

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

Aistė PETKUVIENĖ

**NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPŲ TAIKymo
ŠIAULIŲ PROFESINIO RENGIMO CENTRE GALIMYBĖS IR
PERSPEKTYVOS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

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

**NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPŲ TAIKymo
ŠIAULIŲ PROFESINIO RENGIMO CENTRE GALIMYBĖS IR
PERSPEKTYVOS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Magistro darbo autorius Aistė Petkuvienė

Vadovas doc. dr. Laima Liukinevičienė

Recenzentas doc. dr. J. Matakas

SANTRAUKA

Aistė Petkuvienė

Naujosios viešosios vadybos principų taikymo Šiaulių profesinio rengimo centre galimybės ir perspektyvos

Magistro darbas.

Magistro darbe yra nagrinėjamos naujosios viešosios vadybos principų taikymo Šiaulių profesinio rengimo centre ir tuo pačiu visos Lietuvos profesinio mokymo sistemoje galimybės bei perspektyvos. Tyrimo empirinę bazę sudaro 12 Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojų. Pagrindinis **tyrimo tikslas** - išnagrinėti naujosios viešosios vadybos principų taikymo galimybes ir perspektyvas Šiaulių profesinio rengimo centre. Atsižvelgiant į tyrimo tikslą bei iškeltus uždavinius darbe buvo apžvelgta naujosios viešosios vadybos situacija, pagrindiniai jos principai. Pagal tris NVV principus – decentralizaciją, darbuotojų produktyvumą bei orientaciją į kokybę ir rezultatus – analizuojama Šiaulių profesinio rengimo centro veikla. Išsamiai analizuojamas Centro darbuotojų požiūris į darbo rezultatus, motyvaciją, veiklos vertinimo sistemą. Nagrinėjamos kliūtys, trukdančios įstaigoje įsitvirtinti naujosios viešosios vadybos principams. Patvirtinama darbo autoriaus iškelta hipotezė, kad pritaikius naujosios viešosios vadybos principus Šiaulių profesinio rengimo centre jo veikla taps efektyvesnė, veiksmingesnė ir ekonomiškesnė.

SUMMARY

Aistė Petkuvienė

Possibilities and perspectives of applying the principles of new public management in Šiauliai Vocational Education and Training Centre

Master's work.

Possibilities and perspectives of applying the principles of new public management in Šiauliai Vocational Education and Training Centre and whole are analysing in this master's work. Empirical base of the survey consists of 12 Šiauliai Vocational Education and Training Centre employees. **The main aim** of the research is – to analyse possibilities and perspectives of applying the principles of new public management in Šiauliai Vocational Education and Training Centre. Considering to the research aim and tasks, there were overlook situation of new public management, the main principles of it. In accordance with three NPM principles – decentralization, productiveness of employees and orientation to quality also results – there were analysed activities of Šiauliai Vocational Education and Training Centre. Viewpoint of employees about work results, motivation, system of activities evaluation are analysing very comprehensively. Also, there is made analysis of disadvantages, which disturbs the process of NPM principles establishment.

TURINYS

IVADAS	7
PAGRINDINĖS SĄVOKOS	10
1. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPŲ TAIKymo VIEŠAJAME SEKTORIJE GALIMYBĖS IR PERSPEKTYVOS	11
1.1. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	11
1.2. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPŲ TAIKymas LIETUVOS VIEŠAJAME SEKTORIJE	13
1.2.1. <i>Darbuotojų produktyvumas</i>	15
1.2.2. <i>Decentralizuota valdžia</i>	17
1.2.3. <i>Orientacija į kokybę ir rezultatus</i>	20
1.3. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS ĮGYVENDINIMO PROBLEMOS VIEŠAJAME SEKTORIJE: ĮVAIRIŲ ŠALIŲ PATIRTIS ..	21
2. PIRMINIO PROFESINIO RENGIMO SITUACIJA LIETUVOJE	25
2.1. DARBUOTOJŲ DARBO PRODUKTYVUMAS PROFESINIAME MOKYME	25
2.2. DECENTRALIZUOTAS PIRMINIS PROFESINIS MOKYMAS	27
2.3. KOKYBĖS UŽTIKRINIMAS PIRMINIO PROFESINIO RENGIMO SISTEMOJE LIETUVOJE.....	28
2.4. ŠIAULIŲ PROFESINIO RENGIMO CENTRO VEIKLOS ANALIZĖ	30
3. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS	32
3.1. TYRIMO METODAI	32
3.2. TYRIMO INSTRUMENTO PAGRINDIMAS	33
3.3. TYRIMO IMTIES CHARAKTERISTIKA.....	35
3.4. TYRIMO ETIKA	36
4. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPŲ TAIKymo ŠIAULIŲ PROFESINIO RENGIMO CENTRE GALIMYBĖS IR PERSPEKTYVOS	38
4.1. ŠIAULIŲ PROFESINIO RENGIMO CENTRO DARBUOTOJŲ NUOMONĖ APIE NAUJĄ VIEŠĄ VADYBĄ.....	38
4.2. ŠIAULIŲ PROFESINIO RENGIMO CENTRO DARBUOTOJŲ NUOMONĖ APIE VEIKLOS PRODUKTYVUMĄ	41
4.3. ŠIAULIŲ PROFESINIO RENGIMO CENTRO DARBUOTOJŲ NUOMONĖ APIE DECENTRALIZUOTĄ VALDYMĄ	46
4.4. ŠIAULIŲ PROFESINIO RENGIMO CENTRO DARBUOTOJŲ NUOMONĖ APIE ORIENTACIJĄ Į KOKYBĘ IR REZULTATUS	53
4.5. TYRIMO REZULTATŲ APIBENDRINIMAS	58
IŠVADOS	60
REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪRA	63
PRIEDAI	67
1 PRIEDAS. INTERVIU PROTOKOLAS.....	68
2 PRIEDAS. ŠIAULIŲ PROFESINIO RENGIMO CENTRO SSGG	73
3 PRIEDAS. OPERACIONALIZACIJA.....	75

LENTELĖS

1 lentelė. Naujosios viešosios vadybos privalumai ir trūkumai.....	12
2 lentelė. Profesinio mokymo įstaigas baigusių asmenų registracija darbo biržose 2004 – 2005 metais	26
3 lentelė. Tyrimo instrumento dalys ir klausimų pavyzdžiai	34
4 lentelė. Naujosios viešosios vadybos principai, su kuriais yra tekę susidurti respondentams (N=7)	39
5 lentelė. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie tai, kas trukdo naujosios viešosios vadybos principams įsitvirtinti Šiaulių PRC (N=11)	40
6 lentelė. Būdai, kaip padidinti mokinių, dirbančių pagal specialybę, skaičių	54

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Ugdymo planavimo procesas.....	16
2 pav. Decentralizacijos formų ir tipų klasifikacija.....	18
3 pav. Į rezultatus orientuoto valdymo logika.....	21
4 pav. Suinteresuotosios šalys, susijusios su profesinio mokymo kokybe.....	29
5 pav. Kliūtys, trukdančios Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojams kelti kvalifikaciją.....	43
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar vadovaujasi asmeniniais darbo standartais.....	45
7 pav. Sričių, kurioms labiausiai trūksta finansavimo ir dėl jo trūkumo kylančių neigiamų pasekmių, operacionalizacija.....	48
8 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie organizacijos valdymo modelį (N=12).....	51
9 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos rezultatų vertinimo būdus (N=12) gal lytį (N=12)	55

IVADAS

Aktualumas. Su XXI amžiumi į įvairias gyvenimo sritis atėjo daugybė naujų, perspektyvų reformų ir tendencijų. Sparčiai vystosi informacinės technologijos, kurios tampa nebeatsiejamu mūsų gyvenimo dalis, vyksta sparti globalizacija, didelis dėmesys kreipiamas žinių visuomenei. Globalizacijos procesai neaplenkė ir viešojo administravimo. Pasak profesoriaus A. Raipos¹, „viešojo sektoriaus organizacijų veiklos konteksto šiuolaikinis etapas dažniausiai įvardijamas kaip „naujoji viešoji vadyba“, kuri suprantama visų pirma kaip daugelis valstybinio valdymo reformų, apimančių valstybės institucijų privatizavimo procesų plėtrą, dereguliavimą, viešųjų institucijų konkurencijos skatinimą, jų veiklos orientavimą į viešųjų paslaugų vartotojus siekiant paslaugų kokybinių pokyčių ir į rezultatą, o ne į taisykles ir standartus orientuotos elgsenos įtvirtinimo“.

Mažėjantis mokinių skaičius² ir apskritai susidomėjimas profesiniu mokymu, profesinių mokyklų neigiamas įvaizdis užsilikęs iš sovietinių laikų, maži atlyginimai ir dar daugelis neigiamų priežasčių (biurokratizmas, privačių lėšų pritraukimo stabdymas³) stabdo profesinių mokyklų vystymąsi, veiklos efektyvumą ir veiksmingumą. Kaip teigiama Lietuvos Bendrajame programavimo dokumente⁴ profesinio rengimo sistema nėra pasirengusi išspręsti egzistuojančias problemas bei tinkamai reaguoti į struktūrinius ūkio pokyčius, žmogiškieji ištekliai nėra pakankamai motyvuoti, o vidinės kokybės užtikrinimo sistema yra nepakankamai išplėta instituciniu lygmeniu. ES profesinio mokymo kokybės gerinimas tiesiogiai siejamas su ekonominio konkurencingumo didinimu – konkurencingumas, tai vienas iš svarbiausių NVV principų.

Valstybinio profesinio rengimo tinklo veiklos tobulinimo problema Lietuvai kaip niekada aktuali. Naujausiais EUROSTAT duomenimis, Lietuva yra tarp trijų labiausiai atsiliekančių Europos Sąjungos šalių pagal darbo jėgos dalyvavimą formaliajame ir neformaliajame mokyme. Šalies profesinio rengimo sektorius nespėja reaguoti į aplinkos pokyčius ir šalies ūkio poreikius. Sparčiai besivystančiam šalies ūkiui trūksta kvalifikuotų darbininkų, paslaugų sektoriaus darbuotojų, aukštos kvalifikacijos specialistų. Paslaugų pasiūla ir paklausa, veikiant rinkos jėgoms,

¹ Raipa, A. (2006). Viešojo administravimo sistemos tobulinimas ir perspektyvos. *Viešoji politika ir administravimas*, 16, p. 112.

² 2006–2007 mokslo metais mokinių skaičius sumažėjo 25 tūkstančiais. *Lietuvos Statistikos departamentas* [Interne]. [Žiūrėta 2008-12-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=2057>>.

³ Janišius, G., Klaus, Ch. (2007). Švietimo pertvarka: ar įmanoma pažanga tvarkantis nešiuolaikiškais metodais? *Naujosios viešosios vadybos fondas* [Interne]. [Žiūrėta 2007-11-30]. Prieiga per internetą:

<http://www.nvv.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=127&Itemid=23>.

⁴ Lietuvos bendrojo programavimo dokumentas 2004-2006 [Interne]. [Žiūrėta 2008-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/es_parama/docs/2004-preliminarus_BPD_02.pdf>.

susireguliuoja savaime, tačiau profesinio rengimo sistema, pagręsta valstybiniu uęsakymu, nėra pakankamai lanksti⁵.

Siauras literatūros šaltinių pasirinkimas rodo, kad dar nėra susidomęta NVV principų taikymu profesinių mokyklų veikloje. Daug yra kalbama apie šios naujos paradigmos principų taikymą savivaldybėse, apskrityse kitose viešojo administravimo įstaigose, tačiau mokyklos aplenkiamos. Nors šiandien vis dažniau pasigirsta nuomonės, kad naujoji viešoji vadyba nepasiteisino ir viešasis sektorius dėl jos principų diegimo nepradėjo dirbti efektyviau, tačiau verta pabandyti išsiaiškinti, kaip privataus sektoriaus principai galėtų funkcionuoti Šiaulių profesinio rengimo centre (toliau – Centre). Aurimas Tumėnas straipsnyje „Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai“⁶ teigia, kad „NVV vizija turi nesunkiai pastebimas „silpnąsias vietas“, tačiau tai nebūtinai reiškia, kad ji yra neteisinga ir negali būti įgyvendinta tam tikrose viešojo administravimo srityse kruopščiai pasirinkus tinkamus instrumentus“. Šis tyrimas padės Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojams daugiau sužinoti apie NVV principus ir jų taikymo galimybes, o tyrimo rezultatai galės būti pritaikyti Centro bei kitų Lietuvos profesinių mokyklų veiklos efektyvumo ir veiksmingumo didinimui. Galbūt tyrimo metu paaiškės, ko reikia imtis, kokių konkrečių instrumentų, kad naujosios viešosios vadybos principai galėtų funkcionuoti Centre.

Problema. Profesinis mokymas yra svarbi švietimo sistemos sudedamoji dalis, tačiau yra nepakankamai žinoma, kokie naujosios viešosios vadybos principai galėtų būti pritaikyti, siekiant efektyvaus profesinių įstaigų valdymo. Todėl atsiųžvelgiant į šią situaciją **magistro darbo problema yra išreiškiama tokiais klausimais** - kokios yra naujosios viešosios vadybos principų taikymo Šiaulių profesinio rengimo centre galimybės ir perspektyvos? Kaip naujosios viešosios vadybos principų taikymas gali įtakoti Šiaulių profesinio rengimo centro veiklą? Kokios gali būti naujosios viešosios vadybos principų taikymo pasekmės tolimesnei Šiaulių profesinio rengimo centro veiklai?

Darbo tikslas: išnagrinėti naujosios viešosios vadybos principų taikymo galimybes ir perspektyvas Šiaulių profesinio rengimo centre.

Darbo uęždaviniai:

1. Apibręžti naujosios viešosios vadybos principų esmę;
2. Išnagrinėti naujosios viešosios vadybos principų taikymo viešajame sektoriuje praktiką;
3. Išanalizuoti naujosios viešosios vadybos principų taikymo galimybes Šiaulių profesinio rengimo centre;
4. Atskleisti naujosios viešosios vadybos principų taikymo Šiaulių profesinio rengimo centre perspektyvas.

⁵ Pasirengimas optimaliai profesinio rengimo infrastruktūros plėtrai (2006). Galimybių studija. *Viešosios politikos ir vadybos institutas*. Vilnius.

⁶ Tumėnas, A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai. *Viešoji politika ir administravimas*, 25, p. 40.

5. Nustatyti, ką apie naujosios viešosios vadybos principų taikymą Šiaulių profesinio rengimo centre mano šios įstaigos darbuotojai.
6. Pateikti rekomendacijas, kaip galėtų būti tobulinama Šiaulių profesinio rengimo centro ir kitų Lietuvos profesinių mokyklų veikla.

Hipotezė: pritaikius naujosios viešosios vadybos principus Šiaulių profesinio rengimo centre jo veikla taps efektyvesnė bei veiksmingesnė.

Darbo objektas: naujosios viešosios vadybos principų taikymo galimybės ir perspektyvos profesinio rengimo sektoriuje.

Metodai: interviu, Šiaulių profesinio rengimo centro veiklos analizė, mokslinės literatūros ir internetinių šaltinių analizė bei sisteminimas, teisės aktų analizė, loginis klasifikavimas ir skirstymas, atvejų analizė, turinio analizė.

Konkretūs tyrimo rezultatai: nustatyta, kad didelė dalis Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojų nežino kas tai yra naujoji viešoji vadyba ir kokiais principais pagrįsta jos veikla; išsiaiškinta, kad efektyviausiai dirba ir labiausiai į naujosios viešosios vadybos principus orientuojasi Prekybos ir verslo skyrius; nustatyta, kad labiausiai naujosios viešosios vadybos principams įsitvirtinti organizacijoje trukdo darbuotojų motyvacijos, atsakomybės stoka, nenoras savo veikloje taikyti šiuolaikinius darbo metodus, vadybinių žinių trūkumas; išanalizuotos ir pateiktos pagrindinė kliūtys kvalifikacijos kėlimui, tobulėjimui; išnagrinėti veiksniai, lemiantys darbuotojų darbo rezultatyvumą; pateiktos rekomendacijos, kaip galėtų būti tobulinama Šiaulių profesinio rengimo centro veikla, kokios galimybės Centre įdiegti naujosios viešosios vadybos principus.

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Efektyvumas – rezultatų ir sąnaudų (lėšų, resursų, energijos) palyginimo laipsnis⁷.

Ekonomiškumas – panaudotų išteklių, kurie reikalingi kokiam nors rezultatui gauti (pagaminti prekę, suteikti paslaugą ir pan.), minimizavimas išlaikant tam tikrą to rezultato kokybę⁸.

Kokybė – tai reikalavimas, kuris parodo, koku laipsniu veikla atitinka keliamus reikalavimus⁹.

Kokybės sampratos turinys – tai susitarimas, ko siekiame. Profesinio mokymo institucija turi siekti nusistatytų, susitartų kokybės siekinių. Kokybės samprata kinta, todėl profesinio mokymo institucija privalo nuolat tobulinti teikiamas paslaugas, vadinasi, diegti kokybės užtikrinimą¹⁰.

Socialiniai partneriai – darbdavių ir darbuotojų interesams atstovaujančios organizacijos, kartu su valstybės valdymo institucijomis atliekančios šio įstatymo nustatytas funkcijas¹¹.

Profesinis mokymas – mokymas, kurio tikslas – suteikti asmenims profesiją arba juos perkvalifikuoti¹².

Profesinio mokymo įstaiga – įstaiga, kurios pagrindinė veiklos sritis – profesinis mokymas¹³.

Profesinio rengimo tinklo arba įstaigų veiklos optimizavimas – procesas, kurio metu siekiama optimaliai paskirstyti išteklius tarp konkuruojančių gėrybių (prieinamumo ir kokybės, paklausių ir nepaklausių programų ir t.t.)¹⁴.

Veiksmingumas – tai nustatytų tikslų įgyvendinimo laipsnis panaudojus tam tikrą išteklių kiekį¹⁵.

Viešoji įstaiga – tai pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant visuomenei naudingą veiklą¹⁶.

⁷ Vaitkevičiūtė, V. (2004). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.

⁸ Puškorius, S. (2006). *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas*. Vilnius.

⁹ *Šiaulių profesinio rengimo centro vidinio kokybės užtikrinimo vadovas* (2008). Šiauliai: Šiaulių profesinio rengimo centras.

¹⁰ *Šiaulių profesinio rengimo centro vidinio kokybės užtikrinimo vadovas* (2008). Šiauliai: Šiaulių profesinio rengimo centras.

¹¹ Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas 1997 m. spalio 14 d. Nr. VIII-450, Vilnius. Žin., 1997, Nr. 98-2478.

¹² Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas 1997 m. spalio 14 d. Nr. VIII-450, Vilnius. Žin., 1997, Nr. 98-2478.

¹³ Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas 1997 m. spalio 14 d. Nr. VIII-450, Vilnius. Žin., 1997, Nr. 98-2478.

¹⁴ Pasirengimas optimaliai profesinio rengimo infrastruktūros plėtrai (2006). *Galimybių studija. Viešosios politikos ir vadybos institutas*. Vilnius.

¹⁵ Puškorius, S. (2006). *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas*. Vilnius.

¹⁶ Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymas 2004 m. sausio 27 d. Nr. IX-1977, Vilnius.

1. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPŲ TAIKymo VIEŠAJAME SEKTORIJE GALIMYBĖS IR PERSPEKTYVOS

1.1. Naujosios viešosios vadybos teoriniai aspektai

Kaip teigiama daugelyje literatūros šaltinių, naujoji viešoji vadyba atsirado kaip globalizacijos pasekmė, kuri keičia tradicinį viešąjį administravimą. Sparčiai kintančios rinkos sąlygos, didėjantys žmonių poreikiai, o svarbiausia technologijų pažanga sąlygoja reformas viešajame administravime. Šiandien nebeužtenka tik vadovauti, šiandien reikia mokėti ir planuoti, ir organizuoti, motyvuoti, racionaliai paskirstyti išteklius ir atlikti daugelį kitų funkcijų, kurių seniau nebuvo. Kaip teigia profesorius A. Raipa¹⁷, nuo viešųjų organizacijų gebėjimo planuoti, efektyviai parengti ir priimti sprendimus, koordinuoti jų įgyvendinimą telkiant išteklius ir galimybes priklauso visuomenės ekonominė situacija, plėtros galimybės, valstybės pajėgumas ir įvaizdis integracijos procesuose, galimybė naudotis pasaulio politinių ir finansinių institucijų parama. Be to, tik konkurencija gali garantuoti kokybiškas ir kainą atitinkančias prekes bei paslaugas, teigia Bovaird ir Löffler¹⁸. Štai, todėl atsižvelgiant į augančius reikalavimus viešajam sektoriui pradėta kalbėti apie verslo valdymo principų diegimą viešajame valdyme.

Didelį indėlį į šį naują mokslą įnešė užsienio mokslininkai Ch. Pollitt, G. Bouckaert, J. Denhardt, D. Osborne, T. Geabler. Šie autoriai į naująją viešąją vadybą pažiūrėjo iš įvairių pozicijų, pateikė nemažai naujosios viešosios vadybos apibrėžimų, tačiau vienas iš lengviausių šio mokslo apibūdinimų gali būti toks: naujoji viešoji vadyba – tai viešojo administravimo paradigma, kurioje orientuojamasi į dviejų sektorių – privataus ir viešojo bendradarbiavimą. Bendradarbiavimas suprantamas kaip efektyvesnis paslaugų teikimas piliečiams, perimant privataus sektoriaus patirtį. Ši geroji patirtis turėtų būti įgyvendinama per šiuos principus:

- Vadybininkų lankstumas, atliepiant į nacionalinės ir globalinės aplinkos pokyčius;
- Įgaliojimas vykdyti efektyvesnę verslininkišką į rezultatus orientuotą vadybą, įskaitant ir nuostatą „prižiūrėti, o ne irkluoti“¹⁹;
- Nauji atskaitomybės mechanizmai, sudarantys prielaidas inovacijomis ir teikiantys pirmenybę rezultatams, o ne procesams;
- Verslo principų taikymas viešuosiuose reikaluose, įskaitant ir sutartimis grindžiamą funkcijų perdavimą išorinėms organizacijoms;
- Profesinės etikos viešajame sektoriuje skatinimas;

¹⁷ Raipa, A. (2001). Viešasis administravimas: pokyčiai, modernizavimo tendencijos. *Tiltai*, 2, p. 47-58.

¹⁸ Bovaird, T., Löffler, E. (2003). *Public Management and Governance*. Routledge. London and New York.

¹⁹ D. Osborn ir T. Gaebler savo 1992 m. išleistoje knygoje „Perkuriant valdžią“ vieną iš NVV principų pavadino „prižiūrėti, o ne irkluoti“, kuris teigia, kad valdžia neturėtų pati vykdyti ūkinių funkcijų, o tik nustatyti veiklos kryptį, tikslus.

- Vadyba siekiant rezultatų ir finansavimas atsižvelgiant į tuos rezultatus²⁰.

C. Pollit, T. Peters, R. Waterman ir kiti, prie naujosios viešosios vadybos principų dar priskiria ir orientaciją į kokybę, novatorišką personalą, komandinį darbą ir kt.

Bendraja prasme apibrėžti naująją viešąją vadybą tinka dviejų, ar net trijų rūšių schemas. Pirmoji, tai 3 E koncepcija, kuri reiškia ekonomiškumą, efektyvumą bei veiksmingumą. Antroji koncepcija panaši į pirmąją, tačiau čia nebelieka veiksmingumo, bet atsiranda 2 L schema – teisėtumas ir teisingumas. Arvydas Guogis²¹ besivystančioms pasaulio šalims siūlo 4 E koncepciją – ekonomiškumas, efektyvumas, veiksmingumas ir socialinis teisingumas. Bet kuriuo atveju svarbiausias naujosios viešosios vadybos tikslas – viešojo administravimo efektyvinimas, siekiant didesnio „klientų“ pasitenkinimo viešųjų paslaugų kokybe ir įvairove.

NVV teorija sparčiai plito po visą pasaulį. Vienose šalyse įleido šaknis, kitos, konservatyvesnės, šios teorijos principų taip ir nepritaikė savo viešajame administravime. NVV principų pirmosios ėmėsi Naujoji Zelandija ir Jungtinė Karalystė, JAV, Kanada bei Prancūzija. Reformos išvardintose valstybėse skiriasi įgyvendinimo apimtimi ir sėkmingumu, tačiau visose taikomos labai panašios naudojamos technologijos ir siejami tikslai²².

Su naujosios viešosios vadybos sąvokos atsiradimu atsirado ir įvairių jos interpretacijų: kritikai bando identifikuoti kuo daugiau šios reformos trūkumų, o šios paradigmos kūrėjai bando atskleisti jos privalumus (1 lentelė). Tačiau tik tie, kurie su šia reforma susidūrė itin glaudžiai, gali pasakyti, ką joje reikėtų tobulinti.

