo aprūpinimo skyrius (nauja), sekretoriatas, ūkio dalis, valgykla, informacijos centras – biblioteka, buhalterija. Paminėtina, kad atsirado tokios naujos pareigybės – ugdymo skyrių vedėjai, veiklos stebėsenos poskyrio vedėjas, projektų koordinatorius, klasės kuratorius, ugdymo aprūpinimo skyriaus vedėjas.

Analizuojant mokyklos valdymo struktūros kaitos procesą, tikslinga peržiūrėti darbuotojų etatų kaitos tendencijas. Ši informacija leidžia įvertinti, kokie pokyčiai vyko iki MSTP, programos metu ir po jos (žr. 6 lentelę):

6 lentelė

Etatų kaita 2006–2010 m. laikotarpiu

Metai Pareigybė	2006-01-01	2007-01-01	2008-01-01	2009-01-01	2010-01-01
Direktorius	1	1	1	1	1
Direktoriaus pavaduotojas	4	4	1	1	1
Skyriaus vedėjas	-	-	7	7	7
Poskyrio vedėjas	-	-	5	5	5
Bibliotekininkas, socialinis pedagogas, psichologas, profesijos patarėjas	4	4	4	4	4
Klasės kuratorius	-	-	4	4	4
Projektų ir vidaus audito koordinatorius	-	-	2	2	2
Mokytojas	81	78	75	69	70
Techninis personalo darbuotojas	25	25	25	25	22

Analizuojant lentelės duomenis pastebėta, kad 2006 m., prieš MSTP, Didždvario gimnazijoje buvo keturi direktoriaus pavaduotojai – ugdymui, neformaliajam ugdymui, tarptautiniam bakalaureatui, ūkio reikalams. MSTP sąlygojo trijų direktoriaus pavaduotojų etatų (neformaliojo ugdymo, tarptautinio bakalaureato, ūkio reikalams) transformavimą į skyrių vedėjų etatus – Neformaliojo švietimo ir pagalbos skyriaus vedėjas, Tarptautinio bakalaureato skyriaus vedėjas, Ugdymo aprūpinimo skyriaus vedėjas. Naujai įsteigti keturi ugdymo skyrių (Lietuvių kalbos; Tikslųjų, gamtos mokslų; Užsienio kalbų ir Socialinių mokslų, menų ir kūno kultūros ugdymo skyriai) vedėjų etatai. MSTP sąlygojo ir penkių poskyrių vedėjų bei projektų ir vidaus audito koordinatoriaus etatų įsteigimą. Techninio personalo darbuotojų skaičiaus pokytį 2010 m. sąlygojo ne MSTP, bet mokyklos steigėjo, savivaldybės, sprendimai.

Analizuojant gimnazijos vidaus dokumentus paaiškėjo, kad iki pokyčių įdiegimo klasėms vadovavo apie 30 klasių auklėtojų. Vadovaujantis MSTP dokumentais buvo įsteigta nauja klasės kuratoriaus pareigybė; gimnazijoje atsirado 4 nauji darbuotojai. Atlikus MSTP dokumentų analizę paaiškėjo, kad

įdiegus programą mokykloje nebuvo visiškai atsisakyta klasės auklėtojų – dviem auklėtojams buvo padaryta išimtis.

Šiaulių Didždvario gimnazijos parengtas organizacinės struktūros projektas atitinka bendrus struktūros reikalavimus, publikuotus Mokyklos vidaus struktūros ir funkcijų tobulinimo gairėse (2007) (žr. 2.2.3 skyrių). Valdymo struktūros modelis pasirinktas pagal mokyklos dydį ir tipą bei remiantis programos koordinatorių rekomendacijomis. Mokyklos veikla išskaidyta vertikaliu lygmeniu, atskirta ūkinė veikla. Iš keturių direktoriaus pavaduotojų liko tik vienas – direktoriaus pavaduotojas ugdymui. Ugdymo valdymas numatytas per skyrius pagal ugdymo koncentrus. Apibendrinant galima teigti, kad gimnazijos struktūra suformuota laikantis struktūriškumo, vienvaldiškumo, dalijimo į skyrius, valdžios paskirstymo, kontrolės normavimo principų.

2.3.2. Mokyklos valdymo struktūros pokyčių vertinimas

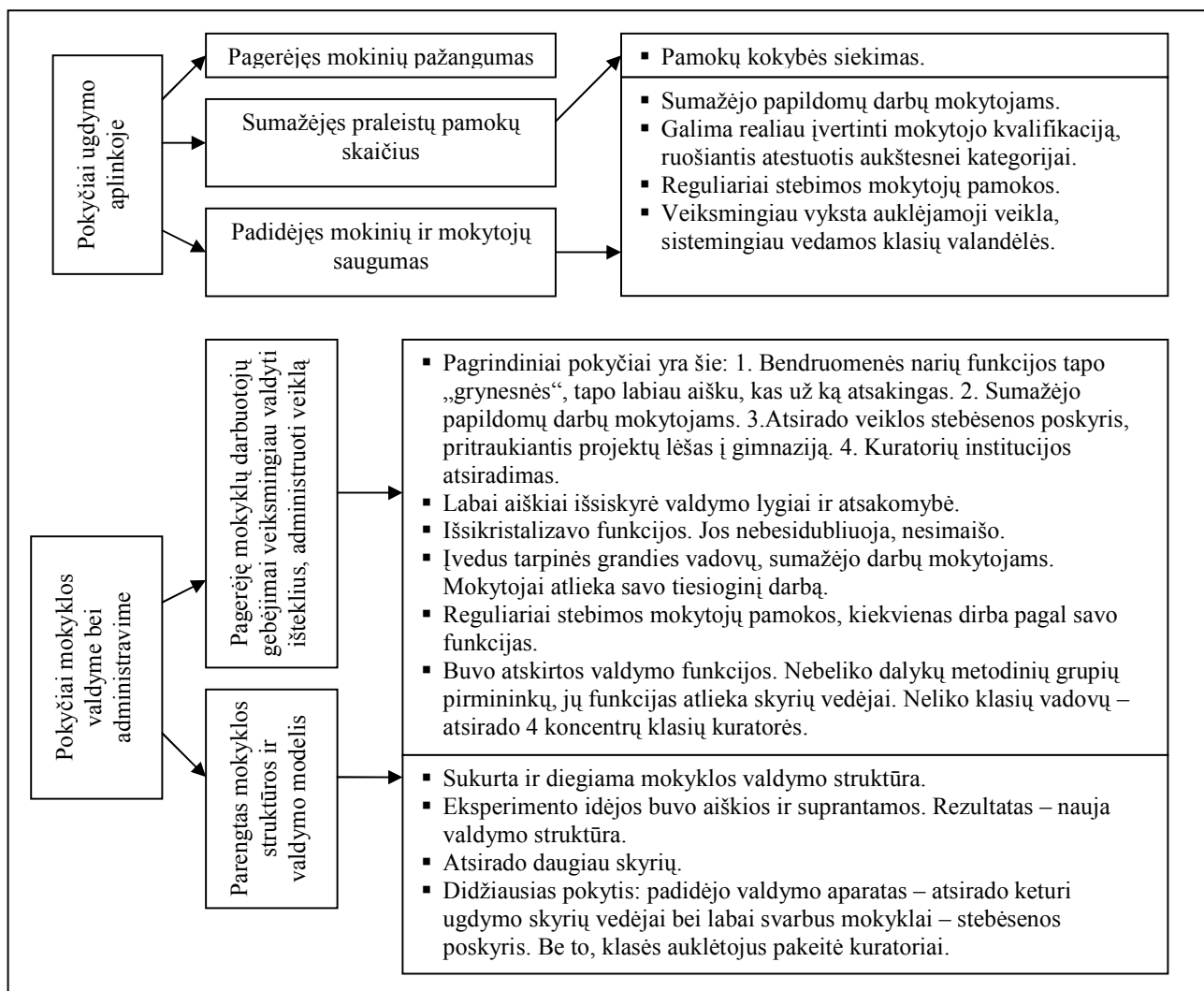
Mokyklų valdymo struktūrų tobulinimo programos atliktame tyrime buvo klausiama mokyklų administracijos nuomonės apie eksperimento pradžios patirtį, mokyklos struktūros pokyčius, atsakomybės ir funkcijų persiskirstymą bei išgryninimą, pokyčių metu iškilusias problemas. 2.1.1 skyriuje minėta, kad tyrimas projektuotas taip, jog būtų galima ne tik įvertinti MSTP pokyčius Didždvario gimnazijoje, kuri sugebėjo pasinaudoti Modelio privalumais, bet ir atlikti lyginamąją analizę su sociologiniame tyrime „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ pristatytais rezultatais.

Analizuojant respondentų pasisakymus paaiškėjo, kad mokyklų patirtis diegiant MSTP yra labai skirtinga, tačiau ***pokyčiai iš esmės vertinami palankiai***:

- *Vertinau puikiai, nes tai sudarė galimybes nedubliuojant vienas kito dirbti savo darbą. Svarbiausia dirbti giliau, nepaviršutiniškai;*
- *Naujai sukurtas modelis yra, mano galva, mūsų mokyklai optimalus. Jei būtų pakankamas finansavimas (kaip projekto eigoje), tai valdymo modelis visiškai galėtų būti perkliamas ir kitoms mokykloms;*
- *Mane ypač džiugina atsiradusios kuratorės, kurios žymiai glaudžiau bendrauja su vaikais, sprendžia greitai problemas, kviečiasi tėvus. Patinka aiškus funkcijų paskirstymas;*

- Kadangi kiekvienai mokyklai buvo leidžiama modeliuoti tik tai mokyklai reikalingą ir prasmingą valdymo modelį, todėl ir vertinu šį modelį teigiamai. Turime jį toki, koki įsivaizdavome ir norėjome;
- Gerai, tačiau pasikeitus demografiniai situacijai ir mažėjant mokinių skaičiui, kai kurias struktūros dalis reiktų stambinti;
- Bendrai paėmus, struktūrinį valdymo modelį vertinu teigiamai;
- Šį modelį vertinu iš esmės teigiamai.

Tyrimo „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ rezultatuose pabrėžiama, kad dauguma mokyklos darbuotojų palankiai vertino tiek diegiamą naują mokyklos organizacinės struktūros modelį, tiek šio modelio sąlygotus pokyčius mokyklos veikloje. Labai palankiai arba palankiai naujai suformuotą mokyklos struktūros modelį įvertino 84 proc. respondentų.



