

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

Virginija DAILIDIENĖ

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ĮGYVENDINANT
ŠVIETIMO POLITIKĄ: ŠAKIŲ RAJONO ATVEJIS**

MAGISTRO DARBAS

Šiauliai, 2011

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

Virginija DAILIDIENĖ

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ĮGYVENDINANT
ŠVIETIMO POLITIKĄ: ŠAKIŲ RAJONO ATVEJIS**

MAGISTRO DARBAS

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

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

Magistro darbo autorius

Virginija Dailidienė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas

Doc. Dr. Juozas Matakas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Dailidienė V. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS ĮGYVENDINANT ŠVIETIMO POLITIKĄ: ŠAKIŲ RAJONO ATVEJIS. Vadybos ir verslo administravimo studijų programa. Specializavimosi sritis: Viešasis administravimas. Magistro baigiamasis darbas. Studijų programa 03S1 .Vadovas Doc. Dr. Juozas Matakas. Šiauliai: Šiaulių Universitetas. Socialinių mokslų fakultetas, 2011, p. 73

SANTRAUKA

Švietimo politikos įgyvendinimas Lietuvoje vertinamas prieštaringai ir tai paskatino darbo autorę imtis šios temos. Buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas – išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo aspektą įgyvendinant švietimo politiką Lietuvoje ir Šakių rajone. Darbo uždaviniai: išanalizuoti pagrindinius švietimo politikos aspektus Lietuvoje, atlikti švietimo politiką reglamentuojančios teisinės ir organizacinės aplinkos analizę, apibendrinti mokslinę, metodinę literatūrą ir švietimo politiką reglamentuojančius dokumentus bei suformuluoti pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus įgyvendinant švietimo politiką, surinkti, sisteminti ir apdoroti informaciją bei įvertinti Šakių rajono mokyklų administracijos bei mokyklų pedagogų požiūrį į švietimo politikos įgyvendinimą, išanalizavus ir susisteminus teorinį žmogiškųjų išteklių valdymo aspektą, įgyvendinant švietimo politiką ir atlikus Šakių rajono atvejo tyrimą parengti išvadas bei rekomendacijas.

Tyrime naudojami kiekybinio tyrimo metodai. Taip pat atlikta mokslinės literatūros analizė, teisinių dokumentų analizė, statistinių duomenų analizė, anketinė apklausa. Tyrimo duomenys apdoroti Windows Microsoft Exel programa.

Iš dalies pasitvirtino hipotezė, kad kaita švietimo politikoje yra neišvengiama, tačiau dėl įvairių priežasčių formuojasi neigiamas požiūris į švietimo sistemos kaitą bei vyksta nesusikalbėjimas tarp įvairių žmogiškųjų išteklių valdymo lygmenų, kurie yra susiję su švietimo politikos įgyvendinimu. Respondentai įvairiai vertina atskirus švietimo politikos įgyvendinimo darbus bei žmogiškųjų išteklių valdymą vykstant kaitai. Daugumos vertinimas yra patenkinamas. Viso tyrimo metu matyti, jog mokyklos vadovų ir mokykloje dirbančių pedagogų nuomonės, kad ir ne visiškai, bet skiriasi. Tokį vertinimą įtakojo įvairių kaitos darbų gausa, pedagogų neužtikrintumas darbo perspektyvomis ateityje, nepakankamas pasirengimas reformoms, nepakankamas dėmesys teigiamos viešosios nuomonės apie švietimą formavimas pan.

Mrs. Dailidienė V. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE REALIZATION OF EDUCATION POLITICS: IN CASE OF ŠAKIAI DISTRICT. Business and Management Studies. Specialization areas: public administration. Master's Final Thesis. Program of studies 03S1. Supervisor: Docent Dr. Juozas Matakas. Šiauliai: Šiauliai University. Faculty of Social Sciences, 2011, p.73

SUMMARY

Educational policy realization is controversial in Lithuania and this point leads the author to take this topic. The study was conducted with a purpose to analyze the human resource management aspect of the Education policy implementation in Lithuania and Šakiai district.

Objectives: to analyze the main aspects of Education policy in Lithuania, to do review of juridical documents for the Education policy and environment of organization, to summarize the scientific and methodological literature and education policy regulating documents, to formulate the basic human resource management aspects of realization of Educational policy; to collect, systematize, to sum up information and evaluate Šakiai schools' district administrations and teachers' approach to Education policy realization; after the theoretical analysis and summing-up the human resource management aspects of all respondents to draw conclusions and recommendations.

There is used the quantitative research methods. It also conducted the analysis of: scientific literature, the juridical documents, statistical data and questionnaire survey. The results are shown using Windows Microsoft Excel programs.

Partly was confirmed the hypothesis that changes in Education policy were unavoidable, but for various reasons is formed a negative attitude to alternation in the Education system, and lack of understanding is going between the different levels of human resources management, which are related to Education policy realization. Respondents in different ways evaluated the changes in Education policy and management of human resources. The assessment of the biggest part of respondents is satisfied. During the investigation was seen the difference of opinion between school principals and teachers. This assessment is influenced by the abundance of changes and plenty of various works, teachers' uncertainties on the employment perspectives in the future, lack of preparation for the reforms, inadequate attention to the positive public opinion formation about Education system, etc.

TURINYS

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
TURINYS	5
PAVEIKSLAI	6
SANTRUMPOS	8
ĮVADAS.....	9
1. TEORINIAI ŠVIETIMO POLITIKOS ASPEKTAI.....	13
1.1. ŠVIETIMO POLITIKOS SAMPRATA LIETUVOJE.....	13
1.2. ŠVIETIMO POLITIKOS PRIORITETAI.....	18
2. ŠVIETIMO POLITIKOS ĮGYVENDINIMĄ REGLAMENTUOJANČIOS TEISINĖS IR ORGANIZACINĖS APLINKOS ANALIZĖ.....	22
2.1. ŠVIETIMO SISTEMOS TEISINIS REGLAMENTAVIMAS.....	22
2.2. STRATEGINIS PLANAVIMAS.....	26
2.3. ŠVIETIMO POLITIKĄ ĮGYVENDINANČIŲ INSTITUCIJŲ ANALIZĖ	29
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ŠVIETIMO POLITIKOS ĮGYVENDINIME TEORINIAI ASPEKTAI	31
3.1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO SAMPRATA.....	31
3.2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO TIKSLAI, UŽDAVINIAI IR VEIKLA	32
3.3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PRINCIPAI	36
4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ĮGYVENDINANT ŠVIETIMO POLITIKĄ	40
ANALIZĖ ŠAKIŲ RAJONE	40
4.1. TYRIMO METODOLOGIJA.....	40
4.2. ŠAKIŲ RAJONO MOKYKLŲ ADMINISTRACIJOS IR MOKYTOJŲ POŽIŪRIS Į ŽMONIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMĄ ĮGYVENDINANT ŠVIETIMO POLITIKĄ.....	41
4.2.1. Demografiniai duomenys.....	41
4.2.2. Požiūris į švietimo padėtį, kaitą, problemas	47
4.2.3. Požiūris į atskirų švietimo kaitos darbų įgyvendinimą ir žmogiškųjų išteklių valdymą Šakių rajone.	54
IŠVADOS	63
REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	66
PRIEDAI.....	69

PAVEIKSLAI

- 1 pav. Švietimo politikos klasifikavimas (parengta remiantis S. Taylor, F. Rizvi, B. Lingard ir M. Henry, 1997)
- 2 pav. Viešosios politikos klasifikavimas (parengta remiantis A. Raipa, 2002)
- 3 pav. Švietimo koncepcijos tikslai (parengta pagal Lietuvos Švietimo koncepciją, 1992)
- 4 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo sritys (parengta pagal G. Dessler, 2002)
- 5 pav. Įmonių valdymo procesų pagrindinės veiklos (parengta pagal J. Stoner 2005)
- 6 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos (parengta remiantis I. Bakanauskiene, 2002)
- 7 pav. Pagrindiniai žmoniškųjų išteklių valdymo principai (parengta remiantis A. Sakalu ir V. Šilingiene, 2000)
- 8 pav. Bendras respondentų pasiskirstymas pagal lytį.
- 9 pav. Mokyklų vadovų ir jų pavaduotojų pasiskirstymas pagal lytį.
- 10 pav. Bendras respondentų pasiskirstymas pagal amžių.
- 11 pav. Administracijos pasiskirstymas pagal amžių.
- 12 pav. Moterų pasiskirstymas pagal amžių.
- 13 pav. Vyrų pasiskirstymas pagal amžių.
- 14 pav. Bendras respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažo trukmę.
- 15 pav. Administracijos pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažo trukmę.
- 16 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažo trukmę.
- 17 pav. Vadovų ir jų pavaduotojų pasiskirstymas pagal vadybinio darbo stažą.
- 18 pav. Vadovų ir jų pavaduotojų įgyta vadybinė kategorija.
- 19 pav. Bendras respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją.
- 20 pav. Administracijos pasiskirstymas pagal turimą kvalifikacinę kategoriją.
- 21 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal turimą kvalifikacinę kategoriją.
- 22 pav. Bendras respondentų dabartinės švietimo padėties Lietuvoje vertinimas.
- 23 pav. Administracijos dabartinės švietimo padėties Lietuvoje vertinimas.
- 24 pav. Mokytojų dabartinės švietimo padėties Lietuvoje vertinimas.
- 25 pav. Bendras respondentų švietimo politikos Lietuvoje įgyvendinimo vertinimas.
- 26 pav. Administracijos švietimo politikos įgyvendinimo Lietuvoje vertinimas.
- 27 pav. Mokytojų švietimo politikos įgyvendinimo Lietuvoje vertinimas.
- 28 pav. Administracijos informacijos apie vykdomą švietimo politiką gavimo šaltiniai.
- 29 pav. Mokytojų informacijos apie vykdomą švietimo politiką gavimo šaltiniai.
- 30 pav. Labiausiai pavykę švietimo kaitos darbai (mokyklų vadovai ir jų pavaduotojai).

- 31 pav. Labiausiai pavykę švietimo kaitos darbai (mokytojai).
- 32 pav. Problemos, trukdančios kaitai (vadovai ir jų pavaduotojai).
- 33 pav. Problemos, trukdančios kaitai (mokytojai).
- 34 pav. Vadovų ir jų pavaduotojų nuomonė apie mokyklų tinklo pertvarkymą Šakių rajone.
- 35 pav. Mokytojų nuomonė apie mokyklų tinklo pertvarkymą Šakių rajone.
- 36 pav. Kaip tinklo pertvarka paveikė mokyklą (vadovai ir jų pavaduotojai).
- 37 pav. Kaip tinklo pertvarka paveikė mokyklą (mokytojai).
- 38 pav. Vadovų ir jų pavaduotojų požiūris į pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimą Šakių rajone.
- 39 pav. Mokytojų požiūris į pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimą Šakių rajone.
- 40 pav. Respondentų nuomone apie sąlygas mokytojams persikvalifikuoti Šakių rajone (vadovai ir jų pavaduotojai).
- 41 pav. Respondentų nuomone apie sąlygas mokytojams persikvalifikuoti Šakių rajone (mokytojai).
- 42 pav. Mokytojų persikvalifikavimas vykstant švietimo politikos kaitai.
- 43 pav. Vadovų vadybinės kompetencijos tobulinimas.
- 44 pav. Vadovų vadybinės kompetencijos tobulinimo (si) vieta.
- 45 pav. Vadovų ir jų pavaduotojų nuomonė apie dėmesio pakankamumą personalo valdyme ir planavime.
- 46 pav. Mokytojų nuomonė apie tai, ar mokyklų vadovai skiria pakankamai dėmesio personalo planavimui: numato, kokių darbuotojų reikės, kam teks persikvalifikuoti ir pan.
- 47 pav. Vadovų ir jų pavaduotojų nuomonė apie švietimo politikos kaitos įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui.

SANTRUMPOS

AIKOS - atvira informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistema.

IKT – informacinės komunikacinės technologijos.

MKC – mokytojų kvalifikacijos centras.

ŠVIS – švietimo valdymo informacinė sistema.

ŠMM – Švietimo ir mokslo ministerija.

ŠPK – Švietimo politikos kaita.

ŠC – švietimo centras.

IVADAS

Temos aktualumas. XXI amžius – tai nuolatinės kaitos, ieškojimų, atsinaujinimų ir naujų atradimų amžius. Siekiant ekonominės, socialinės ir kultūrinės gerovės didelis dėmesys yra skiriamas švietimo sistemos kaitai. Visame pasaulyje švietimas yra laikomas valstybės prioritetu, o švietimo sistemos tikslas yra suformuoti tokias žinių įgijimo, vartojimo bei vertybių sistemas, kurios įgalintų išsilavinimą įgijusią jaunąją kartą kurti savo valstybės ateitį ir būti atsakingais bei visaverčiais savo šalies piliečiais.

1988 m. pristatytoje Tautinės mokyklos koncepcijoje buvo nubrėžtos pagrindinės švietimo gairės ir orientyrai: aptarti okupacinės mokyklos trūkumai, apibūdinti kaitos principai, vertybės ir filosofija, kurios pagrindas buvo – kultūros pedagogika. Kaitos pagrindu buvo apibrėžti asmuo ir kultūra, jų derinys ir sąveika. Tai buvo esminis švietimo sistemos modernizavimo postūmis. Šios koncepcijos dvasia buvo orientuotasi ir rengiant 1992 metų koncepciją. Daugelis koncepcijos teiginių ir siekimų yra aktualūs, reikalingi ir šiandien – siekiant ugdyti laisvą žmogų laisvoje visuomenėje, kuri išpareigoja kultūrai, demokratijai ir pamatinėms vertybėms.

Švietimo sistemos pertvarkymas ir produktyvus išteklių panaudojimas nėra paprastas procesas. Švietimo sistemos geras funkcionavimas turėtų garantuoti individo ir tautos, individo ir valstybės, individo ir šeimos jungtį. Švietimo sistema aprėpia pačius įvairiausius visuomenės gyvenimo aspektus. Todėl, siekiant naujos švietimo sistemos kokybės ir produktyvių išteklių panaudojimo, parengtos patvirtintos Lietuvos Respublikos Seimo pagrindinės veiklos gairės: Valstybės švietimo sistemos strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos ir Vyriausybės patvirtinta jų įgyvendinimo programa. Ši programa įgyvendinama siekiant kuo ženklesnių Lietuvos švietimo sistemos pokyčių, kurie sąlygotų švietimo valdymo tobulinimą, švietimo kokybės lygio kilimą, ugdymo turinio pasirinkimo galimybių didinimą. Taip pat skatintų įgyvendinti mokytojų etatinio apmokėjimo įvedimą, mokyklų tinklo struktūros pertvarkymą bei jų renovaciją aprūpinant šiuolaikinėmis mokymo priemonėmis ir diegiant naujas informacines technologijas.

Vykstant tokiai sparčiai ir didelei įvykių kaitai, didelis vaidmuo tenka žmogiškajam faktoriui. Bet kokia švietimo sistemos reforma ar švietimo sistemos politikos įgyvendinimo strategija negalima be pagrindinio savo šaltinio ir atramos – šviečiamojo ir šviečiančiojo. Labai reikšmingais tampa pedagogų socialinis statusas, jų profesinės kompetencijos, pilietiškumas ir pasirengimas priimti šiuos švietimo sistemos politikos įgyvendinimo pokyčius.

Žmogiškųjų išteklių valdymas įgyvendinant švietimo politiką yra tiesiog neatsiejamas nuo viso valdymo proceso, nes švietimo sistema yra sudėtinga visuma. Ji apima ne tik mokymo ir ugdymo turinį, bet ir ekonomiką, politiką, vadybą. Produktivus ir pozityvus švietimo politikos įgyvendinimas bus tuomet, jei nebus pamirštos ekonominės ir moralinės priedermės tarp visų švietimo politikos įgyvendinime dalyvaujančių lygmenų. Esant normalioms darbo sąlygoms ir bendradarbiavimui,

tinkamam veiklos organizavimui visi išskylantys klausimai bus lengviau išsprendžiami ir netrukdyt visam ugdymo proceso tobulinimui.

Darbo aktualumą ir pagrindinę problemą sąlygoja tai, kad švietimo politikos įgyvendinimo procesas Lietuvoje (akcentuojant Šakių rajono atvejį) reikalauja labai daug iš žmonių, kurie dirba švietimo sektoriuje. Švietimo sektoriuje dirbantys žmonės nuolat skatinami tobulėti ir mokytis visą gyvenimą, nes tokie reikalavimai keliami darbo rinkoje siekiant užtikrinti švietimo paslaugų kokybę. Tačiau, vykstant nuolatinei kaitai švietimo sistemoje, atsiranda nuomonių nesutapimas, kyla konfliktai ir visuomenėje, ir valdančiuose sluoksniuose. Pedagogai atitraukiami nuo tiesioginės savo, kaip ugdytojo, švietėjo pareigos ir veiklos, ir yra priversti spręsti socialines, ekonomines ar politines problemas. Dėl vykstančių permainų ir nesusikalbėjimo susidarė sudėtinga situacija. Didelė dalis Šakių rajono pedagogų nėra užtikrinti savo socialine ir ekonomine ateitimi, kvalifikacijos kėlimo galimybėmis. Vykstančios nuolatinės reformos atima galimybę orientuotis į konkrečią veiklą ir visų žmoniškųjų išteklių produktyvų panaudojimą.

Tyrimo objektas: žmoniškųjų išteklių valdymas įgyvendinant švietimo politiką Šakių rajone.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti žmoniškųjų išteklių valdymo aspektą įgyvendinant švietimo politiką Lietuvoje ir Šakių rajone.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti pagrindinius švietimo politikos aspektus Lietuvoje.
2. Atlikti švietimo politiką reglamentuojančios teisinės ir organizacinės aplinkos analizę.
3. Apibendrinti mokslinę, metodinę literatūrą ir švietimo politiką reglamentuojančius dokumentus bei suformuluoti pagrindinius žmoniškųjų išteklių valdymo aspektus įgyvendinant švietimo politiką.
4. Surinkti, sisteminti ir apdoroti informaciją bei įvertinti Šakių rajono mokyklų administracijos bei mokyklų pedagogų požiūrį į švietimo politikos įgyvendinimą.
5. Išanalizavus ir susisteminus teorinį žmoniškųjų išteklių valdymo aspektą, įgyvendinant švietimo politiką ir atlikus Šakių rajono atvejo tyrimą parengti išvadas bei rekomendacijas.

Tyrimo hipotezė: Švietimo politikos kaita yra neišvengiama, tačiau dėl įvairių priežasčių formuojasi neigiamas požiūris į ją bei vyksta nesusikalbėjimas tarp įvairių žmoniškųjų išteklių valdymo lygmenų, kurie yra susiję su švietimo politikos įgyvendinimu.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės ir metodinės literatūros analizė.
2. Teisinių dokumentų analizė.
3. Antrinė statistinių duomenų analizė.
4. Anketinė apklausa.
5. Atvejo analizė (dėmesio centre Šakių rajonas).
6. Lyginamoji analizė.

Darbo struktūra:

Darbą sudaro 4 skyriai. Pirmame skyriuje, siekdama apibūdinti švietimo politikos sampratą Lietuvoje, analizuoju, kokią veiklą apima švietimas ir švietimo politika bei sąvokų „švietimas“ ir „politika“ reikšmę bei pateikiu švietimo politikos prioritetus. (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas 1991 metai, Lietuvos švietimo koncepsija, švietimo gairių projektas 2003 – 2012 m., autoriai: M. Lukšienė, L. Jovaiša, J. Laužikas, P. Jucevičienė, Ž. Jackūnas, D. Easton, R. Pavilionis, T. Timar, S. Taylor, F. Rizvi, B. Lingard ir M. Henry, A. Raipa, R. Želvys)

Antrame skyriuje tiriu švietimo politikos įgyvendinimą reglamentuojančią teisinę ir organizacinę aplinką. Analizuojami švietimo politikos įgyvendinimą reglamentuojantys įstatymai: 1991m. birželio 25d. priimtas Lietuvos Respublikos Švietimo Įstatymas, 2003m. birželio 28d. Švietimo įstatymo redakcija (2011 m. kovo 17 d. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Švietimo įstatymo pakeitimo ĮSTATYMA, kuris įsigalios nuo 2011 m. liepos 01 d.), Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas 1997m. (nauja įstatymo redakcija priimta 2007m.(Žin., 2007,Nr.43-1627)), Lietuvos Respublikos Aukštojo mokslo įstatymas reglamentuoja aukštųjų mokyklų veiklą (Žin., 2000, Nr. 27-715), Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas (Žin., 1991, Nr. 7-791; 2002, nr. 68-2758). Nauja įstatymo redakcija priimta 2009m. balandžio 30 d., nr. XI-242.