1 lentelė

Naujosios viešosios vadybos privalumai ir trūkumai

Privalumai:
<ul style="list-style-type: none">○ Rinka ir rinkos mechanizmai siūlo efektyvesnes paslaugų teikimo alternatyvas;○ Viešojo administravimo darbuotojai turi daugiau autonomijos, dėl to gali iniciatyviau dirbti ir pasiekti geresnių rezultatų; veiklos vertinimas pagal rezultatus skatina administratorių didesnę ir aiškesnę atskaitomybę;○ Piliečiai turi didesnę pasirinkimo galimybę;○ Naujojo viešojo administravimo taikymas padeda taupyti išlaidas kai kurioms valdžios

²⁰ Raipa, A. (2007). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija.

²¹ A. Guogis (2006). Kai kurie Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo Šveicarijoje aspektai [Internete]. [Žiūrėta 2007-09-12]. Prieiga per internetą: http://santalka.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=166&Itemid=27.

²² Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. Viešoji politika ir administravimas, 13, p. 85.

įstaigų teikiamoms paslaugoms, ir todėl galima mažinti mokesčius, tuo skatinant palankumą esamai valdžiai.

Trūkumai:

- Rinka tinka ne visoms valdžios veiklos sritims;
- Efektyvių rezultatų įrodymai yra neaiškūs, neapibrėžti ir dviprasmiški (subjektyvūs);
- Didesnė administratorių autonomija reiškia miglotą atskaitomybę bei didesnę riziką;
- Konkurencijos principų taikymas viešajame sektoriuje viešąsias organizacijas skatina konfliktuoti, o ne bendradarbiauti;
- Galimas viešojo sektoriaus personalo demoralizavimas;
- Kai kuriais atvejais naujojo viešojo administravimo modelio taikymas gali padaryti daugiau žalos nei naudos.

Sudaryta darbo autorės remiantis Minogue M. *Should Flawed Models of Public Management be Exported? Issues and Practices* (2001). *Internationalization of New Public Management. Reinventing the Third World State*. Cheltenham Edward Elgar.

Kiti autoriai mini ir dar daugiau trūkumų: tai ilgo laikotarpio reforma, tai teorinė ir praktinė prabanga, naujoji viešoji vadyba per daug buvo naudojama kaip vienintelis įmanomas vadybinis metodas²³.

1.2. Naujosios viešosios vadybos principų taikymas Lietuvos viešajame sektoriuje

Pirmame skyrelyje trumpai užsiminta, kokiais principais remiantis turėtų būti modernizuotas viešasis sektorius. Tačiau tų principų yra žymiai daugiau. NVV esmė yra ta, kad visi privataus sektoriaus vadybos metodai imami taikyti viešajame sektoriuje. Tokiame vadybos modelyje, kaip teigia P. Zakarevičius²⁴, vyrauja „verslininkiškos valdžios“ bruožai:

- Valdžios institucijos generuoja sprendimus, o paslaugų teikimą perduoda privačiam sektoriui, NVO arba paslaugas teikiančioms įstaigoms. Politikos formavimas ir administravimas atskiriamas nuo paslaugų teikimo;
- Bendruomenės valdžia: įgaliojimas, o ne tarnavimas. Valdžia ne tik turi teikti paslaugas gyventojams, bet ir skatinti žmones pačius spręsti savo problemas, remti gyventojų dalyvavimą jiems svarstant ir sprendžiant aktualius reikalus;
- Konkurencinė valdžia: sukuriamos konkurencinės paslaugų teikimo sąlygos, siekiant paslaugų kokybės;

²³ A. Guogis (2006). Kai kurie Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo Šveicarijoje aspektai [Internete]. [Žiūrėta 2007-09-12]. Prieiga per internetą:

<http://santalka.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=166&Itemid=27>.

²⁴ Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas.

- Valdžia, kuri vadovaujasi misija, o ne taisyklėmis. Siekiama mažinti taisyklių ir procedūrų skaičių;
- Valdžia besiorientuojanti į rezultatus. Daugiau dėmesio veiklos rezultatų nustatymui ir vertinimui;
- Valdžia besiorientuojanti į klientus: siekiama tenkinti ne biurokratijos, o kliento poreikius;
- Valdžia dirbanti kaip įmonė: uždirbanti, o ne išleidžianti;
- Prevencinė valdžia: užuot taisius padėtį, siekiama užkirsti kelią problemoms atsirasti;
- Decentralizuota valdžia: pereinama nuo hierarchijos prie dalyvavimo ir komandinio darbo;
- Į rinką besiorientuojanti valdžia: kaita reguliuojama rinkos svertais.

Žinoma, tai tik nedidelė dalis tų principų, kurie gali padaryti esminių permainų vienos ar kitos organizacijos valdyme. Taip pat dar nereiškia, kad jie visi gali būti pritaikyti vienai organizacijai. Visų pirma reikia labai gerai išmanyti savo įstaigos ar šalies poreikius, galimybes, išteklius ir tik tada galima numatyti, kokios naujovės jos egzistavimui galėtų turėti teigiamos įtakos ir gerosios patirties. S. Puškorius²⁵ teigia, kad šiuolaikinio viešojo sektoriaus valdininkai neturi ne tik naujosios viešosios vadybos teorijos žinių pradmenų, bet ir gana paviršutiniškai supranta tradicinį viešojo administravimo modelį. Dėl šios priežasties gali būti apskritai sunku kalbėti apie NVV principų diegimą viešojo sektoriaus organizacijoje.

Pasak S. Puškoriaus²⁶, Lietuvoje naujoji viešoji vadyba vis dar sunkiai „skinasi kelią“. Daugelis valstybinių įstaigų darbuotojų neturi ne tik viešosios vadybos teorijos žinių, bet ir gana paviršutiniškai supranta tradicinį viešojo administravimo modelį. Taip pat jo teigimu, institucijų darbuotojai bei politikai vadovaujasi intuityviu pragmatišku valdymo bei viešojo administravimo turinio supratimu. Kalbant apie darbuotojų kvalifikaciją, būtina atsižvelgti į pažengusių šalių politiką šiuo klausimu ir pasimokyti iš pasisėkusių ir rezultatyvių pavyzdžių.

Dar viena didelė problema – tai viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo trūkumas. Kai kitose išsivysčiusiose šalyse jau seniai yra sukurtas mechanizmas, kaip bendradarbiavimas turėtų vykti, kokios turėtų būti taikomos procedūros, paskirstyta aiški atsakomybė darbuotojams, Lietuvoje šis procesas nėra net prasidėjęs. Tačiau yra jau ir šiokių tokių pasiekimų. R. Petrauskienės straipsnyje „Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas“²⁷ teigiama, kad dabartinio laikotarpio Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų publikacijose, nagrinėjančiose viešojo administravimo tobulinimo galimybes, daugiausia dėmesio skiriama šioms viešojo administravimo tobulinimo priemonėms: strateginiam planavimui, šiuolaikinių informacinių technologijų taikymui,

²⁵ Puškorius, S. (2000). *Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas)*. Vilnius: LTA.

²⁶ Puškorius, S. (2006). *Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas*. Vilnius.

²⁷ Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 11.

visuotinei kokybės vadybai, piliečių įtraukimui į viešąjį valdymą, kontraktų sistemai, į rezultatus orientuotam valdymui ir t.t. Atliekant tyrimą Šiaulių profesinio rengimo centre ir remiantis Centro, kaip profesinio rengimo sričiai tipingos institucijos veiklos analize daugiausiai bus akcentuojamos šių privataus sektoriaus valdymo principų taikymo galimybės bei perspektyvos: **darbuotojų produktyvumas, decentralizuotas valdymas, orientacija į kokybę bei rezultatus**. Toliau bus plačiau aptarti pagrindiniai NVV principai, kurie bus taikomi Šiaulių profesinio rengimo centro valdyme.

1.2.1. Darbuotojų produktyvumas

Viešajame sektoriuje itin svarbūs žmogiškieji ištekliai. Jei darbuotojai prastai parengti, įstrigę beprasmiuose darbuose ir neturi galios imtis produktyvumo didinimo, tuomet jie emociškai užsisklendžia, o darbuotojai, save laikantys kvalifikuotais specialistais, valdantys išteklius, priklausantys prasmingą darbą dirbančiai komandai, galintys veikti savo nuožiūra ir daryti įtaką pokyčiams, į darbą įsitraukia laisvai ir emociškai²⁸.

Žmogiškųjų išteklių valdymo problema šiandien yra itin aktuali, nes keičiantis rinkos sąlygoms kyla kvalifikuotų darbuotojų vertė ir savivertė. Formuojant naują žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje koncepciją, taikomos dvi metodikos²⁹:

- Rezultatyvumo vertinimas – asmens indėlis vertinamas atsižvelgiant į organizacijos tikslus ir asmens gebėjimus;
- Valdymas pagal tikslus – metodas, reikalaujantis, kad vadovas tartųsi su pavaldiniais ir aiškiai bei griežtai apibrėžtų jų užduotis.

Šios metodikos padeda greičiau ir efektyviau pasiekti visos organizacijos tikslus, tačiau prieš tai reikia gerai supažindinti su misija ir reikalavimais, keliamais darbuotojui. Tik esant bendram pritarimui dėl misijos ir užsibrėžtų tikslų bei turint darbuotojus su sugebėjimais, reikalingais tiems tikslams pasiekti, ši anksčiau paminėta koncepcija gali būti įgyvendinta.

Didinant viešojo sektoriaus darbuotojų produktyvumą reikia jiems suteikti visas galimybes tobulėti kaip tos srities specialistams bei kaip asmenybėms. Gerinti savo kompetenciją ir atsidavimą darbui, nors tai tik viena efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo pusė. Nereikėtų užmiršti, kad organizacija taip pat turi įdėti savo indėlį t.y. suteikti savo darbuotojui galimybes siekti aukštesnės kvalifikacijos, dirbti saugioje ir humaniškoje aplinkoje.

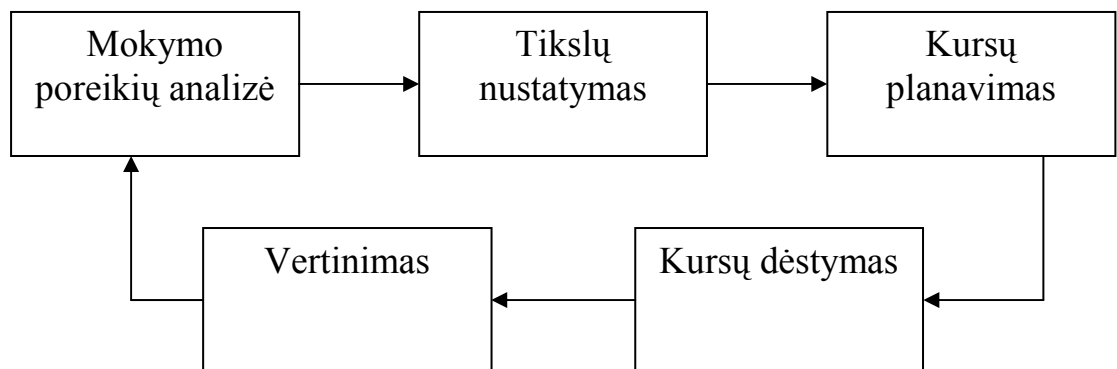
Be to, šiuolaikinėms valdymo idėjoms realizuoti reikalingi žmonės, kurie sugeba spręsti įvairias problemas, gali greitai orientotis besikeičiančioje situacijoje. Valstybė ir visos joje esančios

²⁸ E.D. Rosen (2007). *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas*. Sąvokos ir praktika, Vilnius: Knygiai.

²⁹ Parsons W. (2001). *Viešojo politika*. Vilnius: Eugrimas.

viešosios institucijos yra ne tik reguliuotojos, planuotojos ar patarėjos, bet ir verslininkės, todėl kvalifikuotų darbuotojų poreikis nuolat auga, o darbuotojų mokymas ir kvalifikacijos kėlimas turėtų būti apibrėžiamas kaip prioritetas vidaus administravimo tikslas, kuris skatina įstaigos brandą³⁰.

Bet kurioje organizacijoje darbdavys turi rūpintis, kad darbuotojų kvalifikacijos kėlimas būtų kaip nenutrūkstamas procesas, kurio galutinis rezultatas – produktyvus ir veiksmingas darbuotojų darbas. Už darbuotojų kvalifikacijos kėlimą taip pat yra atsakingas personalo skyrius, kuris visų pirma turi ištirti esamą darbuotojų padėtį kvalifikacijos kėlimo atžvilgiu. Turint duomenis apie darbuotojus, galima orientuotis, kokių mokymų ir kokiam kiekiui darbuotojų reikia. Y. Venna ir Nedergaard pateikia schemą (1 pav.), kaip turi atrodyti anksčiau minėtasis ugdymo planavimo procesas – pirma išanalizuojame koks yra mokymo poreikis, o tuomet jau galime organizuoti apmokymus ir vertinti gautą rezultatą.



1 pav. Ugdymo planavimo procesas

Šaltinis: Velička, A., Minkevičius, A. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje. *Viešasis administravimas*, 2005, Nr. 2(6), p. 94-101

Taigi kaip matyti, žmogiškųjų išteklių valdymas susideda iš dviejų esminių dalių: paties darbuotojo ir organizacijos valdžios, o visa kita tai tik šalutiniai veiksniai, turintys nežymią įtaką. Iš schemos taip pat matome, kad labai svarbus yra vertinimas. Be vertinimo ugdymo planavimo procesas taptų bevertis, nesimatyty aiškaus rezultato.

Kad darbuotojų darbo efektyvumo didinimas būtų aiškus ir patiems darbdaviams ir darbuotojams, reikėtų vadovautis tam tikrais nustatytais standartais ar taisyklėmis. A. Velička ir A. Minkevičius³¹ siūlo tokius darbo standartų šaltinius:

³⁰ Bovaird, T., Löffler, E. (2003). *Public Management and Governance*. Routledge. London and New York.

³¹ Velička, A., Minkevičius, A. (2005). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje. *Viešasis administravimas*, 2(6), p. 94-101.

- Organizacijos ar institucijos standartai arba vadovybės lūkesčiai. Galbūt organizacija yra nusistačiusi savo standartus ar veiklos efektyvumo matavimo vienetus. Taigi jais ir reikėtų vadovautis.
- Teisiniai standartai. Profesinės mokyklos teikia visuomenines paslaugas, taigi šios mokyklos turėtų vadovautis LR Švietimo įstatymu, LR profesinio mokymo įstatymu ir kt.
- Profesiniai standartai, profesinė etika. Šiuos standartus kiekviena mokykla gali nustatyti pati bei skelbti, pavyzdžiui, organizacijos nuostatuose.
- Tarptautiniai standartai. Po įstojimo į Europos Sąjungą pagrindiniai tarptautiniai standartai tapo būtent šios bendrijos standartai.
- Asmeniniai standartai. Šie standartai yra tiesiogiai susiję su pačiu darbuotoju. Jis turėtų išsikelti sau tikslus ir jų siekti taip nuolat tobulindamas savo veiklą, keldamas kvalifikaciją. Žinoma, tai yra dviprasmiškas standartas, nes jam įgyvendinti darbuotojas turi būti aukštų moralinių nuostatų bei kultūros.

Knygos „Efektyvus mokyklos valdymas“³² autoriai Everard ir Morris teigia, kad „didžiausia klaida yra pamiršti, kad geriausia paskata žmonėms – siekti tikslų, kuriuos iškeliant jie patys dalyvavo ir dėl to jaučiasi įsipareigoję juos įgyvendinti. Kai žmonės nejaučia pareigos ką nors veikti ar siekti rezultato, galima pasinaudoti tik dviem stimulais – saldinaisiais ir lazda – bausme ir apdovanojimais. Todėl turime būti pasirengę keisti savo pačių pradinį supratimą, ką reikia daryti. Vieni žmonės turi stiprią „vidinę“ motyvaciją – suvokia tikslą arba turi paskatą. Kiti to neturi.“ Taigi šie teiginiai tik dar kartelį patvirtina anksčiau išsakytas mintis, kad darbuotojų produktyvumo didinimas yra ne tik organizacijos, jos vadovų kompetencijos sritis, bet ir patys darbuotojai turi šiame procese dalyvauti, reikšti savo nuomonę ir mintis.

1.2.2. Decentralizuota valdžia

Decentralizacija – valdžios ir atsakomybės už viešųjų funkcijų vykdymą perdavimas iš centrinės valdžios jai pavaldžiai valdžiai arba kvazinepriklausomoms valstybinėms organizacijoms ir (arba) privačiam sektoriui³³. J. Manor 1999 m. publikuotame straipsnyje teigia, kad „beveik visos pasaulio šalys įgyvendina decentralizacijos reformas, siekdamos išspręsti daugybę viešojo sektoriaus problemų“³⁴. Žinoma, dabar yra sunku spėti, ar būtent decentralizacija

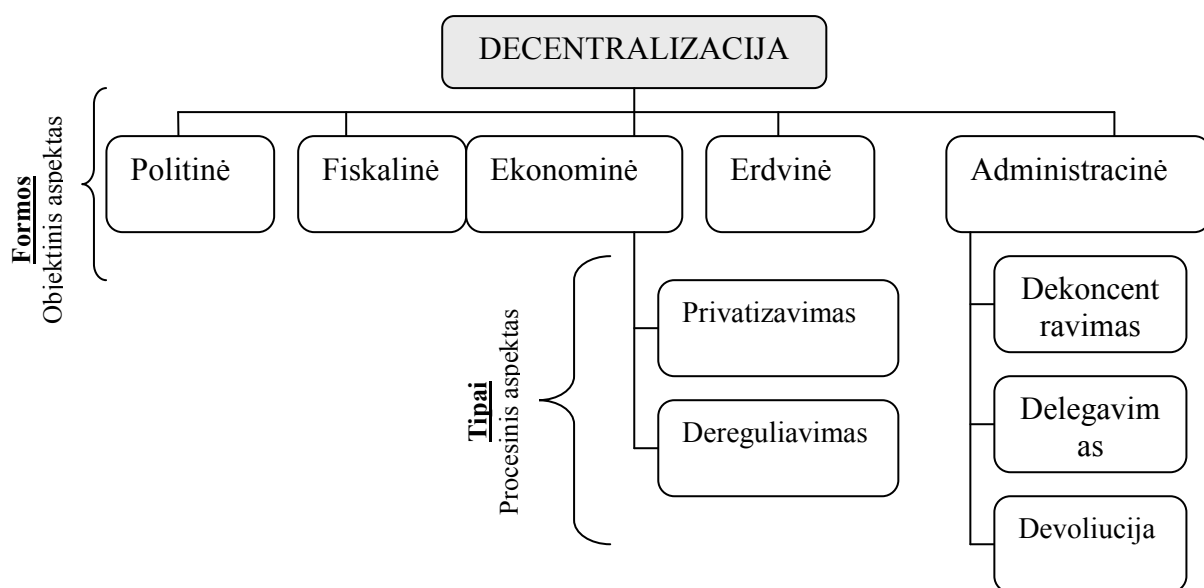
³² Everard. B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Poligrafija ir informatika.

³³ Rondinelli D. (2002). *What is Decentralization?* Intergovernmental Fiscal Relations and Local Financial Management Program Concept of Fiscal Decentralization and Worldwide Overview, Worl Bank Institute [Internete]. [Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą: <
<http://www1.worldbank.org/wbiep/decentralization/library3/Ebel&Yilmaz.pdf>>.

³⁴ Manor J. (1999). *The Political Economy of Democratic Decentralization*. Washington, DC: The World Bank.

gali padėti Šiaulių profesinio rengimo centrui tapti modernia ir naujosios viešosios vadybos principų besilaikančia organizacija, tačiau šį principą, kaip ir kitus reikės išnagrinėti plačiau.

Decentralizacija gali būti įvairi – fiskalinė, administracinė, politinė. Kiti autoriai išskiria dar ir erdvinę bei ekonominę decentralizaciją. Detalesnis skirstymas pateikiamas 2 paveiksle. Tai priklauso nuo to, kokią sritį mes nagrinėjame. Nagrinėjant Šiaulių profesinio rengimo centro galimybes dirbti remiantis NVV principais bus kalbama tiek apie fiskalinę decentralizaciją, tiek apie administracinę.



2 pav. Decentralizacijos formų ir tipų klasifikacija

Šaltinis: Baltušnikienė, J. (2006). Decentralizacijos sampratų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(7).

K. Navickas savo straipsnyje „Naujosios viešosios vadybos principų išplitimas Lietuvos Valstybės kontrolėje ir Europos Sąjungos audito rūmuose“³⁵, cituoja R.A. Contino ir teigia, kad „geriausiai savo darbo vietų specifinius ypatumus suvokia jose dirbantys asmenys“. Mažinant valdymo hierarchiją, paslaugos teikiamos dėmesingiau ir sparčiau, labiau suderinus su vietiniais ir individualiais poreikiais. Leidžiama atsirasti labiau patenkintam ir skatinamam personalui, kurio darbas praturtėja, prisiimant atsakomybę už rezultatus ir valdymą ir išvengiant pernelyg didelės centralizuoto valdymo naštos³⁶. Įgyvendinant decentralizaciją akcentuojamas ir komandinis darbas – viena iš bendradarbiavimo formų. Siekiant geresnių rezultatų ir našesnio darbo, esant galimybei,

³⁵ Navickas, K. (2005). Naujosios viešosios vadybos principų išplitimas Lietuvos Valstybės kontrolėje ir Europos Sąjungos audito rūmuose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5.

³⁶ Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, p. 85.

reikėtų pasinaudoti šia darbo forma. Žinoma, šiuo atveju ir darbuotojai turi būti gerai „įvaldę“ šią darbo formą.

Hierarchijos mažinimas, funkcijų vykdymo perdavimas skamba gražiai, tačiau ar tai yra naudinga viešajai įstaigai ir kaip atrodo toks modelis? J. Staponkienė³⁷, šį modelį aiškina taip: „mažiau biurokratizuotoms horizontalesnėms, fragmentiškesnėms, „postmodernioms“ struktūroms išstumiant hierarchinę vėberiskąją/teiloristinę/fordistinę kontrolę, valdymo lygmenys tampa priklausomi vienas nuo kito išteklių atžvilgiu, jų santykį geriau apibūdinti ne kaip lygmenų ar pakopų, bet kaip tinklų, kurie sąveikautų tarpusavyje bendradarbiavimo, kooperacinės elgsenos pagrindais“. Būtina suprasti, kad „decentralizuojant viešąją valdymo sistemą reikia tinkamai suformuoti funkcijų įgyvendinimo tarp atskirų valdymo lygių struktūrą ir aiškiai apibrėžti kiekvieno valdymo lygio subjektų veiklos sritis (kompetencijos ribas)“³⁸.

Kalbant apie fiskalinę decentralizaciją, būtina atsakyti į tokius klausimus, kaip kas kokias funkcijas atlieka, kokie yra gaunami mokesčiai, kaip reguliuojamas finansinių poreikių ir pajėgumų disbalansas. J. Baltušnikienė teigia, kad fiskalinė decentralizacija gali būti išanalizuota per keturias tarpusavyje susijusias dedamąsias³⁹:

1. Išlaidų paskirstymas: detalizuojama, kokios funkcijos ir disponavimo asignavimais galios priskiriamos kiekvienam valdymo lygiui.

2. Mokesčių paskirstymas: nustatoma, kokie mokestiniai ir nemokestiniai pajamų šaltiniai priskiriami žemesniems valdymo lygiams.

3. Finansiniai pervedimai: valstybės valdžia, siekdama finansuoti įvairias valdymo funkcijas, subalansuoti žemesnių valdymo lygių biudžetus ir kitais tikslais, skiria regioninės ir vietinės valdžios dariniams finansinius pervedimus (dotacijas, tam tikrų mokesčių dalį ir kt.).

4. Skolinimosi mechanizmas: žemesnių valdymo lygių nesugebėjimas subalansuoti išlaidas su pajamomis neigiamai veikia visą šalies makroekonominę aplinką. Todėl valstybės valdžia, siekdama neutralizuoti neigiamus ekonominius padarinius ir įgalinti regiono ar vietos valdžią efektyviai valdyti biudžeto deficitą, gali suteikti žemesniems valdžios organams teisę gauti paskolas tiek iš vietinių, tiek iš užsienio šaltinių.

Kaip parodė Islandijos patirtis⁴⁰, fiskalinė decentralizacija atnešė tik teigiamų pokyčių – atsivėrė didesnės mokyklų perspektyvos, pasiektas didesnis mokyklų valdymo efektyvumas, iškilo daug naujų uždavinių, o iš vadovų pareikalavo naujų gebėjimų. Tačiau decentralizacija, kaip teigia

³⁷ Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, p. 85.

³⁸ Vazquez J. M. *The Assignment of Expenditure Responsibilities*. Georgia State University [Internete]. Žiūrėta [2009-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www1.worldbank.org/wbiep/decentralization/Topic05_Printer.htm>.