18 pav. Mokyklų specialistų nuomonės apie MSTP pokyčius

Perskaičius ir išanalizavus visus atsakymų variantus buvo padarytos pirminės išvados, kad atsakymai turi būti grupuojami. Atsakymai buvo sugrupuoti į dvi pagrindines dalis: pokyčiai ugdymo aplinkoje ir mokyklos valdymo ir administravimo pokyčiai. Šios dalys buvo suskaidytos į smulkesnes kategorijas, kurios nustatytos, remiantis laukiamais programos rezultatais, pristatytais seminaro „Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 metų programa“ medžiagoje (Klepačienė, 2008) (žr. 18 pav.).

MSTP pokyčių esmė – sukurti mokiniams ir mokytojams bendrojo lavinimo mokyklose tinkamą ugdymosi ir ugdymo aplinką, tobulinti ir modernizuoti veiklos valdymą, stiprinti atvirumą vietos bendruomenei. Tyrimo „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ rezultatuose buvo įvardijami dar ir tokie pokyčiai kaip padidėjęs mokyklos atvirumas, demokratiškumas, efektyvesnė komunikacija, informacijos sklaida ir jos valdymas, teigiami organizacijos kultūros, socialinio klimato pokyčiai. Tikėtini programos rezultatai buvo siejami su pagerėjusiu mokinių pažangumu, sumažėjusiu praleistų pamokų skaičiumi, tačiau atlikta analizė (žr. 18 pav.) parodė, kad mokyklų administracija žymių pokyčių šioje srityje nepastebėjo. Buvo įvardytas *pamokų kokybės siekimas*, tačiau tai nėra rezultatas, o greičiau procesas, siekiamybė. Galima teigti, kad respondentai atsargiai vertino ugdymo pokyčius, kuriems pajusti reikia daugiau laiko. Iš esmės ugdymo pokyčiai labiau siejami su funkcijų perskirstymu, naujų struktūrinių padalinių įkūrimu: *klasėms vadovauja kuratorės... veiksmingiau vyksta auklėjamoji veikla, sistemingiau vedamos klasių valandėlės...* Vienas iš dažniausiai paminėtų ugdymo pokyčių yra atsiradusi galimybė stebėti pamokas: *stebima žymiai daugiau mokytojų pamokų, reguliariai stebimos mokytojų pamokos*.

Daugiausia pokyčių stebima mokyklos valdymo ir administravimo procese – aiškiai įvardijama, kad *sukurta ir diegiama mokyklos valdymo struktūra*. Labai daug teiginių buvo rasta apie mokyklų darbuotojų gebėjimų pokyčius veiksmingiau valdyti išteklius, administruoti veiklą (žr. 17 pav.). Tai rodo, kad šie klausimai labai aktualūs respondentams, kadangi susiję su jų pačių funkcijų, pareigų perskirstymu. Teigiamas dalykas tas, kad atsirado *aiškiai apibrėžtos atsakomybės, kuruojamos sritys, sumažėjo persiklojimas, išsikristalizavo funkcijos, jos nebesidubliuoja, nesimaišo, kiekvienas dirba pagal savo funkcijas, labai aiškiai išsiskyrė valdymo lygiai ir atsakomybė*.

Tyrimo „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ rezultatuose akcentuojama, kad didžiausi teigiami pokyčiai matomi mokyklos administravimo ir informacijos valdymo srityje. Santykinai mažiausiai MSTP projekto įgyvendinimo laikotarpiu mokyklose pasikeitė mokyklos savivalda ir personalo darbo krūvis. Nors daugiau nei pusė tyrimo respondentų nurodė, kad MSTP eksperimento mokykloje metu situacija pagerėjo visose išskirtose valdymo srityse, tačiau yra ir tokių respondentų, kurie nurodė, kad per metus situacija

mokykloje pablogėjo. Neigiamus pokyčius respondentai daugiausia pastebi vertindami tokius indikatorius kaip administracijos darbinis stresas, darbuotojų pavaldumo ir hierarchijos aiškumas, administracijos autoritetas.

Mokyklos darbuotojų funkcijų išgryninimas ir darbo krūvio optimizavimas buvo vienas iš svarbiausių siektinų MSTP rezultatų mokykloje. Tyrime „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ vertinant personalo darbo krūvį, 64 proc. respondentų pažymėjo, kad didžiausi teigiami pokyčiai susiję su pavaduotojų darbo krūvio mažinimu. Mažiau buvo pastebimas mokytojų, švietimo pagalbos specialistų krūvio normalizavimas ir darbinio streso mažinimas (pritarė 52 proc.). 10–20 proc. respondentų teigė, kad situacija darbo krūvio reguliavimo srityje pablogėjo: mokytojams tenka atlikti daugiau su tiesioginėmis pareigomis nesusijusių darbų, padidėjo mokytojų ir specialistų, administracijos darbuotojų darbinis stresas.

Atlikus Didždvario gimnazijos specialistų pasisakymų analizę darbo krūvio optimizavimo klausimais galima teigti, kad funkcijų perskirstymas ir atsakomybės pasidalijimas sąlygojo mokyklos **valdymo kokybės gerėjimą**: *įvedus daugiau tarpinės grandies vadovų, sumažėjo darbų mokytojams, mokytojai nebėra atsakingi už metodinio darbo organizavimą, vidaus auditą, projektus, kiekvienas skyriaus vedėjas turi mažiau mokytojų, kurių darbą jis koordinuoja, vertina, kontroliuoja, todėl spartesnis grįžtamasis ryšys, greičiau, efektyviau sprendžiami klausimai, atsirado daugiau skyrių, siekiama kokybės tiek ugdymo, projektų, neformaliojo švietimo srityse, tiek mokyklos savivaldoje ir bendradarbiavime. Šie pasisakymai rodo ir tai, kad tyrimo dalyviai labai palankiai įvertino ne tik administracijos, bet ir mokytojų darbo krūvio optimizavimą. Tai, pasak jų, lėmė funkcijų perskirstymas, naujų struktūrinių padalinių, pareigybių įvedimas mokykloje: *įvedus tarpinės grandies vadovų, sumažėjo darbų mokytojams, mokytojai atlieka savo tiesioginį darbą, sumažėjo papildomų darbų mokytojams.**

Nepaisant gana palankaus eksperimento vertinimo, respondentai išskėlė ir **sprežtinias problemas**, kurias galima suskirstyti į tokias grupes: mokytojų priešinimasis pokyčiams, naujų specialistų (skyrių vedėjas, kuratorius) stygius, abejonės dėl projekto sėkmės, tęstinumo, lėšų stygius.

Tyrimas „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ identifikavo ir daugiau problemų įgyvendinant MSTP, kurių Didždvario specialistai nepaminėjo: sudėtingas funkcijų pasiskirstymas, išgryninimas; mokyklos savivaldos sudėties, atsakomybės ribų neapibrėžtumas, nepakankama Modelio įgyvendinimo juridinė bazė, ilgai trunkantis naujų dokumentų tvirtinimas, per daug sudėtingai rengiami dokumentai ir programos.

Tyrimas atskleidė, kad, kuriant naują mokyklos valdymo struktūrą, buvo susidurta su kai kuriais sunkumais. Daugiausia jų susiję su didesniu ar mažesniu mokytojų pasipriešinimu pokyčiams,

susijusiems su naujos struktūros įgyvendinimu: *mokytojų požiūris į naują struktūrą. Jie galvoja, kad struktūra skirta valdymo grandžiai išlaikyti, kai kurių mokytojų priešiškus pertvarkomas (bet tai natūralu), pradžioje buvo negatyvus požiūris į kuratorius, nes iš mokytojų atimamos vadovavimo klasei valandos, į skyriaus vedėjus, nes buvo manyta, kad jie tik kontroliuos mokytojų darbą, pirmiausia – neigiamas dalies bendruomenės narių ir neva išpūstą valdymo struktūrą. Taip pat dalis mokytojų priima skyrių vedėjų darbą tik kaip kontrolės instituciją. Dalis mokytojų neigiamai vertina kuratorių darbą, nors dažnai nėra pakankamai į jį įsigilinę. Daliai mokytojų dėl kuratorių atsiradimo sumažėjo jų darbo krūvis, per 3 metus, kai dirbame kaip dirbame pagal naują modelį, mokytojams nepavyko suformuoti nuomonės, kad skyriaus vedėjo pagrindinė funkcija, stebint pamokas, yra ne kontrolė, o pagalba.*

Kai kurie respondentai atkreipė dėmesį, kad *nebuvo paruošti nauji skyrių vedėjai, jaučiama kvalifikuotų specialistų, skyrių vedėjų, stoka, nebuvo paruošiamojo laikotarpio, nebuvo naujų specialistų paruošiamojo laikotarpio.* Tokia pozicija šiek tiek prieštarauja kitų respondentų išsakytiems teiginiais apie diegiamų pokyčių informavimą. Atsakydami į klausimą „Kokiais būdais Jūs buvote informuojami apie diegiamą naują mokyklos struktūros ir valdymo modelį, ar pakako informacijos?“, respondentai teigė, kad *buvo organizuoti seminarai mokyklų bendruomenėms. Buvo sudarytos mokyklų komandos. Seminarų metu buvo palaipsniui vystomas naujos struktūros modelis, tariantis su dalyviais. Informacijos apie tai buvo pakankamai; buvo organizuojami seminarai, apmokymai, praktiniai užsiėmimai. Kartais atrodydavo, kad mes patys kuriame naują mokyklos valdymo modelį, panaudodami savo patirtį, analizuodami nesėkmes ir numatydami sprendimo būdus; mokyklos komanda tris metus dirbo kurdama ir diegdama naują valdymo modelį ... projekto ekspertai atvykdavo į visas Šiaulių mokyklas, dalyvaujančias projekte, buvo mokomos ir konsultuojamos. Informacijos pakako. Seminarai buvo gero teorinio lygmens.*