Šiame skyriuje taip pat pateikiami įvairių autorių (R. Jucevičiaus ir P. Jucevičienės, A. Vasiliausko, M. Aramavičiūtės, B. Davies, L. Ellison) strateginio planavimo apibrėžimai bei galimybės. Taip pat analizuojama Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų (Žin., 2003, Nr. 71-3216) paskirtis, pateikiami Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 m. nuostatų įgyvendinimo etapai, strateginės kryptys ir Lietuvos Respublikos švietimo sistemą trys lygiai:

- nacionalinis;
- regioninis;
- atskiros ugdymo institucijos.

Trečiame skyriuje pateikiama žmoniškųjų išteklių valdymo samprata, valdymo tikslai, uždaviniai, veikla ir principai (V. Juknevičienė, N. Večkienė, V. Baršauskienė, G. Dessler, J. A.

Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, I. Bakanauskienė, R. Šnapštienė, V. Šilingienė, A. Sakalas, B. Martinkus, R. Grigas, B. Leonienė, E. Bekeris).

Ketvirtame skyriuje pateikta atliktos žmogiškųjų išteklių valdymo įgyvendinant švietimo politiką Šakių rajone analizės metodologija bei surinktų duomenų lyginamoji analizė. Analizuojamas **Šakių rajono mokyklų administracijos ir mokytojų požiūris į žmoniškųjų išteklių valdymą įgyvendinant švietimo politiką**. Lyginami respondentų demografiniai duomenys, požiūris į švietimo padėtį, kaitą, problemas, atskirų švietimo politikos kaitos darbų įgyvendinimą ir žmogiškųjų išteklių valdymą Šakių rajone.

Pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

1. TEORINIAI ŠVIETIMO POLITIKOS ASPEKTAI

Švietimas įvardijamas, kaip įvairiapusė veikla, kuri apima visapusišką pilnavertės asmenybės formavimą bei padeda pamatus visaverčiam žmogaus ir valstybės gyvavimui.

Viešoji politika apibūdinama, kaip organizuota veikla, kuri apima organizuotų tikslų ir programų rengimą ir įgyvendinimą sprendžiant visuomenės problemas įvairiose srityse, tame tarpe ir švietimo politikos.

Skyriuje pateikta švietimo politikos samprata ir prioritetai rodo, kad švietimo politikos esmė – valstybės politikos švietimo sektoriuje įgyvendinimo užtikrinimas ir švietimo sričių, kurios tiesiogiai susijusios su tam tikrų valstybės interesų įgyvendinimu, nustatymas.

1.1. Švietimo politikos samprata Lietuvoje

Siekiant apibūdinti švietimo politikos sampratą Lietuvoje būtina tiksliai apibrėžti, kokią veiklą apima švietimas ir švietimo politika bei sąvokų „švietimas“ ir „politika“ reikšmę.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (1991) švietimas apibūdinamas kaip:

- ❖ „veikla, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam nuolat tobulinti savo gebėjimus. Mokyti – prigimtinė kiekvieno žmogaus teisė.“
- ❖ „asmens, visuomenės ir valstybės ateities kūrimo būdas. Jis grindžiamas žmogaus nelygstamos vertės, jo pasirinkimo laisvės, dorinės atsakomybės pripažinimu, demokratiniais santykiais, šalies kultūros tradicijomis. Švietimas saugo ir kuria tautos tapatybę, perduoda vertybes, kurios daro žmogaus gyvenimą prasmingą, visuomenės gyvenimą – darnų ir solidarų, valstybės – pažangų ir saugų.“

Lietuvos švietimo koncepcijoje švietimas apibūdinamas kaip „pamatinis visuomenės raidos veiksnys, visų socialinių reformų pagrindas bei kaip istoriškai susiformavusių tikslingų veiklos būdų bei organizacinių struktūrų visuma, kurios paskirtis įgyvendinti asmens visuomenės ugdymo tikslus.“

Lietuvos švietimo teoretikė M. Lukšienė (2000) švietimą gretina su ugdymu ir teigia, kad švietimas ir ugdymas yra ypatinga kultūros sritis, kuri rūpinasi žmogaus formavimu, jo savikultūra. Anot autorės, kalbėdami apie švietimą ir ugdymą juos reikia suvokti kaip institucinę švietimo sistemą, apimančią žmogaus ugdymą visuose jo amžiaus tarpsniuose.

L. Jovaiša (1993) teigia, kad „švietimas - kultūrinės informacijos perdavimas, priėmimas ir grįžtamųjų ryšių organizavimas, rengiant jaunimą ir suaugusius socialiniam gyvenimui.“

J. Laužikas (1993) švietimą apibūdina kaip „aukščiausią ugdymo funkciją, kuria „siekiama išugdyti jaunosios kartos dvasines pajėgas, kad asmuo galėtų įsijausti į kultūrinės vertybes, pažintų

makrokosmo ir mikrokosmo tiesas ir visa savo būtybe dalyvautų esamos kultūros lobyne bei ateities kultūros kūryboje“.

„Švietimas - mokymas, mokslo tiekimas, svarbi kultūros funkcionavimo sąlyga“ (Sociologijos žodynas, 1993).

Anot P. Jucevičienės (1994), „švietimas - pagrindinė ugdymo funkcija, kurios realizavimo esmė - žmonijos patirties bei fundamentaliųjų vertybių perteikimas, įvertinant kiekvienos asmenybės ir visuomenės poreikius, individui kaupiant asmeninę šios patirties lobyną bei formuojant vertybes“ (p. 95).

Ž. Jackūno (1993) teigimu, švietimas – tai savita kultūros sritis, kuri yra neatsiejama nuo sociokultūrinio gyvenimo sričių: politikos, ekonomikos, mokslo, meno, dorovės, religijos, filosofijos. Todėl, veikiamas įvairiapusių kitų kultūrų dėmenų, švietimas sąlygoja visą krašto raidą.

Švietimas turi ypatingos įtakos ir svarbos bendrai krašto raidai. Jis neatsiejamas nuo tautos kultūros bei yra pagrindinis šiuolaikinės visuomenės tapatybės kūrėjas. Kaip nurodoma 2003 – 2012 m. Švietimo gairių projekte „Esminė švietimo paskirtis – suteikti asmeniui brandaus, savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti tobulinti savo gebėjimus visą gyvenimą“. Tuo pačiu, švietimo paskirtis ugdyti asmens bendruomeniškumą bei jo gebėjimą derinti savo siekius su pilietinės visuomenės siekiais ir kurti pamatus savarankiškam ir kūrybingam tautos gyvenimui. „Lietuvos švietimas įstengs savo visuomenines priedermes atlikti tik tuomet, kai jo raida lenks bendrąją visuomenės raidą. Todėl reikalinga, kad švietimas realiai taptų prioritetiškai valstybės ir visuomenės remiama veiklos sritimi“.

Taigi, apibendrinant įvairius švietimo sąvokas bei veiklos apibūdinimus, galima teigti, kad švietimas – tai įvairiapusė veikla, kuri apima visapusišką pilnavertės asmenybės formavimą bei padeda pamatus visaverčiam žmogaus ir valstybės gyvavimui.

Kita svarbi sąvoka ir veikla yra politika. Politikos terminas šiandien gana dažnai sutinkamas reiškiny. Jis suprantamas labai nevienareikšmiškai ir skirtingai:

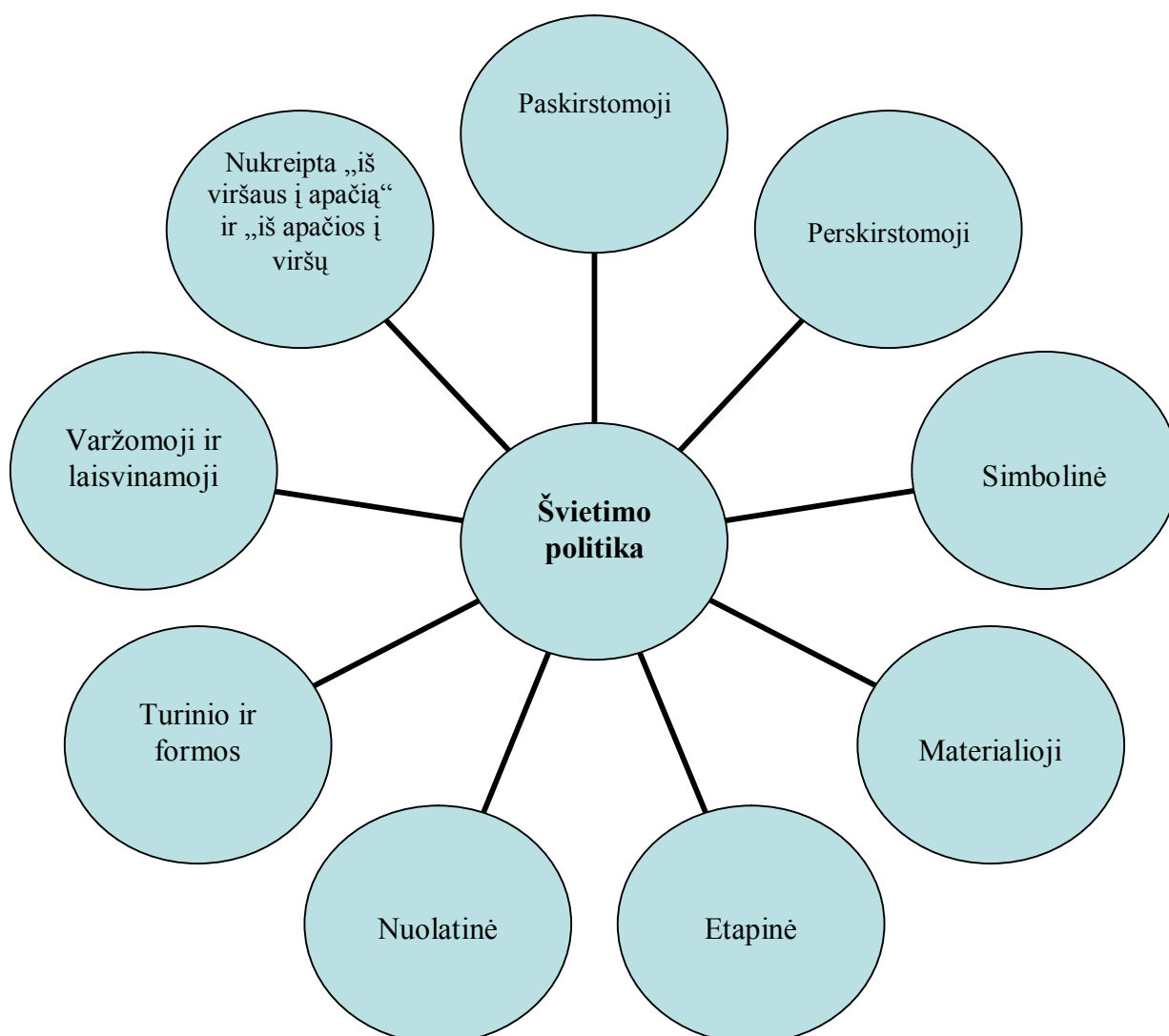
- ❖ viešosios valdžios formavimas, viešosios valdžios formavimo technologija;
- ❖ viešųjų reikalų tvarkymo procesas: žmonių gyvenimo visuomenėje organizavimo ir nuolatinio reguliavimo veikla, nustatant bendras privalomas taisykles visuomenėje arba tarp valstybių. Mūsų kasdienybėje ji reiškiasi valdymo, valdžios santykių pavidalu;
- ❖ menas valdyti valstybę (Aristotelis);
- ❖ autoritetinis, privalomas vertybių paskirstymas visuomenėje (David Easton);
- ❖ kas, ką, kada ir kaip duoda, gauna (Harold Laswell) (Laivoji enciklopedija. Vikipedija).

R. Pavilionio (1997) teigimu, politika tai „reikalų tvarkymo būdas ar menas galioja visoms gyvenimo sritims. Ne veltui kalbama apie ūkio, mokslo, kultūros, šeimos ir daugybę kitų politikų, iš kurių susideda ir didžioji, valstybės politika. šiuo požiūriu visi esame ir privalome būti politikai, tik mūsų veiklos sferos ir apimtys skiriasi. Kaip tik šis politinės atsakomybės plačiąja prasme suvokimas

daro žmones piliečiais, suprantančiais, jog politika - tai ne išrinktųjų privilegija, o jų ir visų mūsų atsakomybė, visų mūsų bendras darbas ir bendra kūryba“.

Profesorius T. Timar (2000), pateikdamas švietimo politikos apibūdinimą, teigė, kad „švietimo politika – tai materialinių išteklių ir galių sukaupimas bei panaudojimas siekiant norima linkme paveikti institucijų, organizacijų ir individų elgesį. Tačiau ištekliai yra riboti. Politiniai sprendimai turi sulaukti visuomenės paramos. Valdžia, nesugebanti spręsti visuomenei rūpimų problemų, greitai praras jos patarimą ir paramą. Demokratinei valstybei būdingas galių pasiskirstymas. Todėl politikoje turi turėti galimybę reikštis visų švietimo lygmenų ir interesų grupių atstovai priklausomai nuo jų turimų įgaliojimų“.

Įvairiapusį švietimo politikos apibūdinimą ir skirstymą pateikia švietimo strategai S. Taylor, F. Rizvi, B. Lingard ir M. Henry (1997). Autoriai teigia, kad švietimo politika gali būti skirstoma taip:



1 pav. Švietimo politikos klasifikavimas (parengta remiantis S. Taylor, F. Rizvi, B. Lingard ir M. Henry, 1997)

- ❖ **Paskirstomoji** - vienas iš svarbiausių švietimo politikos klausimų yra paskirstyti švietimui skiriamus išteklius.

- ❖ **Perskirstomoji** - geriausiai apibūdina kintanti aukštojo mokslo finansavimo politika, kai vietoj valstybės finansuojamų ir savo lėšomis studijuojančiųjų vietų įvedamas vienas bendras tūkstančio litų metinis mokestis.
- ❖ **Simbolinė** - ši politikos rūšis reiškiasi abstrakčiomis, dažniausiai vertybinėmis deklaracijomis, kurios nenumato materialinių išteklių jai įgyvendinti ir nekuria smulkių veiklos planų.
- ❖ **Materialioji** - susijusi su konkrečių išteklių politikai įgyvendinti skyrimu.
- ❖ **Etapinė** – nuosekli pakopų, etapų ar stadijų seka.
- ❖ **Nuolatinė** – švietimo politikos dokumentai gali pabrėžti nuolatinį ir nenutrūkstamą švietimo reformų pobūdį, švietimo politikos perimamumą, išliekantį keičiantis politinei šalies valdžiai.
- ❖ **Turinio ir formos** - tai numatymas ką ir kaip įgyvendinti. Firmas numato institucijos, nurodymai ir kiti normatviniai dokumentai, o turinį skelbia bendrojo pobūdžio politikos dokumentai.
- ❖ **Varžomoji ir laisvinamoji** – numato ką drausti ir riboti bei kaip ir ką išlaisvinti iš vienokių ar kitokių švietimo politikoje esančių suvaržymų.
- ❖ **Nukreipta „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“** – pirmąją formuoja centrinės valdžios struktūros ir paveda vykdyti žemesniems švietimo padaliniams. Tai dažniausiai pasitaikantis ir įprasčiausias politikos pobūdis. Tačiau vis dažniau pastebima ir antrosios apraiškų.

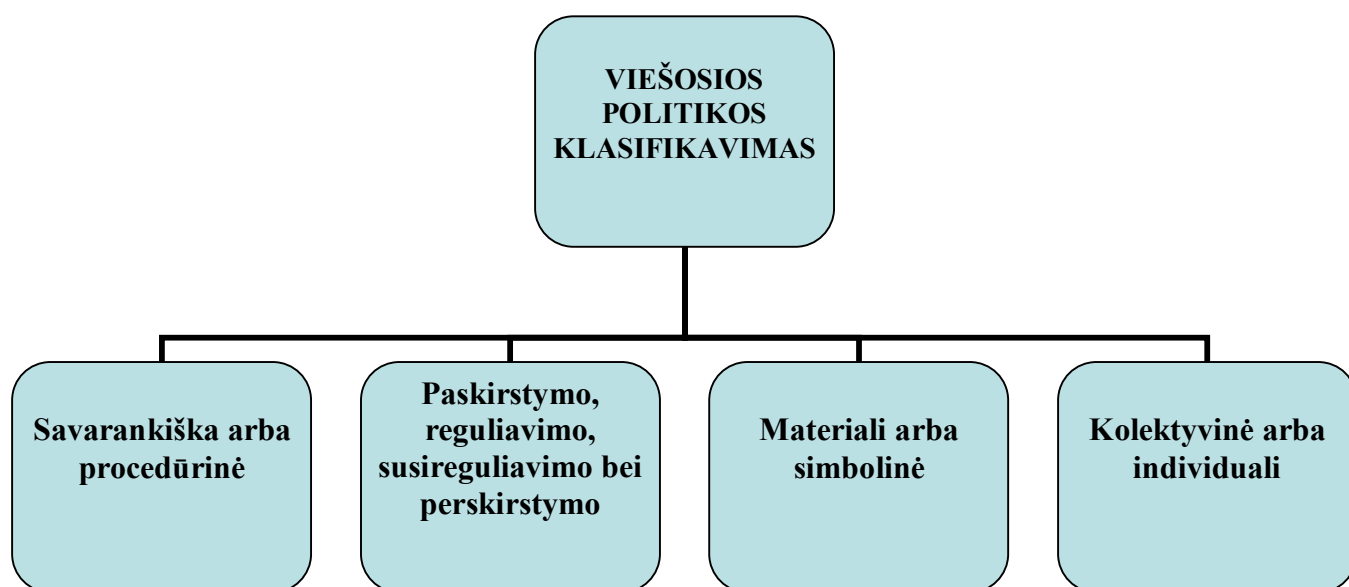
A. Raipa (2002), apibūdinamas viešąją politiką, teigia, kad, „Viešojo politika dažniausiai apibūdinama kaip valstybės valios išraiška valdžios veikla ir tos veiklos priežastys, sprendimų priėmimo ir jų įgyvendinimo motyvacija. Kitais žodžiais tariant, terminas *viešojo politika* dažniausiai vartojamas apibūdinant valdžios institucijų, oficialių asmenų elgseną, veiksmus, veiklos kurso pasirinkimą ir praktinį jo įgyvendinimą politikos procese.“ Autoriaus nuomone, viešojo politika apima daug įvairių sričių, o tame tarpe ir švietimą. Viešojo politika gali būti **pozityvi ir negatyvi** :

- ❖ Negatyvioji jos forma pasireiškia tada, kai valdžios institucijos yra nepakankamai aktyvios ir būtiniems politiniams sprendimams neužtenka reguliavimo taisyklių, nutarimų ar aktų.
- ❖ Pozityvi viešojo politika remiasi teisėkūra, įstatymų autoritetu. Tada viešosios institucijos turi autoritetą, verčiantį piliečius ir organizacijas tinkamai elgtis ir veikti, tam naudojant įstatymų galią ir netgi prievartos priemones.

Esant pozityviai viešajai politikai galima reguliuoti valdžios struktūrą elgseną, siekiant įgyvendinti

valstybės valia priimtus sprendimus.

Autorius taip pat pateikia viešosios politikos klasifikavimą pagal tikslus ir vykdymo formas.



2 pav. Viešosios politikos klasifikavimas (parengta remiantis A. Raipa, 2002)

- ❖ **Savarankiška viešoji politika** – tai valstybės institucijų veikla, kai tos institucijos gali savarankiškai atlikti su politikos įgyvendinimu susijusias funkcijas, pavyzdžiui, tiesiogiai paskirstyti lėšas interesų grupėms, nustatyti kainas ir kt.
- ❖ **Procedūrinei** politikai priskiriami daugiau organizaciniai viešosios politikos dalykai, tokie kaip atsakomybės paskirstymas, politikos taisyklių ir normų parengimas ir jų laikymasis.”
- ❖ **Paskirstymo** politikos esmę sudaro paslaugų ir paramos įvairioms grupėms išdėstymas, skirstant viešuosius fondus.
- ❖ **Reguliavimo** politika suprantama kaip tam tikri apribojimai, limitai, taisyklės individų ar jų grupių elgsenai.
- ❖ **Susireguliovimo** politika yra panaši į reguliavimo politiką tuo, kad ji taip pat draudžia ir reguliuoja kai kuriuos procesus. Priešingai nei reguliavimo politika, susireguliovimo politika yra pačių reguliuojamų grupių remiama, nes ji proteguoja tų grupių interesus. Perskirstymo politiką sudaro valdžios parengtos priemonės, padedančios pakeisti pajamų, laisvių, vertybių išdėstymą tarp visuomenės grupių.
- ❖ **Materiali** politika tos politikos vartotojams dažniau suteikia tam tikrų materialinių išteklių, naudos ar valdžios.
- ❖ **Simbolinė** politika nedisponuoja ištekliais, todėl ji dažniausiai patraukia visuomenę ilgai

puoselėjamosiomis bendražmogiškomis vertybėmis, idėjomis ir nuostatomis.