³⁹ Baltušnikienė J. (2004). Fiskalinės decentralizacijos teoriniai ir metodologiniai aspektai. *Pinigų studijos*, 1 p. 89-102.

⁴⁰ Pagrindiniai Europos švietimo klausimai. II tomas. *Privalomojo švietimo finansavimas ir išteklių valdymas. Nacionalinės politikos tendencijos*.

J. Baltušnikienė⁴¹ gali lemti tiek teigiamas, tiek neigiamas pasekmes. Išanalizavus įvairias mokslininkų pozicijas akcentuotina, kad nėra vienintelio geriausio (de)centralizacijos modelio, kadangi pasaulyje egzistuoja daug įvairių vietos ir regioninių valdymo struktūrų, valdymo praktikų, politinių ir administracinių kultūrų.

Ar Šiaulių profesinio rengimo centre reikėtų koreguoti dabar vykdomą fiskalinę politiką, toliau parodys atliktas tyrimas.

1.2.3. Orientacija į kokybę ir rezultatus

Naujosios viešosios vadybos reforma ėmė plisti labai greitai ypač tarp išsivysčiusių šalių. Vieni (Jungtinė Karalystė, Naujoji Zelandija) tikėjosi lengvų ir greitų šios reformos rezultatų, kiti (Suomija) link galutinio tikslo ėjo kryptingai ir apgalvotai. Taip yra ir su kokybe – „lėta, bet nuolatinė viešojo sektoriaus transformacija: perėjimas nuo proceso valdymo prie rezultatų valdymo. Transformacija vis dar vyksta, bet viešojo sektoriaus agentūrai ji atneša galimybę prisitaikyti, atsiliepti ir reaguoti – keisti tikslus, perkelti išteklius ir keisti darbo tvarką, kad būtų prisidedama prie naujų sąlygų ir kintančių kliento poreikių“⁴². Ch. Hoodas⁴³, nagrinėdamas vidinius valdymo pokyčius, pateikė septynis punktus iš kurių viename teigiama, kad daugiausia dėmesio reikia skirti rezultatų kontrolei ir išteklius reikėtų naudoti ten, kur pasiekiami rezultatai.

Kokybės nauda ir svarba akcentuojama beveik visose gyvenimo srityse – švietime taip pat. Ir įdomu yra tai, kad ji labai glaudžiai siejasi su rezultatais: kuo kokybiškesnes paslaugas teiks organizacija, tuo lengviau bus pritraukti klientus ir taip pasiekti norimą rezultatą, o tuo bus patenkinta tiek organizacija (pasiekti konkretūs rezultatai), tiek klientas (kokybiškos paslaugos). Tačiau tai tik teoriniai pasamprotavimai. Kaip yra realybėje?

Kad būtų kokybiškai teikiamos paslaugos ir orientuojamasi į rezultatus visų pirma reikia ir valdžios ir darbuotojų supratingumo šiuo klausimu, tačiau labai sunku pasiekti tokio abiejų pusių pritarimo. Tai iliustruoti galima šiuo pavyzdžiu⁴⁴: JAV pašto tarnybos darbuotojams, dirbantiems su laiškų rūšiavimo mašinomis, draudžiama ištaisyti netgi akivaizdžiausias pašto indekso klaidas. Į mašiną jie turi įvesti tai ką mato ant voko, net jai tai akivaizdžiai neteisinga. Vadinasi, laiškas nukeliauja į klaidingą pašto skyrių, kuris tuomet ištaiso klaidą ir siunčia laišką toliau. Šis pavyzdys skamba visiškai beprasmiškai. Kam atlikti du darbus, sunaudoti papildomai išteklių, nepatenkinti

⁴¹ Baltušnikienė, J. (2009). Viešojo valdymo sistemos decentralizacija: turinys, pranašumai ir trūkumai. *Viešoji politika ir administravimas*, 27, p. 87.

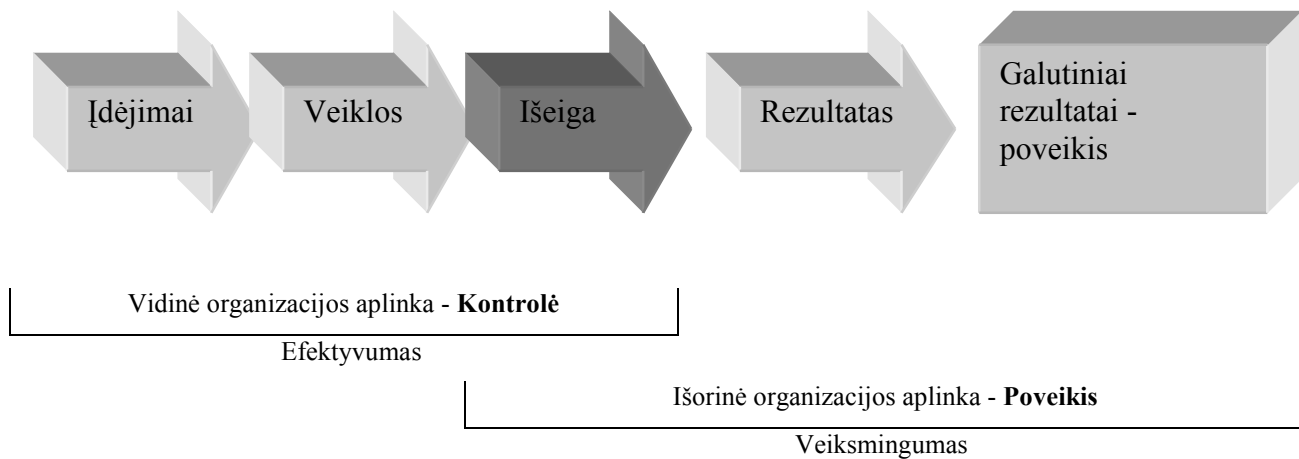
⁴² E.D. Rosen (2007). *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas*. Sąvokos ir praktika. Vilnius: Knygiai.

⁴³ Puškorius, S. (2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Monografija. Vilnius.

⁴⁴ Judis J. B. (1988). U.S. mail: Mission impossible. *New York Times Magazine*. P 33.

kliento poreikių, jei viso to galima išvengti. Šis pavyzdys būtent ir atspindi nekokybiško ir ne į rezultatus orientuoto darbo pavyzdį.

Į rezultatus orientuotas valdymas – tai visapusiškas požiūris į valdymą, kuris integruoja strategijas, žmones, išteklius, procesus ir matavimus siekiant modernizuoti, tobulinti sprendimų priėmimą ir valdyti pokyčius⁴⁵. Geriausiai valdymą orientuotą į rezultatus atspindi ši schema:



3 pav. Į rezultatus orientuoto valdymo logika

Šaltinis: Raipa A. (2007). Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija.

Iš 3 paveikslo matyti, kad norint pasiekti galutinį rezultatą reikia pradėti nuo turimų išteklių (įdėjimai). Tada atliekame kryptingą veiklą ir taip pasiekiamo išėjimą – artimiausią rezultatą. Kai pasiekiamo keli artimiausieji rezultatai, gauname tarpinį rezultatą, o pasiekę keli tarpinius rezultatus pasiekiamo ir galutinį rezultatą – poveikį.

1.3. Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo problemos viešajame sektoriuje: įvairių šalių patirtis

Kaip jau minėta anksčiau, naujosios viešosios vadybos reforma prasidėjo daugiau nei prieš du dešimtmečius įvairiose pasaulio šalyse. Pirmiausiai ji palietė išsivysčiusias šalis, vėliau plito į kitas ir pasiekė net „trečiąsias“ pasaulio šalis. Šalys, kuriose ši reforma prasidėjo anksčiausiai, jau gali pasakyti, ar tai buvo naudinga, kokios problemos iškilo įgyvendinant šią reformą, kokie jos privalumai ir trūkumai.

⁴⁵ Raipa A. (2007). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija..

Literatūros šaltinių analizė parodė, kad visose šalyse – tiek išsivysčiusiose, tiek silpnesnėse įgyvendinant naujosios viešosios vadybos reformą pirmiausiai iškilo vienas svarbus ir bene esminis klausimas – ar galima privataus sektoriaus valdymo principus perkelti į viešąjį sektorių? Atrodo, Šveicarijai į šitą klausimą nebuvo sudėtinga atsakyti. Nors šios šalies administravimo sistema yra laikoma viena geriausių pasaulyje, vis dėlto vokiškojoje jos dalyje NVV reforma buvo įgyvendinta ir pasiekti puikūs rezultatai. Pasak A. Guogio⁴⁶ Šveicarijoje tapo akivaizdi elektroninės valdžios reikšmė, devoliucijos procesai, kokybės vadyba, atsižvelgimas į demografinius procesus, valstybės įgalinimas globalioje aplinkoje, „gerai organizuota ir veikianti valstybė“. Taip pat buvo sudarytos galimybės didesniai lankstumui, viešumui, kaštų mažinimui, siekimui geresnės darbo kiekybės ir kokybės. Tačiau nepaisant visų teigiamų aspektų, susidurta ir su neigiamais. Naujosios viešosios vadybos principus pavyko įdiegti tik vokiškojoje Šveicarijos dalyje, kai tuo tarpu, prancūziškoji ir itališkoji šios reformos nepripažino. Nors, manoma, kad ir tie kantonai, kurie ignoravo NVV, pasinaudojo jos principais tobulinant administravimą taip pat. Kad ir kokia didelė nauda iš šios reformos buvo Šveicarijai, neišvengta ir problemų. Viena iš jų, mažesnių kantonų pasipriešinimas šiai reformai. Tai parodo, kad mažesnės bendruomenės vis dar bijo naujovių ir nėra pasiruošusios naujiems iššūkiams. Dėl šios priežasties NVV reforma nebuvo įgyvendinta iki galo. Taip pat atsirasdavo neatitikimų tarp užsibrėžtų tikslų, „gudresnė“ biurokratija, kuri, prisidengdama kontrolės mechanizmo stiprinimu, pradėjo kurti naujas, papildomas darbo vietas⁴⁷. Apibendrinant trumpą Šveicarijos naujosios viešosios vadybos reformos apibūdinimą, galima pasakyti, kad ji tose vietose, kur buvo įgyvendinta ir geranoriškai priimta, buvo efektyvi ir davė teigiamų rezultatų. Nepaisant to, kad vienas didžiausių NVV kritikų CH. Maederis teigia, kad ten, kur administracinė sistema veikia gerai, nereikia taikyti NVV principų, Šveicarijai ši reforma davė daugiau teigiamos patirties.

Toliau trumpai apžvelgsime, kokių problemų NVV reforma sukėlė Jungtinėje Karalystėje – vienoje iš šios reformos pradininkių. Šioje šalyje reforma pradėta vykdyti Tečer valdymo laikotarpiu ir ji vyko trimis etapais. Kiekvieno jų metu buvo užsibrėžiami vis kitokie tikslai, reforma miglota ir dažniausiai neapgalvota: „D. Britanijos centrinė valdžia sugeba palyginti nevaržomai daryti administracines permainas. Tad nusprendusi ką nors vykdyti, tai paprastai ir padaro“⁴⁸. Dėl tokio savo elgesio, valdžia susilaukė piliečių pasipriešinimo ir nepasitenkinimo, mat jie nebūdavo informuojami apie vykdomus veiksmus, kurie tiesiogiai liečia kiekvieną pilietį. Neigiamos įtakos NVV reformai turėjo ir valdžių kaita. Vieni pradėdavo įgyvendinti reformą

⁴⁶ A. Guogis (2006). Kai kurie Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo Šveicarijoje aspektai [Internete]. [Žiūrėta 2007-09-12]. Prieiga per internetą: <http://santalka.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=166&Itemid=27>

⁴⁷ A. Guogis (2006). Kai kurie Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo Šveicarijoje aspektai [Internete]. [Žiūrėta 2007-09-12]. Prieiga per internetą: <http://santalka.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=166&Itemid=27>

⁴⁸ Ch. Pollitt, G. Bouckaert (2003). *Viešojo valdymo reforma*. Algarvė.

kažkurioje srityje, o kiti atėję viską pradėdavo daryti iš naujo ir savaip. Ir apskritai, teigiama⁴⁹, kad šios reformos reikėjo politiniam, verslo ir administraciniam elitui. Tačiau nepaisant prieštaravimų, nenuoseklumo ir aiškios vizijos neturėjimo, reforma turėjo ir teigiamų pasekmių: sumažintas valstybės tarnautojų skaičius, daugelyje įstaigų įvesta veiklos rodiklių sistema, pradėjo veikti Nacionalinis audito biuras ir Audito komisija.

Naujosios viešosios vadybos reforma, vykdyta Jungtinėje Karalystėje, yra labai panaši į tas, kurios buvo vykdytos Kanadoje, Australijoje ar Naujojoje Zelandijoje, todėl pateikiamas dar vienas NVV reformos pavyzdys taip pat iš Europos, tačiau iš kitokios kultūros šalies – Suomijos. Suomijoje reformą įgyvendinti buvo žymiai paprasčiau nei anksčiau išvardintose šalyse. Ir tai buvo dėl kelių priežasčių. Visų pirma, nebuvo pasipriešinimo iš gyventojų. Suomijos piliečiai yra pakankamai lojalūs valdžiai ir ją pasitiki. Taigi jiems vykdomos reformos nekėlė didesnių rūpesčių, nors nepatenkintųjų vykdoma politika atsiranda visur. Antra, valdžia turėjo aiškų planą, kaip reforma turėtų būti įgyvendinta, kokių priemonių bus imtasi, jei iškils kokių nors sunkumų. Na ir trečia, mano nuomone, svarbiausia, suomiai nesekė naujosios viešosios vadybos madų, o vykdė šią reformą taip, kaip manė esant reikalinga savo šaliai, jos poreikių tenkinimui. Taigi Suomija viena iš nedaugelio šalių, kur reforma buvo vykdoma tikslingai, sklandžiai ir pasiekta realių rezultatų, kurie pagerino administracinę sistemą.

Su išsivysčiusiomis šalimis atrodo viskas yra daugiau ar mažiau aišku – jos jau turi per metų metus susiklosčiusią administracinę sistemą, jų valstybiniai biudžetai yra pakankamo dydžio, kad būtų galima ištaisyti vienokias ar kitokias klaidas, padarytas reformos metu, jų piliečiai yra pakankamai sąmoningi priimti naujoves ir iššūkius. Tačiau kaip į tokias reformas reaguoja „trečiojo pasaulio“ šalys?

Naujosios viešosios vadybos reforma buvo įgyvendinta⁵⁰ Ganoje, Ugandoje, Tanzanijoje, Kenijoje ir Zambijoje. Šios reformos metu imta diferencijuoti darbo užmokestį, perskirstyti vyriausybės funkcijas, daugiau dėmesio skirti veiklos vertinimui, korupcijos mažinimui. Afrikiečiai taip pat modernizavo biudžeto ir finansų sistemas, daug dėmesio skyrė strateginiam planavimui. Tačiau nepaisant visų šių gerų darbų, reforma nėra visiškai sėkminga. Dar trūksta kvalifikuotų specialistų ir kritiškesnio požiūrio. Taip pat reformas yra sunkiau įgyvendinti dėl to, kad Afrikos žemyną dar mažai palietė globalizacija. Tačiau mokslininkai teigia, kad nereikia jos bijoti. Ji ateina ir dėl to iš jos reikia imti viską, ką ji duoda. Taigi afrikietiškoji administravimo sistema turėtų kaupti dėmesį ne tik į demokratizaciją, bet ir į globalizaciją.

⁴⁹ Ch. Pollitt, G. Bouckaert (2003). *Viešojo valdymo reforma*. Algarvė.

⁵⁰ Olowu D. (2002). New Public Management: An African Reform Paradigm [Internete]. [Žiūrėta 2008-03-21]. Prieiga per internetą: < http://www.codesria.org/Links/Publications/ad3_04/olowu.pdf >

Apibendrinat galima teigti, kad naujoji viešoji vadyba anksčiau minėtose šalyse įnešė daug teigiamų pokyčių. Valdžia pradėjo dirbti pagal tam tikrą strategiją, atsirado daugiau viešumo, lankstumo. Didžiojoje Britanijoje įvedus aiškius veiklos kriterijus bei rodiklius, valstybinių įstaigų darbas tapo efektyvesnis bei kokybiškesnis. Tam, kad reforma būtų įgyvendinta sėkmingai, reikia visuomenės pritarimo. Štai čia ir buvo pagrindinė priežastis, kodėl **ne visose šalyse reforma vyko sklandžiai ir neatnešė teigiamų pasikeitimų**. Kaip į naujosios viešosios vadybos principų diegimą reaguotų Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojai parodys atliktas tyrimas.

2. PIRMINIO PROFESINIO RENGIMO SITUACIJA LIETUVOJE

Nuolat didėjantis dėmesys šiuolaikinių vadybos metodų diegimui, privataus sektoriaus vaidmens didėjimas bei informacinių technologijų taikymo atveriamos naujos galimybės iškelia naujų reikalavimų ir viešųjų institucijų vidaus administravimui⁵¹. Atsižvelgiant į šiuos pokyčius, būtina tobulinti viešųjų institucijų vidaus administravimą, kelti darbuotojų kvalifikaciją, dirbti efektyviai bei veiksmingai. Lietuvoje 98 procentai profesinių mokyklų yra valstybės arba viešosios, todėl šios reformos neturėtų jų aplenkti.

Pirminio profesinio rengimo (*angl. initial vocational education and training*) koncepcija yra pristatoma LR Švietimo įstatyme: „Profesinio mokymo paskirtis – padėti asmeniui įgyti, keisti ar tobulinti kvalifikaciją ir pasirengti dalyvauti kintančioje darbo rinkoje. Pirminis profesinis mokymas yra formalusis, visuotinis ir skirtas įgyti pirminę kvalifikaciją. Jis teikiamas mokiniams, įgijusiems pagrindinį arba vidurinį išsilavinimą. Mokiniam, įgijusiems pagrindinį išsilavinimą, jis gali būti teikiamas kartu su viduriniu ugdymu. Pirminis profesinis mokymas gali būti teikiamas ir pagrindinio išsilavinimo neįgijusiems ne jaunesniems kaip 14 metų mokiniams“⁵².

Per beveik dvidešimt reformos metų pirminio profesinio rengimo sistemoje įvyko didelių pokyčių: pradėta diegti kokybės užtikrinimo sistema, patvirtinta profesinio orientavimo strategija, pradėtas profesinių mokyklų pertvarkymas į viešąsias įstaigas eksperimento tvarka. Atlikus tokį pertvarkymą mokyklos gali lengviau naudotis finansiniais ištekliais bei pritraukti papildomų finansavimo šaltinių. Šis žingsnis mus priartina prie naujosios viešosios vadybos principų. Taip pat reformos metu buvo patvirtinta mokymosi visą gyvenimą strategija, informacinių ir komunikacinių technologijų diegimo programa, įdiegti nauji mokymo standartai, reformuota finansavimo sistema ir dar daugelis kitų programų.

2.1. Darbuotojų darbo produktyvumas profesiniame mokyme

Darbo rinkos poreikių tenkinimas – tai didelė neišspręsta problema. Tik atsižvelgdami į darbo rinkos poreikius ir pritaikydami programas tiems poreikiams tenkinti, galime pritraukti daugiau mokinių. Personalo valdymo profesionalų asociacijos (PVPA) 2007 metais atliktas tyrimas⁵³ parodė, kad 72 procentai darbdavių mano, kad profesinio mokymo įstaigos neatsižvelgia į tai, kokios kvalifikacijos darbuotojų labiausiai reikia rinkoje. Taigi čia galime pradėti kalbėti ir apie

⁵¹ Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 11.

⁵² Pirminio profesinio rengimo sistema Lietuvoje [Internete]. Žiūrėta [2008-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.pmmc.lt/refernet/docs/Det-IVET-pranesimas-20-12.pdf>>.

⁵³ Darbdaviai nepatenkinti profesinių mokyklų absolventų paruošimu [Internete]. Žiūrėta [2008-10-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=news&g=2302F035-5192-4B3E-BC73-1913AE25E923>>.

profesinių mokyklų efektyvumą, kurio iš pateiktų duomenų visiškai nematyti. Didžioji dalis mokinių baigę profesines mokyklas dirba arba ne pagal įgytą specialybę, arba išvis neranda darbo. Iš to išsirutulioja dar vienas neigiamas profesinių mokyklų valdymo aspektas – socialinė partnerystė. Skaičiai byloja apie tai, kad ji praktiškai nevystoma. Sutartys pasirašomos tik oficialiai, tačiau realus bendradarbiavimas nevyksta.

Kad profesinės mokyklos dirba neefektyviai, rodo švietimo ir mokslo ministerijos, Lietuvos darbo biržos ir vadybos instituto atlikta profesinių mokymo įstaigų apklausa (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Profesinio mokymo įstaigas baigusių asmenų registracija darbo biržose 2004 – 2005 metais

Baigimo metai	Baigusiųjų profesinio mokymo įstaigas skaičius	Užsiregistravusiųjų darbo biržoje (spalio 1 d.) absolventų skaičius	Užsiregistravimo procentas nuo visų absolventų	Absolventų, kurie įsidarbino pagal įgytą specialybę, dalis
2004 m.	12,5 tūkst.	1,5 tūkst.	12 proc.	32 proc.
2005 m.	12,7 tūkst.	0,7 tūkst.	5,5 proc.	37 proc.

Šaltinis: Pasirengimas optimaliai profesinio rengimo infrastruktūros plėtrai. Galimybių studija. Viešosios politikos ir vadybos institutas. 2006, Vilnius.

Iš lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, kad baigusiųjų profesines mokyklas ir užsiregistravusiųjų darbo biržoje mokinių skaičius mažėjo, tačiau santykinai labai nedidelė dalis jų įsidarbino pagal specialybę (32 proc. 2004 m. ir 37 proc. 2005 m.). Didžioji dalis mokinių tikriausiai įsidarbino žemesnės pridėtinės vertės darbuose, o tai yra neefektyvu mokyklų išteklių naudojimo aspektu. Šiais skaičiais nepatenkinti ir darbdaviai, nes pas juos ateina darbuotojai neturėdami reikiamos kvalifikacijos. Tuomet juos reikia perkvalifikuoti, o tai kainuoja nemažus pinigus. Išlaidas darbuotojų perkvalifikavimui darbdaviai galėtų sumažinti, o profesinės mokyklos – dirbti produktyviau, jei nuolat būtų atliekami sistemingi profesinio mokymo įstaigų absolventų būklės darbo rinkoje tyrimai. Tyrimai iki šiol atliekami buvo, bet nesistemiškai, tik kai kurių specialybių.

Profesinio rengimo paslaugų prieinamumas yra vienas pagrindinių kriterijų atliekant profesinio rengimo tinklo optimalumo analizę. Neužtenka garantuoti profesinio rengimo tinklo paslaugų kokybę; būtina užtikrinti, kad šiomis paslaugomis galėtų naudotis vartotojai, t.y. kad jos būtų prieinamos⁵⁴. Vytauto Didžiojo universiteto mokslininkų R. Laužacko, V. Tūtlio, I. Kučingytės ir R. Rakučio 2003 metais parengtame darbe „Suaugusiųjų mokymosi prieinamumo modeliavimas:

⁵⁴ Pasirengimas optimaliai profesinio rengimo infrastruktūros plėtrai (2006). *Galimybių studija. Viešosios politikos ir vadybos institutas*. Vilnius.

subjektyvieji ir objektyvieji veiksniai“ nagrinėjami įvairūs švietimo prieinamumo aspektai, pateikiama jų klasifikacija⁵⁵:

1. „Teisinis aspektas, kurį apibūdina įvairūs suaugusiųjų mokymosi prieinamumą reglamentuojantys įstatymai ir teisės aktai, neišskiriant ir neformaliojo teisės aspekto, t.y. žmogaus teisių į mokymąsi reikšmės.
2. Geografinis regioninis aspektas, kurį nusako mokymosi prieinamumo kokybinių ir kiekybinių charakteristikų priklausomybė nuo besimokančiųjų ir mokymo institucijų geografinio išsidėstymo.
3. Informacinis aspektas, kurį sudaro besimokančiajam prieinama informacija apie mokymąsi ir jo suteikiamas galimybes darbo rinkoje, taip pat orientacinė psichologinė parama besimokančiajam.
4. Finansinis aspektas, kurį nusako besimokančiųjų finansinės galimybės mokytis ir valstybės, darbdavių bei socialinių partnerių teikiama finansinė parama.
5. Mokymo turinio aktualumo aspektas, kurį apibrėžia mokymo turinio atitikimas realioms veiklos pasaulio reikalavimams ir jo įtaka mokymosi rezultatams bei besimokančiųjų motyvacijai.
6. Perimamumo aspektas, kurį nusako suaugusiųjų mokymosi teikiamos galimybės tolesniam besimokančiųjų asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui.
7. Atskirties grupių aspektas, kurį apibūdina mokymosi galimybių prieinamumas socialinės atskirties grupėms ir jo įtaka socialinei integracijai“.