Respondentai išsakė abejones dėl projekto tęstinumo: *be abejo, didžiausia problema – eksperimentinio modelio įgyvendinimo nutraukimas, kai jau yra įsteigtos tam tikros pareigybės; ŠMM valdininku, įgyvendinusių projektą, neatsakomybė: kaip reikės gyventi ir išgyventi mokyklai pasibaigus projektui ir įsivedus naują valdymo struktūrą (projekto metu mokyklos gavo papildomą finansavimą).* Taigi išryškėja finansavimo problema. Remiantis respondentų išsakytomis mintimis, lėšų trūkumas yra pati didžiausia kliūtis naujoms valdymo struktūroms efektyviai funkcionuoti. Trūkstant finansavimo, mokykloms sunkiausia yra išlaikyti jau sukurtas naujas darbo vietas, jos priverstos vėl daryti pokyčius valdymo struktūrose: *pritrūkus finansavimo viskas buvo palikta pusiaukelėje ar net žengti žingsniai atgal – gamtos mokslų skyrius sujungtas su lietuvių, matematikos ir tikslųjų mokslų skyrius iš esmės veikia be vedėjo; kol buvo finansavimas, viskas buvo gerai, bet nelikus finansavimo, nebeaiški skyrių vedėjų ateitis, mokytojai nebepatenkinti, nes, jų nuomone, iš jų atimami pinigai. Eksperimento idėjos*

buvo aiškios ir suprantamos. Rezultatas – nauja valdymo struktūra. Pasekmės – nepakankamas šios struktūros finansavimas. Projekto metu buvo finansuojama iš dalies, pasibaigus projektui mokyklos paliktos likimo valiai, iš esamų pinigų struktūra finansuojama nepilnai. Teko atsisakyti ugdymo aprūpinimo skyriaus vedėjo.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad lėšų stygius stabdo MSTP įgyvendinimą arba net verčia regresuoti. Respondentų teigimu, Modelis yra geras, bet brangus. Patys ŠMM valdininkai jį rodė kaip pavyzdį, bet niekas negalvoja apie jo kainą. Tai tarsi nebūtų susiję dalykai.

Mokyklų specialistai interviu metu pateikė valdymo struktūrų tobulinimo pasiūlymų. Analizuojant respondentų atsakymus paaiškėjo, kad siūlymai (kaip ir tyrime „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“) labiau susiję ne su paties Modelio tobulinimu, bet su jo įgyvendinimo trukdžių šalinimu. Analizuojant interviu medžiagą išryškėjo šios tobulinimo siūlymų kryptys: kai kurių struktūrinių padalinių perorganizavimas, funkcijų peržiūrėjimas, siekis užtikrinti projekto tęstinumą. Tačiau daugiausia respondentų mano, kad *idealu būtų netobulinti; tobulinti nieko nereikia, privaloma šio modelio įgyvendinimą tęsti*. Tokie teiginiai leidžia teigti, kad pokyčiai buvo atlikti tinkamai, o naujasis valdymo struktūros modelis turėtų įgyvendinti siekiamybę: *patys dar mokomės, keičiame, tiksliname, stengiamės, kad naujas valdymo modelis būtų priimtinas personalui ir patiems mokiniams, kad modelis būtų pagalba įveikti sunkumus ir užtikrinti susitartą kokybę, bei gerus tarpusavio santykius. Kad mokyklos etosas taptų visų bendruomenės narių prioritetu.*

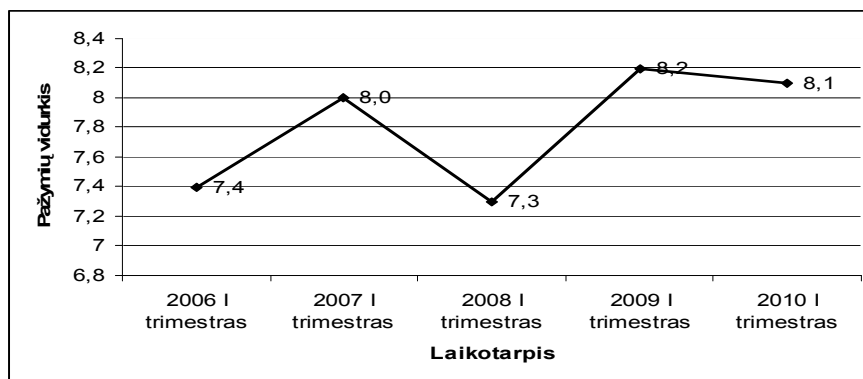
2.3.3. Mokyklos struktūros tobulinimo programos rezultatų analizė

Vienas iš instrumentų įvertinti MSTP pokyčių poveikį gimnazijai – tai grįžtamojo ryšio informacijos analizė. Galutinis mokyklos tobulinimo programos tikslas yra teigiami pokyčiai ugdymo srityje. Tyrimo „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ duomenys teigia, kad MSTP įgyvendinimas mokykloje lemia teigiamus pokyčius: 80 proc. mokyklos darbuotojų mano, kad, įgyvendinant mokyklos valdymo kaitos eksperimentą, mokyklos veikla pagerėjo, 16 proc. – kad nepasikeitė, 4 proc. – pablogėjo.

MSTP dokumentuose įvardijama, kad laukiami programos mokyklų rezultatai yra pagerėjęs mokinių pažangumas, sumažėjęs praleistų pamokų skaičius, parengti mokyklų struktūros ir valdymo modeliai, veiksmingai panaudotos programai skirtos lėšos ir kt. (Klepačienė, 2008). Šie parametrai pasirinkti siekiant išmatuoti kiekybinius MSTP pokyčius Didždvario gimnazijoje.

Siekiant išsiaiškinti Didždvario gimnazijos mokinių pažangumo kaitos tendencijas analizuojamu laikotarpiu (2006–2010 m.), buvo analizuojama mokinių pasiekimų rezultatų kaita, gimnaziją baigusiu

mokinių skaičiaus kitimo tendencijos, mokinių pasiekimai dalykinėse olimpiadose, konkursuose, varžybose. Atliekant mokinių pasiekimų rezultatų analizę buvo remiamasi klasių žurnalais, pažangumo pažymėjimais ir mokslo pasiekimų apibendrinimų žurnalais (N=215). Siekiant objektyvios palyginamosios analizės, tyrimui paimti 2006–2010 m. pirmųjų ketvirčių duomenys (žr. 19 pav.):



19 pav. Mokinių pažymių vidurkių dinamika

Analizuojant mokinių pažymių vidurkių pokyčius žymesnių nukrypimų neužfiksuota. 2006–2010 m. I semestro pažymių vidurkis 7–8 balai. Siekiant gilesnės analizės būtina įvertinti mokinių pasiekimus dalykinėse olimpiadose, konkursuose, varžybose (žr. 7 lentelę). Vertinant mokinių pasiekimus įvairiuose konkursuose laikytasi nuostatos, kad nugalėtojai – tai mokiniai, užėmę I–III vietas, tapę laureatais, diplomantais ir pan.

7 lentelė

Mokinių pasiekimai dalykinėse olimpiadose, konkursuose, varžybose

	2006 m. pasiekimai		2007 m. pasiekimai		2008 m. pasiekimai		2009 m. pasiekimai	
	D	N	D	N	D	N	D	N
ŠMM dalykinių olimpiadų, konkursų miesto turai	25	15	38	27	49	31	51	33
ŠMM dalykinių olimpiadų, konkursų respublikiniai turai	3	0	8	5	15	6	17	7
Miesto metodinių būrelių organizuotos dalykinės olimpiados, konkursai	10	2	15	5	27	8	31	6
Sporto varžybų miesto turai	20	9	30	15	35	17	40	16
Sporto varžybų apskrities, zonos turai	10	10	16	16	25	19	29	21
Sporto varžybų respublikiniai turai	11	9	16	16	25	20	27	22
Tarptautiniai konkursai, varžybos	9	4	15	10	23	15	26	14
Kiti konkursai, varžybos	43	35	67	52	79	60	83	59
Iš viso	131	84	205	146	278	176	304	178

čia D – dalyvių skaičius; N – nugalėtojų skaičius.

7 lentelėje pateikti duomenys aiškiai rodo, kad mokinių pasiekimai dalykinėse olimpiadose, konkursuose, varžybose juda augančia kreive nepaisant to, jog gimnazijos mokinių skaičius

analizuojamu laikotarpiu mažėjo: 2006 m. gimnazijoje buvo 1032 mokiniai, 2007 m. – 950, 2008 m. – 861, 2009 m. – 773, 2010 m. – 767. Taigi 2006 m. įvairiuose konkursuose dalyvavo 12,7 proc. visų mokinių, iš jų 64,1 proc. tapo nugalėtojais. 2007 m. užfiksuota 21,6 proc. dalyvių, iš jų 71,2 proc. tapo nugalėtojais; 2008 m. – atitinkamai 32,2 proc. ir 63,3 proc., 2009 m. atitinkamai 39,3 proc. ir 58,5 proc.

Atliekant Didždvario gimnazijos mokinių pažangumo pokyčių analizę, įvertintos gimnaziją baigusiu mokinių skaičiaus kitimo tendencijos (žr. 8 lentelę):

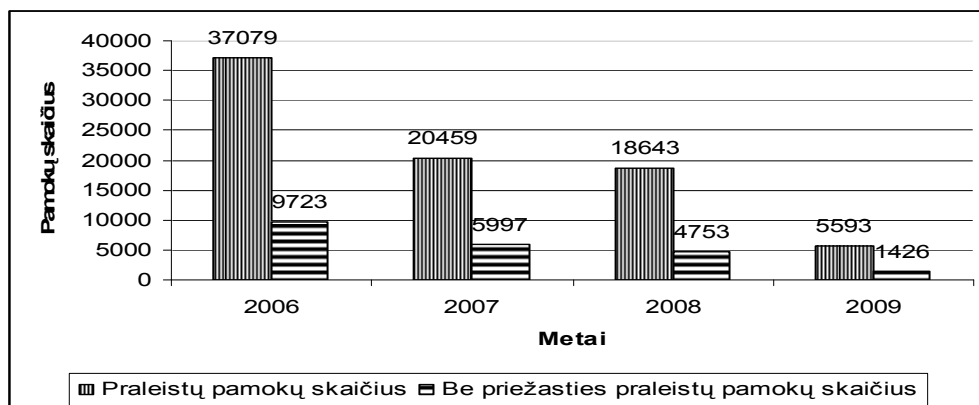
8 lentelė

Mokyklos baigimo rodikliai

	2006 m.	2007 m.	2008 m.	2009 m.
Abiturientų skaičius	199	183	166	149
Brandos atestatą gavusiųjų skaičius	192	178	162	137
iš jų su pagyrimu	12	9	11	7
Paliekamų kartoti kursą skaičius	4	4	3	3

8 lentelėje pateikti duomenys reikšmingų pagerėjimų analizuojamu laikotarpiu nefiksuoja. Vidutinis su pagyrimu baigiančiųjų gimnaziją skaičius yra 11, arba 5–6,6 proc. visų abiturientų.