- ❖ Kai kurių paslaugų neįmanoma įvardinti, kaip individualios paslaugos. Individualus aprūpinimas dažniausiai yra padalytas įvairioms grupėms, bendruomenėms ir individams”.

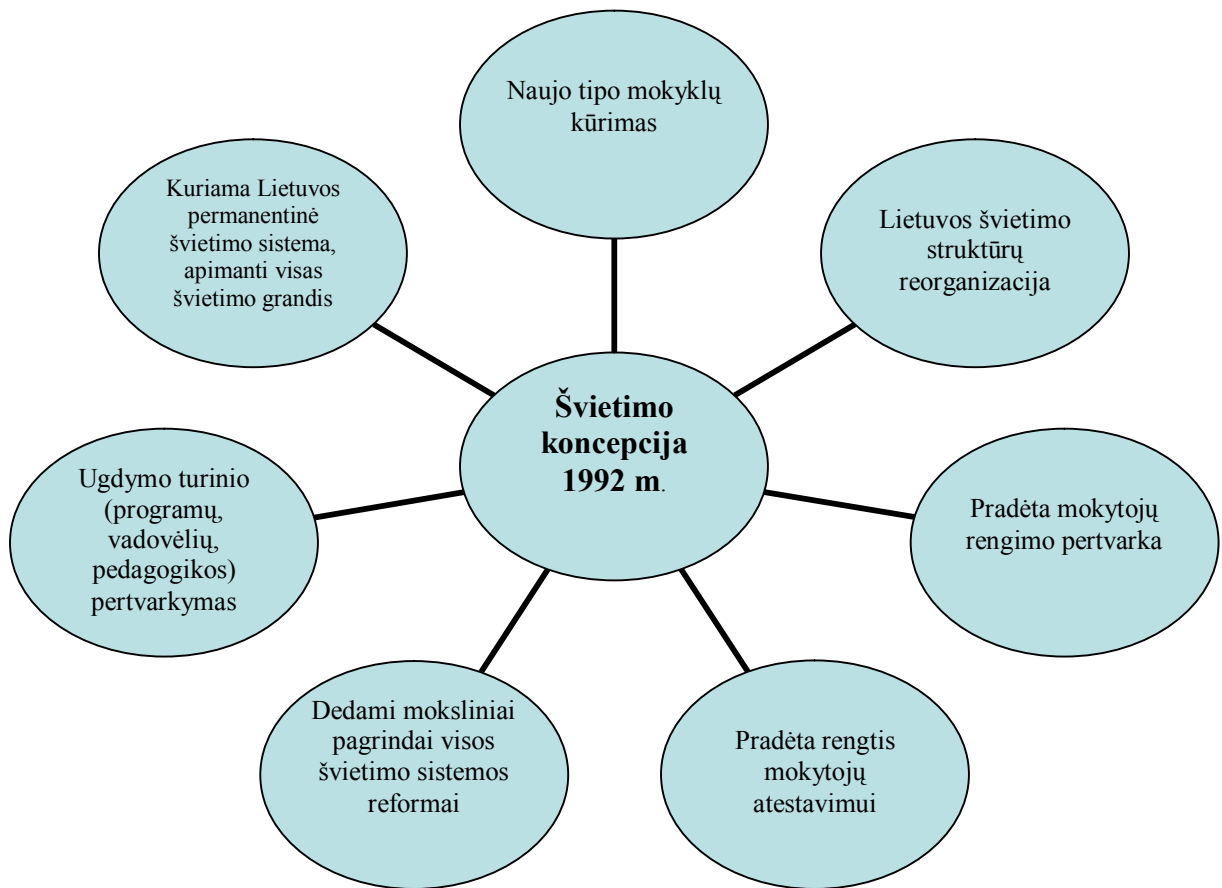
Politika - tai sąmoninga, tikslinga ir organizuota žmonių veikla, kuria tiesiogiai ar netiesiogiai siekiama paimti, išlaikyti, panaudoti valdžią, siekiant realizuoti valstybinius, nacionalinius, grupinius ar asmeninius interesus ar uždavinius. Ji yra įgyvendinama sprendimais, įstatymais, politinių bei teisinių normų priėmimu, politinių partijų ir judėjimų organizavimu ir kt. veiksmais. Taip pat tai savo interesų suvokimas ir valdžios siekimas tiems interesams įgyvendinti.

Apibendrinant autoriaus viešosios politikos apibūdinimą bei kitų paminėtų autorių politikos apibūdinimus galima būtų viešąją politiką apibūdinti kaip organizuotą veiklą, apimančią organizuotų tikslų ir programų rengimą ir įgyvendinimą sprendžiant visuomenės problemas įvairiose srityse, tame tarpe ir švietimo politikos.

1.2. Švietimo politikos prioritetai

Lietuvos švietimo reformos pradžia galima laikyti 1988 metus, nes būtent tada buvo pristatyta Tautinės mokyklos koncepcija. Tuo metu prasidėję pokyčiai buvo įvertinti švietimo specialistų kaip ryžtingas ir sėkmingas žingsnis švietimo politikos įgyvendinime. R. Želvio (2003) teigimu „Gerą dešimtmetį Lietuvos švietimo pertvarka buvo minima kaip vienas iš sėkmingų reformų pavyzdžių. Švietimo kaita buvo bene sparčiausia palyginus su pokyčiais kitose šalies socialinės veiklos srityse, o užsienio švietimo ekspertai neretai nurodydavo Lietuvą kaip pavyzdį kitoms komunistinės švietimo sistemas siekiančioms demontuoti Vidurio ir Rytų Europos šalims. Visuomenės nuomonių apklausose švietimas kartu su bažnyčia ir žiniasklaida buvo nurodomos kaip institucijos, kuriomis visuomenė labiausiai pasitiki“. Atkūrus Lietuvos Nepriklausomybę teisiniai ir teoriniai švietimo reformos pagrindai jau buvo parengti.

Švietimo politika Lietuvoje buvo įgyvendinama etapais. Pirmasis švietimo politikos įgyvendinimo etapas vyko 1990 – 1997 metais. Šio etapo metu buvo priimta Švietimo koncepcija, kuri išskėlė šiuos tikslus vykdant švietimo reformą:



3 pav. Švietimo koncepcijos tikslai. (parengta pagal Lietuvos Švietimo koncepciją, 1992)

Būtent šio laikotarpio metu buvo:

- ❖ sukurtos naujos ikimokyklinio ugdymo gairės (programos);
- ❖ unifikuota mokyklų tipų sistema papildyta jaunimo mokyklomis;
- ❖ profesinėse mokyklose atsirado nauja pakopa mokiniams, kurie nėra įgiję pagrindinio išsilavinimo;
- ❖ specialiųjų poreikių mokiniams suteikta galimybė mokytis bendrojo lavinimo mokyklose;
- ❖ kuriamas pedagoginių – psichologinių tarnybų tinklas;
- ❖ įteisintas privalomo mokymosi amžius – 16 m.;
- ❖ gimnazijų koncepcijoje ir gimnazijų statuso teikimo nuostatuose nurodyti steigti gimnazijas kaip keturmetes mokyklas;
- ❖ įteisinta universitetų autonomija;
- ❖ nuo dvipakopių universitetų studijų pereita prie tripakopių;
- ❖ studijos dalinai pradėtos apmokėti pačių studentų lėšomis;
- ❖ atsirado naujų universitetų ir studijų programų.

Antrasis etapas prasidėjo nuo 1998 m., kurio pagrindiniai prioritetai buvo:

- a) ugdymo ir studijų modernizavimas;
- b) švietimo paslaugos kokybės kėlimas;
- c) socialinių bei pedagoginių mokymosi ir studijų sąlygų gerinimas;
- d) švietimo sistemos harmonizavimas.

Šiame laikotarpyje taip pat buvo tęsiama ankstesniojo, t.y. pirmojo etapo, kryptis ir siekiama spręsti problemas, atsiradusias dėl didelio kiekio naujos informacijos ir naujovių švietime bei didelių visuomenės pokyčių. 1998 – 2000 m. švietimo sistemoje buvo pereita nuo privalomojo devynmečio iki dešimtmečio mokslo, siekiant sumažinti jaunimo iškritimą iš švietimo sistemos. 2000 m. pradėtas vienerių metų trukmės priešmokyklinis ugdymas. Tais pačiais metais įvestas ir profilinis mokymasis bendrojo lavinimo mokyklos dviejose paskutinėse klasėse. Profilinis mokymasis eina lygiagrečiai su valstybinių brandos egzaminų sistema. Pastaroji suderinta su stojimo į aukštąsias mokyklas sistema. Išskiriant šiuos prioritetus buvo siekiama tęsti švietimo sisteminę reformą kartu sukonkretinant jos sudedamąsias dalis, dar daugiau dėmesio skirti švietimo kokybei, suderinti švietimo prieinamumą ir lygias galimybes bei augančius švietimo paslaugų kokybės reikalavimus.

2003 m. prasidėjo trečias etapas, kurio pagrindu laikoma Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 m. nuostatos ir jų įgyvendinimo programa. Iš šių nuostatų ir programos išryškėja trys pagrindiniai tikslai:

1. Pasiiekti visų regionų ir įvairių socialinių sluoksnių mokslo prieinamumą.
2. Gerinti ugdymo kokybę.
3. Užtikrinti vykdomų pokyčių veiksmingumą.

Formuojant teisinę ir visiems prieinamą šiuolaikinę švietimo sistemą užtikrinamas moksleivių privalomas mokymas, racionaliau naudojamas bendrojo lavinimo mokyklų finansavimas ir racionalizuojamas jų tinklas, organizuojamas moksleivių pavėžėjimas, atnaujinamos, renovuojamos ar statomos mokyklos.

Profesinio rengimo srityje kuriama sistema, užtikrinti darbuotojų kvalifikaciją, atitinkančią darbo rinkos poreikius, kuri turėtų padėti prisitaikyti prie technologinių ir struktūrinių pokyčių, garantuotų teikiamų kvalifikacijų tarptautinį pripažinimą. Kuriamos regioninės pagrindinio profesinio mokymo ir darbo rinkos mokymo institucijos, kuriose teikiamos pirminio ir tęstinio profesinio rengimo programos. Rengiama mokymosi visą gyvenimą strategija, kurios esmė – sėkmingas prisitaikymas prie sparčiai ir nuolat kintančios visuomenės ir jos poreikių. Pradedama vykdyti distancinio švietimo plėtros programa. Vyksta nacionalinės kvalifikacijų sistemos, grįstos profesinio rengimo standartais, įgyvendinimas.

Ypač aktualus švietimo kokybės gerinimas siekiamas tokiomis švietimo politikos priemonėmis:

- ❖ finansinėmis investicijomis į mokyklas;

- ❖ mokyklų tobulinimo programomis (startuoja nauja programa MTP+);
- ❖ ugdymo standartais;
- ❖ bendrosiomis programomis;
- ❖ naujais vadovėliais;
- ❖ tarptautiniu bendradarbiavimu;
- ❖ išorinių mokyklų vertinimu, programų akreditavimu.

Švietimo kokybės užtikrinimas vykdomas trimis lygiais. Švietimo ir mokslo ministras tvirtina priešmokyklinio ugdymo ir bendrojo lavinimo bendrąsias, profesinio mokymo, aukštesniųjų ir neuniversitetinių studijų programas, nustato ikimokyklinio ir neformaliojo vaikų švietimo programų kriterijus. Mokyklos steigėjas (apskritis viršininkas (iki 2010 m.) arba savivaldybės taryba) pritaria finansuojamų mokyklų programoms ir užtikrina, kad pasiūla atitiktų vietos ar regiono poreikius. Pati mokykla sudaro formaliojo švietimo programas, pagilinančius bei mokinių saviraiškos poreikius tenkinančius šių programų modulius, sudaro neformaliojo švietimo programas, laiduoja programos turinio lankstumą ir variantiškumą, programos turinio ir jo perteikimo būdų įvairumą ir dermę, individualizuotos ir mokinių poreikių bei gebėjimų ugdymo programos, mokymosi aplinka mokykloje. Mokinių mokymosi krūvis turi atitikti higienos normas ir teisės norminių aktų nustatytus mokinių saugos bei sveikatos reikalavimus ir laiduoti švietimo programų vykdymą.

Siekiant pokyčių efektyvumo, pasitelkiamos šios priemonės:

- ❖ „mokinio krepšelio“ modelio įgyvendinimas;
- ❖ nauji reikalavimai mokykloms (mokinių skaičius klasėje, tos pačios laidos paralelinių klasių skaičius);
- ❖ lėšų skyrimas universitetams pagal finansavimo metodiką (studijoms, administravimui ir pagal mokslo pasiekimus);
- ❖ kapitaliniai įdėjimai, siekiant sumažinti išlaidas;
- ❖ paslaugos – ŠVIS, AIKOS ir kt.

Pateikta švietimo politikos samprata ir prioritetai rodo, kad šios švietimo politikos esmė – valstybės politikos švietimo sektoriuje įgyvendinimo užtikrinimas ir švietimo sričių, kurios tiesiogiai susijusios su tam tikrų valstybės interesų įgyvendinimu, nustatymas.

2. ŠVIETIMO POLITIKOS ĮGYVENDINIMĄ REGLAMENTUOJANČIOS TEISINĖS IR ORGANIZACINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Švietimo politikos teisinė ir institucinė aplinka reglamentuojama gausybe įstatymų, nutarimų ir teisės aktų. Tautinės mokyklos koncepcija - pirmasis reikšmingas strateginis dokumentas, davęs pradžią Lietuvos švietimo vizijos formavimui. Šios koncepcijos nuostatas turėjo įteisinti Lietuvos švietimo įstatymas. Svarbiausi švietimo aspektai yra apibrėžiami Lietuvos Respublikos Konstitucijoje, Lietuvos švietimo koncepcijoje, Lietuvos švietimo strategijoje, Švietimo gairėse, Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatyme, Lietuvos Respublikos Aukštojo mokslo įstatyme reglamentuojančiame aukštųjų mokyklų veiklą, Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme.

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme skelbiama, kad „švietimas - prioritetinga valstybės remiama Lietuvos Respublikos raidos sritis. <...> Švietimas lemia krašto kultūrinę, socialinę bei ekonominę pažangą, stiprina žmonių ir tautų solidarumą, toleranciją, bendradarbiavimą...“. Lietuvoje vykstant švietimo reformai, nuolatiniai pokyčiai didina pedagogų darbo nestabilumą, įvairių visuomenės grupių nepasitenkinimą. Todėl ir strateginis planavimas tampa itin aktualus, nes sudaro sąlygas skaidriai ir nefragmentiškai planuoti švietimo institucijų veiklą, racionaliai panaudoti turimus išteklius, gerinti ugdymo ir ugdymosi kokybę bei patenkinti įvairesnių visuomenės grupių poreikius.

2.1. Švietimo sistemos teisinis reglamentavimas

Lietuvos Respublikos Konstitucija – 1992 m. spalio 25 d. referendumu priimtas pagrindinis Lietuvos įstatymas. Lietuvos Respublikos Konstitucija reglamentuoja pamatinius Lietuvos valstybės ir visuomenės gyvenimo aspektus. Konstitucija (lot. *constitutio* - „nustatymas“) yra pagrindinis valstybės įstatymas, turintis aukščiausią teisinę galią, nustatantis Lietuvos politinės, teisinės ir ekonominės sistemos pagrindus. Joje įtvirtinta demokratinė santvarka, valdžios institucijos, valdžių padalijimo principas. Konstitucinį teisingumą ir priežiūrą vykdo Konstitucinis Teismas. 2002 m. išleistas Lietuvos Respublikos Konstitucijos komentaras. Lietuvos Respublikos Konstitucija tiksliai apibrėžia, kad Lietuvos Respublika globoja savo piliečius, o tai reiškia, kad tai liečia ir švietimo politikos įgyvendinimą Lietuvos Respublikoje. Lietuvos Respublikos Konstitucijos 41str. apibrėžia, kad:

- ❖ asmenims iki 16 metų moklas privalomas;
- ❖ mokymas valstybinėse ir savivaldybių bendrojo lavinimo, profesinėse bei aukštesniosiose mokyklose yra nemokamas;
- ❖ auštasis mokslas prieinamas visiems pagal kiekvieno žmogaus sugebėjimus. Gerai besimokantiems valstybinėse aukštosiose mokyklose laiduojamas nemokamas mokslas.

1991m. birželio 25 d. buvo priimtas Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, kuris reglamentavo bendruosius švietimo sistemos sandaros veiklos ir valdymo pagrindus. Vykdamas švietimo reformą, šis Švietimo įstatymas ne kartą buvo keistas ir tobulinamas.

Dabar galiojanti 2003 m. birželio 28 d. Švietimo įstatymo redakcija skelbia, kad švietimas yra prioritetiška, valstybės remiama visuomenės raidos sritis, kuria siekiama suteikti asmeniui visaverčio savarankiško gyvenimo pagrindus ir padėti jam tobulinti savo gebėjimus nuolat besikeičiančioje visuomenėje (LR Švietimo įstatymas, bendrosios nuostatos). Naujojoje švietimo redakcijoje siekiama įtvirtinti nuostatą, kad švietimas savo paskirtį geriausiai atlieka, kai jo raida lenkia bendrąją visuomenės raidą. Švietimo įstatymas užtikrina švietimo sistemos principų, kuriais grindžiama Lietuvos švietimo sistema, įgyvendinimą:

1. Lygių galimybių - tai reiškia, kad LR švietimo sistema yra socialiai teisinga, užtikrinanti asmenų lygybę, nepaisant lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo ir pažiūrų. Kiekvienam asmeniui ji garantuoja švietimo prieinamumą, bendrojo išsilavinimo bei pirmosios kvalifikacijos įgijimą ir sudaro sąlygas tobulinti turimą kvalifikaciją ar įgyti naują.
2. Kontekstualumo - švietimo sistema yra glaudžiai susieta su krašto ūkinės, socialinės, kultūrinės raidos kontekstu, kartu atsinaujinanti ir atitinkanti nuolat kintančius visuomenės poreikius.
3. Veiksmingumo – švietimo sistema siekia geros kokybės rezultatų sumaniai ir taupiai naudodama turimus išteklius, nuolat vertindama, analizuodama, planuodama savo veiklą, remdamasi veiksminga vadyba.
4. Tęstinumo – švietimo sistema yra lanksti, atvira, pagrįsta įvairių formų ir institucijų sąveika. Ji sudaro sąlygas asmeniui mokytis visą gyvenimą. (LR Švietimo įstatymas, 5 str.)

Remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 2 straipsniu, Lietuvos Respublikos piliečiams ir užsieniečiams, turintiems teisę nuolat ar laikinai apsigyventi Lietuvoje, privalomas ir valstybės garantuojamas ugdymas pagal pradinio ir pagrindinio ugdymo programas iki 16 metų.

Naujojo švietimo įstatymo 6 skirsnyje reglamentuojamas švietimo valdymas ir valdymo subjektai, jų atsakomybė. Švietimo valdymo paskirtis - laiduoti valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis. Efektyvus ir suderintas valdymas turėtų laiduoti tinkamą švietimo tikslų ir uždavinių įgyvendinimą. Įstatyme aiškiai įvardinta visų valdymo lygmenų subjektų atsakomybė. Įteisintas švietimo monitoringas, švietimo planavimas, savivaldos institucijų įvairovė.