2.2. Decentralizuotas pirminis profesinis mokymas

Nepaisant reformų ir strategijų kūrimo, profesinės mokyklos susiduria su įvairiais sunkumais. Pirmiausia mokyklos, kurios dar nėra viešosios įstaigos nuolat susiduria su finansavimo stoka. Trūksta lėšų technologinei bazei atnaujinti, mokymo priemonėms nupirkti. Teisiškai mokyklos negali pritraukti lėšų iš papildomų šaltinių, arba tos lėšos yra apmokestinamos didžiuliais mokesčiais. Dar viena problema susijusi su finansavimu būnant valstybine įstaiga, tai lankstumo skirstant pinigus stoka. Dažnai būna, kad lėšų vienai sričiai yra skiriama per daug, o kitoje srityje yra trūkumas. ŠMM Švietimo ekonomikos skyriaus duomenimis⁵⁶, 2001 metais daugiau nei pusė valstybinių profesinio mokymo įstaigų išlaidų buvo skiriama darbo užmokesčiui ir įnašams socialiniam draudimui. Institucijos neturi galimybių investuoti į savo plėtrą: profesinėse mokyklose

⁵⁵ Laužackas, R., Tūtliis, V., Kučingytė, I., Rakutis, R. (2003). Suaugusiųjų mokymosi prieinamumo modeliavimas: subjektyvieji ir objektyvieji veiksniai. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.

⁵⁶ Dienys, V., Beleckienė, G., Vaitkutė, L. (2003). Naujienos švietimo ir užimtumo politikoje [Interne]. Žiūrėta [2008-11-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.pmmc.lt/PMIT/doc/Pranesimas2002-lt.pdf>>.

statybai /renovacijai ir pagrindinių priemonių įsigijimui skiriama tik 0,12 proc. ir 0,18 proc. išlaidų atitinkamai. Nėra galimybių ir mokymo medžiagos atnaujinimui - spausdiniams, knygoms, vadovėliams skiriama tik 0,16 proc.

Decentralizuotas valdymas teigiamai pasireiškė Škotijos profesinio mokymo sistemoje. Iki 1999 metų profesinio mokymo mokyklos buvo pavaldžios savivaldybėms. Tokiu būdu mokyklų vadovų laisvė buvo labai apribota, visus sprendimus (valdymo, finansų tvarkymo ir pan.) priimdavo savivaldybių atstovai. 1999 metais prasidėjusi reforma įnešė daug naujovių. Itin efektyviai pasireiškė decentralizacija. Visų pirma mokyklos tapo savarankiškais juridiniais asmenimis⁵⁷. Didesnis savarankiškumas ir atsakomybė už įstaigų valdymą sukūrė paskatas racionaliau planuoti ir valdyti turimus išteklius. Pavyzdžiui⁵⁸, Cumbernauld mokykla pradėjusi nuo išimtinai biudžetinio finansavimo 2003 – 2004 m. m. gavo 1 mln. svarų pajamų iš mokymo paslaugų pardavimo privačiam sektoriui ir ateityje planuoja pajamų augimą ir tolesnį priklausomybės nuo valstybės finansavimo mažinimą. Decentralizacija pasireiškė ne tik finansų valdyme, bet ir bendraujant bei bendradarbiaujant su darbuotojais, darbdaviais. Įstaigos tapo lankstesnės, atviresnės, sprendimų priėmimo procesas greitesnis, paslaugų kokybė geresnė. Kaip teigia Massie ir Lister⁵⁹, sustiprėjo decentralizuotas informacijos apie darbo rinkos poreikius perdavimo mechanizmas, t.y. darbdaviai įgijo galimybę tiesiogiai perduoti mokyklai informaciją apie tai, kokių darbuotojų artimiausiu metu reikės ir kokių kompetencijų absolventai turėtų turėti. Šios permainos lėmė ženklų profesinio rengimo įstaigų veiklos rezultatų pagerėjimą. Tuo tarpu Lietuvoje bendradarbiavimo tarp profesinių mokyklų ir darbdavių labai trūksta ir dėl to yra rengiami darbuotojai, kuriais darbo rinka yra perpildyta, arba jų tiesiog nereikia.

Pateiktasis Škotijos pavyzdys yra panašus į Lietuvoje veikiančią viešųjų įstaigų mechanizmą. Kokios šio mechanizmo taikymo perspektyvos Šiaulių profesinio rengimo centre parodys atliktas tyrimas.

2.3. Kokybės užtikrinimas pirminio profesinio rengimo sistemoje Lietuvoje

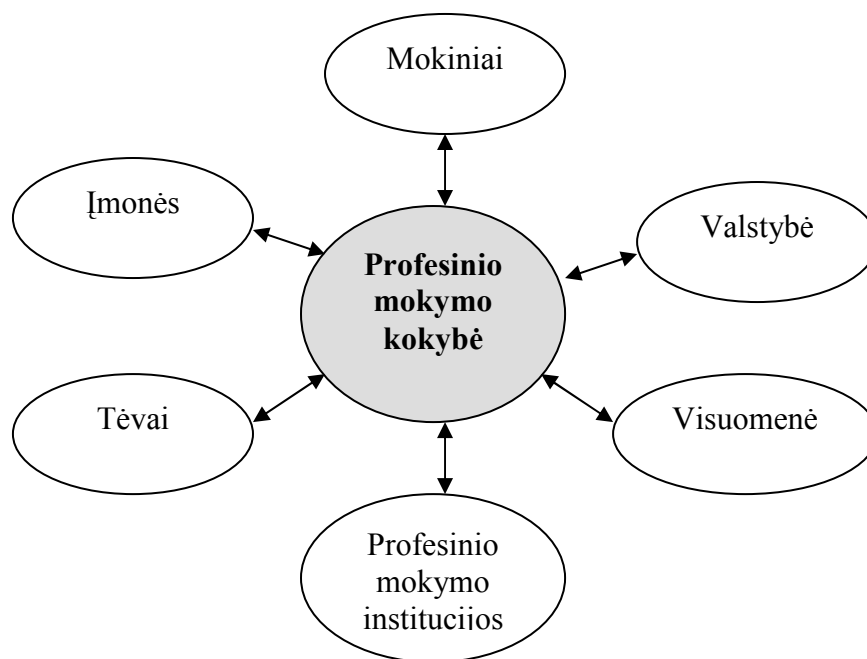
Pirminis profesinis mokymas šiandien Lietuvoje išgyvena sunkius laikus, nes mokyti profesinio rengimo centruose arba panašaus pobūdžio įstaigose nori retas mokyklą baigęs absolventas. Tai, kad profesinis mokymas yra nepopuliarus Lietuvoje rodo profesinių mokyklų mokinių skaičius. Mokyti profesinėse mokyklose norą pareiškia palyginus nedidelė dalis mokinių,

⁵⁷ The Further and Higher Education Act (1992) [Internete]. [Žiūrėta 2009-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.opsi.gov.uk/acts/acts1992/Ukpga_19920013_en_1>.

⁵⁸ Massie, E., Lister, B. (2005). The Impact of Incorporation of Scotland's Further Education Colleges on Their Performance: Case Studies. Cumbernauld College.

⁵⁹ Massie, E., Lister, B. (2005). The Impact of Incorporation of Scotland's Further Education Colleges on Their Performance: Case Studies. Cumbernauld College.

kai tuo tarpu Suomijoje⁶⁰, besimokančiųjų profesinėse mokyklose mokinių skaičius yra toks pat kaip universitetuose. Lietuvoje aukštasis mokslas yra labai lengvai prieinamas, taigi mokiniai tikėdamiesi geresnių perspektyvų ateityje nesirenka profesinių mokyklų. Taip pat profesinių mokyklų prestižas yra žemas istoriškai⁶¹, nes dažniausiai profesines mokyklas rinkdavosi bendrojo lavinimo mokyklose silpniau besimokę mokiniai. Žemą prestižo lygį lemia ir tai, kad baigę profesines mokyklas mokiniai gauna palyginti nedidelį atlyginimą. Didžiojoje Britanijoje profesinio rengimo sistemos absolventų darbo užmokestis yra vidutiniškai 8-18 proc. mažesnis nei universitetų absolventų⁶². Lietuvoje profesinės mokyklos tiesiogiai įtakoti darbo užmokesčio negali, bet netiesiogiai – per mokymo kokybės gerinimą tai padaryti yra įmanoma. Profesinio mokymo kokybė turėtų būti suinteresuoti ne tik mokytojai, mokiniai, darbdaviai, bet ir kita visuomenės dalis (žr. 4 pav.)



4 pav. Suinteresuotosios šalys, susijusios su profesinio mokymo kokybe

Šaltinis: *Šiaulių profesinio rengimo centro vidinio kokybės užtikrinimo vadovas* (2008). Šiauliai: Šiaulių profesinio rengimo centras.

Siekiant užtikrinti kokybiškas paslaugas, reikia didinti investicijas į žmogiškąjį kapitalą. Kaip anksčiau minėtas tyrimas parodė, 91 procentas darbdavių mano, kad mokymo kokybė būtų

⁶⁰ Vocational Education and Training in Finland [Internet]. Žiūrėta [2008-10-22]. Prieiga per internetą: <http://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/5171_en.pdf>.

⁶¹ Pirminio profesinio rengimo sistema Lietuvoje [Internet]. Žiūrėta [2008-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.pmmc.lt/refernet/docs/Det-IVET-pranesimas-20-12.pdf>>.

⁶² Conlon, G. (2001). Differential in Earnings Premia Between Academically and Vocationally Trained Males in the United Kingdom. Centre for Economics and Education, *London School of Economics and Political Science*. London, p. 18.

aukštesnė, jei būtų aukštesnė mokytojų kvalifikacija. Mokytojams trūksta motyvacijos kelti kvalifikaciją, nes realiai nėra vertinama jų atlikta veikla, kai tuo tarpu Suomijoje, yra atskira finansavimo eilutė už mokyklos, o tuo pačiu ir mokytojų pasiekimus, rezultatus.

Lietuvos profesijos mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos projekte⁶³ teigiama, 2002 metais 31,4% Lietuvos profesijos mokytojų neturėjo aukštojo dėstomo dalyko srities išsilavinimo, o per 70% neturėjo aukštojo pedagoginio išsilavinimo. Tuo tarpu Vakarų Europos šalyse beveik visi mokytojai turėjo ir vieną ir kitą anksčiau paminėtus išsilavinimus, o jau anksčiau minėtoje Škotijoje⁶⁴ net 88% viso mokytojų arba dėstančio personalo turėjo pedagoginę kvalifikaciją, įgytą aukštojo mokslo įstaigoje. Žinoma, vien išsilavinimas neįtakoja mokymo kokybės, yra ir daug kitų indikatorių, pagal kuriuos reikėtų spręsti, ar paslaugos suteiktos kokybiškai. Tačiau ne vienas atliktas tyrimas ir praktika rodo, kad Lietuvoje pirminio profesinio rengimo profesijos mokytojai yra atitrūkę nuo darbo pasaulio ir dažniausiai nežino apie atsiradusias naujoves, technologijas. Todėl būtų prasminga sudaryti sąlygas mokytojams kelti kvalifikaciją ne tik teoriniuose kursuose, bet ir įmonėse, kad jie nuolat tobulintų ir savo praktinius įgūdžius.

Ar sąlygos yra sudaromos kelti kvalifikacijai Šiaulių profesinio rengimo centre ir su kokiomis problemomis susiduriama, toliau parodys atliktas tyrimas.

2.4. Šiaulių profesinio rengimo centro veiklos analizė

Šiaulių profesinio rengimo centras buvo įkurtas 2004 metais sujungus šešias Šiaulių miesto profesinio mokymo įstaigas. Tai jauna organizacija, kurioje dar tik kuriami valdymo pagrindai, ieškomi efektyvaus valdymo būdai ir siekiama maksimaliai tenkinti klientų poreikius. Centre dirba apie 500 darbuotojų, mokosi apie 2800 mokinių, todėl suprantama, kad įstaigą valdyti yra pakankamai sudėtinga, tuo labiau, kad ji sudaryta iš penkių atskirai įsikūrusių skyrių.

Centro misija orientuota į kokybiškas mokymo paslaugas, akcentuojama ugdymo kokybė ir jos užtikrinimo svarba. Gerinti kokybę skatina darbdaviai, konkurencinė aplinka. Strategijoje numatyta atnaujinti praktinio mokymo technologinę įrangą, plėsti bendradarbiavimą su socialiniais partneriais⁶⁵. Darbas Centre yra organizuojamas taip, kad ši misija būtų įgyvendinta, tačiau yra nemažai veiksnių, kurie trukdo tai padaryti. **Kokybės samprata**⁶⁶ Šiaulių profesinio

⁶³ Lietuvos profesijos mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos projektas (2002). VDU Profesinio rengimo studijų centras, Kaunas.

⁶⁴ Student and Staff Performance Indicators for Further Education Colleges in Scotland 2006-07. *Scottish Further Education Funding Council* [Internet]. [Žiūrėta 2009-02-01]. Prieiga per internetą: <http://www.sfc.ac.uk/publications/PI_publication_2006_07.pdf>.

⁶⁵ Šiaulių profesinio rengimo centro strateginis veiklos planas 2008-2010. Šiauliai: Šiaulių profesinio rengimo centras.

⁶⁶ Šiaulių profesinio rengimo centro vidinio kokybės užtikrinimo vadovas (2008). Šiauliai: Šiaulių profesinio rengimo centras.

rengimo centre - tai sąlygų tinkamumas plėtoti besimokančiųjų asmenybės saviugdą ir pasirengimą savarankiškam gyvenimui bei kintančiai darbo rinkai, įvertinant centro tikslus ir vartotojų poreikius.

Šiaulių profesinio rengimo centre kartą per trejus mokslo metus atliekama išsami savianalizė visos institucijos lygmeniu. Atlikus savianalizę nustatomos Centro stipriosios, silpnosios veiklos pusės bei galimybės ir grėsmės (žr. 2 priedą). Numatoma tolimesnė institucijos veiklos strategija bei veiksmų planas kokybei tobulinti.

Institucijoje propaguojami demokratijos, viešumo, racionalumo principai. Visi darbuotojai, kurie nori prisidėti prie įstaigos valdymo, gali tai padaryti per savivaldos institucijas, teikti pasiūlymus bei pastabas dėl vieno ar kitų sprendimų. Veiklos planai, strateginis veiklos planas bei kiti darbuotojams aktualūs dokumentai skelbiami skyriuose, skaityklose, interneto svetainėse. Taigi taip yra užtikrinamas visiškas viešumas.

Nuo pat Šiaulių profesinio rengimo centro įsikūrimo buvo diegiamos informacinės komunikacinės technologijos, nauja mokymo įranga, kiek tai leido finansinės galimybės. Nuolat investuojama į mokinių ir mokytojų kompiuterinį raštingumą, taip siekiant padidinti jų konkurencingumą darbo rinkoje.

3. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

3.1. Tyrimo metodai

Tyrime svarbus ir aktualus klausimas – tai tyrimo metodų parinkimas. Siekiant gauti kuo objektyvesnę ir tinkamą informaciją buvo pasirinkta keletas tyrimo metodų. Pirmiausia buvo taikomas duomenų rinkimo bei analizės metodas, analizuoti dokumentai, atspindintys profesinio mokymo įstaigų veiklą bei kiti literatūros šaltiniai. Taip pat atlikta gautų duomenų lyginamoji analizė, t.y. apklausos metu gauti duomenys lyginti su duomenimis, gautais išanalizavus literatūros šaltinius, dokumentus.

Pagrindinis tyrimo metodas buvo interviu. Interviu apima respondentų klausinėjimą ir įdėmų klausymąsi. Interviu, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo, taikymas grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones⁶⁷.

Anot R. Tidikio⁶⁸, **interview – tai metodas, taikomas gauti žodinei informacijai, numatytai tyrimo programoje**. Interviu yra vienas iš efektyvių kokybinio tyrimo metodų. Reikiamos žodinės informacijos gaunama tiesioginiu kryptingu interviu su respondentu. Pokalbio kryptį ir turinį sąlygoja tyrimo problema. Ji sprendžiama apklausiant respondentą. Tai individualus pokalbis, garantuojantis didesnę patikimumą negu anketinis metodas ar kiti apklausos būdai (pvz.: apklausa paštu, laikraštiniai klausimynai ir kt.).

Pagal M. Patton⁶⁹ išskiriamus šešis klausimų tipus, šiam interviu buvo taikomi nuomonės bei žinojimo klausimai. Buvo bandoma išsiaiškinti, ką respondentas mano apie tiriamą problemą bei ką apie ją žino. Šie klausimai padėjo atsakyti į iškeltus probleminius klausimus, numatyti naujosios viešosios vadybos principų taikymo galimybes bei perspektyvas.

Interviu buvo iš **dalies struktūrizuotas**. Tai reiškia, kad daugelis klausimų buvo numatyti iš anksto, o kiti klausimai kilo spontaniškai. Taip buvo siekiama gauti kuo objektyvesnę nuomonę iš tiriamojo. Kalbant apie interviu tipologiją pagal informantų skaičių, buvo taikomas individualus kryptingas interviu. Respondentai buvo apklausiami po vieną, jie žinojo tyrimo temą bei tikslą. L. Rupšienė⁷⁰ teigia, kad kryptingas individualus interviu yra priimtinausias atliekant kokybinius tyrimus. Pagrindinis tokio interviu privalumas: interviu gaunama išsamesnių, susistemintų duomenų lyginant su neformaliu interviu.

⁶⁷ Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda.

⁶⁸ Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.

⁶⁹ Patton, M. (1990). Qualitative evaluation and research methods. SAGE Publications. *Newbury Park London New Delhi*.

⁷⁰ Rupšienė, L. (2007). Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda.

Empirinio tyrimo duomenų analizei taikytas kokybinės turinio analizės metodas, t.y. buvo daug kartų skaitomi respondentų atsakymų aprašai, išskiriami „raktiniai“ žodžiai. Taip pat buvo interpretuoti turinio duomenys.

Be interviu buvo analizuojama Šiaulių profesinio rengimo centro veikla pasitelkiant strateginį planą, nuostatus, vidaus taisykles, savianalizės suvestinę, kuri buvo atlikta dar visai neseniai, 2007 metais, bei kitus dokumentus. Šios analizės dėka buvo lengviau interpretuoti interviu metu gautus rezultatus bei juos papildyti papildoma informacija. Taip pat buvo nagrinėjami teisės aktai, įstatymai, tokie kaip LR Profesinio mokymo įstatymas bei Europos Sąjungos dokumentai.

3.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Šio tyrimo instrumentas – tai klausimynas, kuris sudarytas iš penkių dalių, siekiant gauti kuo objektyvesnę informaciją iš respondentų.

Kadangi naujoji viešoji vadyba nėra visiems gerai žinoma paradigma, klausimyno pradžioje pateikiamas trumpas naujosios viešosios vadybos apibrėžimas bei išvardijami pagrindiniai jos principai. Remiantis šia informacija informantas galės lengviau atsakyti į interviu metu pateiktus klausimus.

Antrojoje klausimyno dalyje buvo siekiama išsiaiškinti, ką ir kiek informantas žino apie naująją viešąją vadybą, jos principus. Svarbu sužinoti ir tai, ar viešojo sektoriaus reforma yra taikoma tiriamoje organizacijoje, kokie principai jau pritaikyti šios organizacijos valdyme, o kuriems yra trukdžių. Šis klausimų blokas yra svarbus tyrimui, nes buvo gauta informacija apie informantų bendras žinias apie naująją viešąją vadybą.

Kiti klausimų blokai siejami su tyrime aprašytais teoriniais naujosios viešosios vadybos aspektais, siekiant tai pritaikyti praktiškai. Informantai **trečioje** dalyje buvo klausiami apie darbuotojų darbo efektyvumą ir jį įtakančius veiksnius – vertinimo sistemą, kvalifikacijos kėlimą, darbuotojų dalyvavimą priimančiais sprendimus. Šioje dalyje pateikiamais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kokia dalis priimančių sprendimų atsakomybės yra perkeliama darbuotojams, kaip organizacijoje yra organizuojamas darbuotojų vertinimas, jei apskritai toks egzistuoja. Taip pat buvo svarbu sužinoti, kokiais standartais vadovaujasi organizacijos vadovai ir darbuotojai. Iš šios klausimyno dalies gautų atsakymų bus aišku, ar Šiaulių profesinio rengimo centre yra akcentuojamas darbuotojų darbo efektyvumas, kas trukdo dirbti efektyviai.

Toliau interviu metu buvo klausiama informantų nuomonės apie decentralizaciją organizacijoje. Šioje dalyje pateikiami klausimai apie administracinę bei fiskalinę decentralizaciją, jos įtaką organizacijos darbui. Svarbų vaidmenį čia vaidina ir darbuotojai, taigi klausiama, ar darbuotojai yra įtraukiami į organizacijos valdymą. Informantai taip pat turės palyginti, kuris

valdymo modelis – vertikalus ar horizontalus – yra priimtinesnis Šiaulių profesinio rengimo centro valdyme.

Galiausiai interviu metu siekiama sužinoti, ar organizacijoje yra orientuojamasi į kokybę bei rezultatus. Pateikiamais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kokiais kriterijais vadovaujantis, yra nustatoma, ar organizacija dirba kokybiškai ir rezultatyviai, kas turi daugiausiai įtakos darbo rezultatams (žr. 3 lentelę). Bus bandoma ieškoti sąsajų tarp kokybės ir rezultatų.

3 lentelė

Tyrimo instrumento dalys ir klausimų pavyzdžiai

Tyrimo instrumento dalys	Tyrimo instrumento klausimų pavyzdžiai
Naujoji viešoji vadyba	Kokia Jūsų nuomonė apie naująją viešąją vadybą?
	Kurių naujosios viešosios vadybos principų veikimą jau pajutote Lietuvos viešajame sektoriuje?
	Kuriuose Šiaulių profesinio rengimo centro skyriuose ir kurių veiklų administravime matomos naujosios viešosios vadybos principų užuomazgos?
Darbuotojų produktyvumas	Kokia Jūsų organizacijoje yra darbuotojų (mokytojų, administracijos darbuotojų, ūkinės veiklos personalo) veiklos vertinimo sistema?
	Kokią įtaką organizacijos veiklos rezultatyvumui turi darbuotojų nuolatinis vertinimas?
	Ar kvalifikaciją kelia visi darbuotojai? Ar jiems sudarytos visos sąlygos kvalifikacijos kėlimui? Ko labiausiai trūksta?
Decentralizacija	Kaip manote, ar dabartinė profesinių mokyklų finansavimo sistema yra veiksminga, t.y. ar skiriamų lėšų pakanka darbo kokybei užtikrinti?
	Su kokiomis problemomis susiduriama, kalbant apie administravimą, fiskalinę politiką, kai mokyklą sudaro penki skyriai?
	Kaip įtakoja organizacijos veiklą darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą?
Orientacija į kokybę ir rezultatus	Kaip vykdomos, ir ar tai daroma sistemingai, darbdavių, absolventų apklausos?

	Koks procentas mokinių, kurie baigia Jūsų mokyklą, įsidarbina pagal specialybę arba dirba panašioje sferoje?
	Ar yra kaip nors vertinami organizacijos veiklos rezultatai? Kaip ir kuo jie matuojami?

Kokybinio tyrimo metu buvo laikomasi tam tikrų giluminiam interviu būdingų principų⁷¹:

- Komunikatyvumo principas, kai dominuoja tiriamasis, o tyrėjas turi prisitaikyti;
- Natūralumo principas, kai tyrimas atliekamas natūralioje aplinkoje;
- Lankstumo principas, kai tyrėjas turi lanksčiai reaguoti į tiriamojo poreikius;
- Interpretatyvumo principas, kai tyrėjas analizuoja tiriamųjų nuomones, jas apibendrina, interpretuoja ir daro išvadas.

3.3. Tyrimo imties charakteristika

Siekiant gauti kuo objektyvesnės informacijos apie Šiaulių profesinio rengimo centrą, kuri susijusi su naująja viešąja vadyba buvo apklausiami visų grandžių Centro darbuotojai, t.y. direktorius, pavaduotojai, skyrių vedėjai, vyriausioji finansininkė, auditorė, metodininkai, mokytojai. Respondentai yra tiesioginiai vadovai, todėl jie yra gerai susipažinę su savo pavaldinių veikla, kasdien juos turi vertinti, duoti nurodymus. Taip pat gerai išmano Šiaulių profesinio rengimo centro veiklos situaciją, dalyvauja priimant įvairius dokumentus, svarstant strateginius klausimus. Taip pat buvo apklausti mokytojai, tam, kad būtų galima palyginti jų, kaip pavaldinių nuomonę apie naująją viešąją vadybą.