Vienas iš laukiamų MSTP rezultatų buvo įvardytas sumažėjęs praleistų pamokų skaičius. Didždvario gimnazijoje 2009 m. įgyvendinus MSTP pokyčius valdymo struktūroje, peržiūrėjus lankomumo prevencijos vykdymo tvarką, kai daugiau atsakomybės deleguojama klasės kuratoriui ir prevencinei grupei, 30 proc. sumažėjo be priežasties praleistų pamokų skaičius (lyginant su 2008 m.) (žr. 20 pav.):



20 pav. Praleistų pamokų skaičius

Per 2006–2008 m. be priežasties praleistų pamokų 9–10 klasių vienam mokiniui vidutiniškai teko 33,8 pamokos, 11–12 klasių – 12,2 pamokos. 2009 m. praleistų pamokų skaičius pasiskirsto atitinkamai 23,7 ir 8,5 pamokos.

Dar vienas svarbus aspektas – MSTP skirtų lėšų panaudojimas. Didždvario gimnazija 2007–2008 m. laikotarpiu gavo ir pagal tikslinę paskirtį panaudojo 56,4 tūkst. Lt programai įgyvendinti (naujiems vedėjų etatams steigti). Tačiau įgyvendinus naują valdymo struktūros modelį buvo įkurta ir kitų etatų (pavyzdžiui, klasių kuratorius, ūkio dalies vedėjas ir pan.). Papildomas finansavimas šiems etatams nebuvo skirtas, todėl gimnazija turėjo rasti finansinių išteklių įstaigos viduje. 9 lentelėje pateiktas lėšų poreikis naujai įsteigtiems etatams išlaikyti:

9 lentelė

Papildomų lėšų poreikis, 2007 m.

Pareigybės pavadinimas	Naujų etatų skaičius	Darbo vietos kaina metams, tūkst. Lt	Finansavimo šaltinis
Skyriaus vedėjas	7	432,2	41,1 tūkst. Lt papildomai skyrė ŠMM iš MSTP lėšų; 401,3 tūkst. Lt – mokyklos mokinio krepšelio lėšos
Poskyrio vedėjas	2	31,4	Mokyklos mokinio krepšelio lėšos
Klasės kuratorius	4	176,0	Mokyklos mokinio krepšelio lėšos
Projektų koordinatorius	2	15,3	15,3 tūkst. Lt ŠMM skirtos MSTP lėšos

Įgyvendinant naują valdymo struktūros modelį didelis dėmesys skirtas naujų etatų finansavimui. Mokykla įprastai savo etatus finansuoja iš mokinio krepšelio lėšų, tarnybinio atlyginimo koeficientai griežtai reglamentuoti teisės aktais (LR ŠMM įsakymas „Dėl švietimo įstaigų darbuotojų ...“, 2009). Įgyvendinant naują struktūros modelį 3 direktorių pavaduotojų pareigybės buvo transformuotos į skyrių vedėjų pareigybes. MSTP savo teisės aktuose numatė, kad pirmaisiais metais dėl pertvarkos bus išlaikytas tas pats darbo užmokestis. Darbo vietų kaina sudarė 191,3 tūkst. litų. Ūkio dalies vedėjo darbo užmokestis taip pat buvo griežtai reglamentuotas MSTP dokumentuose – 24,4 bazinio mėnesinio dydžio tarnybinio atlyginimo koeficientas ir 16 proc. priedas. Darbo vietos kaina metams – 41,4 tūkst. litų. Likusių skyrių vedėjų darbo užmokestis nustatomas remiantis jau minėto apmokėjimo aprašo 18 punktu. Taigi galima teigti, kad papildomų lėšų poreikis naujiems vedėjų etatams gimnazijoje sudarė 240,9 tūkst. litų, nors ŠMM skyrė tik 56,4 tūkst. litų finansavimą. Dėl MSTP atsirado du poskyrių vedėjų etatai, kuriems papildomų lėšų poreikis sudarė 31,4 tūkst. litų. MSTP dokumentuose nustatyta, kad šiems darbuotojams privalo būti mokamas 50 proc. tarnybinio atlyginimo dydžio priedas. Iki MSTP klasėms vadovavo klasių auklėtojai. Jų darbo užmokestis persiskirstė keturiems klasių kuratoriams, todėl papildomų lėšų nereikėjo. Projektų koordinatorių darbo užmokesčiui lėšų (88 tūkst. litų) gauta iš MSTP (žr. 9 lentelę).

Atlikta analizė rodo, kad naujos valdymo struktūros įgyvendinimas glaudžiai susijęs su išaugusių lėšų poreikiu. Šis klausimas yra vienas iš opiausių. Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo tyrime (Merkys, Balčiūnas ir kt., 2009) pabrėžiamas lėšų trūkumas. Kaip viena

iš problemų įgyvendinant MSTP įvardijama ir tai, kad „lėšų stygius stabdo Modelio įgyvendinimą... Modelio išlaikymas yra brangesnis nei senoji struktūra“. Atlikta Didždvario gimnazijos atvejo analizė patvirtina šiuos teiginius.

Nauji valdymo struktūros pokyčiai, veiklų pasiskirstymas, koncentravimas, darbo krūvio peržiūrėjimas sudarė prielaidas teikti efektyvesnę pagalbą mokiniui, vykdyti aktyvesnę ugdymo proceso stebėseną. Analizuojant Didždvario gimnazijos MSTP rezultatus, būtina skirti dėmesio pamokų kokybės gerinimo klausimui. Nors šis aspektas MSTP dokumentuose nebuvo įvardijamas kaip vienas iš laukiamų rezultatų, tačiau gimnazijoje jam buvo skiriama labai daug dėmesio. Tai ypač sietina su skyrių vedėjų pareigybės įsteigimu ir jų funkcijų apibrėžimu. Pamokų kokybės analizė atliekama remiantis pamokų stebėjimo protokoluose užfiksuota informacija – stebėtų pamokų kiekis, užfiksuoti mokinių refleksijos atvejai stebėtose pamokose, mokinio ir mokytojo bendradarbiavimas pamokos metu, pagalba mokiniui. Šių parametrų pagrindu daromos išvados, kaip ugdomas mokinių iniciatyvumas ir kūrybiškumas įvairių dalykų pamokose.

Taigi 2009 m. laikotarpiu buvo įforminta 115 pamokų stebėjimo protokolų. 69 analizuoti protokolai atskleidžia, kad pamokose mokytojai skatina mokinių refleksiją, 49 protokolų analizė rodo, kad mokytojai tam neskiria dėmesio. Daugiau nei pusė analizuotų protokolų (79 proc.) rodo, kad pamokose mokytojai ir mokiniai dirba bendradarbiaudami, mokytojai teikia pagalbą, konsultuoja vaikus individualiai. Apie 20 proc. protokolų atskleidė, kad pamokose nėra tarpusavio bendradarbiavimo, nevykdoma mokytojo pagalbininko funkcija. Daugiau nei pusė analizuotų protokolų (74 proc.) atskleidė, kad mokytojai savo pamokose taiko aktyvius metodus. 26 proc. protokolų analizė leidžia teigti, kad mokytojai taiko tik tradicinius mokymo(si) metodus.

Apibendrinant pamokų kokybės analizę būtina įvertinti svarbiausią veiksnį – iki MSTP (iki 2009 m.) pamokos nebuvo stebimos ir tokio lygio analizė nebuvo atliekama. Šie pokyčiai atsirado dėl MSTP, įvedus skyrių vedėjo pareigybę. Kita vertus, šiame skyriuje užfiksuotus pokyčių rezultatus negalima vertinti vienareikšmiškai, nes gimnazija tuo pačiu metu dalyvavo ir kitoje ŠMM programoje – etatinio mokytojų darbo apmokėjimo programoje. Todėl kai kuriuos rezultatus (pavyzdžiui, padidėjęs mokinių dalyvių skaičius konkursuose, pagerėjusi pamokų kokybė ir pan.) galėjo lemti minėto eksperimento metu panaudotos poveikio priemonės (pavyzdžiui, pasikeitęs mokytojo darbo aprašas ir pan.).

2.4. Mokyklos valdymo struktūros kaitos procesas

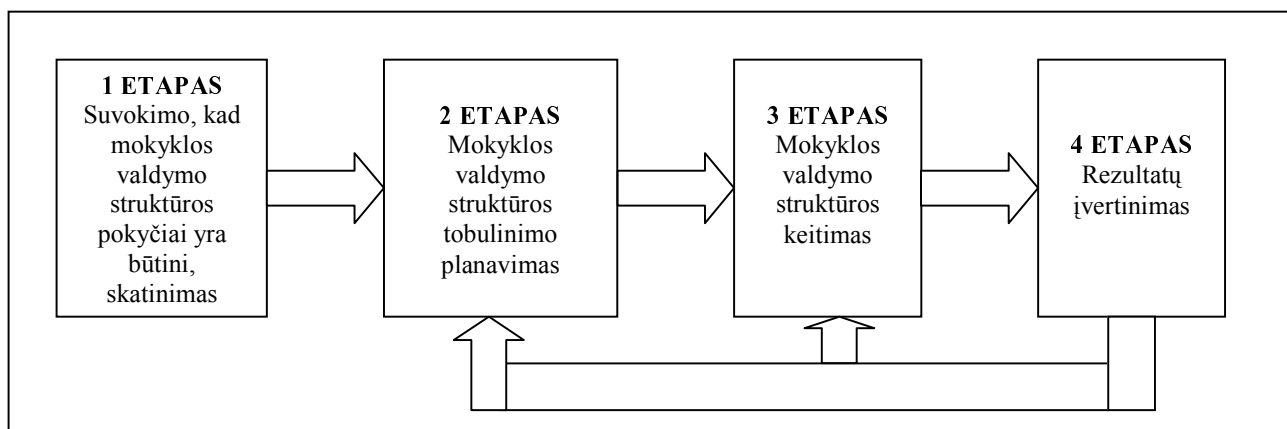
Ankstesniuose skyriuose atlikta valdymo struktūrų analizė leidžia teigti, kad MSTP įgyvendinimas sąlygojo teigiamus pokyčius mokyklose – pagerėjo mokyklos valdymo ir administravimo organizavimas; padidėjo mokinių aktyvumas dalyvaujant olimpiadose, konkursuose; ženkliai sumažėjo praleistų pamokų skaičius; pagerėjo pamokų kokybė; efektyvesnė tapo pagalba mokiniui, vykdoma aktyvesnė ugdymo proceso stebėseną ir pan. Taigi racionalu būtų skatinti šiuos procesus ir kitose šalies mokyklose. Deja, praėjus vieneriems metams ir vis stiprėjant abejonėms dėl projekto tęstinumo, galima pagrįstai teigti, kad viena iš svarbiausių susidariusios situacijos priežasčių yra finansavimo stoka ir didesnės naujosios valdymo struktūros išlaikymo lėšos.