53 straipsnyje apibrėžiama švietimo stebėsenos paskirtis - sudaryti sąlygas visiems švietimo valdymo subjektams priimti pagrįstus sprendimus ir vykdyti švietimo kokybę laiduojantį valdymą. Švietimo įstatymo skirsnyje apibūdinamas švietimo sektoriaus finansavimas. Valstybės lygiu investicinės lėšos švietimo plėtojei skiriamos pagal programas, nustatytas Valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų finansinių rodiklių patvirtinimo įstatymo. Vyriausybės lygiu Švietimo ir mokslo

ministerija rengia vienerių metų ir ilgalaikes investicines programas. Savivaldybių lygiu investicinės lėšos švietimui skiriamos pagal programas, nurodytas savivaldybių tarybų patvirtintuose biudžetuose. Savivaldybių investicinės programos ruošiamos atsižvelgiant į valstybės investicines programas ir vadovaujantis švietimo strateginiais planais (68str.) 8 Švietimo įstatymo skirsnyje aptartas tarptautinis bendradarbiavimas. Lietuvos švietimo sistemos subjektai turi teisę dalyvauti tarptautinėje švietimo erdvėje, tarptautiniuose projektuose, programose ar kitaip bendradarbiauti su užsienio valstybių švietimo sistemų subjektais. Bendradarbiavimo, dalyvavimo sąlygas ir tvarką nustato Lietuvos Respublikos tarptautinės sutartys, LR institucijų ir užsienio valstybių institucijų susitarimai, kiti Lietuvos Respublikos teisės aktai, Lietuvos ir užsienio valstybių švietimo įstaigų tiesioginio bendradarbiavimo susitarimai (73str).

Nuolat besikeičianti visuomenė reikalauja atitinkančių tą laikmetį įstatymų, todėl Lietuvos respublikos švietimo įstatymas nuolat papildomas straipsnių pakeitimais ir papildymais.

Sekantis švietimo ir mokslo sferą reglamentuojantis teisės dokumentas yra Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas (1997 m. nauja įstatymo redakcija priimta 2007 m. (Žin., 2007, Nr. 43-1627) pateikia profesinio mokymo sistemos sandarą ir valdymą, pagrįstą valstybės institucijų ir socialinių partnerių bendradarbiavimu. Tai įstatymas, kuris apibrėžia pirminio ir tęstinio profesinio mokymo bei profesinio orientavimo valdymo nuostatas. Naujojoje įstatymo redakcijoje nustatyta kvalifikacijų sistema, jos paskirtis ir sandara bei numatyti kvalifikacijų sudarymo, tvarkymo ir suteikimo principai. Kvalifikacijų sistemai tvarkyti yra įsteigta Kvalifikacijų tarnyba prie LR Vyriausybės. Šiuo dokumentu yra įvedama nauja profesinio mokymo forma - pameistrystė. Taip pat įteisinamos profesinio mokymo kokybės nuostatos bei reglamentuojamas profesinio mokymo valdymas ir savivalda. Profesinis mokymas yra finansuojamas iš valstybės ir savivaldybės biudžetų ir iš kitų šaltinių.

2011 m. kovo 17 d. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Švietimo įstatymo pakeitimo ĮSTATYMA, kuris įsigalios nuo 2011 m. liepos 01 d.

Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymas reglamentuoja aukštųjų mokyklų veiklą (Žin., 2000, Nr. 27-715) Šis įstatymas nustato studijų, kurias baigusiam asmeniui pripažįstamas aukštasis išsilavinimas, sistemą, profesinių kvalifikacijų, kvalifikacijų ir mokslo laipsnių įgijimo aukštosiose mokyklose principus, aukštųjų mokyklų autonomijos mastą ir jų veiklos valstybinio reguliavimo ribas, aukštųjų mokyklų dėstytojų ir mokslo darbuotojų bei studentų teises ir pareigas, aukštųjų mokyklų steigimo, reorganizavimo ir likvidavimo teisinius pagrindus, pagrindinius reikalavimus aukštosioms mokykloms ir studijų programoms, studijų programų vertinimo ir registravimo bei aukštųjų mokyklų finansavimo principus.

Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas (Žin., 1991, Nr. 7-791; 2002, nr. 68-2758). Nauja įstatymo redakcija priimta 2009 m. balandžio 30 d., nr. XI-242. Įstatyme teigiama, kad mokslo

ir studijų reformos pagrindiniai tikslai ir principai yra pertvarkyti aukštojo mokslo finansinius išteklius, į juos įtraukiant privačias lėšas; valstybės finansines lėšas orientuoti į paramą geriausiems; užtikrinti aukštojo mokslo prieinamumą; garantuoti realią autonomiją; pertvarkyti aukštųjų mokyklų ir mokslinių tyrimų institucijų valdymą; sudarant prielaidas aukštųjų mokyklų ir mokslinių tyrimų institucijų tinklo konsolidacijai; padidinti Lietuvos mokslinių tyrimų sistemos efektyvumą; atnaujinti mokslo ir studijų sistemos žmonių išteklius; diegti verslumą, kūrybiškumą, inovatyvumą.

Aukštojo mokslo reformai pritarė Vyriausybė 2009 m. sausio mėnesį. Remiantis šiuo įstatymu jau nuo 2009-2010 m. m. įstojusį į aukštąsias mokyklas studijas valstybė finansuoja „studijų krepšelio“ principu. Skirtingai nei iki šiol, valstybės finansavimas skiriamas ne aukštojo mokslo institucijoms, o studentams. Tai suteikia studijuojantiems studentams „studijų krepšelį“ neštis į bet kurią pasirinktą Lietuvos aukštąją mokyklą. 2009/2010 m. m. visiškai finansuojamos 21 tūkst. pirmakursių studijos - t.y. 11 tūkst. universitetų ir 10 tūkst. kolegijų studentų. Valstybės nefinansuojami studentai moka aukštosios mokyklos nustatytą studijų kainą. Studentams sudarytos galimybės gauti lengvatines valstybės remiamas paskolas sumokėti už studijas, gyvenimo išlaidoms ir dalinėms tarptautinėms studijoms. Studijų programos akredituojamos ne rečiau kaip kartą per šešerius metus.

Naujasis Mokslo ir studijų įstatymas remiasi LR Vyriausybės programa. Jo pagrindas – 2007 m. pasirašytas parlamentinių partijų susitarimas dėl mokslo ir studijų sistemos reformos principų. Įstatymo projekto pradinis variantas buvo pradėtas svarstyti LR Seime 2008 metais.

2008 m. spalio 15 d. įsakymu Nr. ISAK-2795/A1-347 Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministras bei socialinės apsaugos ir darbo ministras patvirtino naujos redakcijos Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija (žin., 2008, Nr. 122-4647). Ji parengta siekiant užtikrinti LR piliečiams galimybę mokytis visą gyvenimą, nepriklausomai nuo jų socialinės padėties, gyvenamosios vietos ar amžiaus, derinti suaugusiųjų formalųjį ir neformalųjį švietimą, profesinį ir darbo rinkos mokymą, sudaryti asmens galimybes mokytis jam patogioje aplinkoje – švietimo institucijose, darbe, laisvalaikiu, įtraukti suinteresuotas grupes į suaugusiųjų švietimo sistemą. Šios strategijos pagrindu yra patvirtintas veiksmų planas, kuris apima labai svarbias ir kontekstualias priemones: naujų teisės aktų parengimą, švietimo prieinamumo ir infrastruktūros plėtrą, švietėjų kompetencijos ir nuolatinio mokymosi sistemos koordinavimo tobulinimą bei kt.

Apžvelgus Lietuvos Respublikos švietimo teisinius dokumentus galima daryti *išvadą*, jog LR švietimą reglamentuojantys įstatymai ir jų redakcijos atitinka šio laikmečio reikalavimus, atsižvelgia į greitai besikeičiančią visuomenę ir jos poreikius, atitinka pagrindinius demokratijos principus bei suteikia kiekvienam asmeniui svarbią galimybę bei būtinybę mokytis visą gyvenimą siekiant integruotis į šiuolaikinę, sparčiai besikeičiančią ir vis naujus poreikius bei reikalavimus iškeliančią visuomenę.

2.2. Strateginis planavimas

Pasak R. Jucevičiaus ir P. Jucevičienės (2003), terminas strategija neturi vieno aiškaus apibrėžimo ir yra vartojamas įvairiame kontekste tiek verslo įmonių, tiek vadybos praktikoje, o ypač karinėje terminologijoje. *Strategija*, anot autorių, „tai pagrindinio veiklos tikslo nustatymas bei jo siekiui reikalingų išteklių ir veiklos būdų sistemos parinkimas taip, kad būtų galima maksimaliai pasinaudoti esamomis galimybėmis ir minimizuoti pavojus“.

A. Vasiliauskas (2002) *strategiją* apibūdina kaip sprendimų visumą, apibrėžiančią organizacijos svarbiausius veiklos perspektyvinius tikslus ir veiksmus bei priemonių visumą tiems tikslams pasiekti.

Pripažįstama, kad strateginis mąstymas ir apgalvota strategijos vadyba teikia organizacijai daug privalumų: padeda nustatyti organizacijos ribas ir nurodo formalią organizacijos kryptį, leidžia vadovui analitiškiau mąstyti apie organizaciją, jos aplinką ir naudingo veikimo įvairias galimybes, padeda sutelkti dėmesį į konkrečius tikslus ir aktyviai jų siekti, suvienija darbuotojų pastangas siekiant bendrų ir aiškių organizacijos tikslų, leidžia racionaliai paskirstyti išteklius, aiškiai nustatant veiklos prioritetus (Davies, Ellison, 2006; Arimavičiūtė, 2005).

Švietimo sferoje strategijos terminas dažniau siejamas su strateginiu planavimu, todėl didesnis dėmesys sutelkiamas į strateginio priemonių plano parengimą (Jucevičius, Jucevičienė, 2003). Tie patys autoriai *strateginį planavimą* apibūdina kaip požiūrį į ateitį, kai numatomos veiklos kryptys, reikalingi išteklių ir veiklos būdai, o *strateginį planą* kaip dokumentą, kuriame yra pateikiami strateginiai tikslai ir uždaviniai, išsamūs strateginės analizės rezultatai bei strategijos realizavimo priemonės. Iš esmės tai patvirtina ir LR Vyriausybės Strateginio planavimo metodika (Valstybės žinios, 2007, Nr. 23), kurioje apibrėžiama, kad „*strateginis planavimas* - formalizuota sistema, užtikrinanti realizavimą viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus“.

Taigi strateginis planavimas yra būtinas siekiant efektyviai įgyvendinti įvairių sričių reformas ir spręsti sudėtingas organizacijų plėtros ir efektyvaus veikimo problemas. Kiekviena organizacija, norėdama pasiekti savo išsikeltus tikslus, turi susidaryti savo veiklos strategiją, jos laikytis, ją tobulinti bei žengti žingsnius į priekį. Šiomis dienomis konkurencija egzistuoja visur, ne išimtis ir mokykla. Todėl ilgalaikė organizacijos veiklos sėkmė priklauso nuo to, kaip suplanuota organizacijos strateginė veikla, kokie išskirti tikslai ir, žinoma, kokiais būdais bandomi įgyvendinti tie tikslai. Gerų veiklos rezultatų pasiekti ir nuolat juos gerinti gali tik tos organizacijos, kuriose kiekvienas darbuotojas atiduoda visas savo jėgas prioritetinių organizacijos tikslų siekimui ir strategijos įgyvendinimui.

Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu 2003 m. liepos 4 d.(IX-1700) priimtos ir patvirtintos Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos (Žin., 2003, Nr. 71-3216). Šio dokumento paskirtis - suteikti pagrindą Lietuvos švietimo vizijai įgyvendinti ir sudaryti galimybę Lietuvos piliečiams, jų interesų grupėms bei valstybės institucijoms tęsti viešas diskusijas ir susitarti dėl šios vizijos įgyvendinimo kelių (Valstybės švietimo strategijos 2003 – 2012 m. nuostatos, 2003, p. 2). Strateginės nuostatos pagrįstos „Švietimo gairių“ projektu (2002).

Strateginių švietimo gairių paskirtis - nužymėti Lietuvos švietimo politikos prioritetus, tikslus ir uždavinius, numatyti kokiomis priemonėmis, kokiais ištekliais ir per kokį laiką Lietuva išplėtos efektyvią, darnią, visiems prieinamą ir mokymąsi visą gyvenimą laiduojančią švietimo sistemą, paversdama ją savo kultūrinės ir ūkinės galios šaltiniu, nacionalinio saugumo garantu (Švietimo gairės, 2003, p.8).

Lietuvos švietimo plėtotės strategijos nuostatose 2003-2012 m. nurodoma, kad tolesnę švietimo raidą privalu grįsti požiūriu kaip į brangiausią turtą, vertą deramų investicijų. Šiame dokumente atkreiptas dėmesys į vaikų sveikatą, psichologinės paramos šeimai ir mokyklai stiprinimo būtinumą.

Yra ryškus matymas, kur link švietimas eina, apibrėžtos svarbiausio švietimo plėtotės kryptys, numatytos lėšos švietimo sistemos tobulinimo darbams valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimui (Navickaitė, 2005, p. 16).

Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtinta Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programa (Žin., 2005, Nr. 12-391). Šio dokumento pagrindinė paskirtis - išryškinti tolesnės LR švietimo reformos strategines kryptis, numatyti jų įgyvendinimo priemones ir išteklius iki Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų patikslinimo, apibrėžti tikėtinus reformos rezultatus konkrečiais rodikliais. Išskiriami **du Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos etapai**. Pirmasis etapas apėmė 2003-2007 metus, antrasis – 2008-2012 metus. Šio dokumento įgyvendinimo programoje suformuluojami *trys pagrindiniai švietimo plėtotės tikslai*:

- 1) sukurama veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema;
- 2) išplėtojama tęstinė, mokymąsi visą gyvenimą laiduojanti ir prieinama, socialiai teisinga švietimo sistema;
- 3) užtikrinama švietimo kokybė, atitinkanti atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius.

Švietimo strategijos įgyvendinimo programa yra *suskirstyta į penkias strategines kryptis*:

- ❖ Valdymo tobulinimas. Iš šios strateginės krypties išplaukia vertybiniai taikiniai: subsidarumas, finansavimo skaidrumas. Aukštesniu lygiu sprendžiamos tik tos problemos,

kurių efektyviai ir savarankiškai nepajėgiama išspręsti žemesniu lygmeniu ir finansavimo skaidrumas.

- ❖ Infrastruktūros tobulinimas. Vertybiniai taikiniai būtų švietimo paslaugų plėtra bei programų tinklo prieinamumas. Prieinamumas įgyvendinamas tada, kai racionaliai pertvarkomas mokyklų tinklas, gerinamas vaikų vežiojimas į mokyklas, plėtojamas distancinis švietimas. Šiuolaikinės švietimo paslaugos galėtų formuotis suartinant bendrąją akademinį švietimą ir profesinį mokymą, taip pat plėtojant įvairias suaugusiųjų švietimo formas.
- ❖ Paramos tobulinimas. Vertybiniai taikiniai – tai visuotinės paramos besimokantiems plėtra, parama atskiroms socialiai reikšmingoms grupėms ir parama nutraukusiems mokslą arba rizikos grupės vaikams. Visi vaikai nusipelno lygių pasiruošimo mokyklai galimybių, tinkamos rūpybos jų sveikata, mokymosi konsultavimu ir sąlygomis. Išskirtinį dėmesį reikia skirti gabiesiems, migruojančių darbuotojų, tautinių mažumų, specialiųjų poreikių, neturtingesnių šeimų vaikams. Ypač didelį dėmesį skirti mokymo motyvaciją praradusiems vaikams.
- ❖ Turinio tobulinimas. Turinio kontekstualumas ir ugdymo bei studijų individualizavimas tai vertybiniai taikiniai, išplaukiantys iš šios krypties. Šiandieninėje visuomenėje tenka praturtinti įprastinius mokomuosius dalykus įvairiomis bendrosiomis kompetencijomis: informacinėmis, komunikacinėmis, verslumo, pilietiškumo, mokymosi ir pan. Tai pasiekama plečiant mokytojų ir dėstytojų įvaldytų metodų įvairovę, keičiant mokymosi pasiekimų vertinimo pobūdį link individualizuoto formuojamojo vertinimo.
- ❖ Personalo tobulinimas. Vertybiniai taikiniai šioje kryptyje yra mokytojų rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas bei mokyklų vadovų atestacija ir kvalifikacijos tobulinimas. Didelio dėmesio reikalauja naujų mokytojų rengimas ir jau dirbančių mokytojų kvalifikacijos tobulinimas. (pagal R. Ališausko straipsnį 2003)

Siekiant švietimo sistemos strateginio planavimo kokybiškumo ir efektyvumo labai svarbu numatyti galimas šiuolaikinio, greitai besikeičiančio pasaulio tendencijas ir iškylančias problemas, finansines ir ekonomines krizes. Anot tuometinės (2007) Lietuvos švietimo tarybos pirmininkės E. Pranckūnienės, nuo 2003 m., kai buvo priimta Valstybinė švietimo strategija, Lietuvos visuomenėje įvyko nemažai pokyčių – didėjo emigracija, socialinė atskirtis, augo skurdas, kito santykiai darbo rinkoje. Tai negalėjo nepaliesti procesų, vykstančių švietimo sistemoje (kas padaryta įgyvendinant Valstybinę švietimo strategiją? (Švietimo naujienos, 2007, p. 2). Nepakankamas švietimo finansavimas yra pagrindinė kliūtis įgyvendinant patvirtintą Valstybinės švietimo strategiją, pagal kurią iki 2012 m. turi būti tobulinamas švietimo valdymas, suteikta mokiniams ir mokyklai stipri materialinė bazė,

psichologinė pagalba, individualizuotas mokymas, sukurta efektyvi pedagogų kompetencijos vertinimo ir tobulinimo sistema.

Dabartiniame Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos etape (2008-2012) reikia aktyviai naudotis visais įmanomais švietimo finansavimo šaltiniais, mokytis valdyti siekiant efektyvaus investicijų panaudojimo, pritaikyti turimą švietimo infrastruktūrą suaugusiųjų mokymuisi visą gyvenimą, individualizuoti švietimą kryptingesniam pirmajam profesinės karjeros pasirinkimui, integruoti bendrųjų kompetencijų ugdymą mokyklų praktikoje.

Apibendrinant būtų galima daryti **išvadą**, jog labai svarbus yra strateginis švietimo sistemos nuostatų, programų, kryptių planavimas siekiant įgyvendinti bendrą valstybės švietimo politiką. Dėl sparčių ekonominių pokyčių pasaulyje, o tai greitai pastebima ir Lietuvoje (didelis nedarbas, emigracija, socialinė atskirtis, išaugęs skurdas, ypač sumažėjęs finansavimas švietimui ir pan.) ne visos strategijos kryptys gali būti sėkmingai ir kokybiškai įgyvendintos iki Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos antrojo etapo pabaigos.

2.3. Švietimo politiką įgyvendinančių institucijų analizė

Lietuvos Respublikos švietimo sistemą sudaro trys lygiai:

- ❖ nacionalinis;
- ❖ regioninis;
- ❖ atskiros ugdymo institucijos.

1. Nacionalinis. Tai tokios institucijos, kaip Lietuvos švietimo ir mokslo ministerija, Nacionalinis egzaminų centras, Švietimo plėtotos centras ir kt. Švietimo ir mokslo ministerija kaip valstybės švietimo sistemos vadovaujanti institucija turi generuoti sprendimus, t.y. kurti strategijas, planus, tikslus, uždavinius, reikalavimus, ir vykdyti priežiūrą, t.y. prižiūrėti per įgaliotas instancijas, kaip vykdomi išskelti tikslai, programos, kaip laikomasi įstatymų. Švietimo ir mokslo ministerija valstybiniu lygiu nustato svarbiausius bendrojo lavinimo, profesinio mokymo ir studijų reikalavimus, atsako už švietimo kokybę, švietimo prieinamumą ir socialinio teisingumo užtikrinimą, švietimo kokybės vertinimą ir visuomenės informavimą apie tai.
2. Regioninis. Tai apskričių (iki 2010 m. vidurio) ir savivaldybių švietimo institucijos. Pagal Lietuvos švietimo Strategiją (2003), yra sustiprinama savivaldybių atsakomybė už švietimo prieinamumą ir kokybę savivaldybių teritorijoje. Savivaldybėms ir apskritims perduodama didelė dalis atsakomybės ne tik už bendrąjį lavinimą, bet ir už profesinį mokymą, specialųjį ugdymą bei tęstinį suaugusiųjų mokymąsi. Apskritys vykde valstybinę švietimo politiką apskrityje, įstatymų numatyta tvarka steigė, reorganizavo ir likvidavo apskrities valstybines švietimo (išskyrus

aukštąsias mokyklas) įstaigas, atsakė už jų funkcionavimą ir išlaikymą, švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka teikė informaciją ministerijai apie švietimo būklę apskrityje. Savivaldybė tvarko visų jos teritorijoje gyvenančių vaikų registrą ir koordinuoja pavaldžių mokyklų komplektavimą bei mokinių srautus, rengia metinius veiklos planus, atlieka jai pavaldžių institucijų veiklos stebėjimą ir vertinimą. Savivaldybei svarbu nuolat tirti ir analizuoti padėtį savo teritorijoje, spręsti švietimo paslaugų optimizavimo, strateginio planavimo ir valdymo, vadovų ir mokyklų personalo mokymo ir kitus klausimus, kurie išeina už mokyklos autonomijos ribų. Savivaldybė kontroliuoja mokyklų kuravimą.