Iš viso buvo apklausta 12 Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojų – 5 moterys ir 7 vyrai. Tyrime dalyvavo darbuotojai, kurių amžius svyruoja nuo 24 iki 60 metų. Visi apklaustieji yra įgiję aukštąjį išsilavinimą. **Pagrindinis respondentų pasirinkimo kriterijus** – vadovaujantis darbas organizacijoje t.y. buvo apklausiami tie žmonės, kurie turi pavaldinių arba vienaip ar kitaip yra susiję su vadovavimu. Taip pat buvo svarbus respondentų vaidmuo ugdymo, kokybės užtikrinimo procese, strateginio planavimo srityje. Renkantis respondentus buvo daroma prielaida, kad vadovaujanti darbą dirbantys darbuotojai turėtų išmanyti vadybinį darbą, domėtis vadovavimo naujovėmis, vadovavimo efektyvumo didinimo principais ir pan.

Interviu trukdavo nuo 30 minučių iki valandos su puse. Tyrimas pradėtas vykdyti 2009 metų sausio mėnesio pradžioje, baigtas 2009 metų kovo mėnesį. Interviu procesui pasibaigus, tyrėjas dar

⁷¹ Projekto „Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas“ tyrimų ataskaitų rinkinys. Studija – kompendiumas (2008). I tomas. Klaipėda.

pasitiksino kai kuriuos respondentų atsakymus, juos papildė. Siekiant užtikrinti tyrimo patikimumą, su tyrimo ataskaita bus supažindinti visi tyrimo dalyviai.

3.4. Tyrimo etika

Atliekant giluminį interviu su pasirinktais respondентаis buvo laikomasi tokių **etikos principų ir juos sudarančių dimensijų**⁷²:

1. Geranoriškumo principas. Šį principą sudaro šios dimensijos:

- *Teisė būti nepažeistam.* Tiriamiesiems užduodami klausimai gerai apgalvoti, apmąstytos frazės, sąvokos, terminai, kurie nesukeltų respondentų nerimo, baimės jausmo ar kaip kitaip nepažeistų jų asmenybės.
- *Teisė būti išnaudojamam.* Tiriamiesiems, dalyvaujantiems tyrime buvo užtikrintas informacijos saugumas. Taip pat respondentai informuoti, jog tai nebus panaudota prieš juos ateityje.

2. Pagarbos asmens orumui principas. Šį principą sudaro šios dimensijos:

- *Asmeninio apsisprendimo teisė.* Tiriamieji turėjo teisę savarankiškai apsispręsti dėl savanoriško dalyvavimo vykdomame tyrime. Respondentai savo noru, niekieno neverčiami bei neraginami galėjo išreikšti savo nuomonę žodžiu bei raštu, atsiverti, išsipasakoti. Tiriamieji turėjo teisę bet kuriuo momentu nutraukti savo dalyvavimą tyrime. Jie turėjo teisę atsisakyti pateikti informaciją bei paklausti kilus neaiškumams.
- *Teisė būti informuotam.* Tiriamiesiems buvo paaiškinti tyrimo tikslai.

3. Teisingumo principas. Šis principas remiasi šia dimensija:

- *Teisė į privatumą.* Respondentams buvo užtikrintas konfidencialumas bei anonimiškumas dėl tyrimo metu pateiktos informacijos tam, kad tiriamieji būtų patenkinti tyrimu. Respondentai nėra įvardinti ar kaip kitaip identifikuoti, kad jų nebūtų galima pažinti. Tyrimo metu gauta informacija naudojama tik apibendrintiems rezultatams teikti.

4. Teisė gauti tikslią informaciją. Šis principas remiasi šiomis dimensijomis:

- *Tyrimo tikslas.* Tiriamiesiems aiški, tikslinga kasdienės kalbos terminologija, paaiškintas tyrimo tikslas.
- *Tyrimo procedūros.* Tiriamieji informuoti apie informacijos rinkimo būdus bei tyrimo trukmę.

⁷² Projekto „Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas“ tyrimų ataskaitų rinkinys. Studija – kompendiumas (2008). I tomas. Klaipėda.

- *Privatumo užtikrinimas.* Respondentams paaiškinta, kad jų privatumas bus apsaugotas. Jie nebus prašomi prisistatyti bei nebus naudojami jokie identifikacijos kodai, pagal kuriuos būtų galima juos atpažinti.
- *Kontaktinė informacija.* Tiriamiesiems pateikta kontaktinė informacija, kad galėtų klausti ar išsakyti savo nuomonę.

4. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPŲ TAIKymo ŠIAULIŲ PROFESINIO RENGIMO CENTRE GALIMYBĖS IR PERSPEKTYVOS

4.1. Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojų nuomonė apie naująją viešąją vadybą

Atlikto tyrimo duomenys parodė, kad **naujoji viešoji vadyba daugeliui Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojų yra girdėta, tačiau į ją neįsigitinta.**

Apie NVV teigiamai atsiliepė 11 iš 12 respondentų. Apklaustieji teigė, kad visas ar bent didžiąją dalį naujovių vertėtų išbandyti, tarp jų ir naująją viešąją vadybą. Tačiau tik 42% apklaustųjų su šia paradigma susidūrė, ar domėjosi plačiau, jų atsakymai buvo išsamesni, nuomonė aiškesnė. Iš čia galima daryti išvadą, kad Šiaulių profesinio rengimo centro vadovai, skyrių vedėjai nepakankamai domisi naujomis valdymo formomis, viešojo sektoriaus naujovėmis. Vienas iš apklaustųjų teigė, kad naujoji viešoji vadyba nėra visiškai naujovė mokykloje. Jau senokai NVV principai yra taikomi, tiesiog jie nebuvo identifikuojami kaip naujosios viešosios vadybos principai.

Remiantis pastaraisiais tyrimo duomenimis galima patvirtinti teorinėje dalyje darytą prielaidą, kad „Lietuvoje naujoji viešoji vadyba vis dar sunkiai „skinasi kelią“. Daugelis valstybinių įstaigų darbuotojų neturi ne tik viešosios vadybos teorijos žinių, bet ir gana paviršutiniškai supranta tradicinį viešojo administravimo modelį⁷³. Tai reiškia, kad daugelis darbuotojų dirba nesidomėdami naujovėmis, naujais valdymo modeliais, o gal išvis savo darbe nesivadovauja jokiais teoriniais modeliais.

Kitas klausimas klausimyne buvo - **kokių naujosios viešosios vadybos principų veikimą respondentai jau pajuto Lietuvos viešajame sektoriuje ir kokius jų trūkumus bei privalumus jie galėtų išskirti?** Visi apklaustieji išskyrė vienokius ar kitokius naujosios viešosios vadybos principus arba naujoves, kurios giminingos tiems principams. Įdomu tai, kad **daugiausiai respondentų išskyrė dar visai neseniai viešojo administravimo įstaigose įdiegtą „vieno langelio“ principą.** Tai galėjo būti įtakojama to, kad apklaustieji tiesiogiai susidūrė su šia nauja idėja, taip pat „vieno langelio“ principas buvo pakankamai plačiai išreklamuotas. Tuo tarpu apie bendravimą su klientais arba decentralizaciją užsiminė vos vienas kitas apklaustasis. Pagal tai, kokius principus apklaustieji jau pajuto viešajame sektoriuje galima sudaryti lentelę išskiriant tų principų privalumus arba trūkumus (žr. 4 lentelėje).

⁷³ Puškorius, S. (2002). Viešojo sektoriaus institucijų administravimas. Monografija. Vilnius.

Naujosios viešosios vadybos principai, su kuriais yra tekę susidurti respondentams (N=7)

Respondentų įvardintas naujosios viešosios vadybos principas	Naujosios viešosios vadybos principo privalumai	Naujosios viešosios vadybos principo trūkumai
„Vieno langelio“ principas	-	„Dirba ne visų sričių specialistai, todėl ne visais klausimais galima gauti tinkamą atsakymą“ – A respondentas. „Negali bendrauti tiesiogiai su norimu žmogumi, aiškiai išdėstyti problemos. Nėra motyvacijos darbuotojams“ – B respondentas. „„Vieno langelio“ principas nepatiko, nes teko susidurti su nekvalifikuotu ir nekompetentingu personalu“ – F respondentas.
Decentralizacija	„Suteikiama daugiau galių ir funkcijų“ – F respondentas.	-
Informacinių technologijų diegimas	„Žymiai patogiau tvarkyti visus finansinius reikalus“ – D respondentas.	-
Artimas bendravimas su klientais	„Tai padeda objektyviau išnagrinėti susidariusią situaciją ir greičiau rasti visoms pusėms priimtina sprendimą“ – G respondentas.	-
Viešosios įstaigos	„Viešoji įstaiga gali kaupti materialųjį ir nematerialųjį turtą – tai įstaigos nuosavybė“ – H respondentas. „Geriau tenkinami socialinių partnerių interesai, ruošiant kvalifikuotus darbuotojus“ – M respondentas.	„Per didelis reglamentavimas“ – H respondentas. „Dalininkai turi labai mažai patirties valdyje, todėl teikia per mažai pasiūlymų mokymo kokybei gerinti“ – M respondentas.

Daugiausiai respondentų (50%) naujosios viešosios vadybos principų užuomazgų pastebėjo Šiaulių profesinio rengimo centro Prekybos ir verslo skyriuje. Jie teigė, kad skyriuje vyrauja artimas ir šiltas bendravimas su darbuotojais, mokiniais. Itin išvystytas bendradarbiavimas su socialiniais partneriais, pritraukiama įvairi, tame tarpe ir finansinė, parama. Skyriuje daug dėmesio skiriama darbuotojų motyvacijai kelti (bendri pasisėdėjimai, visuomeninė veikla, skatinimo sistema). Kodėl yra išskiriamas būtent šis skyrius, galima paaiškinti tuo, kad skyrius yra vienas iš mažiausių Šiaulių profesinio rengimo centre, todėl yra lengviau sukurti teigiamą mikroklimatą.

Kiti apklausti respondentai teigė, kad naujosios viešosios vadybos principų nepastebėjo nei viename Centro skyriuje ir nei vienoje veikloje. Buvo teigiančių, kad orientavimasis į kokybę yra visuose skyriuose.

Po to, kai išsiaiškinome, kad didžioji dalis Šiaulių profesinio rengimo centro skyrių nesivadovauja naujosios viešosios vadybos principais, kyla klausimas, kas trukdo šiems principams įsitvirtinti? Remiantis respondentų atsakymais galima sudaryti grupę priežasčių, kurios trukdo įsitvirtinti NVV principams (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie tai, kas trukdo naujosios viešosios vadybos principams įsitvirtinti Šiaulių PRC (N=11)

Priežastis	Priežasties operacionalizacija	Pritarimų skaičius
Žmogiškasis faktorius	<ul style="list-style-type: none"> ○ Darbuotojų abejingumas darbo rezultatams; ○ Nenoras įsileisti naujoves; ○ Atsakomybės stoka; ○ Nepakankamas vadovų išsilavinimas; ○ Motyvacijos stoka; ○ Kompetencijos stoka. 	7
Organizacinis faktorius	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nurodymai „nuleidžiami iš viršaus“; ○ Teisinės bazės nebuvimas. 	4

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad didžioji dalis respondentų išskyrė problemas žmogiškajame faktoriuje, kalbant apie NVV principų įsitvirtinimą Šiaulių profesinio rengimo centre. Dažniausiai apklaustieji teigė, kad darbuotojams, **vadovams trūksta atsakomybės, vadybinių žinių:**

Respondentas A:

„Mūsų organizacijoje trūksta motyvacijos ir, manau, vadovų kompetencijos (reikėtų tikrų vadybininkų)“.

Respondentas F:

„Daugelis vadovų turi tik pedagoginį išsilavinimą, o, mano nuomone, norint vadovauti įstaigai, skyriui reikia ir vadybinių žinių. Taip pat manau, kad trūksta vadovų motyvacijos ir atsakomybės“.

Dažnas užsiminė ir apie tai, kad bijomasi įsileisti naujoves. Visas šias baimes ir priežastis galima paaiškinti tuo, kad norint įdiegti kokią nors naujovę, reikia įdėti ir nemažai darbo, o kol to nėra reikalaujama, tai ir nesistengiama to daryti. Taip pat akivaizdu, kad dirbant mokymo įstaigoje didžioji dalis dirbančiųjų turi pedagoginį išsilavinimą, tai nėra blogai, tačiau, vadovaujant darbuotojų kolektyvui būtų pravartu turėti ir vadybinių žinių, galbūt tuomet ir naujovės nebūtų tokios nepriimtinos, ir darbuotojams motyvacijos netrūktų.

Respondentas H iškėlė klausimą, ar apskritai reikia naujosios viešosios vadybos principus taikyti Šiaulių profesinio rengimo centre. Tokiu atveju reikėtų pakeisti eilę įstatymų, pertvarkyti organizacinę struktūrą, galbūt net perkvalifikuoti darbuotojus. Minėtojo respondento pamąstymai atitinka kai kurių teoretikų (Ch. Pollitt, G. Bouckaert ir kt.) nuomonę, kad nebūtina beatodairiškai pasiduoti naujosios viešosios vadybos paradigmai. Būtina išanalizuoti organizacijos situaciją, jos veiklos trūkumus bei kitus aspektus ir tik tada nuspręsti, ar ši naujovė yra tinkama.

Paskutiniuoju blokui „naujoji viešoji vadyba“ klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokia yra respondentų nuomonė apie privataus sektoriaus veiklos principų diegimą viešajame sektoriuje. Visų **dvylikos apklaustųjų nuomonė šiuo klausimu teigiama**. Vieni sakė, kad esant tokiai situacijai, padidėtų darbuotojų motyvacija, kiti, kad pagerėtų teikiamų paslaugų kokybė, būtų skatinamas nuolatinis darbuotojų tobulėjimas, įstaiga dirbtų konkurencingiau. Taip pat buvo manančių, kad darbuotojai dirbtų atsakingiau, būtų pasiekiami geresni rezultatai.

Respondento A nuomonė:

„Reikia gerai žinoti, kokie principai tinka, o kurie ne. Taip pat reikėtų gerai išanalizuoti kitų šalių patirtį ir nekartoti tų pačių klaidų“. Respondentas C teigė, kad „pagal NVV idėją, jos principus, šis modelis yra geras. Teorija sako, kad viskas, kas privatų sektorių verčia būti gyvybingu organizmu gali būti perkelta į valstybės valdymą. Atmetamas tik pelno naudojimas asmeniniams tikslams. Idealus variantas“.

4.2. Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojų nuomonė apie veiklos produktyvumą

Naujoji viešoji vadyba didelį dėmesį skiria žmogiškiesiems ištekliams, darbo rezultatyvumui, produktyvumui. Kita tyrimo klausimų dalis buvo skirta būtent tam, kad galėtume išsiaiškinti, ar darbuotojai dirba rezultatyviai, ar yra sukurta vertinimo sistema, kuri galėtų padėti įvertinti darbuotojų atliktus darbus ir pan.

Pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar egzistuoja Šiaulių profesinio rengimo centre darbuotojų veiklos vertinimo sistema. **58 procentai apklaustųjų teigė, kad įstaigoje konkrečios darbuotojų veiklos vertinimo sistemos nėra**. Jų teigimu, darbuotojų vertinimas nėra aiškiai

apibrėžtas, didesnis dėmesys skiriamas pedagoginiam personalui, tuo tarpu administracijos darbuotojų veiklos rezultatyvumui skiriama itin mažai dėmesio. Respondentas F interviu metu paaiškino, kad per keletą darbo metų iš jo **nebuvo reikalaujama nei ataskaitos, nei kitokių dokumentų**, kurie įrodytų jo atliktus darbus. Buvo paprašyta tik savianalizė. Taip pat tyrimo metu paaiškėjo, kad skyriuose yra savitos darbuotojų vertinimo sistemos, kurios neatitinka kitų skyrių. Taigi galima teigti, kad darbuotojų vertinimas vyksta, tik nėra vieningos sistemos.

Likusieji apklaustieji teigė, kad mokytojų vertinimas metodiniuose susivienijimuose, susirinkimuose, jų savianalizė – tai jau vertinimo sistema.

Kitu klausimu – **kokią įtaką organizacijos veiklos rezultatyvumui turi darbuotojų nuolatinis vertinimas ir kokią įtaką jis turi pačių darbuotojų darbui** – buvo siekiama išsiaiškinti, ar organizacijoje darbuotojai dirba rezultatyviai, kaip pasikeistų jų darbo produktyvumas, jei jie būtų nuolat vertinami. 25 procentai apklaustųjų teigė, kad darbuotojų nuolatinis vertinimas darbo rezultatams didelės įtakos neturėtų arba tai įtakotų tik tuos darbuotojus, kurie ir taip nuolat daug dirba, yra pareigingi ir atsakingi. Kitas dalis apklaustųjų, t.y. 75% manė kiek kitaip. Jie teigė, kad nuolatinis darbuotojų vertinimas turėtų teigiamos įtakos tiek organizacijos veiklos rezultatyvumui, tiek pačių darbuotojų. **Pagal tyrimo metu gautus duomenis, galima išskirti šias teigiamas nuolatinio vertinimo pasekmes:**

- Kritiškesnis požiūris į savo atliktus darbus;
- **Įsipareigojimas nuolat palaikyti darbo kokybę;**
- Didesnis suinteresuotumas savo darbą atlikti geriau ir produktyviau;
- Padidėjusi atsakomybė už veiklos rezultatus;
- Daugiau motyvacijos;
- Kt.

Iš tyrimo metu gautų duomenų apie darbuotojų veiklos vertinimo įtaką darbo rezultatyvumui, galima teigti, kad nuolatinis vertinimas žymiai prisidėtų prie organizacijos veiklos rezultatyvumo, padidėjusi darbuotojų atsakomybė sudarytų prielaidas organizacijai vystytis, tobulėti. Taip pat darbuotojai pasijustų svarbiais organizacijos nariais, kiltų motyvacija. Kai kurie respondentai paminėjo ir tai, kad darbuotojus reikia ne tik nuolat vertinti, bet neužmiršti ir skatinimo sistemos. Jie mano, kad darbuotojas, žinodamas, jog nuo jo darbo rezultatų priklausys atlygio dydis arba jis gaus padėkos raštą, jis dirbs dar našiau ir rezultatyviau.

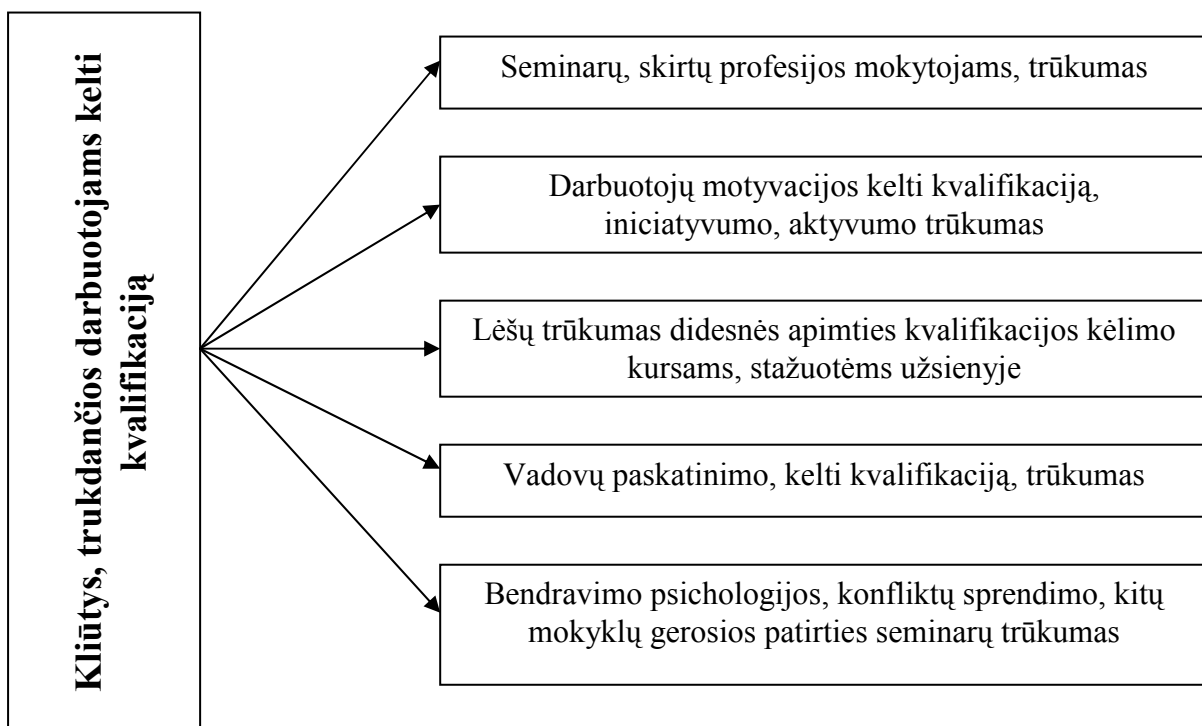
Respondentai pabrėžė tai, kad vertinimas turi būti atliekamas nuolat ir tam turi būti sukurta sistema, nustatyti aiškūs vertinimo kriterijai. Tuomet galima tikėtis objektyvaus, visapusiško ir visiems aiškaus vertinimo. Šiuo metu Šiaulių profesinio rengimo centre vieno bendro dokumento,

kuriame būtų nurodyti veiklos vertinimo kriterijai, principai, procedūros nėra, todėl darbuotojų veiklos vertinimas nėra reglamentuotas jokiais dokumentais.

Išsiaiškinus Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojų nuomonę apie darbuotojų veiklos nuolatinio vertinimo įtaką darbo rezultatams, toliau klausiama apie kvalifikacijos kėlimą, kuris taip pat turi didelės įtakos darbo rezultatams. Respondentų buvo klausiama, **kaip darbuotojai kelia kvalifikaciją, ar tai daro visi darbuotojai, ar tam sudarytos sąlygos**. Daugelis respondentų teigė, kad populiariausi kvalifikacijos kėlimo būdai yra šie:

- Seminarai;
- Kursai;
- Apmokymai;
- Konferencijos;
- Stažuotės užsienyje.

Mokytojai kvalifikaciją dažniausiai kelia atestacijos būdu beje, jie yra ir aktyvesni šiuo klausimu, kai tuo tarpu administracijos darbuotojai kvalifikaciją kelia pasyviau, nes nemato iš to didelės naudos. Taigi, teigti, kad kvalifikaciją kelia visi darbuotojai, negalima. Taip pat buvo aktualu sužinoti, ar kvalifikacijos kėlimui sudarytos visos sąlygos – finansinė parama, vadovų pritarimas, išleidimas iš darbo seminarų ar kursų metu. 100 % respondentų teigė, kad sąlygos kvalifikacijos kėlimui tikrai yra sudarytos, tai gali daryti kiekvienas panorėjęs darbuotojas, tačiau yra susiduriama su kai kuriomis problemomis, kurių operacionalizacija pateikiama 5 paveiksle.



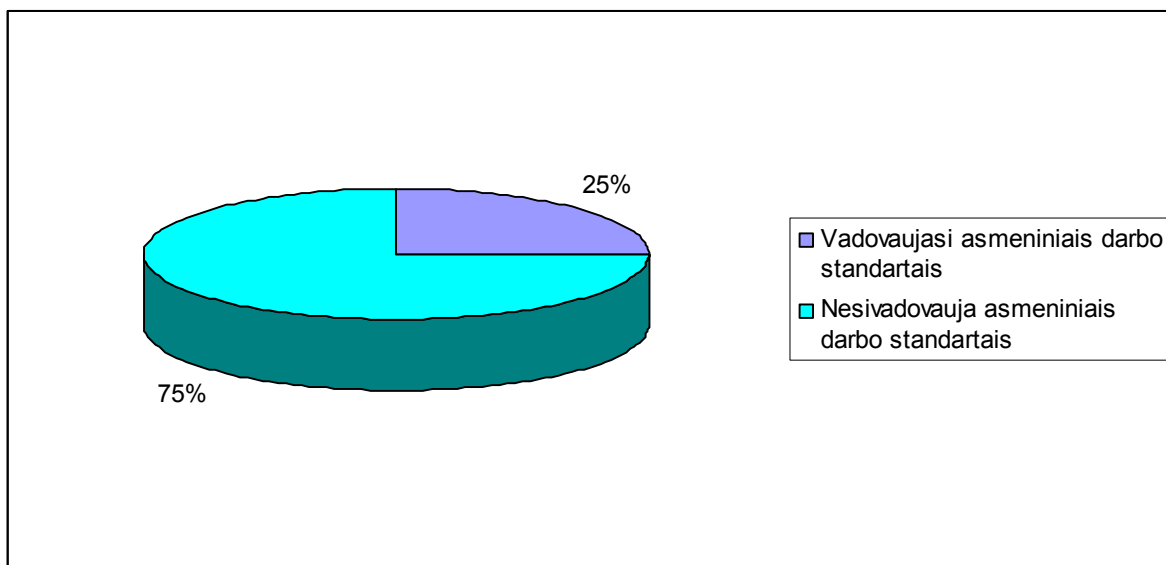
5 pav. Kliūtys, trukdančios Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojams kelti kvalifikaciją

Daugelis respondentų pastebėjo, kad pati didžiausia problema – tai seminarų ir kursų nebuvimas profesijos mokytojams. Jie teigė, kad labai **sunku mokiniams suteikti pačią naujausią informaciją, kai nėra iš kur jos gauti**. Darbdaviai nenoriai dalinasi savo patirtimi, o nuolat siųsti mokytojus į užsienio šalis tiesiog nepakaktų kvalifikacijos kėlimui lėšų, beje tam trukdo ir klabos barjeras. Respondentai A ir F minėjo, kad trūksta ne tik vadovų paskatinimo dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose, bet ir įvertinimo. Ne paslaptis ir tai, kad administracijos darbuotojai nekelia kvalifikacijos dėl to, kad jiems už tai nėra atlyginama finansine parama, t.y. atlyginimo dydis nepriklauso nuo kvalifikacijos kėlimo. Dažnai pritrūkus vidinės motyvacijos administracijos darbuotojai kvalifikacijos kėlimo kursuose išvis nedalyvauja. Pasitaiko tokių atvejų, kai darbuotojai, tiek administracijos, tiek pedagoginio personalo, tiesiog nežino, kad kvalifikacijos kėlimui yra skirta lėšų, todėl nesirenka mokamų kursų ar seminarų.