Darbo autorės nuomone, į susidariusią situaciją galbūt reikėtų pažvelgti iš mokslinių pozicijų, pavyzdžiui, racionalumo (kai tikslo pasiekimas remiasi prielaida, kad sugebama įvertinti pasirinkto sprendimo naudingumą (Puškorius, 2006); ekonomiškumo (sumažinus panaudotus išteklius, kurių reikia tam tikram rezultatui gauti, išlaikant tam tikrą to rezultato kokybę (Rosen, 2007); efektyvumo (pageidautinų veiklos rezultatų ir panaudotų tiems rezultatams pasiekti kompleksinių išteklių, indėlių ir kitų lėšų santykis (Lane, 2001); veiksmingumo (tai nustatytų tikslų įgyvendinimo lygis, panaudojus tam tikrą išteklių kiekį (Rosen, 2007) požiūriais ir kt. Valdymo struktūros pokyčius įgyvendinti galima palaipsniui ieškant veiksmingesnio turimų išteklių perskirstymo. Teisės aktuose (pavyzdžiui, švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos apraše) numatyta, kad klasių auklėtojams turi būti mokamas nustatyto dydžio priedas prie atlyginimo. Galbūt valdymo struktūrų kaitos proceso metu išsiginintų sprendimas, kad optimaliau būtų turėti 1–2 klasių kuratorius, kurių funkcijos būtų susijusios tik su auklėjamąja veikla, o darbo užmokestis jiems būtų mokamas iš lėšų, skirtų visų klasių auklėtojų priedams mokėti.

Aktualizuojant pokyčių mokyklų valdymo struktūrose naudą, derėtų skatinti šalies mokyklų iniciatyvą savarankiškai peržiūrėti savo valdymo struktūras ir inicijuoti pokyčius įstaigos viduje, perskirstant jau turimus išteklius. Šio proceso įgyvendinimui siūlomas mokyklos valdymo struktūros kaitos proceso modelis (žr. 21 pav.).

Vadovaujantis aukščiau suformuotu kaitos proceso valdymo modeliu galima apibrėžti mokyklos struktūros tobulinimo procesą. *Pirmajame etape* apibrėžiama, kodėl mokyklos struktūros pokyčiai yra būtini. Pačioms mokykloms gali būti sudėtinga įsigalinti pokyčiams, todėl mokyklų iniciatyvą pradėti struktūrų tobulinimą turėtų aktyviau skatinti ŠMM. Ji ne tik informuotų apie jau įvykusius MSTP pokyčius eksperimentinėse mokyklose, bet ir darytų įtaką naujiems pasikeitimams kitose šalies mokyklose. Tam galėtų padėti ŠMM internetiniame tinklalapyje skelbiama informacija apie MSTP –

tyrimo „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ rezultatų pristatymas (2009), leidinys „Nauja mokyklos organizacinė struktūra“ (2009); mokyklų patirtis įgyvendinant naują organizacinę struktūrą, MSTP konferencijų medžiaga; parengtos mokyklos vidaus struktūros ir valdymo pertvarkos nuostatos; vidaus struktūros ir funkcijų tobulinimo gairės; papildyti teisės aktai ir pan. Ši informacija galėtų būti nuolatos atnaujinama, papildoma periodiniais pranešimais spaudoje, straipsniais specializuotuose leidiniuose „Švietimo naujienos“ ir „Dialogas“, reportažais radijuje ir pan.



21 pav. Mokyklos struktūros kaitos valdymo modelis

Šiame etape būtų tikslinga organizuoti bendruomenės diskusijas mokyklos viduje, kurių metu išsiginintų esamos valdymo organizavimo sistemos probleminiai aspektai, darbuotojų požiūris į numatomus pokyčius, MSTP priemonių pritaikomumą konkrečioje mokykloje ir pan., taip pat būtų aptariamoms priemonės, kurias būtų galima panaudoti tobulinant įstaigos valdymo struktūrą.

Mokyklai nusprendus, kad tikrai norima pradėti valdymo struktūros tobulinimo procesą, prasideda **planavimo etapas**, kaip reikia tai įgyvendinti. Čia svarbiausia – dabartinė mokyklos vidaus struktūros būklės analizė, atliekama koncentruojantis į tobulintinas struktūros sritis. Tai atliekama norint išsiaiškinti, kokia struktūros grandis funkcionuoja netinkamai ir kokias sritis reikėtų tobulinti.

Planavimo etape labai svarbu sukurti valdymo struktūros ateities viziją. Tai naudinga priimant pokyčių sprendimus, kadangi visi įstaigos valdymo struktūros pokyčių sprendimai turi koncentruoti dėmesį į įstaigos viziją. Sukūrus viziją, reikia ją paversti visiems suprantamais ir įveikiamais tikslais, pagal kuriuos rezultatų įvertinimo etape bus tikrinama mokykla. Tikslų pavyzdžiais gali būti: darbuotojų esamų funkcijų išgryninimas, funkcijų priskyrimas konkrečiai pareigybei, struktūrinių padalinių skaičiaus nustatymas ir pan.

Keitimosi etapas gali būti skaidomas į smulkesnius žingsnius. Pirmiausia iškeltiems tikslams yra priskiriamos priemonės, kurias mokykla numato taikyti, kad pakeistų tam tikrą procesą. Čia gali prireikti gilesnio supratimo, todėl labai padėtų ŠMM paruošta metodinė medžiaga ir konsultantų pagalba. Vienas iš MSTP uždavinių buvo patobulinti programoje dalyvaujančių mokyklų vadovų ir specialistų vadybinius gebėjimus ir parengti juos mokyklos vidaus struktūros, valdymo tobulinimo ir dokumentų tvarkymo konsultantais¹⁸. Vadinasi, šie praktikai galėtų būti įpareigoti aktyviai bendradarbiauti su kitomis mokyklomis, dalytis jau turima patirtimi, padėti ieškoti naujų sprendimų. Tyrimas „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ patvirtino, kad tokio pobūdžio veikla yra viena iš svarbiausių vykdant įstaigos valdymo struktūros pokyčius – „didžiausias turtas, kai suėję kelių mokyklų direktoriai pradėjo kurti struktūrą, bendradarbiauti. Jei atskirai būtume tai darę, gal tokio rezultato ir nebūtumėm pasiekę“.

Antrasis žingsnis yra prioritetų tam tikroms priemonėms suteikimas. Analizuojama, kaip greičiau pasiekti iškeltą tikslą, kurios priemonės greičiausiai pasitvirtins, kas paskatins mokyklą tęsti pradėtus darbus ir t. t. Įvardijus prioritetus, pereinama prie pasirinktų priemonių įgyvendinimo. Čia jau keičiama valdymo struktūra, priimami nauji arba perskirstomi esantys darbuotojai, transformuojami komunikaciniai procesai ir pan.

Rezultatų įvertinimo etape kiekvienas planavimo etape iškeltas tikslas yra lyginamas su pasiektais rezultatais. Tikrinama, ar optimaliai vyksta darbas skyriuose, analizuojama, kaip pasikeitė mokinių pažangumas, lankomumas ir t. t. Šiame etape pasiekti rezultatai privalo būti įtvirtinami mokykloje, jie gali būti paskelbiami visuomenei. Jei tam tikri tikslai nebuvo pasiekti, būtina grįžti į planavimo etapą, kuriame koreguojami tikslai, planuojamos priemonės, ir valdymo struktūrų pokyčių ciklas kartojamas.

¹⁸ Drungilienė, D. (2007). MSTP trečiojo uždavinio veiklų pristatymas. [vadinė Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos konferencija. Vilnius, 2007 m. balandžio 3 d. [žiūrėta 2010-04-12]. Prieiga internete: <http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/MSTP%203%20uzdavinio%20veikla.pdf>.

Tiriamosios dalies apibendrinimas

Empirinis tyrimas liudija, kad galima pateikti tokius apibendrinimus:

1. Apibendrinant visą empirinę dalį galima pastebėti, kad iš MSTP kylanti postūmį keistis pajuto visos glaudžiais ryšiais susietos mokyklos subjektų grupės, o vėliau ir visa mokykla, kaip organizacija. Diegiant MSTP, mokyklos gyvenime randasi daug naujovių. Struktūriniai pokyčiai tampa visos mokyklos bendruomenės narių – mokyklos vadovų, administracijos, pedagogų kolektyvo, kitų darbuotojų, moksleivių ir jų tėvų – veiklų kaitos priežastimi.
2. Apibendrinant MSTP galima teigti, kad programos įgyvendinimui makrolygmeniu buvo skirti kompleksiniai ištekliai – materialieji ištekliai, žinios ir įgūdžiai, personalo ištekliai, laiko ištekliai. Mokyklų struktūrų projektavimo darbas vyko gana sklandžiai ir kvalifikuotai: pasitelkti kvalifikuoti specialistai – ekspertai; išanalizuota mokyklų strategija, tikslai, ypatybės, pasinaudota sukaupu Lietuvos ir užsienio šalių patyrimu, taikyti modernūs diagnostikos būdai ir metodai. Visa tai leidžia vertinti MSTP svarbą ir laukiamų rezultatų reikšmę.
3. Apibendrinant MSTP metodinę medžiagą pastebėtas ypač ryškus jos praktinis aspektas, įvairiapusiškumas – informacija ŠMM internetiniame portale, organizuoti 56 vadybiniai seminarai mokyklų vadovams ir specialistams; 692 mokytojams organizuoti mokymai pagal MTP programą „Ugdymo turinio ir proceso organizavimo mokyklose kaita“; organizuoti kompiuterinio raštingumo mokymai, organizuota edukacinė stažuotė į Suomijos nacionalinę švietimo tarybą ir mokyklas, surengtos konferencijos; parengti kvalifikuoti konsultantai, išleista nemažai leidinių („Mokyklos vidaus struktūros ir funkcijų tobulinimo gairių projektas“, „Lenkijos, Danijos ir Suomijos bendrojo lavinimo sistemų apžvalgos ataskaita“, „Nauja mokyklos organizacinė struktūra“, „Mokyklos vidaus struktūros ir funkcijų tobulinimo gairės“); atlikti teisės aktų papildymai; sudarytos sąlygos mokyklų tarpusavio bendradarbiavimui, dalijimuisi įgyta patirtimi ir pan.
4. Apibendrinant mokyklos specialistų – ekspertų nuomones ir remiantis tyrimu „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ galima teigti, kad MSTP pokyčiai iš esmės vertinami teigiamai. Įvardyti programos rezultatai – patobulintas ir modernizuotas mokyklos veiklos valdymas, darbuotojų gebėjimas veiksmingiau valdyti išteklius, administruoti veiklą, sustiprintas mokyklos atvirumas vietos bendruomenei, mokyklos demokratiškumas, efektyvesnė komunikacija, informacijos sklaida ir jos valdymas, teigiami organizacijos kultūros, socialinio klimato pokyčiai, pagerėjęs mokinių pažangumas, sumažėjęs be priežasties praleistų pamokų skaičius.