3. Atskiros ugdymo institucijos. Mokyklos teikia švietimo paslaugas vaikams, užtikrina visiems mokyklinio amžiaus vaikams vienodą galimybę gauti tiek ikimokyklinį, priešmokyklinį, pradinį, vidurinį, tiek ir neformalųjį ugdymą. Valstybinėje švietimo 2003-2012 m. strategijoje numatytas didelis švietimo institucijų savarankiškumas, tačiau realybėje mokyklos pačios negali spręsti svarbesnių klausimų (pvz., dėl salės nuomojimo valandai per savaitę būtina skelbti konkursą, vėliau svarstymas savivaldybės komitetuose, o gautos lėšos patenka ne į mokyklos biudžetą, bet į savivaldybės, kuri vėl tarsi jas skiria mokyklai). Iš valstybės audito apie švietimo reformos įgyvendinimą ataskaitoje pastebėta, jog švietimo ir mokslo ministerija nepakankamai bendradarbiauja su savivaldybėmis ir per mažai informuoja visuomenę apie švietimo sistemos reformos eigą. Ne visos savivaldybės užtikrino sėkmingą mokyklų tinklo optimizavimą. Švietimo ir mokslo ministerijai teikiant tik metodinę pagalbą savivaldybėms, lieka neišspręsta vienodų švietimo sąlygų užtikrinimo visuose regionuose problema, todėl labai svarbu, kad būtų parengti detalūs savivaldybių ir apskričių raidos planai, būtų realizuotas švietimo raidos planas, įvertinamas mokyklų tinklo formavimas ir mokyklų rekonstravimas visos šalies mastu. Nacionalinis mokyklų atnaujinimo planas turi būti susietas su švietimo raidos planu ir su visos šalies mokyklų tinklo optimizavimo planu.

Atlikus švietimo politiką įgyvendinančių institucijų analizę galima **daryti išvadą**, jog švietimo politiką įgyvendinančios institucijos teoriškai yra produktyvus kelias siekiant sėkmingai įvykdyti švietimo reformą. Tačiau praktikoje šioms institucijoms reikia kokybiškai ir efektyviai išspręsti tarpinstitucinio bendradarbiavimo problemą, paprasčiau ir sklandžiau švietimo politikoje įgyvendinti strategines arba taip vadinamas prioritėtines sritis, t. y. žmoniškuosius ir finansinius išteklius, jų kaitą bei tobulinimą.

3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ŠVIETIMO POLITIKOS ĮGYVENDINIME TEORINIAI ASPEKTAI

Žmogiškieji ištekliai – viena iš svarbiausių išteklių tiek privačioje, tiek ir viešojoje sferoje. Tai vertingiausias turtas, nuo kurio priklauso organizacijos sėkmė arba nesėkmė. Žmogiškuosius organizacijos išteklius sudaro visi asmenys, dalyvaujants organizacijos veikloje, nepaisant atliekamų vaidmenų. Todėl ir siekiant kuo geresnių švietimo politikos įgyvendinimo rezultatų, būtina aiškiai apibrėžti žmogiškųjų išteklių valdymo principus, tikslus, uždavinius ir veiklas t.y. tinkamai pasinaudoti darbuotojų turimomis žiniomis, kvalifikacija, atskleisti ir ugdyti jų potencialą.

3.1. Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata

Visame pasaulyje daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių valdymui. Žmogiškieji ištekliai yra pagrindiniai ištekliai privačioje ir viešojoje sferoje. Pasak V. Juknevičienės (2006), tai yra pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija valdo ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas. Veiklos sėkmė arba nesėkmė priklauso nuo dirbančių žmonių. Kalbant apie švietimo žmogiškuosius išteklius, omenyje turima mokytojus, kurių pagrindinė funkcija yra užtikrinti kokybišką ugdymą.

Terminas „žmogiškieji ištekliai“ pirmiausia atsirado JAV. Žmogiškieji ištekliai buvo skirtingų autorių skirtingai suvokiami. Vieni autoriai tiria tik organizacijoje atliekamus darbus, kiti domisi ir kitų organizacijų atliekamais darbais, vieni nagrinėja statiška, o kiti dinamišką sistemą (Juknevičienė V., 2006).

Žmogiškieji ištekliai – tai yra visi toje organizacijoje dirbantys žmonės: darbininkai, vadovai, specialistai, aptarnaujantis personalas ir kt. Žmoniškieji ištekliai kai kurių autorių dar kitaip apibūdinami kaip darbo jėga, kadrai, personalas ir pan. Žmogiškuosius organizacijos išteklius sudaro visi asmenys, dalyvaujants organizacijos veikloje, nepaisant atliekamų vaidmenų. Visuotinai yra pripažįstama, kad žmogiškieji ištekliai – tai vertingiausias kiekvienos organizacijos turtas. Siekiant geresnių organizacijos veiklos rezultatų turėtų būti tenkinami žmogaus, dalyvaujančio organizacijos veikloje, socialiniai ir psichologiniai poreikiai. Žmogus ateina dirbti į konkrečią organizaciją, nes to jis nori, o šį norą sąlygoja jo poreikiai. V. Baršauskienė (2006) teigia, kad žmogaus poreikiai – tai tokia individo jaučiama vidinė įtampa, kurią žmogus išreiškia mintimis „man reikia“.

Vadybos literatūroje yra išskiriama kelios žmoniškųjų išteklių valdymo sampratų.

G. Dessler (2002) teigia, kad žmoniškųjų išteklių valdymas – tai organizacijos personalo valdymo, įskaitant personalo atranką, apmokymą, įvertinimą ir skatinimą, politika bei jos taikymas praktikoje.

Žmoniškųjų išteklių valdymas - valdymo funkcija, susijusi su organizacijos narių verbavimu, parinkimu, mokymu ir tobulinimu (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

I. Bakanauskienė (2002) teigia, kad žmoniškųjų išteklių valdymas yra visuma veiklų, užtikrinančių reikiamos darbo jėgos pritraukimą į organizaciją, jos tobulinimą ir išlaikymą.

Žmoniškųjų išteklių valdymas pagal R. Šnapštienę (2008) yra apibrėžtas kaip veikla, kuri nukreipta pritraukti, tobulinti, skatinti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbo jėgą. Tai sąlygoja dvigubą naudą organizacijai: turi didėti organizacijos veiklos efektyvumas ir kiekvieno darbuotojo poreikių patenkinimas. Žmoniškųjų išteklių valymo požiūriu darbuotojų poreikiai turi tarpusavyje derintis su organizacijos tikslais.

V. Šilingienės ir A. Sakalo (2000) nuomone, žmoniškųjų išteklių valdymas yra strateginis, nuoseklus ir visapusiškas požiūris į organizacijos žmoniškųjų išteklių valdymą ir ugdymą; organizacijai reikalingų žmoniškųjų išteklių numatymas ir užtikrinimas.

Pasak Martinkaus B. (2002), personalo valdymas yra vadovų ir darbuotojų motyvavimas, tinkamų valdymo metodų, stiliaus, priemonių parinkimo klausimas, skatinantis siekti suformuluotų tikslų.

R. Grigas (1993) mano, kad personalo valdymo sąvoka apima visa tai, kas susiję su darbo organizavimo kultūra, formomis, metodais, darbuotojų telkimu, jų profesiniu sąveikavimu, jų savaveiksmiškumo bei personalinės atsakomybės formavimu, jų pasitenkinimu savo veikla.

Personalo vadyba – tai sistema, kuri sukuria potencialą, reikalingą organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolimesniam jos gyvybingumui užtikrinti (Leonienė B., 2001).

Apžvelgus pateiktų autorių žmogiškųjų išteklių valdymo apibrėžimus, galima teigti, kad R. Šnapštienės (2008) samprata tiksliausiai apibūdina žmoniškųjų išteklių valdymo sąvoką.

3.2. Žmogiškųjų išteklių valdymo tikslai, uždaviniai ir veikla

Remiantis šiuolaikinių šalių organizacijų patirtimi, galima būtų teigti, kad jų veiklos dažniausiai lemia tinkamai pasinaudoti darbuotojų turimomis žiniomis, kvalifikacija, atskleisti ir ugdyti jų potencialą. Jei organizacijoje laikomasi tokio požiūrio, žmogiškųjų išteklių valdymas tampa dalimi bendros veilos strategijos, siekiant suvienyti darbuotojus, nukreipti jų pastangas bendriems tikslams siekti. „Norint sukurti veiksmingą žmoniškųjų išteklių valdymo sistemą organizacijoje, neužtenka naudoti atskiras poveikio priemones. Jos turi sudarytu bendrą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius žmoniškųjų išteklių valdymo aspektus“ (Sakalas A., Šilingienė V., 2000). Organizacijoje žmoniškųjų išteklių valdymas bus produktyvus tada, kai pati organizacija nukreips, skatins darbuotojus siekti organizacijos keliamų tikslų ir tenkins darbuotojų lūkesčius.

Organizacijoje žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti veiksmingas tik tuo atveju, jei ji nukreips darbuotojus siekti organizacijos tikslų ir patenkins darbuotojų lūkesčius ir viltis. Darbuotojai aktyviai sieks organizacijos tikslų tik tuo atveju, jei bus įsitikinę, kad drauge patenkins ir savo poreikius bei interesus.

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) išskiria tokius žmoniškųjų išteklių valdymo **tikslus**:

- 1) padėti vadovams siekti organizacijos tikslų, pasitelkiant darbuotojus;
- 2) padėti darbuotojams visiškai realizuoti savo galimybes;
- 3) skatinti atsidavimą organizacijai;
- 4) susieti žmoniškųjų išteklių politiką su verslo planais;
- 5) sukurti aplinką, skatinančią darbuotojų kūrybingumą ir energiją;
- 6) skatinti organizacijos lankstumą, prisitaikant prie aplinkos ir siekiant efektyvumo.

Visas organizacijas vienija vienas bendras tikslas - kryptingai panaudoti ir ugdyti organizacijos darbuotojų potencialą siekiant užsibrėžtų tikslų ir tuo pačiu užtikrinti efektyvų darbą.

Tie patys autoriai, A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), suformuluoja tokius žmoniškųjų išteklių valdymo **uždavinius**:

- ❖ turi būti sudaryta efektyvaus vadovavimo prielaida. Organizacijos veiklos sėkmę pirmiausia lemia sėkminga vadovo veikla. O tam pagrindą sudaro efektyvus vadovų ugdyimas, pagrįstas tikslingu autoritetu, kompetencijos ir elgsenos formavimas;
- ❖ sukurti efektyvią darbuotojų motyvavimo sistemą, kuri leistų pažinti darbuotojų motyvus, sudarytų sąlygas jiems realizuoti savo tikslus bei lūkesčius;
- ❖ šalia šitų dviejų uždavinių privalo būti sukurta veiksminga vadovavimo priemonių sistema. Tam reikia sukurti efektyvią materialinio skatinimo sistemą, darbuotojų pripažinimo, įtraukimo į sprendimų priėmimą, atsakomybės ir įgaliojimų delegavimo mechanizmą. Įgyvendinus pateiktus uždavinius, organizacijoje dirbs aukščiausios kvalifikacijos darbuotojai, neabejingi organizacijos, taip pat ir savo ateitimi.

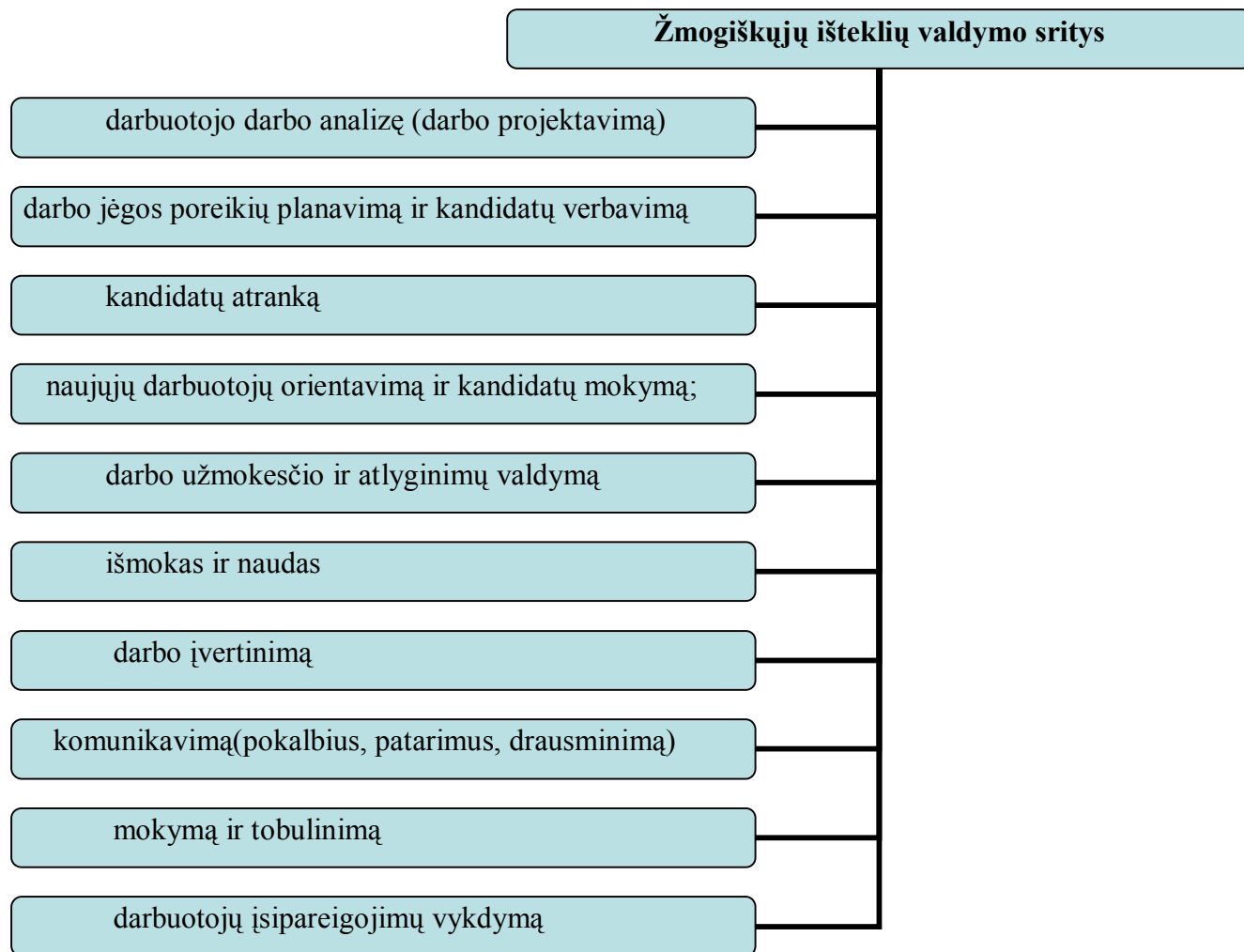
I. Bakanauskienė (2002) mano, kad nėra vieningos nuomonės įvardijant žmoniškųjų išteklių valdymo turinį. Čia įtakos turi įvairių autorių skirtingas požiūris į žmoniškųjų išteklių valdymo suvokimą. Šaltiniuose, kurių autoriai žmogiškųjų išteklių valdymą supranta plačiąja prasme, sunku išskirti kokias tai specifines veiklas. Juose praktiškai analizuojamos įvairios organizacijų problemos per žmogiškųjų išteklių prizmę.

Žmoniškųjų išteklių valdymas, pasak V. Juknevičienės (2006), sujungia žmoniškųjų išteklių planavimą, darbo analizę, prognozę, atranką, mokymą ir kvalifikacijos kėlimą, veiklos įvertinimą, atlyginimą, darbo santykius, atleidimą.

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) personalo vadyboje išskiria dvi svarbias **veiklas** – personalo organizavimą ir personalo valdymą. Personalo valdyme autoriai išskiria personalo kaitą ir statistiką,

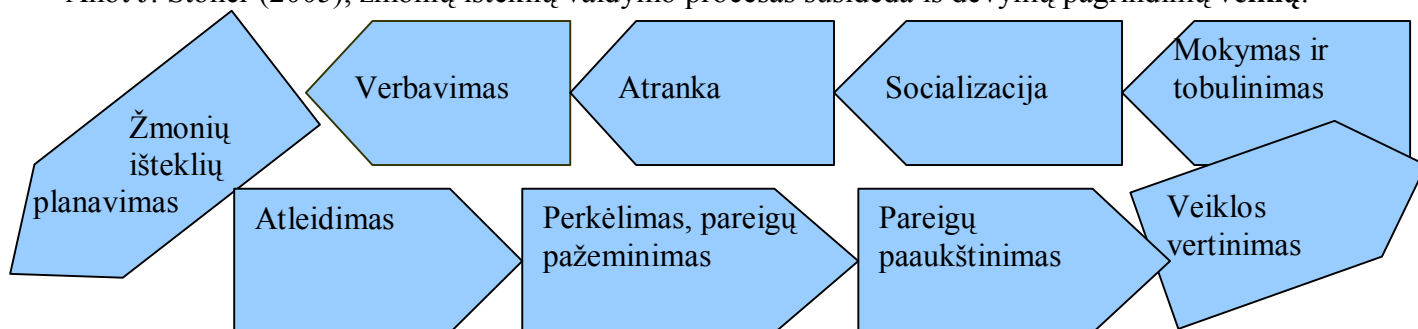
darbuotojų poreikio planavimą, naujų darbuotojų priėmimą, perkėlimą ir atleidimą, darbo organizavimą ir apmokėjimą, kvalifikacijos kėlimą. A. Sakalas iš personalo valdymo dar išskiria bendradarbių pažinimą, bendradarbių motyvavimą, poveikio priemonių taikymą, valdymo stilių ir valdymo metodus.

G. Dessler (2002) pateikia žmoniškųjų išteklių valdymo sritis:



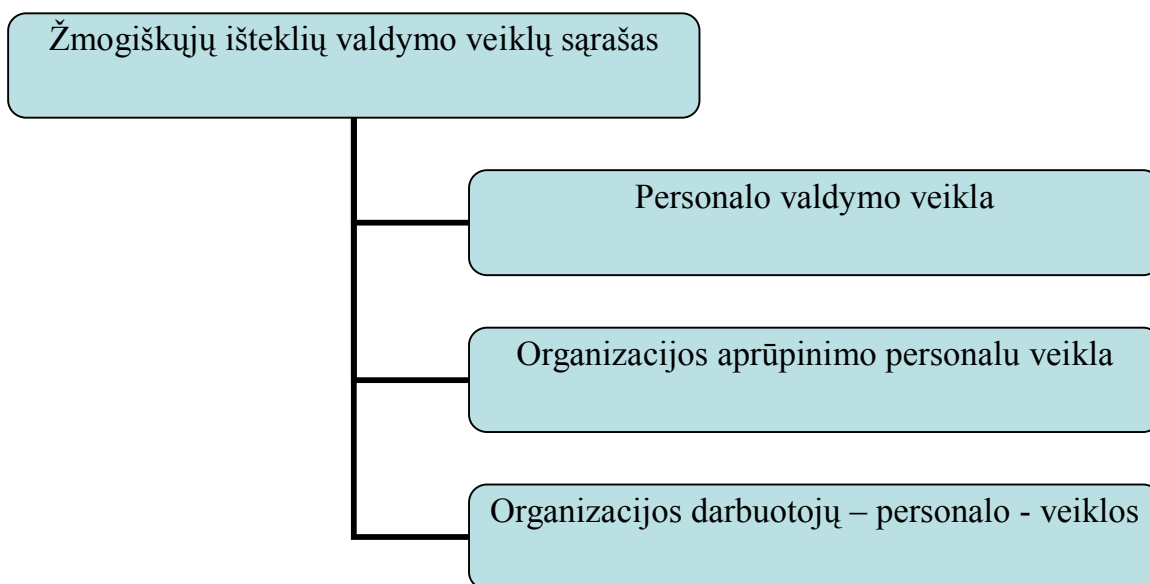
4. pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo sritys (parengta pagal Dessler G., 2002)

Anot J. Stoner (2005), žmoniškųjų išteklių valdymo procesas susideda iš devynių pagrindinių veiklų:



5 pav. Įmoniškųjų išteklių valdymo procesų pagrindinės veiklos (parengta pagal J. Stoner, 2005)

I. Bakanauskienė (2002) nurodo tokį žmogiškųjų išteklių valdymo **veiklų** sąrašą:



6 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos (parengta remiantis Bakanauskiene I., 2002)

- *personalo valdymo veikla* - darbų analizė (surinkti ir organizuoti informaciją apie visus organizacijoje atliekamus darbus);
- *organizacijos aprūpinimo personalu veikla* - personalo planavimas (užtikrinti, kad organizacija reikiamu laiku turėtų reikiamos sudėties ir kvalifikacijos darbuotojų); personalo verbavimas (surasti ir pritraukti reikiamą kiekį reikalingos kvalifikacijos potencialių kandidatų į esamas ar naujai sukuriamas darbo vietas); personalo atranka (atrinkti labiausiai tinkamus pretendentes ir priimti samdos sprendimą);
- *organizacijos darbuotojų- personalo-valdymo veiklos* - personalo adaptavimas-orientavimas (supažindinti darbuotoją su nauju darbu, adaptuoti jį naujame kolektyve; personalo karjeros planavimas (vertinti organizacijos personalo darbą, jo atitikimą užimamoms ar ateities pareigybėms. Nustatyti darbuotojų numatomų užimti pareigybių organizacijoje eiliškumą ir tvarką (karjeros kelią); personalo mokymas ir vystymas (užtikrinti organizacijos poreikius atitinkančią personalo kvalifikaciją); personalo kompensavimas ir apsauga (užtikrinti efektyvų ir saugų organizacijos personalo darbą); darbo santykių valdymas (užtikrinti juridiskai įteisintus santykius tarp organizacijos ir jos darbuotojų).