Pagal **Šiaulių profesinio rengimo centro personalo kvalifikacijos kėlimo tvarką** kvalifikacijos kėlimas turėtų būti organizuojamas pagal kvalifikacijos kėlimo planus. Tačiau Personalo skyriaus vedėja galėjo parodyti tik pedagoginio personalo kvalifikacijos kėlimo planą, o tuo tarpu administracijos darbuotojai kvalifikaciją kelia savo nuožiūra, kai patys mato poreikį arba tai daro privaloma tvarka. Pagal anksčiau minėtąją tvarką, kas pusę metų Personalo skyriaus vedėjas turėtų apibendrinti duomenis, kaip darbuotojai kėlė kvalifikaciją. Praktiškai ši apskaita vykdoma tik kas metus, suvestinėje – nurodomas aplankytų seminarų skaičius ir juose dalyvavusių darbuotojų skaičius. Nedaroma detalesnė analizė, neanalizuojama, kokių seminarų ir kvalifikacijos kėlimo kursų trūksta, nenurodoma, kokių kokios kvalifikacijos kėlimo sritys.

Toliau kalbant apie darbuotojų darbo produktyvumą tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar organizacijoje yra vadovaujamosi kuriais nors darbo standartais. Kaip jau minėta teorinėje darbo dalyje, A. Velička ir A. Minkevičius⁷⁴ išskyrė tokius darbo standartų šaltinius: organizacijos, teisiniai, profesiniai, tarptautiniai, asmeniniai. Tyrimo metu buvo klausiama, ar vadovaujamosi anksčiau išvardintais standartais, tačiau aktualiausias standartas – tai asmeninis. Asmeniniai standartai yra susiję su pačiu darbuotoju, jo išsikeltais tikslais. Vadovaudamasis šiais tikslais jis turėtų tobulinti savo veiklą, siekti geresnių rezultatų, kelti sau motyvaciją. Atliktas tyrimas parodė, kad asmeniniais standartais, tokiais, kaip - lojalumas, teigiamas požiūris į darbą, patirties pritaikymas darbe, individualaus darbo plano sudarymas, atsakomybė – vadovaujasi tik labai maža dalis apklaustųjų respondentų (žr. 6 pav.).

⁷⁴ Velička, A., Minkevičius, A. (2005). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje. *Viešasis administravimas*, 2(6), p. 94-101.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar vadovaujasi asmeniniais darbo standartais

Kiti apklaustieji teigė, kad vadovaujasi organizacijos nustatytais darbo standartais, kurie yra nurodyti organizacijos veiklos nuostatuose, taisyklėse, pareigybių aprašymuose. Taip pat vadovaujamasi aukštesnės teisinės galios dokumentais – įstatymais, darbo kodeksu. Nei vienas iš respondentų nepaminėjo, ar savo darbe vadovaujasi tarptautiniais, pvz. Europos Sąjungos teisės aktais. Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad viskas yra labai griežtai teisiškai reglamentuota ir darbuotojai to reglamentavimo laikosi. Kiekvienas gerai žino savo pareigybes ir vadovaujasi tik jomis, nesiekdami geresnių rezultatų, platesnio veiklos spektro. Toks ribotumas, apibrėžtumas menkina darbuotojų motyvą, aktyvumą, iniciatyvumą. Neskatina tobulėti ir visiškai save realizuoti. Pasigendama lankstumo, ypač sprendžiant iškilusias nenumatytas problemas.

Ankstesnėje darbo dalyje pateikiama knygos „Efektyvus mokyklos valdymas“⁷⁵ autorių Everard ir Morris nuomonė, kad didžiausia klaida yra pamiršti, kad geriausia paskata žmonėms – siekti tikslų, kuriuos iškeliant jie patys dalyvavo ir dėl to jaučiasi įsipareigoję juos įgyvendinti. Todėl paskutiniuoju klausimyno dalies „Darbuotojų produktyvumas“ klausimu – **ar organizacijos veiklos tikslų formulavime dalyvauja darbuotojai ir kiek yra svarbus jų dalyvavimas** – siekiama išsiaiškinti, ką mano respondentai apie darbuotojų įtraukimą į tikslų formulavimo procesą.

10 iš 12 apklausoje dalyvavusių respondentų teigė, kad tikslų formulavime tiesiogiai arba netiesiogiai dalyvauja visi darbuotojai. Jie dalyvauja per Šiaulių profesinio rengimo centro savivaldos organus – Mokytojų tarybą, Centro tarybą, Centro administraciją. Kiekvienas darbuotojas gali pateikti savo pasiūlymus, rekomendacijas kaip gerinti organizacijos veiklą, kaip spręsti iškilusias problemas. Jei iškyla svarbus klausimas, gali būti sudarytos darbo grupės. Šiaulių profesinio rengimo centro nuostatuose yra punktas, teigiantis, kad mokytojai turi teisę teikti

⁷⁵ Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Poligrafija ir informatika.

pasiūlymus įvairiais Centrai svarbiais klausimais: „*mokytojai turi teisę teikti siūlymus ugdymo, mokinių pažangos ir pasiekimų vertinimo bei kitais Centro veiklos gerinimo klausimais, laisvai pasirinkti metodinę veiklą, ugdymo proceso organizavimo, vertinimo būdus, formas, Švietimo ir mokslo ministerijos aprobuotų programų ir vadovėlių variantus*⁷⁶“.

Kai kurie respondentai pabrėžė, kad nors ir vyksta darbuotojų dalyvavimas tikslų formulavime, jis galėtų būti šiek tiek aktyvesnis, trūksta iniciatyvos „iš apačios“. Kartais darbuotojų pasyvumas iššaukia jų pačių nepasitenkinimą įstaigos veiklos strategija. Tad kiek svarbus darbuotojų dalyvavimas organizacijos veiklos tikslų formulavime:

Respondentas J:

„*Svarbi kiekvieno nuomonė, nes tai įtakoja bendrą atmosferą kolektyve. Kuo daugiau darbuotojas žino apie organizacijos veiklą, tuo labiau jis suinteresuotas organizacijos atžvilgiu*“.

Respondentui J pritaria ir respondentas F:

„*Kiekvieno darbuotojo indėlis į organizacijos gervę yra teigiamas reiškinys. Tuomet jis jaučiasi tikras šios organizacijos narys, jis įsipareigoja ir gerbia kitų darbą*“.

Panašiai mano ir kiti respondentai, bei priduria, kad kiekvienas darbuotojas turi teisę žinoti, kas vyksta jo darbovietėje, kokie strateginiai tikslai formuluojami. Tik žinodamas kokių tikslų siekia organizacija jos narys gali svariai prie tų tikslų įgyvendinimo prisidėti, o tai sustiprina ryšį tarp organizacijos ir darbuotojo.

4.3. Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojų nuomonė apie decentralizuotą valdymą

Teorinėje darbo dalyje daug dėmesio buvo skiriama decentralizuotam valdymui. Kalbama tiek apie administracinę, tiek apie fiskalinę decentralizaciją. Kai kurie autoriai teigia, kad geriausiai savo darbo vietų specifinius ypatumus išmano jose dirbantys asmenys, todėl būtina decentralizuoti kai kurias veiklas, jas perduodant valdyti tikriems tos srities specialistams. Trečioji klausimyno dalis buvo skirta išsiaiškinti, kokia respondentų nuomonė apie decentralizaciją, su kokiomis problemomis susiduriama valdant organizaciją.

Į pirmąjį klausimą – **ar pritariate ir kodėl teiginiui, kad geriausiai savo darbo vietų specifinius ypatumus suvokia jose dirbantys asmenys** – 100% respondentų atsakymai buvo teigiami. Apklaustieji mano, kad tik savo darbą atliekantis ir jį gerai išmanantis darbuotojas gali tą

⁷⁶ Šiaulių profesinio rengimo centro nuostatai (2006). Šiauliai: Šiaulių profesinio rengimo centras.

darbą atlikti kokybiškiausiai. Tačiau ne vienas minėjo, kad nereikėtų apsiriboti vien tik savo sritimi. Kai kurių respondentų pamąstymai šiuo klausimu:

Respondentas J:

„Dirbdamas tiesiogiai žinai visu niuansus, detales, kurios nelabai žinomos kitiems darbuotojams, vadovams. Tačiau tai turi neigiamą pusę, nes žmogus nebemato, kas vyksta aplink“.

Respondentas D:

„Geriausiai darbą išmano tas, kuris jį dirba, tačiau būtina susipažinti ir su kitomis sritimis, nes tik taip galima prisidėti prie organizacijos valdymo gerinimo“.

Respondentas C:

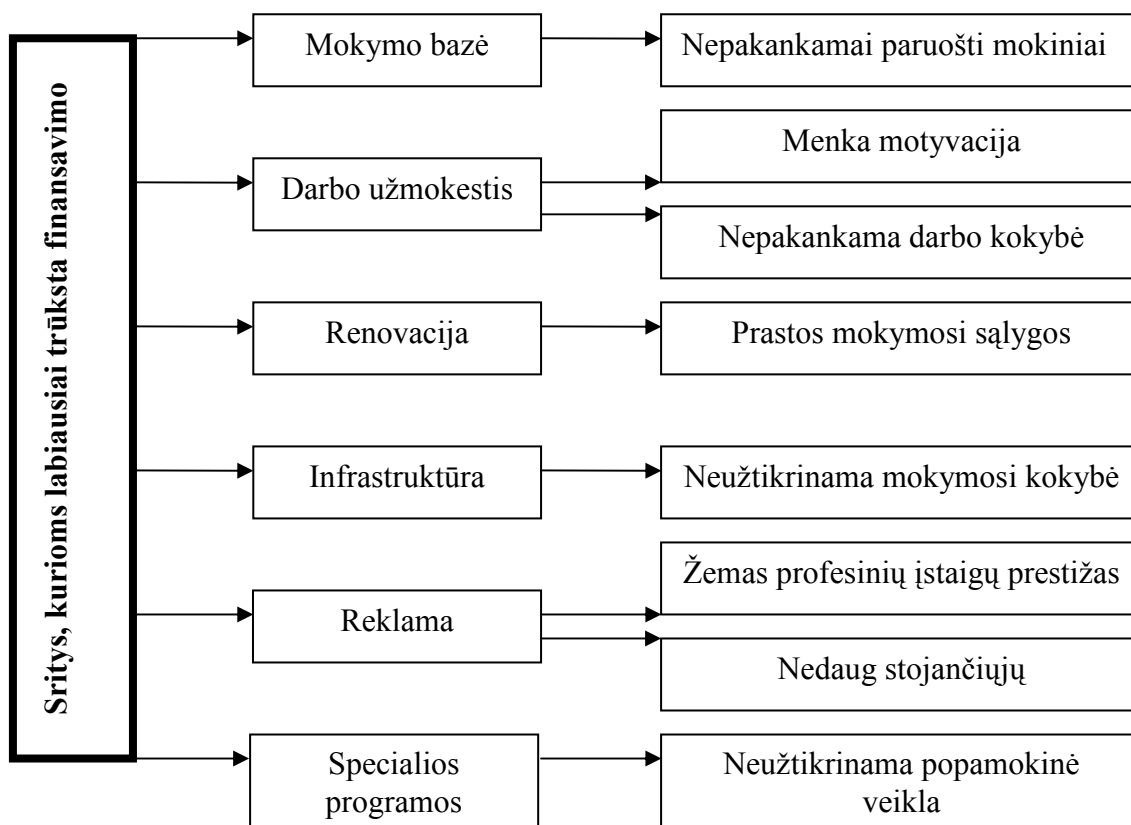
*„Taip, pritariu. Kiekvienas darbas turi savo teorinį pagrindimą, tačiau **tik praktikas gali išvelgti tam tikrą savo darbo specifiką ir tuo naudodamasis išvengti tam tikrų klaidų ir turimais resursais gerinti savo darbo kokybę**“.*

Pateiktos respondentų nuomonės tik patvirtina anksčiau autorių išsakytas nuomones apie decentralizuotą valdymą. Žinoma, būna veiklų arba situacijų, kai reikalingas ne tik specialisto sprendimas, bet ir kitų darbuotojų nuomonė, nors jie ir nėra tiesiogiai susiję su sprendžiama problema. Efektyviai ir veiksmingai dirbantys darbuotojai turi išmanyti daugelį sričių, nes tik tuomet gali priimti objektyvų sprendimą. Kaip teigė respondentas F, *„yra tokių darbuotojų, kurie net neįsivaizduoja, kas vyksta kituose skyriuose“*. Toks darbuotojų trumparegiškumas gali turėti neigiamos įtakos organizacijos veiklai, dirbant tokiems darbuotojams sunku organizacijoje palaikyti vieningumą bei gerą mikroklimatą. Beje, toks atitrūkimas nuo organizacijos veiklos rodo darbuotojų abejingumą jos atžvilgiu ir nesuinteresuotumą gerais ir kokybiškais organizacijos rezultatais.

Organizacija yra neatsiejama nuo finansinių klausimų, ypač šiais sunkmečio laikais. Kalbant apie decentralizaciją, buvo siekiama išsiaiškinti ne tik, koks valdymo modelis yra geresnis, kokia sprendimų priėmimo politika efektyvesnė, bet ir kaip galėtų būti paskirstyti pinigai, kad būtų pasiekta kuo geresnių rezultatų. Todėl respondentų buvo klausama, **ar dabartinė profesinių mokyklų finansavimo sistema yra veiksminga? Ar pakanka lėšų darbo kokybei užtikrinti?** Apklausos duomenys parodė, kad **75% respondentų mano, jog profesinių mokyklų finansavimo sistema yra neveiksminga ir tik 25% apklaustųjų mano, kad lėšų pakanka**. Pasisakiusieji už tai, kad finansavimas yra optimalus ir pakankamas mano, kad darbo kokybei užtikrinti reikia ne tik

didesnių finansinių išteklių, tačiau reikia puoselėti vidinę organizacijos kultūrą, turėti bendrų siekių, nes būtent tai yra kokybės garantas.

Remiantis respondentų atsakymais, galima išskirti pagrindines sritis, kurioms finansavimas yra itin mažas arba jo visiškai nėra ir tai tiesiogiai arba netiesiogiai įtakoja darbo kokybę (žr. 7 pav.).



7 pav. Sričių, kurioms labiausiai trūksta finansavimo ir dėl jo trūkumo kylančių neigiamų pasekmių, operacionalizacija

Respondentai teigė, kad nuolat trūksta lėšų mokymo basei. Jau daugelį metų mokymui skirti įrenginiai nėra atnaujinami. Kai kurie visiškai pasenę, nebeatitinka higienos normų, yra nesaugūs mokiniams. Didžiausia problema susijusi su pasenusiais įrenginiais yra ta, kad mokiniai baigę mokyklą ir nuėję dirbti į įmones, nemoka naudotis modernia, šiuolaikiška įranga. Taigi profesinėse mokyklose **ruošiami darbo rinkos poreikių neatitinkantys darbuotojai**, kuriuos vėliau reikia perkvalifikuoti arba siųsti į papildomus apmokymus. Lėšų trūksta ne tik įrangos atnaujinimui, tačiau ir mokymo priemonėms. Ypatingai lėšų trūksta kirpėjo, floristo, siuvėjo, virėjo specialybės mokymo basei, kur nuolat reikalingos mokymo priemonės. Nors, kai kurie respondentai pastebėjo, kad kartais ir **turimos lėšos yra panaudojamos neefektyviai**, pavyzdžiui, nuperkama mažiau brangesnių priemonių, kai tuo tarpu mokymui tiktų ir pigesnės mokymo priemonės, bet jų būtų

daugiau. Taip pat mokiniai užsiėmimų metu pagamintos produkcijos negali parduoti, nes Šiaulių profesinio rengimo centras yra valstybinė įstaiga nesiekianti pelno. Šioje situacijoje, būtų vertinga pagalvoti apie viešosios įstaigos steigimą, kai apskaita yra žymiai lankstesnė, o gautas pelnas gali būti naudojamas įstaigos įstatuose numatytiems viešosios įstaigos tikslams siekti.

Respondentai L ir F išskyrė dar vieną problemą, susijusią su finansavimu. Daugelio darbuotojų darbo užmokestis yra fiksuotas, apskaičiuojamas pagal nustatytą koeficientą. Darbuotojas, žinodamas, kad nuo jo atlikto darbo kokybės jo atlyginimas nepriklauso, praranda motyvą ir darbą atlieka nekokybiškai. Čia idealiai tiktų vienas iš naujosios viešosios vadybos principų – **į darbo rezultatus orientuota darbuotojų skatinimo sistema**. Respondentai mano, kad jei finansavimo sistema būtų lankstesnė bei daugiau decentralizuota, tai darbo rezultatai tikrai pagerėtų.

Lėšų labai trūksta pastatų renovacijai. Kai kurie pastatai pastatyti prieš 50 ir daugiau metų nei karto nebuvo renovuoti. Patalpose šalta, neužtikrinamos higienos normos, kyla pavojus mokinių ir mokytojų saugumui. **Dėl prastos pastatų būklės švaistomi pinigai elektros, šilumos energijai.** Bendrabučių renovacijai jau penkti metai nesulaukiama paramos iš valstybės biudžeto, todėl kai kurių jų būklė jau kritinė, ir kaip sakė respondentas A, geriau jau senuosius bendrabučius visai nugriauti ir vietoj jų pastatyti naujus. Taip būtų pigiau.

Jau anksčiau minėta, kad profesinių mokyklų prestižas yra pakankamai žemas. Šiose mokyklose mokytis nori labai maža dalis mokinių. Respondentas J teigė, kad „*reikėtų finansiskai paremti profesinio mokymo sistemos prestižo programą*“. Norint pritraukti kuo daugiau besimokančiųjų profesinėse mokyklose, būtina skleisti informaciją apie profesinio mokymo įstaigas, specialybes, mokymosi sąlygas. Taip pat organizuoti gerosios patirties sklaidos renginius, pristatyti savo veiklą visuomenei. Tačiau tokiai veiklai lėšų biudžete yra skiriama itin mažai.

Kalbant apie specialiąsias programas, reikia paminėti, kad nepakankamai finansuojama mokinių popamokinė veikla, neskiriama lėšų įvairiems tyrimams atlikti, pvz. išsiaiškinti, kokios darbo jėgos labiausiai reikia darbo rinkoje. Trūkstant lėšų yra slopinamas mokytojų ir mokinių iniciatyvumas, aktyvumas.

Apklaustieji respondentai mano, kad norint efektyviau valdyti finansinius išteklius, reikia pačią sistemą padaryti lankstesnę. Kiekviena mokykla galėtų pati nusistatyti lėšų poreikį vienai ar kiti sričiai, o sutaupytus pinigus panaudoti ten, kur jų labiausiai trūksta.

Šiaulių profesinio rengimo centras sudarytas iš 5 skyrių, todėl respondentų klausiama, **su kokiomis problemomis susiduriama, kalbant apie administravimą, fiskalinę politiką, kai mokyklą sudaro atskiri skyriai**. Didžiosios dalies (8 iš 12 apklaustųjų) respondentų nuomone finansine prasme, Centras yra geriau nei atskiros mokyklos. Būdamas didele įstaiga Šiaulių

profesinio rengimo centras gauna didesnę dotaciją iš valstybės, nei tuomet, kai buvo atskiros mokyklos. Teigiama pusė pasireiškia tuo, kad, pavyzdžiui, vienais metais galima įrengti kompiuterių klasę viename skyriuje, panaudojant visiems skyriams skirtus pinigus, kitais metais kitame skyriuje ir pan. Tuo tarpu viena maža mokykla turėtų taupyti pinigus eilę metų, tam, kad atliktų remontą ar modernizuotų klases. Tačiau administravimas tapo žymiai sudėtingesnis. Kai kurių respondentų nuomonė apie administravimo ir kitas problemas:

Respondentas F:

*„**Kolektyvas atitolęs**, skyriuose dirbantys darbuotojai mažai bendrauja su kitų skyrių darbuotojais. Nepatogus dokumentų valdymas. Skyriai labai nutolę vienas nuo kito“.*

Respondentas C:

„Mano subjektyvi nuomonė – lengviau kurti visiškai naują mokyklą, nei sujungti buvusias“.

Respondentas L:

*„Visos vykdomos funkcijos turi būti griežtai reglamentuotos, visiems vienodai suprantamos. Labai svarbios **veiklos priežiūros ir kontrolės funkcijos**, joms tenka skirti daug laiko“.*

Respondentas H mano, kad **skyrių vadovų atsakomybė po mokyklų sujungimo į Centrą labai sumažėjo** – už viską atsako direktorius. „Griozdiška“ valdymo struktūra, veiklos dokumentavimas sudėtingas“.

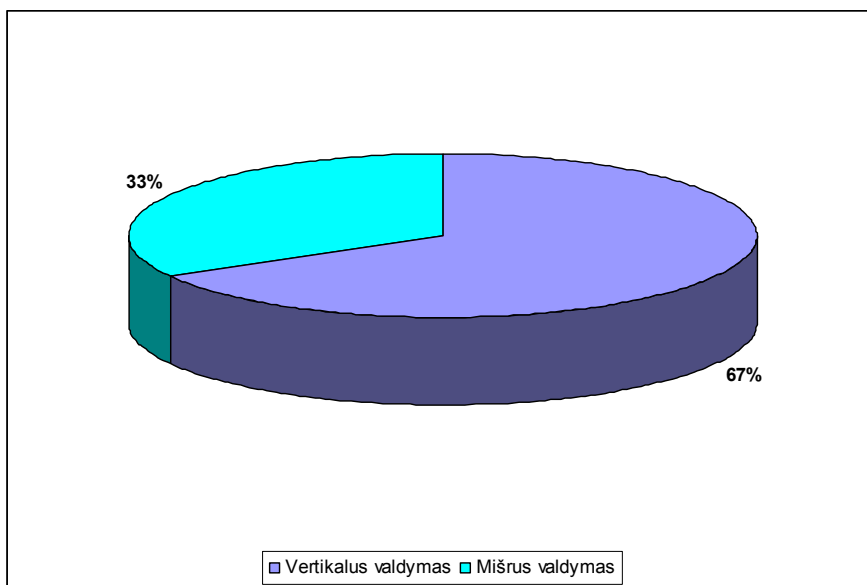
Kiti apklaustieji išskyrė šias didelės įstaigos, sudarytos iš kelių skyrių, **problemas**:

- Mažai darbuotojų atsakomybės;
- Sudėtingas teisinių dokumentų įteisinimas;
- Didelis informacijos srautas;
- Informacija vėluoja, laiku nepasiekia adresato;
- Sudėtingas dokumentų valdymas;
- Darbuotojų kompetencijos stoka.

Respondentai mano, kad norint palengvinti dokumentų valdymą reikia diegti naujas informacines technologijas ir apmokyti darbuotojus su jomis dirbti. Taip pat reikėtų skatinti skyrių vadovus bei darbuotojus atsakingiau atlikti darbus ir atsakyti už padarytas klaidas. Šiuo metu Centre nesijaučia vieningumo. Mokytojai dirba pagal savo skyriuje numatytą darbo tvarką, metodiką, kai tuo tarpu respondentas M mano, kad kaip tik turėtų būti vieninga, visiems aiški ir prieinama darbo

metodika, planavimas. Didelė konkurencija ir „atmetimo“ reakcija ypatingai jaučiasi tarp vyresnio amžiaus darbuotojų, kurie dirba jau nuo pat mokyklų įsikūrimo.