5. Apibendrinant MSTP metu iškilusias spręstinas problemas, būtina paminėti mokytojų priešinimąsi pokyčiams, naujų specialistų (skyrių vedėjas, kuratorius) stygių, abejones dėl projekto sėkmės, tęstinumo, lėšų stygių.

Taigi tyrimo hipotezė, kurioje teigiama, kad mokyklos valdymo struktūros vystymas tobulina įstaigos veiklos organizavimo funkcijos įgyvendinimo procesą įstaigoje, pasitvirtina. Žinoma, norint atlikti gilesnį tyrimą ir atskleisti visus organizavimo funkcijos įgyvendinimo procesus mokyklose, reikėtų išsamiai išanalizuoti ir įvertinti visus sėkmės ir nesėkmės atvejus MSTP mokyklose, geroji patirtis turėtų būti apibendrinta, rekonstruota, suformuluota konkrečių rekomendacijų pavidalu ir plačiai paskleista.

IŠVADOS

- Šis darbas patvirtina, kad visos sėkmingų organizacijų teorijos tiesiogiai ar netiesiogiai vienu iš svarbiausių rezultatyvios organizacijos elementų laiko organizacijos struktūrą. Nauja organizacijos valdymo struktūra privalo užtikrinti įstaigos tikslų įgyvendinimą, reguliuoti organizacijos narių elgesį, įtvirtinti valdžią ir numatyti organizacijos vystymosi galimybes. Įmonės organizacinio projekto racionalumą nusako schemas aiškumas, paprastumas; užduočių ir pajėgumų balansas; vadovavimo lygių skaičius; linijinių vadovų ir štabo darbuotojų skaičiaus santykis; vadovavimo decentralizacijos (padalinių savarankiškumo) lygis. Kita vertus, valdymo struktūros problema neturi būti pernelyg supaprastinama. Struktūra pati savaime nėra sprendimas. Problema – kaip struktūruoti organizacijas, kad jų darbuotojai galėtų atrasti ir panaudoti naujas idėjas ir sumanymus – yra sudėtinga.

- Išanalizavus organizacijos valdymo struktūrų projektavimo procesą, identifikuoti tokie etapai: idealaus valdymo struktūros modelio paruošimas, išplėstinė valdymo struktūrų analizė, idealaus valdymo struktūros modelio projekto palyginimas su analizės medžiaga, idealaus valdymo struktūros praktinio modelio rengimas. MSTP įgyvendinimui makrolygmeniu buvo skirti kompleksiniai ištekliai – materialieji ištekliai, žinios ir įgūdžiai, personalo ištekliai, laiko ištekliai. Pastebėtas ypač ryškus ŠMM parengtos metodinės medžiagos įvairiapusiškumas, išsamumas, praktinės panaudos galimybės. Tačiau MSTP iniciatyva, nors ir yra pradėta, deja, iki galo neužbaigta, kadangi iki šiol nerealizuotas jos įgyvendinimo visose šalies mokyklose planavimas, įgyvendinimas ir jo stebėseną.

- MSTP įgyvendinimas Šiaulių Didždvario gimnazijoje leido sujungti visas mokyklos veiklas į vientisą, siekiančią bendrų tikslų, sistemą; optimaliai atlikti mokyklos valdymo funkcijas; aiškiai apibrėžti ir atskirti valdymo lygius; atskirti ir apibrėžti valdymo subjektų sritis, funkcijas ir atsakomybę; aiškiau apibrėžti valdymo lygius ir, įsteigus skyrius; įvairių lygmenų vadovams priskirti konkrečias funkcijas; savivaldos institucijų veiklą, jų komunikacinius ryšius ir atsakomybės sritis; mokytojų bei kitų darbuotojų pavaldumo hierarchiją. Tyrimo metu įvardyti šie MSTP kaitos rezultatai gimnazijoje – bendruomenės narių funkcijų išgryninimas, sumažėjęs papildomų darbų skaičius mokytojams, valdymo kokybės gerėjimas, 2009 m. beveik 30 proc. sumažėjęs be priežasties praleistų pamokų skaičius (lyginant su 2006 – 2008 m. laikotarpiu), mokinių aktyvumas dalykinėse olimpiadose, konkursuose, varžybose, nuo 2009 m. pradėtos stebėti ir protokoluoti vedamos pamokos (pamokų kokybės siekimas).

- Apibendrinant MSTP metu iškilusias spęstinas problemas būtina paminėti mokytojų priešinimąsi pokyčiams, naujų specialistų (skyrių vedėjas, kuratorius) stygių, abejones dėl projekto sėkmės, tęstinumo, lėšų stygių.

- Tyrimo metu sukurtas mokyklos struktūros kaitos valdymo modelis sujungia keturis pagrindinius etapus. Pirmajame etape svarbiausia pripažinti poreikį keistis – išplėsti mokyklos vadovų ir darbuotojų akiratį ir padidinti sąmoningumą. Antrajame kaitos valdymo etape siekiama sukurti supratimą apie tai, kuo norima tapti, kaip tai galima padaryti ir kokių rezultatų tikimasi. Trečiasis etapas – keitimosi etapas, po kurio eina ketvirtasis – rezultatų įvertinimas.

Taigi **tyrimo hipotezė**, kurioje teigiama, kad *mokyklos valdymo struktūros vystymas tobulina įstaigos veiklos organizavimo funkcijos įgyvendinimo procesą įstaigoje*, pasitvirtina. Žinoma, norint atlikti gilesnį tyrimą ir atskleisti visus organizavimo funkcijos įgyvendinimo procesus mokyklose, reikėtų išsamiai išanalizuoti ir įvertinti visus sėkmės ir nesėkmės atvejus MSTP mokyklose, geroji patirtis turėtų būti apibendrinta, rekonstruota, suformuluota konkrečių rekomendacijų pavidalu ir plačiai paskleista.

REKOMENDACIJOS

- Aktualizuojant MSTP pokyčių teikiamą naudą mokyklai, ŠMM turėtų skatinti valdymo struktūrų tobulinimo procesus visose šalies švietimo įstaigose. Stokojant papildomų išorinių išteklių įgyvendinti pokyčius, siūloma skatinti vadovų ir darbuotojų iniciatyvą savarankiškai peržiūrėti savo valdymo struktūras ir inicijuoti pokyčius įstaigos viduje perskirstant jau turimus išteklius.
- Mokykla, įvertinusi teigiamą MSTP pokyčių poveikį visos įstaigos, kaip sistemos, aspektu, turėtų pasinaudoti galimybe įgyvendinti valdymo struktūros tobulinimo procesą savo įstaigoje. Šiam procesui įgyvendinti siūlomas mokyklos valdymo struktūros kaitos proceso modelis (žr. 2.4 skyrių).
- Mokykloms, dalyvavusioms MSTP, vertėtų įgytą gerą patirtį skleisti, bendradarbiaujant su kitomis švietimo įstaigomis, naudingi programos tobulinimo galimybių siūlymai.

LITERATŪRA

1. Alvarez, S. (2002). The Phenomenon of Organizational Evolution: a Model for Analysis. *Leadership & Organization Development Journal* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0220230405.pdf>.
2. Aramavičiūtė, V., Martišauskienė, E. (2006). Vertybių ugdyimas – pedagoginių kompetencijų pamatas. *Vilniaus universitetas* [žiūrėta 2009-12-07]. Prieiga internete: <http://www.vpu.lt/pedagogika/PDF/2006/84/ma33-37.pdf>.
3. Arimavičiūtė, M. (2009). *Strateginiai pokyčiai Lietuvos savivaldybėse* [žiūrėta 2010-01-07]. Prieiga internete: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/09_01_14/arimaviciute.pdf.
4. Baitsch, C., Heideloff, F. (1997). *Collective Construction Changes Organizational Reality: an Illustration of the Relative Influence of Both Consultants and Organizations* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=1410973>.
5. Barkauskas, V. (2009). *Intelektualaus kapitalo įtaka įmonių konkurencingumui* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-223.pdf>.
6. Bartol, K. M., Martin, D. C. (1991). *Management*. New York: McGraw – Hill.
7. Bengt, K., Fredrik, H. L. (2006). *Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z*. Vilnius: Verslo žinios.
8. Boyce, C., Neale, P. (2006). Conducting In-Depth Interviews: a Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input. *Pathfinder International Tool Series* [žiūrėta 2010-01-07]. Prieiga internete: http://www.pathfind.org/site/DocServer/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf?docID=6301.
9. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
10. Burnes, B. (1997). Organizational Choice and Organizational Change. *Management Decision* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/view>

ContentItem.do;jsessionid=6F666B006798F855D0A34A5BEF986910?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=864967&history=true.