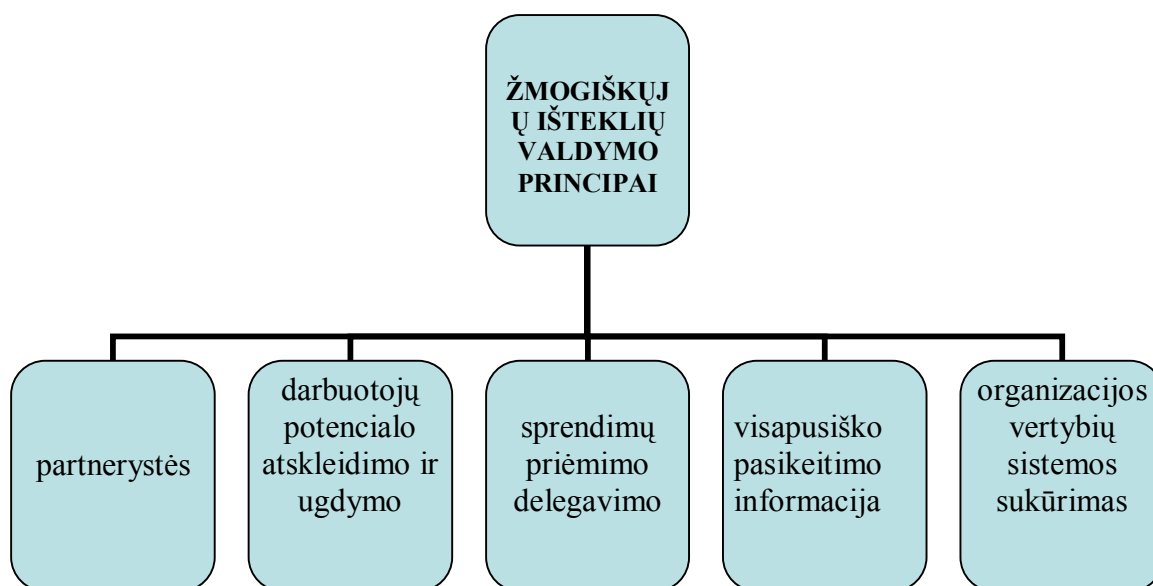
Apibendrinus įvairių autorių samprotavimus apie žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas galima **teigti**, kad autoriai analizuoja skirtingas žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas, nėra bendros analizės į

vieną bendrą žmogiškųjų išteklių valdymo veiklą. Pasak I. Bakanauskienės (2002), tokiai situacijai įtakos turi skirtingas autorių požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymo sampratą.

3.3. Žmogiškųjų išteklių valdymo principai

Dabartiniame pasaulyje yra pakankamai daug žmogiškųjų išteklių organizavimo modelių. Pastebimas ryškus Japonijos, Vokietijos, Švedijos ir JAV tarpusavio žmogiškųjų išteklių organizavimo modelių skirtumas.

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) išskyrė penkis pagrindinius žmogiškųjų išteklių valdymo principus:



7 pav. Pagrindiniai žmogiškųjų išteklių valdymo principai. (parengta remiantis Sakalu A. ir Šilingiene V., 2000)

1. **Partnerystės principas teigia**, kad tarpusavio santykiai turi būti pagrįsti bendradarbiavimu ir pasitikėjimu. Anksčiau buvo manoma, kad žmonės yra samdoma darbo jėga, o gamybos sėkmė, ekonominiai rodikliai priklauso nuo technikos ir technologijos. Modernioje dabartinėje visuomenėje ateina mintis, kad žmogus yra pagrindinis darbo našumo, gamybos efektyvumo šaltinis. Į kiekvieną organizacijos darbuotoją turi būti žiūrima kaip į lygiavertį komandos narį. Pasak A. Sakalo ir V. Šilingienės (2002), vadovai turi būti pasirengę pasidalinti su savo pavaldiniais savo teisėmis ir pareigomis, vadovai privalo pasitikėti savo pavaldiniais; jie turi būti pasiruošę realizuoti savo pavaldinių pasiūlymus; į darbą turi būti žiūrima kaip į bendrą vadovų ir eilinių darbuotojų veiklą. Tačiau ir darbuotojai neturi likti nuošalyje, t.y. paprastas eilinis darbuotojas privalo įveikti pasyvaus įsakymo vykdytojo poziciją. Vadinasi, eiliniai darbuotojai turi būti pasirengę prisiimti didesnę atsakomybę; norėti ir sugebėti veikti savarankiškai; rodyti savo iniciatyvą, norą bendradarbiauti; kelti

savo profesinę kvalifikaciją, vystyti kompetencijas ir įgūdžius. Žmogiškųjų išteklių valdymo taikymas bet kurioje organizacijoje reiškia aukštesnio rango vadovų didesnių teisių ir įgaliojimų perdavimą žemesnio rango vadovams ir eiliniams darbuotojams. Vadovai ir eiliniai darbuotojai turėtų suprasti, kad su įgaliojimų išsiplėtimu išauga ir jų pačių atsakomybė organizacijai. Vadinasi, kuo daugiau įgaliojimų, tuo didesnė atsakomybė organizacijai.

2. ***Darbuotojų potencialo atskleidimas ir ugdymo principas.*** Kalbant apie šį principą, A. Sakalas ir V. Šilingienė (2002) mano, kad realus žmoniškųjų išteklių valdymas yra įmanomas tik tuo atveju, jeigu, siekiant bendrų organizacijos tikslų, kartu bus orientuojamasi į individualius darbuotojų sugebėjimus bei galimybes, į maksimalų jų panaudojimą, profesinio augimo sąlygų užtikrinimą. Psichologas E. Bekeris (2000) įrodė, kad žmogų stimuliuoja esminis „dualizmas“, jam viduje būtina būti ir ko nors dalimi, ir kartu išsiskirti. Tad organizacija, siekdama efektyvaus „komandinio žaidimo“, neturi ignoruoti žmonių būdingo poreikio išreikšti save. Reikia skatinti darbuotojų iniciatyvą, sudaryti sąlygas, kurios įgalintų juos realizuoti save darbe. Šis principas reiškia ir darbuotojų profesinio augimo užtikrinimą.

Vyrauja nuomonės, kad žmogiškųjų išteklių vertė, laukui bėgant didės, priešingai, negu materialinių resursų. Darbuotojai aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jų sprendime, yra suinteresuoti visos organizacijos sėkme, kai pačių darbuotojų karjera yra tiesiogiai susijusi su organizacija. Vadinasi, patiems darbuotojams rūpi jų kvalifikacijos kėlimas, profesinių žinių gilinimas ir atnaujinimas, taip pat pilnesnis savo galimybių panaudojimas.

Asmenybės potencialo atskleidimo ir ugdymo principas nukreipia personalo vadybą į tai, kad darbuotojo profesinis pasirengimas ir sugebėjimai atitiktų jo atliekamo darbo turinį. Pasiekus itin aukštą gamybos organizavimo lygį, vis labiau tenka kreipti dėmesį į žmogaus psichologinius, kultūrinius, ir apskritai, bendros kultūros, veikiančios žmogų, bruožus. Tai yra sudėtingas uždavinys, tačiau asmenybės ugdymo principas sąlygoja veiklos sėkmę, tuo tarpu kai asmenybės išnaudojimo principas pasmerkia veiklą nesėkmei (Sakalas A. ir Šilingienė V., 2000).

3. ***Sprendimų priėmimo delegavimo principas*** yra vienas iš pagrindinių ir esminių skiriamųjų kolektyvinio valdymo bruožų. A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000) mano, kad yra būtina įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą, suteikti jiems didesnius įgaliojimus, priimant sprendimus. Paprastai darbuotojams, žemesnio rango vadovams buvo skiriamas atlikėjų, įsakymų vykdytojų vaidmuo. Pastaruoju metu organizacijos pereina prie didesnių įgaliojimų priimant sprendimus. Dabartinių organizacijų veikla tapo labai plati. Atsiradus būtinybei priimti tam tikrus sprendimus kartais net patys talentingiausi vadovai negali priimti kvalifikuotų sprendimų, nes jie teturi pakankamai tam lakiko ir žinių. Tokiu atveju tenka pasitelkti savo darbuotojus, suteikiant jiems daug didesnes teises ir įgaliojimus. Čia glūdi svarbi priežastis žmonių psichikoje. Žmonėms yra būdingas poreikis kontroliuoti savo likimą, turėti apsisprendimo laisvę. Žmogus manydamas, kad turi daugiau

veiksmų laisvės, jis jausis labiau atsakingas ir suinteresuotas tų sprendimų įgyvendinimu, nei kad būdamas paprastu vykdytoju.

Sprendimų priėmimo personalo valdymo principas išskiria du esminius bruožus: suteikiamas didelis savarankiškumas darbuotojams priimti sprendimus ir ypatingas dėmesys kreipiamas kolektyviniam sprendimų priėmimui.

Apžvelgus šį principą, galima teigti, kad sprendimų priėmimo delegavimo principas skatina darbuotojų kūrybiškumą, aktyvumą, bei sudaro sąlygas gerinti priimamų sprendimų ir jų įgyvendinimo kokybę.

4. Visapusiško pasikeitimo informacija principas taip pat yra labai aktualus šiuolaikiniame pasaulyje. Čia svarbiausia tinkamai įvertinti komunikacijos, kaip proceso, reikšmę organizacijos valdyme. A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000) nuomone, žmonės gali būti gerais specialistais, suinteresuotais savo ir viso personalo veiklos efektyvumu, tačiau jeigu jie negaus būtinos informacijos, visos jų pastangos gerų rezultatų neduos. Kai pasikeitimas informacija vyks laisvai ir atvirai, organizacijos nariai galės panaudoti visas savo galimybes.

Siekiant tinkamai taikyti šį principą, būtinas informacijos pasikeitimas tiesiausiu keliu vengiant kiek galima tarpinių grandžių. Organizacijos darbuotojai privalo gauti informaciją ir apie visos pačios organizacijos padėtį, problemas, jos perspektyvas. Šios žinios būtinos, kad darbuotojai galėtų labiau integruotis į organizaciją, kad nesijaustų atstumtais ir nereikšmingais.

5. Organizacijos vertybių sistemos sukūrimo principas pabrėžia organizacijoje priimtų normų ir vertybių didelę įtaką darbuotojų elgesiui. Priimtoms normoms ir vertybėms gali skatinti, siekiant bendro tikslo. Bet gali būti atvirkščiai. Organizacija, norėdama išlikti ir būti sėkminga, turi turėti įsitikinimų, kuriais remdamasi ji gali vykdyti savo politiką ir veiklą. Svarbiausias veiksnys organizacijos sėkmei yra tvirtas tų įsitikinimų laikymas. Vertybių sistema padeda integruoti kolektyvo narius, sudaro sąlygas jiems identifikuotis su pačia organizacija (Sakalas A. ir Šilingienė V., 2000).

Bet kuri organizacija deklaruoja tas vertybes, kurios jai yra priimtinos, labiausiai tinkančios. Vertybės priklauso nuo organizacijos pobūdžio, laikmečio, geopolitinės ir geografinės vietovės padėties, pačių vadovų ir darbuotojų kultūros. Svarbiausia, kad priimtų vertybių sistema jungtų personalą į bendrą ir tikslingą veiklą. Vertybių sistema turi ugdyti žmogaus pasitikėjimą savimi pačiu, leisti pajauti žmogaus vertę organizacijoje ir tikėjimą, kad jo atliekamas darbas organizacijoje yra svarbus. Tik tokiu atveju galima tikėtis, kad asmuo visiškai atsiduos organizacijai ir pasireikš jo vidinės nuostata dirbti grupėje ir išreikšti save per ją.

Autorius R. Grigas (1996) išryškino šiuos bendrus žmoniškųjų išteklių principus: savitas organizacijos veidas; požiūris į darbuotoją kaip į pagrindinį darbo efektyvumo šaltinį; individualizuotas darbo jėgos teikimo būdas; naujoko globa; informacijos teikimas darbuotojams; liberalesnis darbo režimas; lanksti darbo organizavimo struktūra; grupinis užduočių aptarimo ir

sprendimo būdas; darbuotojų profesinio augimo (darbo karjera) skatinimas; maksimalus darbuotojo profesinis atitikimas darbo procesui; kolektyvinė sprendimo (užduoties, projekto) rengimo ir įgyvendinimo paieška; darbo sąlygų komfortas; valdymo formų paprastumas, jų psichologinis įgyvendinimas; sumanus laisvės ir griežtumo derinimas.

Išanalizavus tiek A. Sakalo ir V. Šilingienės, tiek R. Grigo mintis apie žmoniškųjų išteklių valdymo principus, galima daryti **išvada**, kad šie principai yra labai svarbūs šiuolaikinėje greitai

besikeičiančioje ir naujus poreikius pateikiančioje visuomenėje. Partnerystės principas reikalauja organizacijos asmenų tarpusavio pasitikėjimo ir būtino bendradarbiavimo siekiant bendrą organizacijos tikslų. Darbuotojų potencialo atskleidimo principas pabrėžia būtinybę sudaryti sąlygas darbuotojų profesiniam atsiskleidimui. Sprendimų delegavimo principas parodo reikiamybę teikti pavaldiniams didesnius įgaliojimus priimant sprendimus organizacijos labui. Visapusiško pasikeitimo informacijos principas parodo didelę informacijos galią organizacijos valdyme. Organizacijos vertybių sistemos sukūrimo principas rodo vertybių sistemos reikšmę organizacijos politikoje ir veikloje.

Apjungus ir įgyvendinus visus žmoniškųjų išteklių valdymo principus galima būtų tikėtis rentabilios, produktyvios ir sėkmingai dirbančios, greitai prisitaikančios prie šiuolaikinio gyvenimo ritmo ir vis išskylančius naujus gyvenimo iššūkius įveikiančios organizacijos, kurios kiekvienas darbuotojas jaustųsi saugus, svarbus ir siekiantis sėkmingai įgyvendinti organizacijos siekius ir tikslus.

4. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO ĮGYVENDINANT ŠVIETIMO POLITIKĄ ANALIZĖ ŠAKIŲ RAJONE

4.1. Tyrimo metodologija

Vykstant švietimo pertvarkai atliekami įvairūs švietimo kaitos tyrimai, o vykstančios diskusijos paskatino susidomėti, kaip įgyvendinant švietimo politiką vyksta žmogiškųjų išteklių valdymas ir kaip šią situaciją vertina Šakių rajono mokyklų vadovai, jų pavaduotojai, mokytojai.

Buvo atlikta mokyklos vadovų, jų pavaduotojų ir mokytojų apklausa raštu (anketinė apklausa). Apklausa raštu – labai dažnai socialiniuose moksluose naudojamas tyrimo metodas, kuriuo galima tirti nuostatas, nuomones, žinias. Šis metodas patrauklus tuo, kad tyrėjas turi galimybę gana greitai surinkti jį dominančią informaciją. Šio metodo trūkumai, anot K. Kardelio (2002), „iš respondento gautoji informacija atspindi realią padėtį pagal tai, kaip tą realybę priėmė ir „apdorėjo“ kiekvienas individas. Todėl svarbu įvertinti galimus informacijos iškreipimus, kurie gali atsirasti dėl įvairių žmogaus sąmonėje atspindinčių socialinės praktikos bruožų, nes apklausa - vienaspusė komunikacija, kurią valdo interviu gavėjas“ .

Anketinė apklausa vykdyta 2011 metų kovo mėnesį. Buvo išdalinta 200 anketų mokytojams ir 30 anketų mokyklų vadovams bei jų pavaduotojams. Buvo užpildyta 156 mokytojų ir 20 mokyklų vadovų ir jų pavaduotojų anketų. Mokytojai atrinkti atsitiktiniu būdu, anketos išdalintos visiems vadovams. Ir mokytojai, ir vadovai bei jų pavaduotojai pasirinkti iš įvairių Šakių rajono mokyklų: gimnazijų, vidurinių, pagrindinių, esančių rajono centre, miestelyje, kaime.

Parengtos dvi skirtingos anketos (žr. 1, 2 priedus). Mokytojams buvo pateikta 16 klausimų, iš jų 14 uždarų, 2 mišrūs, o mokyklos vadovams ir jų pavaduotojams pateikta 20 klausimų, iš jų 18 uždarų, 2 mišrūs. Pirmoji klausimų grupė – demografiniai klausimai. Antroji klausimų grupė skirta išsiaiškinti respondentų nuomonę į Lietuvos švietimo padėtį, kaitą, problemas. Trečioji klausimų grupė atskleidė apklausos dalyvių nuomonę apie atskirą švietimo politikos sričių, liečiančių žmogiškųjų išteklių valdymą (mokyklos tinklo pertvarka, profesinė kvalifikacija, valstybinės kompetencijos tobulinimas, mokytojų bei mokyklos vadovų atestacija), įgyvendinimą Šakių rajone.

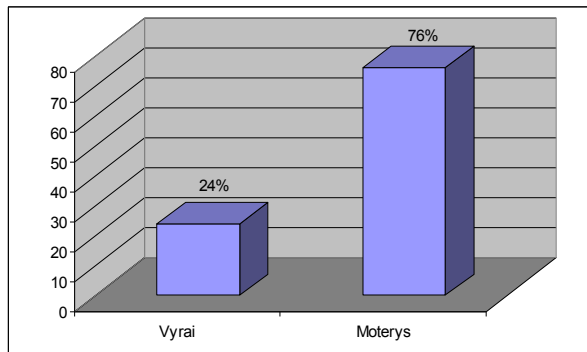
Gauti duomenys buvo suskaičiuoti ir apdoroti naudojant Microsoft Excel programą.

Prieš anketinę apklausą buvo suformuota hipotezė: **Švietimo politikos kaita yra neišvengiama, tačiau dėl įvairių priežasčių formuojasi neigiamas požiūris į švietimo sistemos kaitą bei vyksta nesusikalbėjimas tarp įvairių žmogiškųjų išteklių valdymo lygmenų, kurie yra susiję su švietimo politikos įgyvendinimu.**

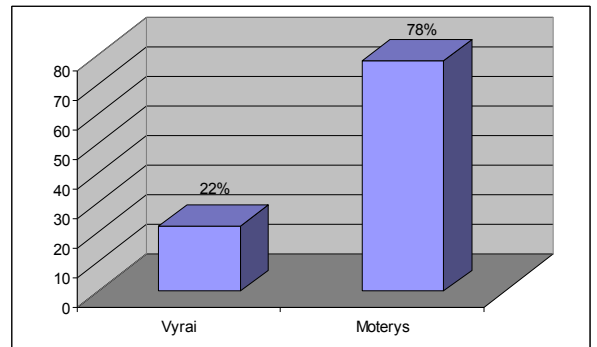
4.2. Šakių rajono mokyklų administracijos ir mokytojų požiūris į žmoniškųjų išteklių valdymą įgyvendinant švietimo politiką.