Galbūt anksčiau išvardintos problemos išsispresėtų, jei organizacijoje nuo vertikalios valdymo modelio būtų pereita prie horizontalios. Gal tuomet darbuotojai dirbtų vieningiau, problemos būtų sprendžiamos efektyviau. Todėl respondentų klausama – **koks valdymo modelis labiau tinka Šiaulių profesinio rengimo centro dabartiniam valdymui – vertikalus ar horizontalus?** Kaip pasiskirsto apklaustųjų nuomonės žiūrėkite 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų nuomonių pasiskirstymas apie organizacijos valdymo modelį (N=12)

Kaip matyti iš 8 paveikslo, didžioji dalis respondentų pasisakė už vertikalų organizacijos valdymo modelį, 33 procentai norėtų matyti mišrų valdymą (šiek tiek vertikalios, šiek tiek horizontalios) ir nei vienas respondentas nepasisakė už horizontalų valdymą. **Kodėl netiktų horizontalus valdymas organizacijoje, nurodė šias priežastis:**

- Organizacija per didelė horizontaliam valdymui;
- Nepakankama darbuotojų kompetencija horizontaliam valdymui;
- Motyvacijos stoka.

Respondentai mano, kad Šiaulių profesinio rengimo centrui tinka toks valdymas, koks dabar yra – vertikalus. Organizacija yra pakankamai didelė, čia dirba beveik 500 darbuotojų, todėl respondentai mano, kad netikslinga būtų svarbių klausimų priėmimą, problemų sprendimą perduoti sudarytoms komandoms ar mažesniems valdymo vienetams.

Kai kurie respondentai mano, kad tiktų ir mišrus valdymo modelis. Jiems vertikalumas asocijuojasi su biurokratizmu, tuo tarpu horizontalus valdymas leistų organizacijai dirbti

šiuolaikiškiau ir efektyviau. Respondentas F teigė, kad daugiau horizontalaus valdymo galėtų būti Centro skyriuose, tuo tarpu visa organizacija turėtų būti valdoma taikant vertikalų modelį.

Respondento L nuomonė apie organizacijos valdymo modelį:

„Tinkamiausias yra mišrus modelis, kuriame pasireiškia ir vertikalaus ir horizontalaus valdymo ryšiai. Perspektyvesnis yra horizontalus modelis, bet tam, kad jis funkcionuotų, turi būti ugdomas darbuotojų sąmoningumas bei atsakomybė“.

Tam, kad sprendimai būtų efektyviau priimami, kai kurie respondentai mano, kad reikia pereiti prie horizontalaus valdymo. O ar dabar, esant vertikaliam valdymui Šiaulių profesinio rengimo centre, **darbuotojai dalyvauja sprendimų priėmimo procese? Kaip jų dalyvavimas sprendimų priėmimo įtakoja organizacijos veiklą?** Respondentai mano, kad darbuotojai dalyvauja sprendimų priėmimo procese, jiems tai daryti yra sudarytos visos sąlygos. Žinoma, sunku būtų išklausti beveik 500 darbuotojų nuomonę, tačiau jie tai gali padaryti per organizacijos savivaldos organus, skyrių vedėjus. Priimant svarbius sprendimus, duodama laiko pagalvojimui, pasvarstymui. Darbuotojus atstovaujantys skyrių vedėjai turi laiko apie sprendžiamas problemas pasitarti su savo darbuotojais.

Respondentas C taip kalba apie darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese:

*„Taip, dalyvauja. Organizacijos veikla yra daugialypė. **Vienur labai įtakoja darbuotojai, kitur jaučiamas pasyvumas.** Sprendimų priėmimas tiesiogiai priklauso nuo valdžios, kuri manau, tuos sprendimus priima pasitarus su žemesnės grandies vadovais, o pastarieji su savo pavaldiniais. P.S. Sprendimų priėmimas – tai didelės kompetencijos buvimas, populizmas – tai tik pseudodemokratijos išraiška“.*

Kaip matyti iš respondentų pasisakymų, dalyvauti sprendimų priėmimo procese gali visi darbuotojai, tačiau ar tai yra reikalinga? Kokia iš to nauda organizacijai? Respondentai mano, kad nauda organizacijai yra didelė ir pasireiškia tuo kad, *„darbuotojas dalyvavęs priimant sprendimą nebus priešiškas nusiteikęs jo įgyvendinimui, darbuotojų įtraukimas į valdymą tobulina organizacijos veiklą“* – mano respondentas L.

Kiti respondentai mano, kad:

- priimami racionalesni, perspektyvesni ir priimtinesni sprendimai;
- atsiranda atgalinis ryšys;
- sprendimai priimami tokie, kad tenkintų bent jau daugelio poreikius;

- bendrai priimant sprendimus „pasidalinama“ ir atsakomybe;
- darbuotojai jaučiasi svarbesniais organizacijos nariais.

Apibendrinant klausimyno dalies „Decentralizacija“ gautus rezultatus, galima teigti, kad pakankamai sunku yra valdyti didelę organizaciją, kurioje dirba atsakomybės, motyvacijos ir aktyvumo stokojantys darbuotojai. Skyriai vis dar dirba pagal seną, nusistovėjusią tvarką ir sunkiai pripažįsta, kad yra viena organizacija. Darbuotojų darbą apsunkina, mokyklos prestižą menkina nepakankamas finansavimas ir netobula jo sistema.

4.4. Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojų nuomonė apie orientaciją į kokybę ir rezultatus

Naujosios viešosios vadybos paradigmoje didelis dėmesys skiriamas kokybei, rezultatams. Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar Šiaulių profesinio rengimo centras taip pat dirba kokybiškai ir rezultatyviai. Kadangi tai mokymo įstaiga, vienas iš geriausiai veiklos rezultatus atspindinčių rodiklių – tai mokinių, baigusių mokyklą įsidarbinimas, bendradarbiavimas su socialiniais partneriais. Norint sužinoti, ar rengiami darbuotojai yra reikalingi rinkoje, koks mokinių ir darbdavių požiūris į profesinį rengimą, reikia daryti tyrimus, apklausas. Todėl respondentų klausama, **ar Šiaulių profesinio rengimo centre vykdomos apklaustos? Ar tai yra daroma sistemingai?**

Visi apklaustieji teigė, kad **apklaustos tikrai yra vykdomos, tačiau daugelis mano, kad tai yra daroma nesistemingai**. Dažniausiai kiekvienas skyrius apklausą atlieka pagal savo parengtą metodiką. Apklaustos yra numatytos skyrių veiklos programose. Apklausiami mokiniai, raštu. Vėliau apklausų rezultatai yra paviešinami susirinkimų, posėdžių metu. Apklaustos atliekamos siekiant išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių mokinys pasirinko šią įstaigą arba dėl ko nebenori čia mokytis, ką mokinys žada veikti baigęs mokyklą ir pan. Duomenys, gauti apklausų metu padeda darbuotojams išvėlgti padarytas klaidas, netinkamai taikytą mokymo metodiką. Taip pat duomenys panaudojami atliekant Šiaulių profesinio rengimo centro savianalizę.

Visai kas kita darbdavių, kurie yra labai svarbūs profesinių įstaigų partneriai, apklaustos. **Nei vienas iš apklaustųjų negalėjo pasakyti, ar tokios apklaustos yra atliekamos**. Tik vienas respondentas teigė, kad su darbdaviais yra bendraujama, kalbama apie mokymo kokybės gerinimą. Naudojami Darbo biržos atliktų rinkos tyrimų duomenys, tačiau mokykla tokių tyrimų neatlieka, t.y. nesidomi, ką darbdaviai mano apie mokinių parengimą darbui, naujus mokymo metodus, kokybės gerinimą ir pan.

Taigi galima teigti, kad organizacija dirba beveik negaudama atgalinio ryšio apie jos darbo rezultatus. Ryšys su darbdaviais nėra sistemingai palaikomas. Įstaigoje nėra vieningos mokinių ir darbdavių apklausų sistemos, teisės aktais reglamentuotos tvarkos. Neatliekant apklausų atitolstama nuo darbdavių, neišsiaiškinama, kokių kompetencijų darbuotojų jiems reikia labiau.

Apie 50 – 70% mokinių, kurie baigia Šiaulių profesinio rengimo centrą įsidarbina pagal specialybę arba bent panašioje sferoje. Taip pat dalis mokinių studijas tęsia kolegijose arba universitetuose. Respondentai mano, kad tai yra pakankamai geras įsidarbinimo procentas ir tai parodo, kad organizacija eina teisinga linkme. Tačiau ir čia neišvengiama neigiamų niuansų. Respondentas B mano, kad įsidarbinimo procentas būtų dar geresnis, jei būtų panaikintos nepaklausios specialybės. Taip pat jo nuomone, reikėtų dar labiau stiprinti ryšius su darbdaviais, kad dar besimokydami mokykloje mokiniai jau būtų garantuoti, kad gaus darbą.

Toliau respondentų buvo klausama, **kaip būtų galima didinti įsidarbinančiųjų pagal specialybę skaičius?** Respondentai pateikė daug įvairių pasiūlymų, kaip reikėtų didinti mokinių, dirbančių pagal specialybę, skaičių (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Būdai, kaip padidinti mokinių, dirbančių pagal specialybę, skaičių

Būdas	Pritarimų skaičius
Glaudesnis bendradarbiavimas su socialiniais partneriais	2
Mokinių priėmimo į mokyklą sistemos tobulinimas	2
Išplėtotas profesinis informavimas ir konsultavimas	1
<i>Atnaujinta materialinė bazė</i>	3
<i>Rinkos poreikių paisymas</i>	5
Mokymo kokybės gerinimas	2
Mokinių motyvacijos didinimas	1
Naujų mokymo programų diegimas	1

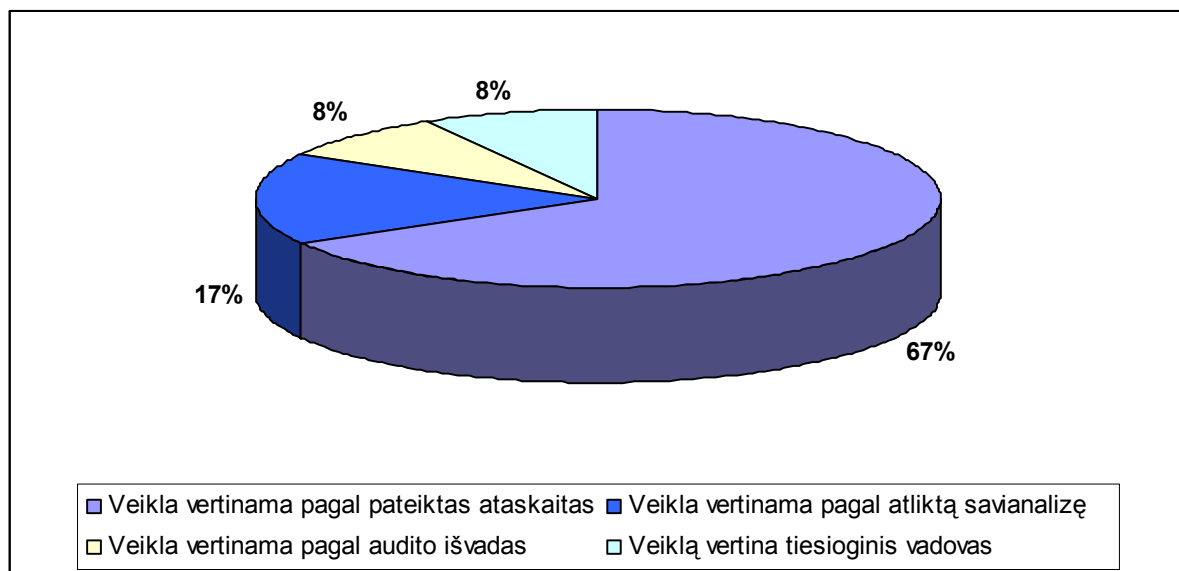
6 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad daugiausiai respondentų pasisako už tai, kad pirmiausia reikia paisyti rinkos poreikius norint didesnio įsidarbinančių mokinių skaičiaus. Kartais, siekiant išsaugoti darbo vietą mokytojui yra formuojama mokinių grupė, nors baigę pasirinktą specialybę jie neturi jokių galimybių pagal ją įsidarbinti. Taip yra **paisomi tik mokytojo interesai**. Taip pat neatliekami jau anksčiau minėti rinkos tyrimai, darbdavių apklausos, kurios ir padėtų nustatyti, kurios specialybės yra paklausios, o kurios ne.

Didelis dėmesys turėtų būti skiriamas materialinei bazei, įrangos atnaujinimui. Mokiniai, kurie mokykloje mokėsi dirbti sena įranga vėliau negali susirasti darbo modernią įrangą įdiegusiose įmonėse. Siekiant gerinti materialinę bazę galėtų daugiau iniciatyvos parodyti darbdaviai, tačiau, kaip sakė vienas iš respondentų, jie visiškai nėra tuo suinteresuoti. Geriau darbuotojo apmokymus atlieka savo įmonėje prie jau pastatytų įrengimų, nei tuos įrengimus perka profesinio mokymo įstaigai.

Respondentai, kurie pasisakė už mokymo kokybės gerinimą, teigė, kad tai reikia daryti per mokytojų kvalifikacijos kėlimą, tobulėjimą. Tai tik patvirtina anksčiau minėto tyrimo⁷⁷ gautus duomenis, kad mokinių paruošimo kokybę labiausiai įtakoja mokytojo kvalifikacija, kompetentingumas, žinios. Dar vieno tyrimo metu⁷⁸ buvo konstatuota, kad mokytojai prastai organizuoja savo darbą – vėluoja į darbą, pamokos išvis nevyksta.

Respondentas E mano, kad reikia kardinaliai keisti profesinio mokymo ir aukštojo mokslo sistemas. Dabar, kai aukštasis mokslas yra prieinamas daugeliui mokinių, jie mieliau būtent jį ir renkasi. Darbininkiškos profesijos tokių mokinių visiškai nebedomina.

Siekiant pamatuoti, ar darbas buvo atliktas kokybiškai, ar buvo pasiekti geri rezultatai, organizacijoje turėtų būti tam tikra veiklos vertinimo sistema. Todėl respondentų klausama – **ar yra kaip nors vertinami organizacijos veiklos rezultatai?** 100% apklaustųjų į šį klausimą atsakė teigiamai. Taip veikla tikrai yra vertinama, tačiau kiekvienas tą vertinimą supranta skirtingai ir nevienodai tai atlieka (žr. 9 pav.).



9 pav. Respondentų nuomonė apie veiklos rezultatų vertinimo būdus (N=12)

⁷⁷ Darbdaviai nepatenkinti profesinių mokyklų absolventų paruošimu [Interne]. Žiūrėta [2008-10-29]. Prieiga per internetą: <<http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=news&g=2302F035-5192-4B3E-BC73-1913AE25E923>>.

⁷⁸ Kučinskienė, R. (2006). Mokyklą pakeitusių mokinių ir jų tėvų požiūris į ugdymo kokybę profesinėje mokykloje. *Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos*, 12, p. 145.

Pateiktoje diagramoje matyti, kad dažniausiai **veiklos rezultatai yra vertinami pagal pateiktas ataskaitas susirinkimų, posėdžių metu**. Dažniausiai, pasak jų, tai yra daroma metų pabaigoje. Skyrių vedėjai, metodininkai, pavaduotojai pristato per metus nuveiktus darbus, jų įtaką organizacijos veiklai. Kita dalis respondentų mano, kad rezultatai vertinami pagal atliktas savianalizes. Tačiau, reikia paminėti, kad savianalizes mokslo metų pabaigoje atlieka tik pedagoginis personalas, tuo tarpu **administracijos darbuotojai nei savianalizių, nei ataskaitų neruošia**. Dalis respondentų mano, kad veiklos rezultatai yra vertinami tik **pagal veiklos audito išvadas** arba darbuotojus, ypatingai administracijos, **vertina jų tiesioginis vadovas** stebėdamas jų darbą, pasiektus rezultatus.

Taip pat respondentų buvo klausama, **kokiais kriterijais remiantis yra vertinama veikla?** 25% apklaustųjų neišskyrė jokių vertinimo kriterijų arba jų apskritai nežinojo, tačiau didžioji dalis, t.y. 75% mano, kad **veiklos vertinimo kriterijai yra šie:**

- Mokinių įsidarbinimo skaičius;
- Baigiamųjų egzaminų išlaikymas;
- Stojančiųjų skaičius;
- Skyriaus populiarumas tarp kitų skyrių;
- Ugdomosios veiklos produktyvumas;
- Strateginio plano laikymasis.

Remiantis aukščiau išvardintais kriterijais yra atliekama analizė, gauti duomenys lyginami, žiūrimas jų pokytis, kitimo tendencijos. Dar svarbu yra tai, kad ne tik pedagoginis personalas, ne tik skyrių vadovai atsiskaito už pasiektus rezultatus, bet ir Šiaulių profesinio rengimo centro direktorius pateikia ataskaitą ir atsiskaito už savo veiklos rezultatus. Tai jau galima laikyti vienu iš naujosios viešosios vadybos bruožų, kai yra atgalinis ryšys, kai organizacija dirba kaip viena komanda.

Idomu tai, kad **tik vienas iš visų apklaustųjų paminėjo, jog 2008 metais buvo parengtas „Vidinio kokybės užtikrinimo vadovas“**, kuriame yra plačiai aprašoma kokybės užtikrinimo sistema, kokybės vadybos tikslai ir principai, sritys, kurias apima kokybės užtikrinimas Šiaulių profesinio rengimo centre. Toks mažas žinančiųjų procentas rodo, kad darbuotojai nesidomi patvirtintais dokumentais, galbūt niekada nėra jų matę. Dėl šios priežasties kiekvienas savaip ir supranta, kas tai yra kokybiškas darbas, geri darbo rezultatai. „Vidinio kokybės užtikrinimo vadove“ Centro kokybės politika orientuota į šias sritis⁷⁹:

1. Valdymą, kuriuo siekiama kad institucija išsiskirtų savo valdymo ir organizacine kultūra, sąlygojančia racionalų ir efektyvų žmonių ir materialinių išteklių potencialo panaudojimą;

⁷⁹ Šiaulių profesinio rengimo centro vidinio kokybės užtikrinimo vadovas (2008). Šiauliai: Šiaulių profesinio rengimo centras.

2. Mokymo programas ir jų įgyvendinimą, kuriomis siekiama patenkinti darbo rinkos poreikius;
3. Ugdymą organizuojančių skyrių veiklą;
4. **Ryšius su socialiniais partneriais**, kuriais siekiama įgyvendinti regiono, šalies ir Europos Sąjungos prioritetus, susijusius su Centro veiklos sritimis.

Nei vienas iš apklaustųjų nepaminėjo, kad **veiklos rezultatai turėtų būti vertinami ir pagal tai, kaip yra palaikomi ryšiai su socialiniais partneriais**, ypač su darbdaviais. Jie yra viena iš pagrindinių profesinio mokymo grandies dalių.

Paskutinė klausimo apie veiklos rezultatų vertinimą dalis – **kaip ir kiek darbo kokybė įtakoja organizacijos veiklos rezultatus?** Šiuo klausimu buvo siekiama patvirtinti arba paneigti, kad tik kokybiškai dirbantys darbuotojai gali pasiekti aukštų rezultatų. Šiuo klausimu respondentų nuomonė pasiskirstė taip:

Respondentas B:

„Jei kokybiškai dirbsime ir rezultatai bus geri. Kiti pamiršta darbo pareigas. Nėra atsakomybės“.

Respondentas F:

„Kuo kokybiškesnis darbas, tuo geresni rezultatai. Bet taip turi mąstyti ne pavieniai darbuotojai, o visi“.

Respondentas K:

*„Jei visi darbuotojai dirbtų **nuoširdžiai**, tai rezultatai būtų geri“.*

Respondentų atsakymai tik dar kartą patvirtina, **kad norint pasiekti gerų rezultatų, norint dirbti kokybiškai būtina į savo pareigas žiūrėti atsakingai bei strategiškai, dirbti nuoširdžiai ir siekti užsibrėžtų tikslų.** Reikia nebijoti komandinio darbo, palaikyti, padrašinti vieni kitus. Į kolegas ir jų pasiektus rezultatus žiūrėti ne kaip į blogį, bet iš jų mokytis.

Tarsi apibendrinant visą klausimyną, paskutiniuoju klausimu buvo siekiam išsiaiškinti, **ką respondentai mano apie atsakomybę.** Darbuotojų atsakomybė yra įteisinta darbuotojų pareigybės aprašymuose, vidaus tvarkos taisyklėse. Taip pat atsakomybė įteisinta darbo sutartyse, todėl kiekvienas pardėjęs dirbti asmuo su tuo yra supažindinamas. Taigi kaip matome, teisiškai su atsakomybe yra viskas gerai, ji reglamentuota, visi darbuotojai su savo pareigomis yra supažindinami. Tačiau kaip tai veikia realiai? Respondentų klausama, **ar organizacijos darbuotojai prisiima atsakomybę dėl savo veiklos? Jei ne, kaip ją reikėtų didinti?**

Pusė apklaustųjų respondentų mano, kad darbuotojai nepakankamai prisiima atsakomybę už savo veiklos rezultatus. Taip yra, todėl, kad Šiaulių profesinio rengimo centras yra valstybinė įstaiga, nubausti darbuotojus už pareigų nevykdymą yra pakankamai sudėtinga. Tai ilgas procesas reikalaujantis daug įrodymų. Respondentas K mano, kad galbūt situacija pagerėtų, jei būtų **taikomos griežtesnės nuobaudos** ir jos realiai egzistuotų. Kiti respondentai mano, kad tai organizacijos vidinės kultūros reikalas, kad atsakomybė turėtų būti ugdoma. Jei darbuotojai bus vertinami, skatinami – tai ir atsakomybė už savo darbą didės.

Tuo tarpu kiti respondentai mano, kad darbuotojams ir taip yra per daug atsakomybės, jie yra išprausti į rėmus, jiems trūksta laisvės.

Respondentas E teigia:

„Atsakomybė įteisinta pareigybės aprašyme. Tai taip pat kiekvieno darbuotojo sąžinės reikalas bei lojalumo savo organizacijai lygis“.

4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Atliktas tyrimas parodė, kad Šiaulių profesinio rengimo centras yra pakankamai šiuolaikiškai dirbanti organizacija, tačiau yra sričių, kurios galėtų būti tobulintinos. **Naujosios viešosios vadybos principų – decentralizacijai, orientacijai į kokybę bei rezultatus, darbuotojų veiklos produktyvumo didinimui – įgyvendinimui šiuo metu labiausiai trukdo nemotyvuotas ir atsakomybės stokojantis personalas.** Tyrimas tik dar kartą patvirtina, anksčiau minėtą Didžiosios Britanijos, Šveicarijos bei kitų šalių patirtį, kad žmonių abejingumas ir nepasitikėjimas reformomis neleidžia jų įvykdyti efektyviai ir iki galo ir gali sukelti net neigiamų pasekmių.

Tyrimas buvo atliekamas Šiaulių profesinio rengimo centre, tačiau gauti rezultatai ir rekomendacijos gali būti pritaikytos visoms Lietuvos profesinio mokymo įstaigoms bei Švietimo ir mokslo ministerijai.

Pagal tyrimo metu gautus duomenis galima teigti, kad **profesinių įstaigų veikla taptų efektyvesnė, jei:**

- 1) Būtų sukurta darbuotojų vertinimo sistema;
- 2) Įstaigų vadovai daugiau dėmesio skirtų savo ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimui, kompetencijų (ypatingai vadybos srityje) plėtrai;
- 3) Darbuotojai atsakingiau žiūrėtų į savo atliekamą darbą;
- 4) Profesinių mokyklų veikla būtų pakankamai finansuojama, sudaromos galimybės glaudžiau bendradarbiauti su socialiniais partneriais.

Tyrimo metu gauti duomenys taip pat parodė, kad Šiaulių profesinio rengimo centre vis dar trūksta bendrumo jausmo, lojalumo organizacijai. Darbuotojai vieni į kitus žiūri kaip į potencialius konkurentus, nėra bendrų siekių ir tikslų. Visa tai trukdo sukurti vieningą dokumentų valdymo, tikslų formulavimo bei sprendimų priėmimo sistemą.