11. Burnes, B. (2002). Managing change and changing managers from ABC to XYZ. *Journal of Management Development* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0260220704.pdf>.
12. Burnes, B. (2004). *Managing Change: a Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow, England; New York: Prentice Hall.
13. Butkus, F. S. (2002). *Operatyvus įmonės veiklos valdymas*. Vilnius: Technika.
14. Carnall, C. A. (1990). *Managing Change in Organizations*. New York: Prentice Hall.
15. Chrusciel, D., Field, D. W. (2006). Success factors in dealing with significant change in an organization. *Business Process Management Journal* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=96BCBB37EDD9953341B0FDE74F124A4B?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=1563008&history=true>.
16. Collins, D. (1996). New Paradigms for Change? Theories of Organization and the Organization of Theories. *Journal of Organizational Change Management* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=96BCBB37EDD9953341B0FDE74F124A4B?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=1410943&history=true>.
17. Coram, R., Burnes, B. (2001). *Managing organisational change in the public sector* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0420140201.pdf>.
18. Crowley, B. P., Delfico, J. F (2006). Content Analysis: a Methodology for Structuring and Analyzing Written Material. *United States General Accounting Office* [žiūrėta 2009-12-07]. Prieiga internete: <http://archive.gao.gov/f0102/157491.pdf>.
19. Davenport, T. (2002). *Business Process Redesign: a Critique of Process Innovation* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.pdfqueen.com/html/aHR0cDovL3d3dy5hZ3NtLmVkdS5hdS9lYWptLzkyMTIvcGRmL2NyYWlnLnBkZg==>.
20. Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, Inc [žiūrėta 2010-01-07]. Prieiga internete: <http://nersp.nerdc.ufl.edu/~ufruss/documents/ryanandbernard.pdf>.
21. Dokurnevič, E., Bagdzevičienė, R. Mokslinių požiūrių sąveika regiono plėtros modelyje. *KTU* [žiūrėta 2010-03-28]. Prieiga internete: http://www.lrti.lt/veikla/RP_MokPozSav.doc.

22. Domarkas, R., Masionytė, R. (2005). Viešojo administravimo modernizavimo galimybės globalizacijos sąlygomis. *Viešoji politika ir administravimas*, 11, 16–25.
23. Drucker, P.F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Amsterdam: Elsevier.
24. Duoblienė, L. (2009). Socialinės reprodukcijos įveika kaip pagrindinis iššūkis Lietuvos švietimui. *Vilniaus universitetas* [žiūrėta 2009-12-07]. Prieiga internete: <http://www.smm.lt/strategija/docs/vssi/090219/3%20sekcija/Svietimo%20reformai%20%2020%20dialogui.pdf>.
25. Fayol, H. (2005). *Administravimas: teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas.
26. Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas: vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.
27. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto alba.
28. Giddens, A. (2005). *Sociologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
29. Ginevičius, R. (1996). *Organizacijų valdymo struktūrų situacinė analizė ir formavimas*. Vilnius: VGTU.
30. Ginevičius, R. (1998). *Įmonių veiklos diversifikacija*. Vilnius: Technika.
31. Ginevičius, R., Bivainis, J., Tamošiūnas, A., Paliulis, N. ir kt., (Red.). (2005). *Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai*. Vilniaus: Technika.
32. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E., Merkevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Vilnius: Technika.
33. Ginevičius, R., Silickas, J. (2008). *Sisteminio įmonių valdymo pagrindai*. Vilnius: Technika.
34. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
35. Girdzijauskienė, S. (2006). *Kokybinis interviu*. Vilnius: VU specialiosios psichologijos laboratorija.
36. Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *University of Toronto* [žiūrėta 2010-01-07]. Prieiga internete: <http://ace.upm.edu.my/~lateef/Handouts%20-%20dce%205920/golafshani%20-%20reliability%20and%20validity%20in%20qual%20research.pdf>.
37. Grušaitė, S. (Red.). (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
38. Gudaitytė, D., Jucevičienė, P. (2000). *Elitinio aukštojo mokslo tapimo masiniu proceso esmė: paradigma ir charakteristikos* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://info.smf.ktu.lt/Edukin/zurnalas/archive/pdf/2000%203%20%2824%29/11%20Gudaityte,Juceviciene.pdf>.

39. Hayes, J. (2000). *Managing Change* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: [http://www.ibctraining.ie/IBEC/Training/itadcDocLib.nsf/f5fbabec625b5cee8025735600520142/32d3bbac935eb70880257392005943d0/\\$FILE/ATTRSNMN/Managing%20Change.pdf](http://www.ibctraining.ie/IBEC/Training/itadcDocLib.nsf/f5fbabec625b5cee8025735600520142/32d3bbac935eb70880257392005943d0/$FILE/ATTRSNMN/Managing%20Change.pdf).
40. Hallgrímsson, T. (2008). *Organizational Change and Change Readiness*. *Universitetet i Tromsø* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.ub.uit.no/munin/bitstream/10037/1542/1/thesis.pdf>.
41. Hammer, M., Champy, J. (2000). *Reengineering the Corporation*. [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: http://www.imamu.edu.sa/Scientific_selections/abstracts/Documents/Reengineering%20The%20Corporation.pdf.
42. Henry, J., Mayle, D. (Red.). (2002). *Managing Innovation and Change*. London: SAGE.
43. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
44. Ignatova, N. (2008). Švietimo ateities vizija IKT ir inovacijų kontekste. *Švietimo ir mokslo ministerija* [žiūrėta 2009-12-07]. Prieiga internete: <http://inovacijos.pedagogika.lt/lt/naujienos/files/Natalija%20Ignatova%20Svietimo%20ateities%20vizija.pdf>.
45. Išoraitė, M. (2004). Loginio programų modelio panaudojimas įgyvendinant veiklos auditą. *Viešojo politika ir administravimas* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z7/1648-2603-2006-nr7-102.pdf>.
46. Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
47. Janiūnaitė, B. (2004). *Edukacinės novacijos ir jų diegimas*. Kaunas: Technologija.
48. Janiūnaitė, B. (2007). *Piliečių inovacinė kultūra*. Kaunas: Technologija.
49. John, B. H. (2003). *Human Resource Management: an Experiential Approach*. Boston: McGraw – Hill.
50. Joyce, P., Woods, A. (2003). *Managing for growth: decision making, planning, and making changes*. *Emerald Group Publishing Limited* [žiūrėta 2009-06-10]. Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=A2F0B5439C2CB2E8CE21D58BAEC49B5D?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=873740&history=true>.
51. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
52. Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmoniškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), 96–102.
53. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.

54. Klepačienė, R. (2008). MSTP pristatymas. Seminaro „Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 metų programa“ medžiaga. Švietimo ir mokslo ministerijos bendrojo ugdymo departamento švietimo organizavimo skyrius. Vilnius, 2008 m. lapkričio 20 d.
55. Kvedaravičius, J. (2006). *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
56. Lane, J. E. (2001). *Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai*. Vilnius: Margi raštai.
57. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginiai pokyčiai ir savivada organizacijoje* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: http://www.vva.lt/strateginiai_pokyciai.pdf.
58. Lowe, W. (2004). *The Statistics of Text: New methods for Content Analysis*. *Center for Basic Research in the Social Sciences Harvard University* [žiūrėta 2010-01-07]. Prieiga internete: <http://www.nottingham.ac.uk/mdi/people/will/publications/content.pdf>.
59. Luker, M., Duwe, J., Pinkerton, T. (2005). *Restructuring a Large IT Organization: Theory, Model, Process, and Initial Results* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/CEM9525.pdf>.
60. Luobikienė, I. (2006). *Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
61. Makštutis, A. (1999). *Veiklos vadyba: teorija ir praktika*. Vilnius: LR švietimo ir mokslo ministerijos Leidybos centras.
62. Makštutis, A. (Red.). (2008). *Vadybos šiuolaikinės tendencijos*. Mokslo darbų rinkinys. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
63. Malovikas, A. (Red.). (2006). *Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
64. Marrion, J. (2005). *A Study Of Organizational Structures* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://advantagecompendium.com/11-05%20Annuity%20Organizational%20Structures.pdf>.
65. Martin, G. (2006). *Managing People and Organizations in Changing Contexts*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
66. Mečkauskienė, R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius: Versus aureus.
67. Melnikas, B. (2002). *Transformacijos*. Vilnius: Vaga.
68. Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika.
69. Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective Organizations*. Prentice Hall, Inc.
70. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: the Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. London: Financial Times / Prentice Hall.

71. Mokyklos 2008 m. audito ataskaita. (2008). Švietimo naujienos. LR Švietimo ir mokslo ministerija [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: file:///D:/magistras/11%20Vidaus%20audito%20rezultatu%20santrauka.htm.
72. Nickols, F. (2003). *The “Fit” Between Reengineering & Quality Management* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.nickols.us/fit.pdf>.
73. Paliulis, N., Astrauskienė, N. (2003). *Informacinės valdymo sistemos*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
74. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė, A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
75. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Sage Publications, Inc [žiūrėta 2010-01-07]. Prieiga internete: http://books.google.lt/books?id=FjBw2oi8El4C&dq=qualitative+evaluation+and+research+methods+patton&printsec=frontcover&source=bn&hl=lt&ei=cBFTS9uSDZTqmgO33YHYDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CB0Q6AEwAw#v=onepage&q=&f=false.
76. Pirmieji mokyklų vidaus audito rezultatai: ką tobulinti? (2006). *Švietimo problemas analizė*. LR Švietimo ir mokslo ministerija [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/VA%20rezultatai.pdf.
77. Puškorius, S. (2006). Sprendimų pasekmių rizikos lygmenis įvertinimas. *Viešoji politika ir administravimas* [žiūrėta 2010-04-07]. Prieiga internete: http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:NLqfow8QnLAJ:www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa16/1648-2603-2006-nr16-46.pdf+racionalumas&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESjW-GeL00lzjFWSTMvZsJvKa63oN6fmWM5cBoAAAGvvZ__PQlh7jyfNdva1jaMYvuI-TPIFy8Aua3onCnhTz835PSFL2gu9KCwoq-ysOGE27wtGWAyEWhApAwy4jWqLiW4Dnlz&sig=AHIEtbTfwC67ZpPZHaOdRbrby_I1gSoeAA.
78. Puškorius, S. (Red.). (2006). *Šiuolaikinės tarporganizacinės sąveikos formos viešajame sektoriuje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
79. Rado, P. (2003). *Švietimas pereinamuoju laikotarpiu*. Vilnius: Garnelis.
80. Ramanauskienė, S. (2005). *Globalūs pokyčiai ir moksloji organizacija* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/35/80-93_Ramanauskienė_Silvija_-_Globalus_pokyciai_..._.pdf
81. Ramanauskienė, S. (2005). Globalūs pokyčiai ir moksloji organizacija. *Informacijos mokslai*, 35, 80–93.
82. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