4.2.1. Demografiniai duomenys

Respondentų buvo paprašyta nurodyti lytį. Gauti duomenys parodė, kad moterų mokyklose dirba gerokai daugiau. Išanalizavus gautą informaciją paaiškėjo, kad Šakių rajone švietimo sistemoje dirbančių vyrų skaičius sudaro 22 % visų apklausoje dalyvavusių respondentų. Tai tik patvirtina bendrą Lietuvoje vyraujančią tendenciją, kad mokyklose dirba gerokai daugiau moterų. Daugiau vyrų dirba pedagoginį, o ne vadovaujantį darbą. Iš visų apklausoje dalyvavusių respondentų vadovas vyras apklausoje dalyvavo tik vienas. Iš apkaustųjų mokytojų vyrai sudarė apie 24 %, o moterys 76 % (žr. 8 ir 9 pav.).

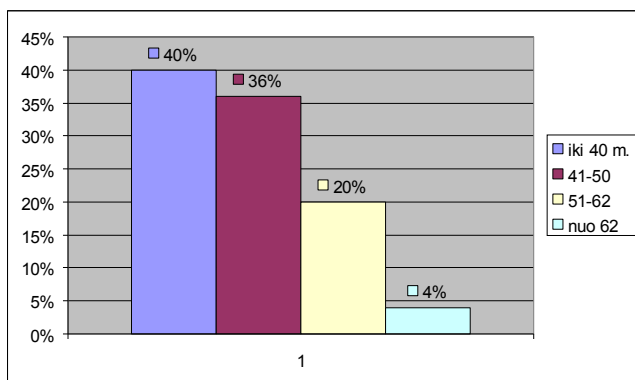


8 pav. Bendras respondentų pasiskirstymas pagal lytį

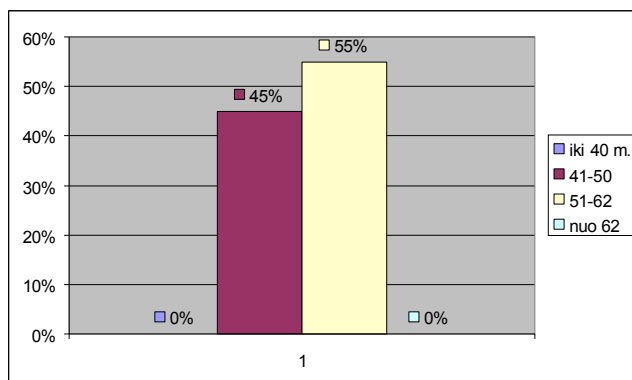


9 pav. Mokyklos vadovų ir jų pavaduotojų pasiskirstymas pagal lytį

Lyginant procentinę respondentų pasiskirstymo pagal lytį, amžių ir užimamas pareigas išraišką matyti, kad Šakių rajono atveju respondentų, dirbančių pedagoginį darbą amžius yra gana jaunas. 10 pav. pateikta informacija rodo, jog beveik pusė respondentų yra iki 40 metų ir dar beveik tokia pati dalis yra iki 50 metų amžiaus. Tik penktadalis respondentų yra daugiau nei 51 metų. O dirbančių pensinio amžiaus pedagogų yra tik keletas, t.y. 4 %. Šie duomenys iš dalies paneigė susiformavusią visuotinę nuomonę, kad jauni žmonės vengia dirbti pedagoginį darbą dėl įvairių priežasčių. Lyginant mokytojų ir administracijos pasiskirstymą pagal amžių (žr. 11 pav.) akivaizdžiai matyti, jog vadovų iki 40 metų nėra visiškai. Beveik pusė apklaustųjų vadovujančias pareigas užimančių respondentų yra 41-50 metų amžiaus ir kiek daugiau nei pusė nuo 51 iki 62 metų amžiaus. Lyginant šiuos duomenis su mokytojų duomenimis, galima būtų teigti, kad vadovujančių postų siekia mokytojai, kurie jau turi sukaukę nemenką pedagoginę patirtį.

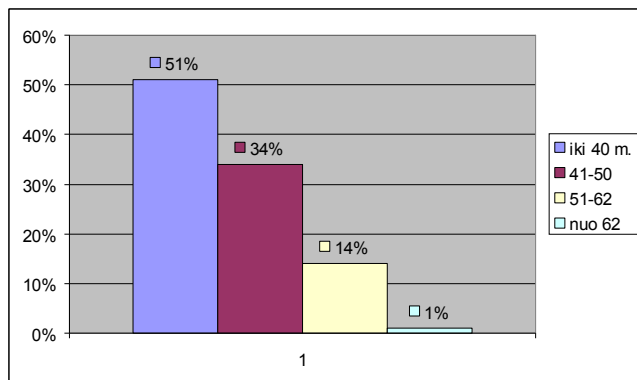


10 pav. Bendras respondentų pasiskirstymas pagal amžių

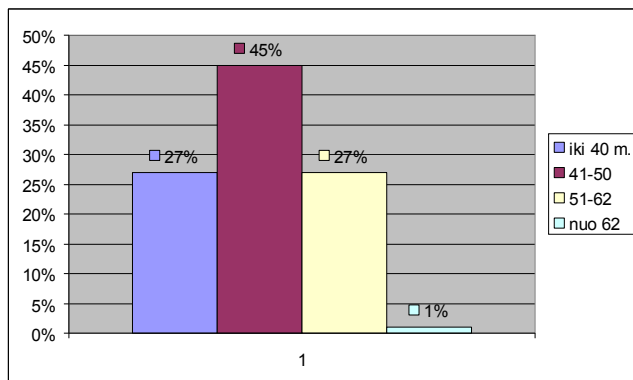


11 pav. Administracijos pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal amžių ir lytį matyti, kad didesnė pusė moterų, dirbančių pedagoginį darbą yra iki 40 metų, kai tuo tarpu vyrų tokio paties amžiaus mokykloje yra kiek daugiau nei penktadalis. Tačiau daugiau vyrų, dirbančių pedagoginį darbą, yra tokių, kurių amžius yra nuo 41 iki 50 ir nuo 51 iki 62 metų. Tai rodo, kad vis tik šiuo metu mokytojo darbą renkasi daugiau moterų nei vyrų.



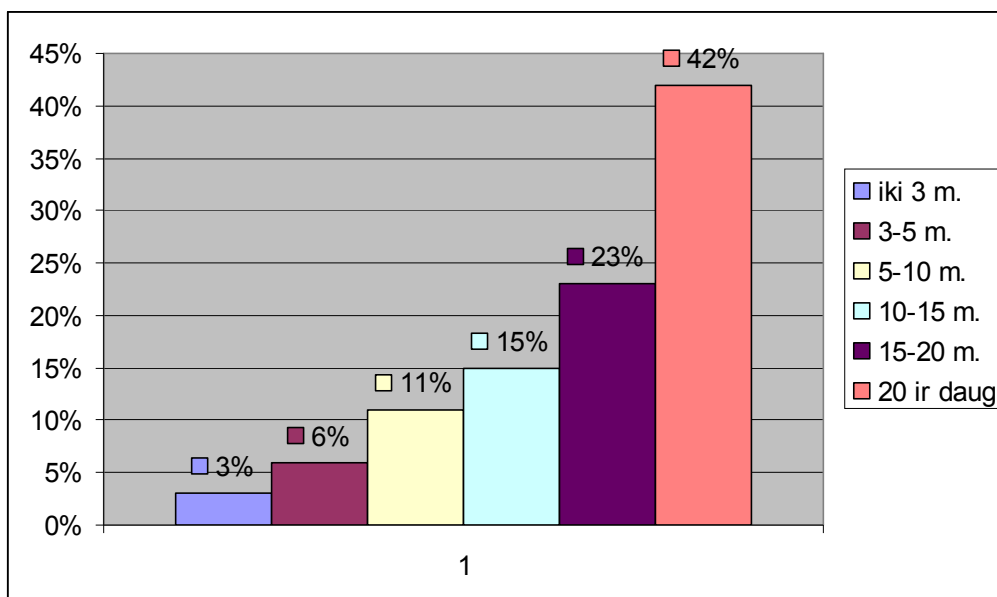
12 pav. Moterų pasiskirstymas pagal amžių



13 pav. Vyrų pasiskirstymas pagal amžių

Labai svarbus mokytojų vertinimo kriterijus – jų išsilavinimas. Kad žmogus galėtų dirbti mokykloje, priimti visus šiandienos iššūkius, jis turi būti tam pasirengęs, t.y. turėti pedagoginiam darbui būtiną išsilavinimą, reikalingas kompetencijas. Šakių rajone dirbantys ir apklausoje dalyvavę mokytojai bei vadovai visi yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (100%).

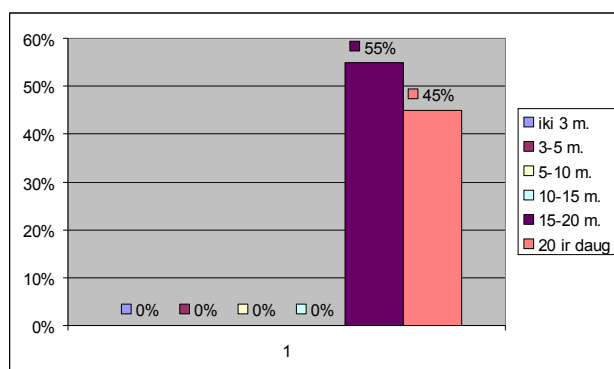
Tiriant pedagogų darbo stažą išryškėjo, kad dauguma respondentų pakankamai patyrę, nors darbo stažas labai įvairus (žr. 14 pav.).



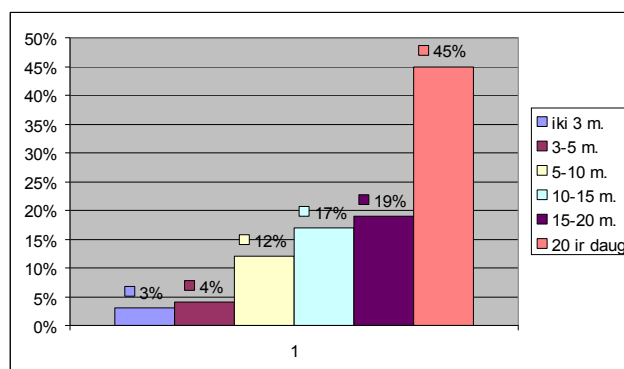
14 pav. Bendras respondentų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažo trukmę

Beveik pusės respondentų pedagoginis darbo stažas yra daugiau nei 20 metų (42%). Kiek daugiau nei penktadalis respondentų pedagoginis darbo stažas yra 15 – 20 metų. Mažiausiai respondentų yra tokių, kurių pedagoginis darbo stažas iki 3 metų ir 3-5 metai.

Lyginant administracijos ir mokytojų pedagoginio stažo trukmę, ši tendencija taip pat vyrauja (žr. 15, 16 pav.).



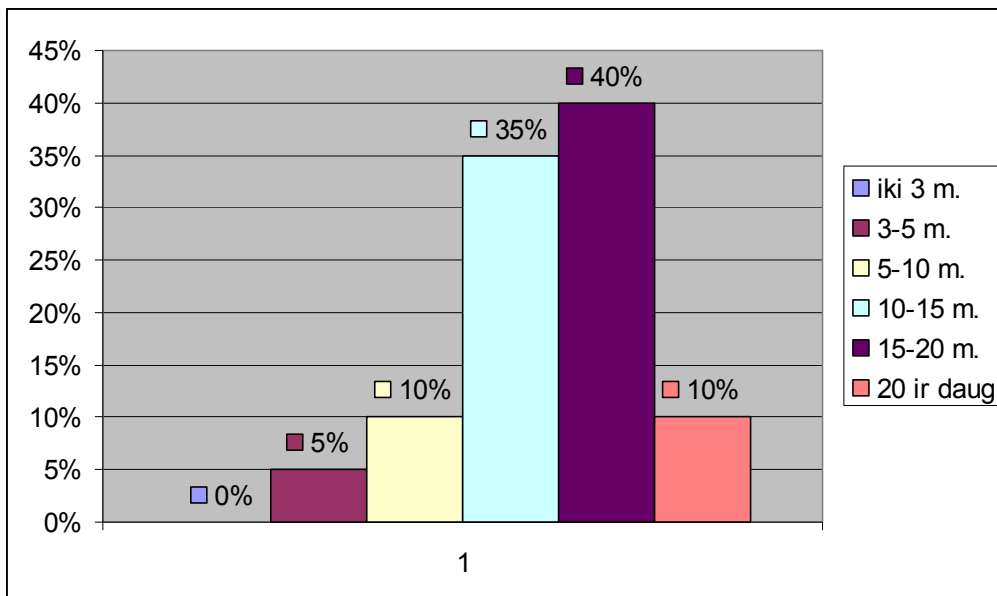
15 pav. Administracijos pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažo trukmę



16 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal pedagoginio darbo stažo trukmę

Nedidelį darbo stažą turinčių respondentų tarp vadovų ir jų pavaduotojų visiškai nėra. Daugiau nei pusės respondentų pedagoginio darbo stažas yra 15-20 metų ir kiek mažiau nei pusės – daugiau nei 20 metų. Beveik pusės mokytojų pedagoginio darbo stažas yra didesnis nei 20 metų, beveik penktadalis - 15-20 metų, kiek mažiau - 10-15 metų. Mažiausiai yra respondentų, tik po kelis procentus, kurių pedagoginis darbo stažas yra iki 3 metų ir 3-5 metai.

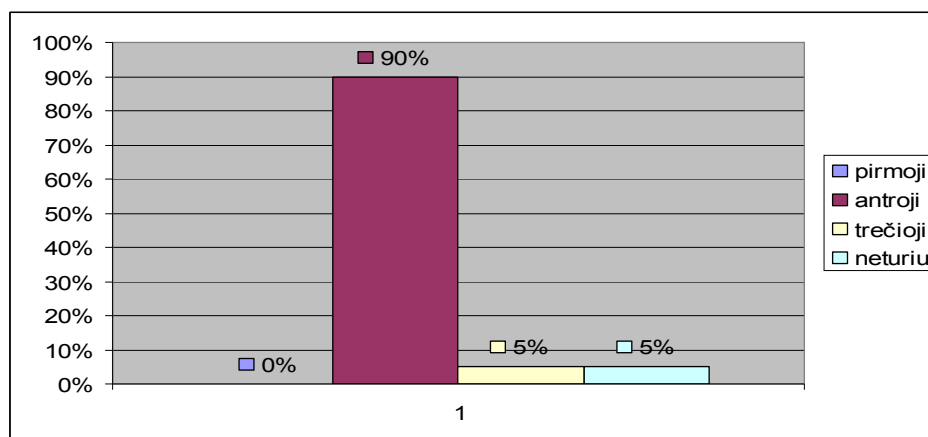
Mokyklos vadovų buvo paprašyta nurodyti vadybinio darbo stažą (žr. 17 pav.).



17 pav. Vadovų ir jų pavaduotojų pasiskirstymas pagal vadybinio darbo stažą

Vadybinis darbo stažas pakankamai įvairus, bet daugumos respondentų, t.y. beveik pusės jis yra didelis (15-20 metų). Kiek daugiau nei trečdalis respondentų vadybinis darbo stažas yra 10-15 metų ir tik nedidelės dalies jis yra 3-5 ir 5-10 metų. Tai rodo, kad mokykloms vadovauja tikrai patyrę vadovai ir jų pavaduotojai, turintys reikiamą išsilavinimą bei sukaupę pakankamai patirties, žinių ir įgiję reikiamas kompetencijas.

Tiriant mokyklos vadovų pasiskirstymą pagal vadybines kategorijas (pagal 2005 metais patvirtintus Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatus, kur vadovų atestacija – tai vadovų teorinio pasirengimo, vadybinės veiklos ir jos rezultatų įšivertinimas ir įvertinimas, kuriais remiantis vadovams suteikiama trečioji, antroji ir pirmoji (aukščiausia) vadybinė kategorija), gauti duomenys, kurie pateikti 18 pav.

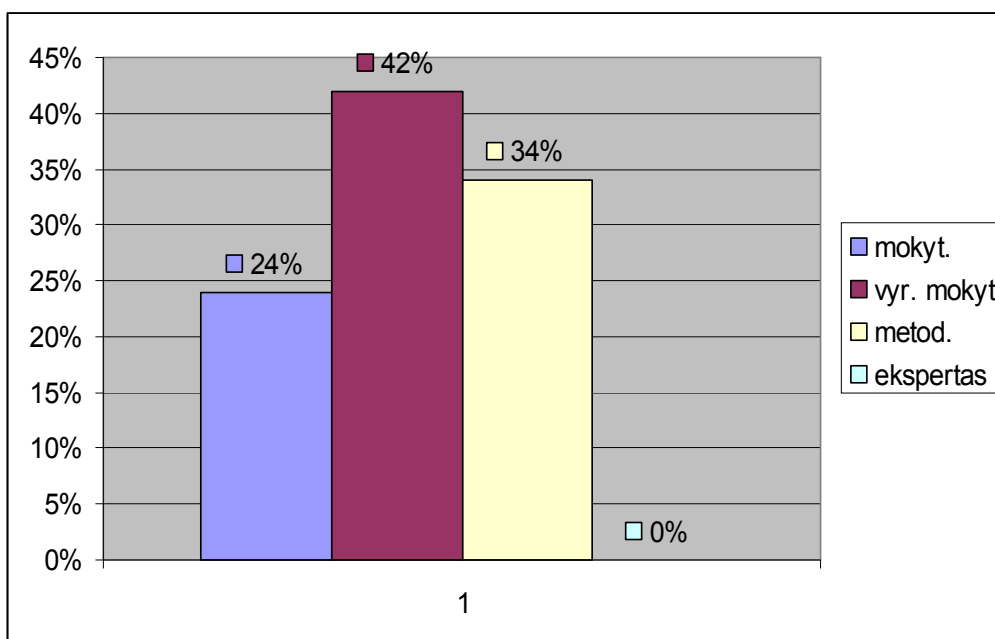


18 pav. Vadovų ir jų pavaduotojų įgyta vadybinė kategorija

Duomenys rodo, kad beveik visi respondentai turi vadybinę kategoriją. Didžioji dalis yra įgijusi aukštą – antrąją vadybinę kategoriją. Neturinčių jokios vadybinės kategorijos ir turinčių trečiąją yra tik nedidelė dalis, t.y. po 5%.

1993 metais Lietuvoje buvo pradėta mokytojų atestacija, kurios metu mokytojams suteikiama mokytojo, vyresniojo mokytojo, mokytojo metodininko, mokytojo eksperto kategorija. Mokytojų vertinimo kriterijai ir procedūros pasikeitė nuo 2008 metų, kai įsigaliojo naujoji mokytojų atestavimo tvarka. 2010 metų rugsėjo 6 dieną paskelbtas Švietimo ir mokslo ministro šiuos nuostatus koreguojantis įsakymas. Pagal atestavimosi tvarką mokytojams suteikiamos tos pačios kvalifikacinės kategorijos. Kad įgytų vieną ar kitą kategoriją, mokytojas privalo atlikti daug papildomos veiklos ir sukaupti daug tą veiklą patvirtinančios dokumentacijos. Naujoji tvarka šių reikalavimų nesupaprastino, bet įteisino dar daugiau papildomo darbo ir mokytojui, ir jo veiklą kuriojančiam mokyklos vadovui.

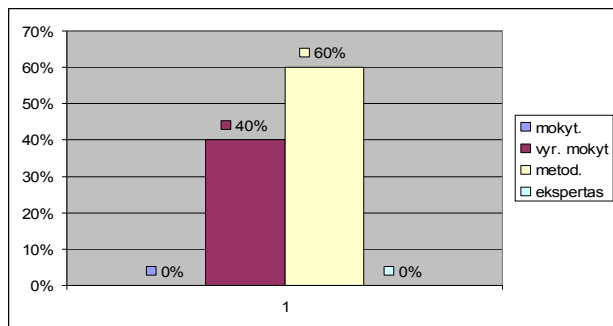
Bendrą pedagogų atestavimosi situaciją Šakių rajone galima matyti 19 pav.