IŠVADOS

- Naujoji viešoji vadyba – tai viešojo administravimo paradigma, kurioje orientuojamasi į dviejų sektorių – privataus ir viešojo bendradarbiavimą. Bendradarbiavimas suprantamas kaip efektyvesnis paslaugų teikimas piliečiams, perimant privataus sektoriaus patirtį. Vieni iš svarbiausių NVV principų yra: valdžia besiorientuojanti į rezultatus, decentralizuota valdžia, kokybiškai teikiamos paslaugos, motyvuotas personalas. Naujoji viešoji vadyba yra paplitusi po visą pasaulį, o per porą jos gyvavimo dešimtmečių išaiškėjo ir jos trūkumai.
- Lietuvos viešajame sektoriuje naujoji viešoji vadyba vis dar sunkiai „skinasi kelią“. Daugelis valstybinių įstaigų darbuotojų neturi ne tik viešosios vadybos teorijos žinių, bet ir gana paviršutiniškai supranta tradicinį viešojo administravimo modelį. Trūksta viešojo ir privataus sektoriaus bendradarbiavimo. Tačiau jau yra šiokių tokių pasiekimų – Lietuvos mokslininkų publikacijose, nagrinėjančiose viešojo administravimo tobulinimo galimybes, daugiausia dėmesio skiriama šioms viešojo administravimo tobulinimo priemonėms: strateginiam planavimui, šiuolaikinių informacinių technologijų taikymui, visuotinei kokybės vadybai, į rezultatus orientuotam valdymui ir t.t.
- Nuolat didėjantis dėmesys šiuolaikinių vadybos metodų diegimui, privataus sektoriaus vaidmens didėjimas bei informacinių technologijų taikymo atveriamos naujos galimybės iškelia naujų reikalavimų viešųjų institucijų vidaus administravimui. Atsižvelgiant į šiuos pokyčius, būtina tobulinti viešųjų institucijų vidaus administravimą, kelti darbuotojų kvalifikaciją, dirbti efektyviai bei veiksmingai.
- Šiaulių profesinio rengimo centre didelis dėmesys skiriamas kokybės vadybos užtikrinimui. Kas trejus metus atliekama savianalizė, kurios metu nustatomos Centro stipriosios ir tobulintinos sritys, galimybės bei grėsmės. Įstaigą sudaro penki skyriai, kuriuose dirba apie 500 darbuotojų. Dėl šios priežasties sunku užtikrinti veiksmingai veikiančią kontrolės sistemą, tinkamai įvertinti darbuotojus, juos motyvuoti.
- Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojai mano, kad naujoji viešoji vadyba yra teigiamas reiškinys, galintis atnešti nemažai naujovių Centro valdyje, administravime. Tačiau jie mano, kad NVV principams įsitvirtinti organizacijoje gali sutrukdyti šios kliūtys: a) darbuotojų abejingumas darbo rezultatams; b) nenoras įsileisti naujoves; c) atsakomybės stoka; d) darbuotojų kompetencijos stoka ir pan.
- Norint naujosios viešosios vadybos principus pritaikyti Šiaulių profesinio rengimo centro veikloje reikia: a) koreguoti Centro organizacinę struktūrą, ją padarant lankstesnę, daugiau funkcijų bei atsakomybės perduodant skyrių administracijai; b) labiau skatinti bei motyvuoti

darbuotojus kelti kvalifikaciją, domėtis naujais darbo, valdymo, mokymo metodais. Savo darbą organizuoti atsižvelgiant į visos įstaigos strateginius tikslus, planus.

- Respondentų nuomone, skiriant daugiau dėmesio darbuotojų darbo produktyvumui, orientacijai į kokybę bei rezultatus atsirastų kritiškesnis požiūris į atliktus darbus, darbuotojai būtų nuolat įsipareigoję palaikyti darbo kokybę, padidėtų motyvacija, atsirastų didesnis suinteresuotumas dirbti produktyviau. Skatinant darbuotojus dalyvauti tikslų formulavimo ir sprendimų priėmimo procesuose pagerėtų Šiaulių profesinio rengimo centro veiklos rezultatai, mikroklimatas, sprendimai būtų racionalesni ir perspektyvesni.
- Šiaulių profesinio rengimo centre decentralizacija jau įgyvendinama, tačiau jai plėtotis yra per sudėtinga, nes: a) nėra pakankamos informacinių technologijų, kompiuterinių programų bazės; b) trūksta atsakomybės; c) nesijaučia vieningumo tarp darbuotojų, didelė konkurencija ir „atmetimo“ reakcija ypatingai jaučiasi tarp vyresnio amžiaus darbuotojų.

REKOMENDACIJOS

- Siekiant pasiekti geresnių veiklos rezultatų Šiaulių profesinio rengimo centre reikėtų sukurti darbuotojų veiklos vertinimo sistemą - numatyti veiklos vertinimo kriterijus, principus, procedūras. Darbuotojų veiklą vertinti bent kartą per metus. Pagal pasiektus veiklos rezultatus darbuotojus skatinti.
- Darbo kokybė yra tiesiogiai susijusi su darbuotojų kompetencija. Reikėtų aktyviau skatinti darbuotojus kelti kvalifikaciją. Rekomenduotina, kad Šiaulių profesinio rengimo centras, kitos profesinio rengimo institucijos, Švietimo ir mokslo ministerija organizuotų daugiau kvalifikacijos kėlimo kursų profesijos mokytojams. Šiaulių profesinio rengimo centras galėtų organizuoti gerosios patirties sklaidos renginius, o vėliau tikėtis atgalinio ryšio iš kitų profesinių mokyklų.
- Šiaulių profesinio rengimo centras galėtų siekti viešosios įstaigos statuso. Tapus viešąja įstaiga taptų paprastesnis finansų valdymas, būtų galima pritraukti lėšų iš privataus sektoriaus, tuo pačiu stiprėtų ryšiai su socialiniais partneriais. Finansinė apskaita būtų lankstesnė bei efektyvesnė.

LITERATŪRA

1. Baltušnikienė, J. (2006). Decentralizacijos sampratų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(7).
2. Baltušnikienė J. (2004). Fiskalinės decentralizacijos teoriniai ir metodologiniai aspektai. *Pinigų studijos*, 1 p. 89-102.
3. Baltušnikienė, J. (2009). Viešojo valdymo sistemos decentralizacija: turinys, pranašumai ir trūkumai. *Viešojo politika ir administravimas*, 27, p. 87.
4. Baranauskas, J., Beleckienė, G., Dienys, V. ir kt. (2004). Profesinių mokyklų absolventų sėkmė įsidarbinant. Vilnius.
5. Bovaird, T., Löffler, E. (2003). *Public Management and Governance*. Routledge. London and New York.
6. Bubnys, G., Smalskys, V. (2005). Policijos struktūrų valdymas ir personalo rengimas naujosios viešosios vadybos kontekste. *Viešojo politika ir administravimas*, 13.
7. Ch. Pollitt, G. Bouckaert (2003). Viešojo valdymo reforma. Algarvė.
8. Conlon, G. (2001). Differential in Earnings Premia Between Academically and Vocationally Trained Males in the United Kingdom. Centre for Economics and Education, *London School of Economics and Political Science*. London, p. 18.
9. Everard, B., Morris, G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. *Poligrafija ir informatika*.
10. Judis J. B. (1988). U.S. mail: Mission impossible. *New York Times Magazine* p. 33.
11. Kučinskienė, R. (2006). Mokyklą pakeitusių mokinių ir jų tėvų požiūris į ugdymo kokybę profesinėje mokykloje. *Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos*, 12, p. 145.
12. Laužackas, R., Tūtlis, V., Kučingytė, I., Rakutis, R. (2003). Suaugusiųjų mokymosi prieinamumo modeliavimas: subjektyvieji ir objektyvieji veiksniai. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.
13. Lietuvos profesijos mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos projektas (2002). VDU Profesinio rengimo studijų centras, Kaunas.
14. Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas 1997 m. spalio 14 d. Nr. VIII-450, Vilnius. Žin., 1997, Nr. 98-2478.
15. Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas 1997 m. spalio 14 d. Nr. VIII-450, Vilnius. Žin., 1997, Nr. 98-2478.
16. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

17. Massie, E., Lister, B. (2005). The Impact of Incorporation of Scotland's Further Education Colleges on Their Performance: Case Studies. Cumbernauld College.
18. Minogue M. (2001). Should Flawed Models of Public Management be Exported? Issues and Practices. Internationalization of New Public Management. Reinventing the Third World State. Cheltenham Edward Elgar.
19. Navickas, K. (2005). Naujosios viešosios vadybos principų išplitimas Lietuvos Valstybės kontrolėje ir Europos Sąjungos audito rūmuose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5.
20. Pasirengimas optimaliai profesinio rengimo infrastruktūros plėtrai (2006). *Galimybių studija. Viešosios politikos ir vadybos institutas*. Vilnius.
21. Parsons W. (2001). Viešoji politika. Eugrimas. Vilnius
22. Petrauskienė, R. (2005). Lietuvos savivaldybių vidaus administravimo tobulinimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 11.
23. Projekto „Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas“ tyrimų ataskaitų rinkinys (2008). Studija – kompendiumas. I tomas. Klaipėda.
24. Projekto „Verslo įmonių ir kolegijų dėstytojų gebėjimų atlikti kokybinius tyrimus ugdymas“ tyrimų ataskaitų rinkinys (2008). Studija – kompendiumas. II tomas. Klaipėda.
25. Puškorius, S. (2002). Viešojo sektoriaus institucijų administravimas. Monografija. Vilnius.
26. Puškorius, S. (2000). Viešasis administravimas kuriant informacinę (pilietinę) visuomenę (vadybinis aspektas). Vilnius: LTA.
27. Puškorius, S. (2006). Savivaldos institucijų socialinis politinis veiksmingumas. Vilnius.
28. Raipa, A. (2007). Naujoji viešoji vadyba. Kaunas: Technologija.
29. Raipa, A. (2006). Viešojo administravimo sistemos tobulinimas ir perspektyvos. *Viešoji politika ir administravimas*, 16, p. 112.
30. Raipa, A. (2001). Viešasis administravimas: pokyčiai, modernizavimo tendencijos. *Tiltai*, 2, p. 47-58.
31. Rosen E.D. (2007). Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas. *Savokos ir praktika*. Vilnius: Knygiai.
32. Savickienė, I. (2006). Švietimo kokybės vadybininkų rengimas plėtojant kokybės užtikrinimo sistemą Lietuvoje. *Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos*, 11, p. 118.
33. Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, p. 85.
34. *Šiaulių profesinio rengimo centro 2008 – 2010 metų strateginis švietimo planas*. Šiauliai: Šiaulių profesinio rengimo centras.

35. *Šiaulių profesinio rengimo centro nuostatai* (2006). Šiauliai: Šiaulių profesinio rengimo centras.
36. *Šiaulių profesinio rengimo centro personalo kvalifikacijos kėlimo tvarka* (2008). Šiauliai: Šiaulių profesinio rengimo centras.
37. *Šiaulių profesinio rengimo centro vidinio kokybės užtikrinimo vadovas* (2008). Šiauliai: Šiaulių profesinio rengimo centras.
38. Tidikis R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
39. Tumėnas, A. (2008). Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai. *Viešoji politika ir administravimas*, 25, p. 40.
40. Vaitkevičiūtė, V. (2004). Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Žodynas.
41. Velička, A., Minkevičius, A. (2005). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos pokyčiai Lietuvoje. *Viešasis administravimas*, 2(6), p. 94-101.
42. Zakarevičius, P. (1998). Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas.
43. Darbdaviai nepatenkinti profesinių mokyklų absolventų paruošimu [Internete]. Žiūrėta [2008-10-29]. Prieiga per internetą:
<<http://www.naujasdarbas.lt/index.php?info=3&t=news&g=2302F035-5192-4B3E-BC73-1913AE25E923>>.
44. Dienys, V., Beleckienė, G., Vaitkutė, L. (2003). Naujienos švietimo ir užimtumo politikoje [Internete]. Žiūrėta [2008-11-22]. Prieiga per internetą:
<<http://www.pmmc.lt/PMIT/doc/Pranesimas2002-lt.pdf>>.
45. The Further and Higher Education Act (1992) [Internete]. [Žiūrėta 2009-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.opsi.gov.uk/acts/acts1992/Ukpga_19920013_en_1>.
46. Guogis, A. Kai kurie Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo Šveicarijoje aspektai. [Internete]. [Žiūrėta 2007-09-12]. Prieiga per internetą:
<http://santalka.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=166&Itemid=27>.
47. Janišius, G., Klaus, Ch. (2007). Švietimo pertvarka: ar įmanoma pažanga tvarkantis nešiuolaikiškais metodais? *Naujosios viešosios vadybos fondas*. [Internete]. [Žiūrėta 2007-11-30]. Prieiga per internetą:
<http://www.nvv.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=127&Itemid=2>.
48. Lietuvos bendrojo programavimo dokumentas 2004-2006 [Internete]. [Žiūrėta 2008-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/es_parama/docs/2004-preliminarus_BPD_02.pdf>.

49. Olowu D. (2002). New Public Management: An African Reform Paradigm [Internet]. [Žiūrėta 2008-03-21]. Prieiga per internetą: <http://www.codesria.org/Links/Publications/ad3_04/olowu.pdf>.
50. Pirminio profesinio rengimo sistema Lietuvoje [Internet]. Žiūrėta [2008-12-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.pmmc.lt/refernet/docs/Det-IVET-pranesimas-20-12.pdf>>.
51. Rondinelli D. (2002). What is Decentralization? Intergovernmental Fiscal Relations and Local Financial Management Program Concept of Fiscal Decentralization and Worldwide Overview, *World Bank Institute* [Internet]. [Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą: <<http://www1.worldbank.org/wbiep/decentralization/library3/Ebel&Yilmaz.pdf>>.
52. Student and Staff Performance Indicators for Further Education Colleges in Scotland 2006-07. *Scottish Further Education Funding Council* [Internet]. [Žiūrėta 2009-02-01]. Prieiga per internetą: <http://www.sfc.ac.uk/publications/PI_publication_2006_07.pdf>.
53. Šalkauskis, M. (2006). Veiklos procesų ir informacinių poreikių analizė. XIV sekcija. Mokslinė konferencija „Informacinės technologijos 2006“ [Internet]. [Žiūrėta 2008-11-22]. Prieiga per internetą: <http://www.kf.vu.lt/padal/kitk/arunas/infovi_kriterijai.htm>.
54. Vazquez J. M. The Assignment of Expenditure Responsibilities. *Georgia State University* [Internet]. Žiūrėta [2009-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www1.worldbank.org/wbiep/decentralization/Topic05_Printer.htm>.
55. Vocational Education and Training in Finland [Internet]. Žiūrėta [2008-10-22]. Prieiga per internetą: <http://www2.trainingvillage.gr/etv/publication/download/panorama/5171_en.pdf>.
56. 2006–2007 mokslo metais mokinių skaičius sumažėjo 25 tūkstančiais. Lietuvos Statistikos departamentas [Internet]. [Žiūrėta 2008-12-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=2057>>.

PRIEDAI

1 priedas. Interviu protokolai

NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS PRINCIPŲ TAIKymo ŠIAULIŲ PROFESINIO RENGIMO CENTRE GALIMYBĖS IR PERSPEKTYVOS

Šiaulių profesinio rengimo centro darbuotojų apklausa

Interviu protokolai

Šiuolaikinių viešojo sektoriaus demokratinių reformų tikslas yra efektyvinti valdymo sistemos darbą ir teikti gyventojams kokybiškesnes paslaugas, užmegzti daugiašakius ryšius tarp valdžios ir visuomenės bei įtraukti piliečius į viešųjų reikalų valdymą. Tam tikslui pasiekti daugelyje valstybių vis plačiau taikoma **naujoji viešoji vadyba**, besiremianti horizontalaus decentralizuoto valdymo tobulinimu, dalies valstybės funkcijų privatizavimu, personalo valdymo kontraktine sistema ir kitais šiuolaikiniais vadybos metodais⁸⁰. Taigi trumpai tariant, naujoji viešoji vadyba – tai paradigma, kurioje orientuojamasi į privataus ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimą. Bendradarbiavimas suprantamas kaip efektyvesnis paslaugų teikimas piliečiams, perimant privataus sektoriaus patirtį. Ši geroji patirtis turėtų būti įgyvendinama per šiuos principus:

- Artimas bendravimas su klientais;
- Laisva, nesuvaržyta, į rezultatus orientuota veikla;
- Orientacija į kokybę;
- Į veiklos rezultatus orientuota personalo skatinimo sistema;
- Decentralizacija ir kt.

Šiuo tyrimu bus siekiama sužinoti Jūsų nuomonę apie naująją viešąją vadybą bei jos principus. Taip pat kurie principai jau yra taikomi Jūsų organizacijoje, bei kas trukdo jiems įsitvirtinti.

I. NAUJOJI VIEŠOJI VADYBA

1. Kokia Jūsų nuomonė apie naująją viešąją vadybą?

.....
.....

⁸⁰ Bubnys, G., Smalskys, V. Policijos struktūrų valdymas ir personalo rengimas naujosios viešosios vadybos kontekste. Viešoji politika ir administravimas, Nr. 13, 2005.

.....

.....

.....

2. Kurių naujosios viešosios vadybos principų veikimą jau pajutote Lietuvos viešajame sektoriuje? Kokius galėtumėte išskirti jų teigiamus ir neigiamus aspektus?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Kuriuose Šiaulių profesinio rengimo centro skyriuose ir kurių veiklų administravime matomos naujosios viešosios vadybos principų užuomazgos?

.....

.....

.....

.....

.....

4. Kas, Jūsų manymu, trukdo NVV principams įsitvirtinti Jūsų organizacijoje?

.....

.....

.....

.....

.....

5. Koks Jūsų požiūris į tai, kad privataus sektoriaus veiklos principai yra diegiami viešajame sektoriuje?

.....

.....

.....

.....

.....

II. DARBUOTOJŲ PRODUKTYVUMAS

1. Kokia Jūsų organizacijoje yra darbuotojų (mokytojų, administracijos darbuotojų, ūkinės veiklos personalo) veiklos vertinimo sistema?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Kokią įtaką organizacijos veiklos rezultatyvumui turi darbuotojų nuolatinis vertinimas? Kokią įtaką jis turi pačių darbuotojų darbui?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Kaip kelia kvalifikaciją Jūsų darbuotojai? Ar kvalifikaciją kelia visi darbuotojai? Ar jiems sudarytos visos sąlygos kvalifikacijos kėlimui? Ko labiausiai trūksta?

.....

.....

.....

.....

.....

4. Kokiais darbo standartais yra vadovaujama Jūsų organizacijoje? (Organizacijos, teisiniai, profesiniai, tarptautiniai, asmeniniai).

.....

.....

.....

.....

.....

5. Ar organizacijos veiklos tikslų formulavime dalyvauja darbuotojai? Kiek yra svarbus jų dalyvavimas?

.....

.....

.....

.....

.....

III. DECENTRALIZACIJA

1. Ar pritariate ir kodėl teiginiui: „geriausiai savo darbo vietų specifinius ypatumus suvokia jose dirbantys asmenys“?

.....

.....

.....

.....

2. Kaip manote, ar dabartinė profesinių mokyklų finansavimo sistema yra veiksminga, t.y. ar skiriamų lėšų pakanka darbo kokybei užtikrinti? Jei ne, kaip ji galėtų būti tobulinama?

.....

.....

.....

.....

3. Su kokiomis problemomis susiduriama, kalbant apie administravimą, fiskalinę politiką, kai mokyklą sudaro penki skyriai?

.....

.....

.....

.....

4. Koks valdymo modelis labiau tinka Šiaulių profesinio rengimo centro dabartiniam valdymui – vertikalus ar horizontalus?

.....

.....

.....

.....

5. Ar Jūsų organizacijoje darbuotojai dalyvauja sprendimų priėmimo procese? Kaip įtakoja organizacijos veiklą darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą?

.....

.....

.....

.....

IV. ORIENTACIJA Į KOKYBĘ IR REZULTATUS

1. Kaip vykdomos, ir ar tai daroma sistemingai, darbdavių, absolventų apklausos?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Koks procentas mokinių, kurie baigia Jūsų mokyklą, įsidarbina pagal specialybę arba dirba panašioje sferoje?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Kaip, Jūsų manymu, būtų galima didinti šį skaičių?

.....

.....

.....

.....

.....

4. Ar yra kaip nors vertinami organizacijos veiklos rezultatai? Kaip ir kuo jie matuojami? Jūsų nuomone, kaip ir kiek darbo kokybė įtakoja organizacijos veiklos rezultatus?

.....

.....

.....

.....

.....

5. Ar Jūsų organizacijos darbuotojai prisiima atsakomybę dėl savo veiklos? Kaip tai įteisinta? Jei ne, kaip, Jūsų nuomone, reikėtų didinti darbuotojų atsakomybę?

.....

.....

.....

.....

.....

2 priedas. Šiaulių profesinio rengimo centro SSGG

Stiprybės	Silpnybės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Siūlomas platus mokymo programų spektras, kasmet įvedamos naujos mokymo programos. 2. Įrengtos modernios automobilių techninės priežiūros ir remonto, siuvimo, maisto ruošimo ir prekybos, radijo aparatūros surinkėjų, kirpimo praktinio mokymo dirbtuvės. 3. Mokinių ir mokytojų profesinės stažuotės užsienyje įgalina perimti ir panaudoti naudingą užsienio patirtį. 4. Platus popamokinės veiklos spektras. 5. Gyventojams teikiamos paslaugos yra papildomas finansinių išteklių šaltinis. 6. Gera centro geografinė padėtis (Šiauliai – vienas didžiausių Lietuvos darbo jėgos paklausos centrų, geras susisiektis su kitais regionais). 7. Sukurta veiksminga organizacinė struktūra, ji lanksti, nuolat tobulinama. 8. Baigiamuosius kvalifikacijos egzaminus išlaiko didžioji mokinių dalis, gerėja kvalifikacijos egzaminų, įsidarbinimo ir studijų testavimo rodikliai. 9. Ugdomi personalo savianalizės įgūdžiai. 10. Labai geri mokinių pasiekimai šalies ir tarptautiniuose profesinio meistriškumo konkursuose. 11. Efektyvus išteklių panaudojimas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nelanksčios mokymo programos. 2. Pasenusi praktinio mokymo materialinė – techninė bazė. 3. Neoptimali infrastruktūra. Technškai pasenę ir nerekonstruoti pastatai, nepakankamai geros sąlygos bendrabučiuose. 4. Nesudarytos sąlygos mokytis neįgaliesiems. 5. Nepakankamas dėmesys ugdymo kokybei. 6. Nepilnai išnaudojamos bendradarbiavimo galimybės su Lietuvos Respublikos ir užsienio partneriais. 7. Nepakankami darbuotojų užsienio kalbos ir informacinių technologijų žinios ir praktiniai įgūdžiai. 8. Nepakankamai efektyvi profesinio informavimo veikla. 9. Dalis darbuotojų neturi reikiamų darbo planavimo, organizavimo ir administravimo įgūdžių. 10. Nepakankamas dėmesys ugdymo kokybei. 11. Nėra įdiegta vieninga vidinės kokybės užtikrinimo sistema. 12. Nepilnai išnaudojamos bendradarbiavimo galimybės su darbdaviais. 13. Mažai sutarčių su aukštosiomis mokyklomis dėl absolventų studijų testavimo.
Galimybės	Grėsmės
<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbo jėgos poreikio didėjimas. 2. Besiplečiantis bendradarbiavimas su užsienio (ypač – ES) šalių profesinio mokymo įstaigomis ir darbdaviais. 3. Įgyvendinama valstybinė švietimo strategija. 4. Galimybė pasinaudoti Europos Sąjungos parama. 5. Auganti šalies ūkio ekonomika. 6. Galimybė gerinti ugdymo procesą plėtojant informacines technologijas. 7. Gerėja absolventų įsidarbinimo rodikliai, gausėja ketinančių 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stojančiųjų į profesines mokyklas skaičiaus mažėjimas. 2. Profesinį rengimą reglamentuojančių teisės aktų stoka. 3. Nepakankamai efektyvi profesijos mokytojų kvalifikacijos kėlimo sistema. 4. Maži švietimo darbuotojų atlyginimai. 5. Konkurencija su kitomis profesinio mokymo įstaigomis. 6. Didėjanti gyventojų diferenciacija pagal pajamų lygį. 7. Rizikos grupės jaunimo (linkusių nusikalsti,

<p>studijuoti aukštosiose mokyklose mokinių skaičius.</p> <p>8. Kasmet gerėja mokymo aprūpinimas, lėšos praktiniam mokymui skiriamos pagal mokymo programų sudėtingumą ir mokinių skaičių.</p> <p>9. Šalyje planingai vykdoma ir tobulinama mokinių profesinio informavimo ir konsultavimo veikla.</p> <p>10. Naudojamų finansinių išteklių struktūroje didėja papildomai uždirbtų lėšų santykis.</p>	<p>vartojančių alkoholi, narkotikus, psichotropines medžiagas) gausėjimas.</p> <p>8. Mažėjantis kai kurių specialybių (siuvėjo, sukirpėjo, mezgėjo, baldžiaus) populiarumas.</p> <p>9. Didėjantis mokinių “nubyrėjimas”, išvykimas į užsienį dėl prastos materialinės padėties.</p> <p>10. Profesijos mokytojų stygius, didėjantis mokytojų amžiaus vidurkis.</p> <p>11. Nepakankamai skiriama valstybės biudžeto lėšų pastatų remontui, praktinio mokymo įrangai įsigyti.</p> <p>12. Jaunimo motyvacijos mokytis, įgyti profesiją, siekti profesinės karjeros stoka.</p>
---	---

Šaltinis: *Šiaulių profesinio rengimo centro 2008 – 2010 metų strateginis švietimo planas*. Šiauliai: Šiaulių profesinio rengimo centras.

3 priedas. Operacionalizacija