83. Rosen, E. D. (2007). *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas*. Vilnius: Knygiai.
84. Ruibytė, L., Raubienė, K. (2009). *Pokyčių šiuolaikinėje organizacijoje suvokimo ypatumai*. [žiūrėta 2009-12-07]. Prieiga internete: http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Ruibyte_Raubiene.pdf.
85. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
86. Rutkauskas, A. V. (2006). *Konkurencingo verslo projektavimas*. Vilnius: Technika.
87. Sapienza, A. (2004). *Managing Scientists: Leadership Strategies in Scientific Research*. Hoboken, N. J.: Wiley-Liss.
88. Schmidt, T. (2006). *A Review of Structure in Fives; Designing Effective Organizations* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: http://msc-cse.com/wp-content/article_mintzberg.pdf.
89. Schoonover, S. C. (2003). *Human Resource Competencies for the New Century* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: http://www.schoonover.com/pdf/HR_Competencies_for_the_New_Century_Final.pdf.
90. Seilius, A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
91. Shanley, C. (2007). Managing change through management development: an industry case study. *Journal of Management Development* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0260261004.pdf>.
92. Silverman, L. L. (2007). *Organizational Architecture: a Framework For Successful Transformation* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: http://www.partnersforprogress.com/articles/Organizational_Architecture.pdf.
93. Simonaitienė, B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija*. Kaunas: Technologija.
94. Spencer, L., Ritchie, J., Lewis, J., Dillon, L. (2003). Quality in Qualitative Evaluation: a Framework for Assessing Research Evidence. *National Centre for Social Research* [žiūrėta 2010-01-07]. Prieiga internete: http://www.gsr.gov.uk/downloads/evaluating_policy/a_quality_framework.pdf.
95. Staniulienė, S. (2007). Estimation of Organizing Function performing in Lithuania companies. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 38/2006, 149–162.
96. Stephen, G. (2008). *Human Resource Development: Process, Practices and Perspectives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
97. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
98. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.

99. Swart, J. (2005). *Human Resource Development: Strategy and Tactics*. Amsterdam: Elsevier Butterworth / Heinemann.
100. Thom, N., Ritz A. (2004). *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
101. Thompson, J., Martin, F. (2006). *Strategic Management: Awareness and Change*. London: Thomson.
102. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
103. Tosey, P., Robinson, G. (2002). When Change is no Longer Enough: What Do We Mean by “Transformation” in Organizational Change Work? *The TQM Magazine* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1060140203.pdf>.
104. Unger, J. P., Macq, J., Bredo, F., Boelaert, M. (2000). *Through Mintzberg's Glasses* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.scielo.br/pdf/bwho/v78n8/v78n8a10.pdf>.
105. Valacienė, A., Mikėnė, S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
106. Valenzuela, D., Shrivastava, P. (2009). Interview as a Method for Interview as a Method for Qualitative Research. *Southern Cross University and the Southern Cross Institute of Action Research (SCIAR)* [žiūrėta 2010-01-07]. Prieiga internete: <http://www.public.asu.edu/~kroel/www500/Interview%20Fri.pdf>.
107. Vienažindienė, M., Sakalas, A. (2008). *Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių vadybos kaitos tendencijos* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf>.
108. Washington, M., Hacker, M. (2005). Why change fails: knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal* [žiūrėta 2010-03-07]. Prieiga internete: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0220260505.pdf>.
109. Zakarevičius, P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
110. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU leidykla.
111. Zakarevičius, P. (2005). *Vadybos arimuose: mokslo darbų rinkinys*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

112. Zakarevičius, P. (2006). Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 38/2006, 183–194.
113. Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė, I., (Red.). (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
114. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
115. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
116. Žvirdauskas, D. (2006). *Mokyklos vadovo lyderystės ypatumai švietimo subjektų interesų ir mokyklos efektyvumo raiškos aspektu*. Kaunas: Technologija.

DOKUMENTAI

1. Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų“ Nr. IX-1700, Valstybės žinios, 71-3216.
2. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centro direktoriaus 2007 m. vasario 5 d. įsakymas „Dėl mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos pirmojo uždavinio darbo grupės sudarymo“ Nr. V – 15 [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga internete: <http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/07%2002%2008%20Isakymas%20del%201%20uzd.%20darbo%20grupes.pdf>.
3. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centro direktoriaus 2007 m. vasario 5 d. įsakymas „Dėl mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos antrojo uždavinio darbo grupės sudarymo“ Nr. V – 16 [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga internete: <http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/07%2002%2005%20V-16%20Isak%20del%20MSTP%202%20uzdavinio.pdf>.
4. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centro direktoriaus 2007 m. vasario 5 d. įsakymas „Dėl mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos trečiojo uždavinio darbo grupės sudarymo“ Nr. V – 17 [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga internete: <http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/07%2002%2008%20Isakymas%20del%203%20uzd.%20darbo%20grupes.pdf>.
5. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centro direktoriaus 2007 m. vasario 5 d. įsakymas „Dėl mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos ketvirtojo uždavinio darbo grupės sudarymo“ Nr. V – 18 [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga

internete: <http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/07%2002%2005%20V-18%20Isak%20del%20MSTP%204%20uzdaviniu.pdf>.

6. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos, Švietimo aprūpinimo centro, Šiaulių m. savivaldybės administracijos 2007 m. balandžio 19 d. sutartis Nr. SUT-370 „Dėl bendradarbiavimo įgyvendinant mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programą“.
7. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2006 m. gruodžio 5 d. įsakymas „Dėl mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos patvirtinimo“ Nr. ISAK-2301 [žiūrėta 2009-12-07]. Prieiga internete: http://209.85.135.132/search?q=cache:fFlm9aRwHgQJ:www.smm.lt/vp_mstp.htm+mstp+smm&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt.
8. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. gruodžio 20 d. įsakymas „Dėl švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ Nr. ISAK-2532 [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga internete: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:MmW1EJoN8jgJ:www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2007-12-20-ISAK-2532%281%29.doc+22.+Lietuvos+Respublikos+%C5%A1vietimo+ir+mokslo+ministro+2007+m.+gruod%28%BEio+20+d.+%C4%AFsakymas+%E2%80%9ED%C4%97I+%C5%A1vietimo+%C4%AFstaig%C5%B3+darbuotoj%C5%B3+ir+kit%C5%B3+%C4%AFstaig%C5%B3+pedagogini%C5%B3+darbuotoj%C5%B3+darbo+apmok%C4%97jimo+tvarkos+apra%C5%A1o+patvirtinimo%E2%80%9C+Nr.+ISAK%E2%80%932532&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt.
9. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 22 d. įsakymas „Dėl Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos vykdymo“ Nr. ISAK–90 [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga internete: http://209.85.135.132/search?q=cache:fFlm9aRwHgQJ:www.smm.lt/vp_mstp.htm+mstp+smm&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt.
10. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. vasario 6 d. įsakymas „Dėl mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos įgyvendinimo“ Nr. ISAK-170 [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga internete: http://209.85.135.132/search?q=cache:fFlm9aRwHgQJ:www.smm.lt/vp_mstp.htm+mstp+smm&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt.
11. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. vasario 15 d. įsakymas „Dėl mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programoje dalyvauti atrinktų savivaldybių ir mokyklų“ Nr. ISAK–215 [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga internete: http://209.85.135.132/search?q=cache:fFlm9aRwHgQJ:www.smm.lt/vp_mstp.htm+mstp+smm&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt.

12. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. balandžio 10 d. įsakymas „Dėl mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų“ Nr. ISAK – 1040 [žiūrėta 2009-12-12]. Prieiga internete: http://209.85.135.132/search?q=cache:fFlm9aRwHgQJ:www.smm.lt/vp_mstp.htm+mstp+smm&cd=1&hl=lt&ct=clnk&gl=lt.
13. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2009 m. gruodžio 14 d. įsakymas „Dėl švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ Nr. ISAK–2711 [žiūrėta 2010-04-12]. Prieiga internete: http://www.smm.lt/docs/d_panelė/Isakymas_del_apraso_nuo_2010-01-01.pdf.
14. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas // Valstybės žinios. 1991, Nr. 23-593 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-03-18]. Prieiga internete: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279441&p_query=&p_tr2=.
15. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 28 d. nutarimas „Dėl mokyklų tobulinimo programos patvirtinimo“ Nr. 759, Valstybės žinios, 54-2130.
16. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. lapkričio 22 d. nutarimas „Dėl Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programos“ Nr. 1270, Valstybės žinios, 139-5019.
17. Merkys, G., Balčiūnas, S., Brazienė, R., Mikutavičienė, I., Grigencaitė, K., Valuckienė, J., Toleikienė, R. (2009). *Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas*. Tyrimo ataskaita [žiūrėta 2010-01-07]. Prieiga internete: <http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/MSTP%20tyrimo%20ataskaita.pdf>.
18. *Nauja mokyklos organizacinė struktūra* (2009). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras [žiūrėta 2010-01-07]. Prieiga internete: <http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/nauja%20mokyklos%20org%20struktura.pdf>.
19. Švietimo ir mokslo ministerija, Švietimo aprūpinimo centras (2007). *Mokyklos vidaus struktūros ir funkcijų tobulinimo gairių projektas*. Vilnius: Socialinės ir ekonominės plėtros centras.
20. Švietimo ir mokslo ministerija, Švietimo aprūpinimo centras (2007). *Lenkijos, Danijos ir Suomijos bendrojo lavinimo sistemų apžvalgos ataskaita*. Vilnius: Socialinės ir ekonominės plėtros centras.
21. Švietimo ir mokslo ministerija, Švietimo aprūpinimo centras (2007). *Mokyklos vidaus struktūros ir funkcijų tobulinimo gairės*. Vilnius: Socialinės ir ekonominės plėtros centras.
22. Švietimo ir mokslo ministerija, Švietimo aprūpinimo centras (2008). *Naujas mokyklos valdymo modelis: projektas*. Vilnius: Socialinės ir ekonominės plėtros centras.

PRIEDAI