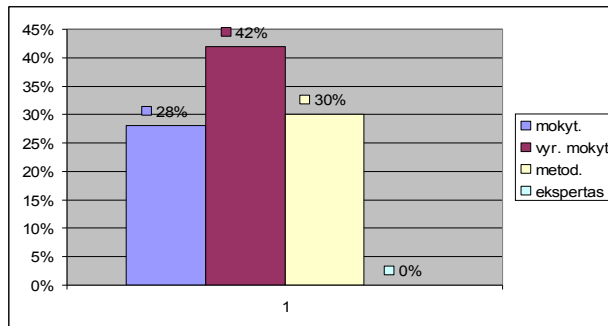
19 pav. Bendras respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją

Iš gautos informacijos matyti, kad gana didelė dalis pedagogų neturi kvalifikacinės kategorijos - daugiau nei penktadalis, t.y. 24%. Tai gali sąlygoti gana jaunas dalies dirbančiųjų amžius ir gana nepalanki atestavimosi tvarka. Tačiau beveik pusė respondentų yra įgiję vyr. mokytojo ir daugiau nei trečdalis – mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją. Apklaustųjų tarpe nėra nei vieno mokytojo eksperto.

Norint palyginti atestavimosi situaciją duomenys surinkti iš administracijos ir mokytojų.



20 pav. Administracijos pasiskirstymas pagal turimą kvalifikacinę kategoriją



21 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal turimą kvalifikacinę kategoriją

Iš gautų duomenų matyti, kad tarp administracijos atstovų nėra nei vieno neturinčio kvalifikacinės kategorijos respondento, kai tuo tarpu tokių mokytojų yra beveik trečdalis. Vėlgi galima būtų teigti, kad šį skirtumą gali sąlygoti respondentų amžiaus skirtumas, įtakoti užimamos pareigos bei pedagoginio darbo stažo trukmė. Iš gautų duomenų matyti, kad aukštesnę, t.y. mokytojo metodininko kategoriją, turi daugiau vadovų ir jų pavaduotojų (daugiau nei pusė), kai tuo tarpu beveik pusė mokytojų yra įgiję vyr. mokytojo kvalifikacinę kategoriją, o mokytojo metodininko - trečdalis. Mokytojo eksperto kvalifikacijos neturi nei apklaustieji mokytojai, nei jų vadovai. Tikėtina, kad mažesnį aukštesnės kategorijos tarpe mokytojų skaičių gali sąlygoti tai, kad, pavyzdžiui, turinčio pilną krūvį mokytojo metodininko atlyginimas yra gerokai didesnis už mokyklos direktoriaus pavaduotojo, turinčio trečiąją vadybinę kategoriją atlyginimą arba siekia vadovo, turinčio antrąją vadybinę kategoriją (o turinčių tokią vadybinę kategoriją yra daugiausia) atlyginimo dydį. Aišku, kad tokiems specialistams tapti mokyklų vadovais nenaudinga.

Išanalizavus demografinius duomenis pastebėta, kad Šakių rajono įvairių tipų mokyklose dauguma dirbančiųjų - moterys, kurių amžius yra iki 50 metų. Visi pedagogai turi aukštąjį išsilavinimą, dauguma turi pakankamai didelę pedagoginio darbo patirtį ir yra įgiję vyresniojo mokytojo, o trečdalis ir mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją. Įvairių tipų mokyklos vadovauja bei vadovų pavaduotojomis dirba beveik 100 % moterų, kurių amžius yra 51-62 metai. Visi administracijos atstovai taip pat yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, turi didelį darbo stažą ir vadybinio darbo patirtį. Daugiausia respondentų yra įgiję antrąją vadybinę kategoriją bei vyresniojo mokytojo ir mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją.

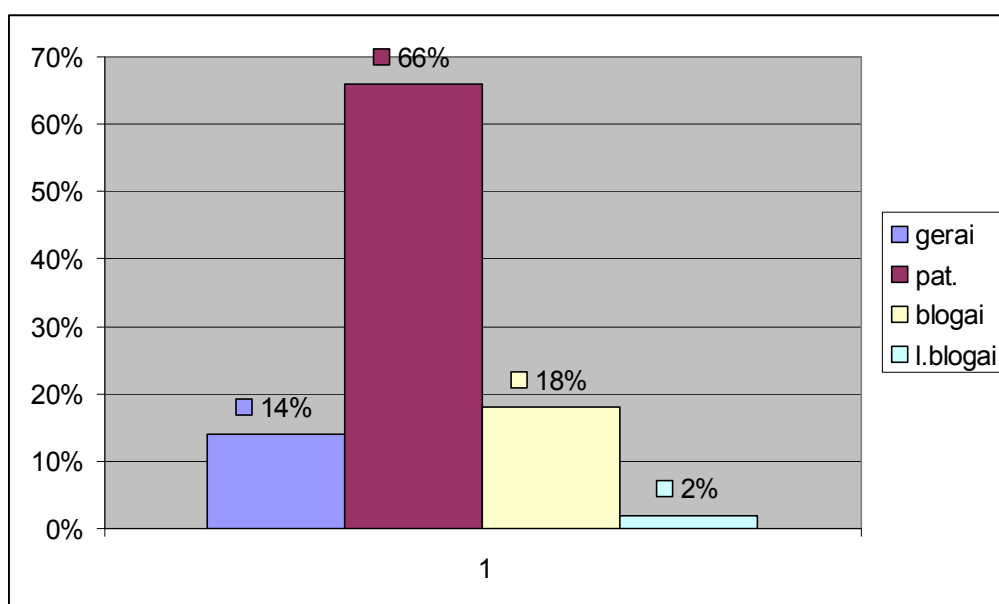
Galima daryti prielaidą, kad nors dalis apklausoje dalyvavusių mokytojų (40%) amžius yra iki 40 metų, vis tik daugumos respondentų pedagoginis darbo stažas yra daugiau nei 15 metų. Tai rodo, kad dauguma respondentų yra tiesiogiai susidūrę su visomis pertvarkomis, naujovėmis, reformomis švietimo sektoriuje, todėl gali vertinti kaip praktikai, kurie mato teigiamus pokyčius, problemas,

klaidas ir gali lyginti, analizuoti ne tik švietimo sistemos pokyčius, bet ir konkrečiai žmogiškųjų išteklių valdymą vykstant švietimo sistemos kaitai.

4.2.2. Požiūris į švietimo padėtį, kaitą, problemas

Dabartiniu metu visuomenėje netyla diskusijos apie švietimo padėtį, girdima daug įvairių vertinimų, nuo didelio žingsnio į priekį žinių visuomenės link, iki visiškai sužlugdyto švietimo, beraščių visuomenės sukūrimo. Todėl šia tyrimo dalimi siekta išsiaiškinti, ką apie tai mano Šakių rajono mokyklų vadovai, jų pavaduotojai ir mokytojai.

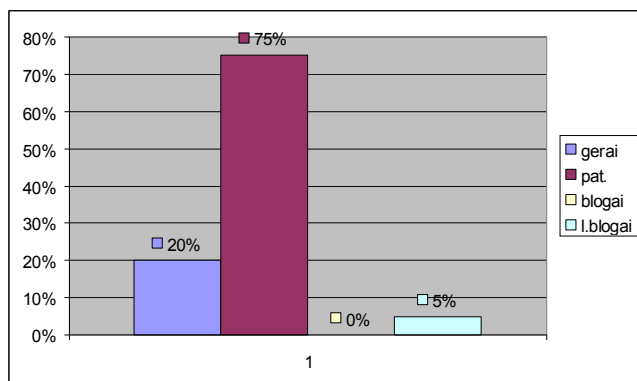
Bendras visų respondentų dabartinės švietimo padėties Lietuvoje vertinimas pateikiamas 22 pav.



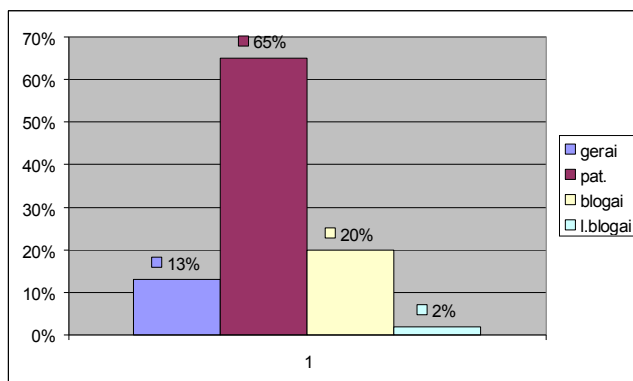
22 pav. Bendras respondentų dabartinės švietimo padėties Lietuvoje vertinimas

Iš gautos informacijos matyti, kad du trečdaliai respondentų mano, jog dabartinė švietimo padėtis Lietuvoje yra patenkinama. Tačiau vertinančių blogai ir labai blogai skaičius taip pat gana didelis, t.y. penktadalis visų apklaustųjų. Gerai švietimo padėtį Lietuvoje vertina tik nedidelė dalis respondentų.

Lyginant 23 pav. ir 24 pav. duomenis siekta išsiaiškinti, ar išsiskiria mokytojų ir vadovų bei jų pavaduotojų nuomonės šiuo klausimu.



23 pav. Administracijos dabartinės švietimo padėties Lietuvoje vertinimas

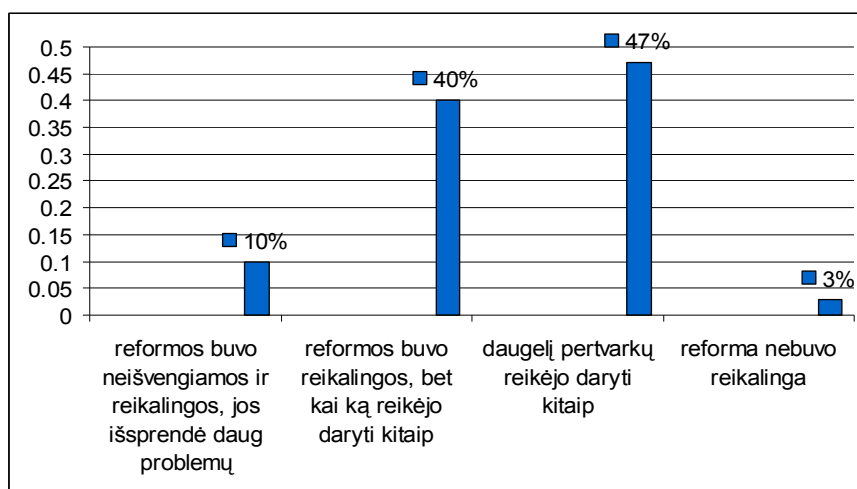


24 pav. Mokytojų dabartinės švietimo padėties Lietuvoje vertinimas

Iš pateiktos informacijos matyti, kad vadovai bei jų pavaduotojai esamą švietimo padėtį Lietuvoje vertina kiek geriau. Didžioji dalis administracijos vertina dabartinę švietimą padėtį Lietuvoje patenkinamai, penktadalis – gerai. Blogai vertinančių nėra, o labai blogai vertina vienas respondentas. Tuo tarpu mokytojų nuomonės pasiskirstė kiek kitaip, bet skirtumas vis tik matomas. Mokytojų didžioji dalis, kaip ir administracijos, vertina dabartinę švietimo padėtį Lietuvoje patenkinamai, tačiau vertinančių gerai respondentų procentas jau mažesnis ir net kiek daugiau nei penktadalis vertina blogai (20%) ir net labai blogai - 2 %.

Išanalizavus duomenis, galima būtų teigti, kad didžioji dalis respondentų vertina dabartinę švietimo padėtį Lietuvoje patenkinamai (ir mokytojų, ir vadovų bei jų pavaduotojų), gerai vertinančių daugiau yra vadovų ir jų pavaduotojų tarpe, blogai ir labai blogai vertinančių daugiau yra apklausoje dalyvavusių mokytojų tarpe. Tai rodo, kad vis tik yra nuomonių skirtumas tarp mokytojų ir jų vadovų bei pavaduotojų.

Kitu klausimu siekta išsiaiškinti, kaip respondentai vertina švietimo politikos įgyvendinimą Lietuvoje. Bendra respondentų nuomonė šiuo klausimu pateikiama 25 pav.

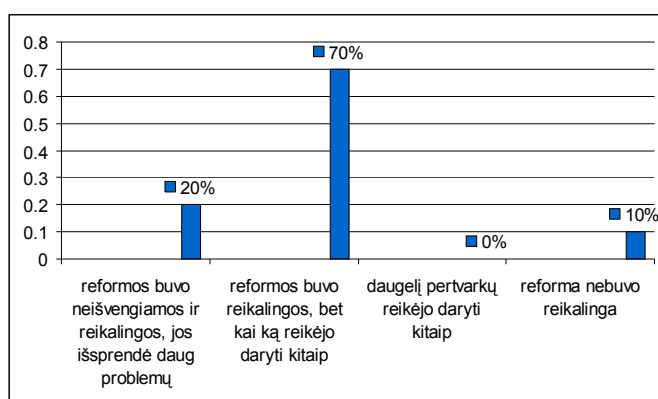


25 pav. Bendras respondentų švietimo politikos Lietuvoje įgyvendinimo vertinimas

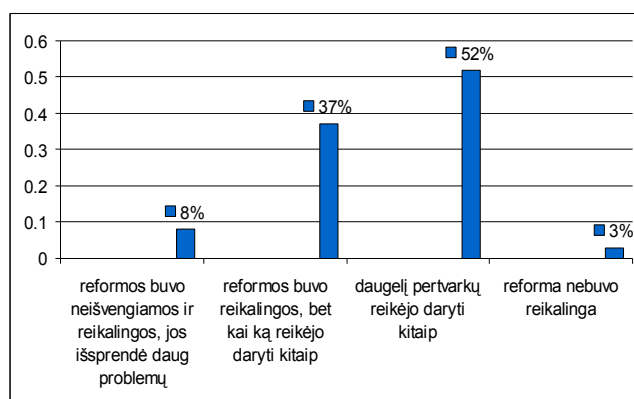
Išanalizavus gautą informaciją akivaizdu, kad didžioji dalis respondentų turi savo nuomonę apie vykdomas reformas ir tik dalinai pritariančią. Beveik pusė respondentų mano, kad daugelį pertvarkų reikėjo daryti kitaip ir dar beveik pusė mano, kad reformos reikalingos, bet vėlgi, nevisiškai pritaria būdams ir priemonėms, kaip jos buvo ir yra vykdomos.

Tik nedidelė dalis respondentų visiškai pritaria vykdomoms reformoms ir mano, kad tai buvo neišvengiama. Taip pat atsirado labai kategoriškų respondentų (3%), kurie teigia, kad reforma visiškai nebuvo reikalinga.

Siekiant konkrečiai išsiaiškinti, ar yra nuomonių skirtumas lyginant vadovų ir jų pavduotojų nuomonę su mokytojų išsakyta nuomone, informacija pateikiama dar dviejuose paveiksluose (žr. 26 pav. ir 27 pav.).



26 pav. Administracijos švietimo politikos įgyvendinimo Lietuvoje vertinimas



27 pav. Mokytojų švietimo politikos įgyvendinimo Lietuvoje vertinimas

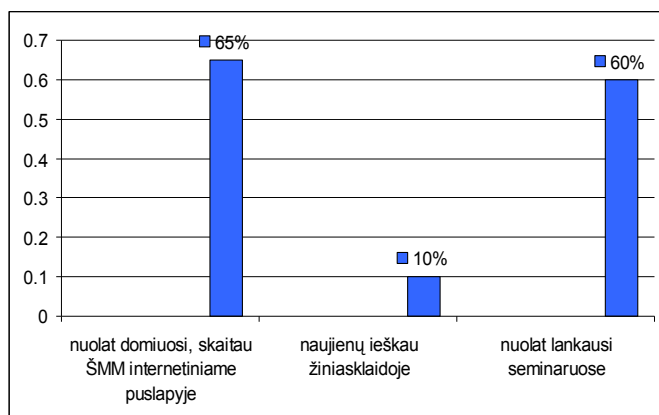
Iš pateiktos informacijos matyti, jog mokytojų nuomonė kiek kategoriškesnė: daugiau nei pusė respondentų mano, kad daugelį reformų reikėjo daryti kitaip (tokios nuomonės visiškai nebuvo tarp vadovų ir jų pavduotojų), daugiau nei trečdalis – kad reformos buvo reikalingos, bet kai ką reikėjo daryti kitaip.

Didžioji dalis vadovų ir jų pavduotojų taip pat mano, kad reformos reikalingos, bet reikėjo kai ką daryti kitaip, tačiau net penktadalis administracijos atstovų teigia, kad reformos neišvengiamos ir reikalingos ir kad jos išsprendė daug problemų, kai tuo tarpu šiai nuomonei pritarė tik 8% mokytojų.

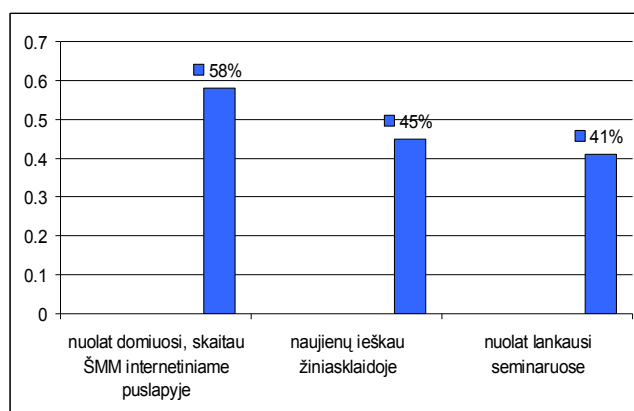
Kad reforma visiškai nebuvo reikalinga yra nedidelis procentas ir tarp mokytojų, ir tarp vadovų bei jų pavduotojų.

Apibendrinant galima būtų teigti, kad švietimo kaitos vertinimas tiek mokytojų, tiek mokyklų vadovų bei jų pavduotojų nėra itin palankus. Tačiau kiek palankesnė nuomonė vis tik yra mokyklų administracijos. Mokytojai laikosi kategoriškesnės nuomonės šiuo klausimu.

Siekta išsiaiškinti, iš kokių šaltinių respondentai sužino apie švietimo politikos įgyvendinimą, kaitos eigą. Duomenys pateikiami dviejuose paveiksluose norint palyginti vadovų ir jų pavadootojų bei mokytojų išsakytą nuomonę (žr. 28 pav. ir 29 pav.)



28 pav. Administracijos informacijos apie vykdomą švietimo politiką gavimo šaltiniai

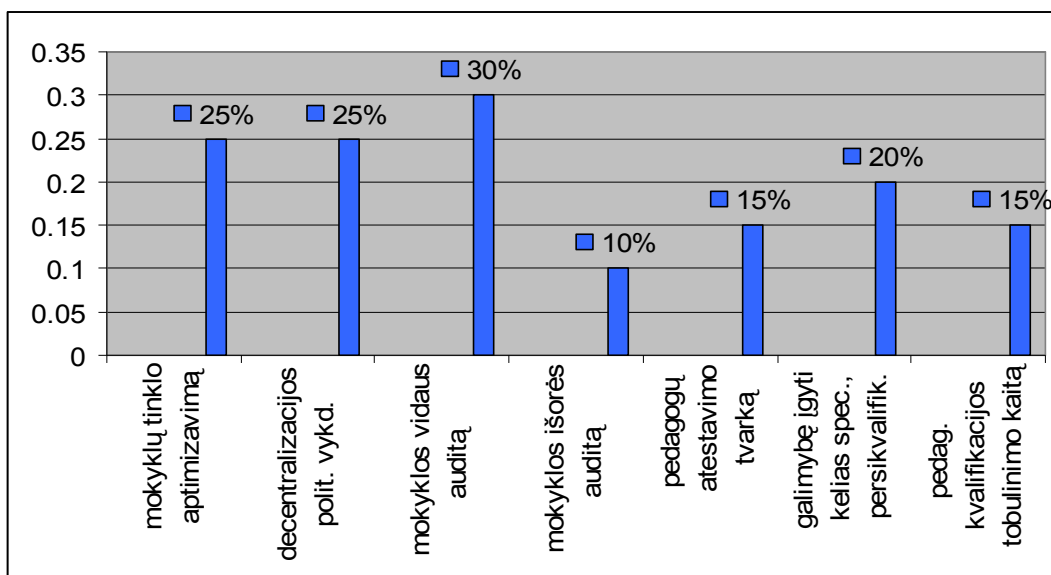


29 pav. Mokytojų informacijos apie vykdomą švietimo politiką gavimo šaltiniai

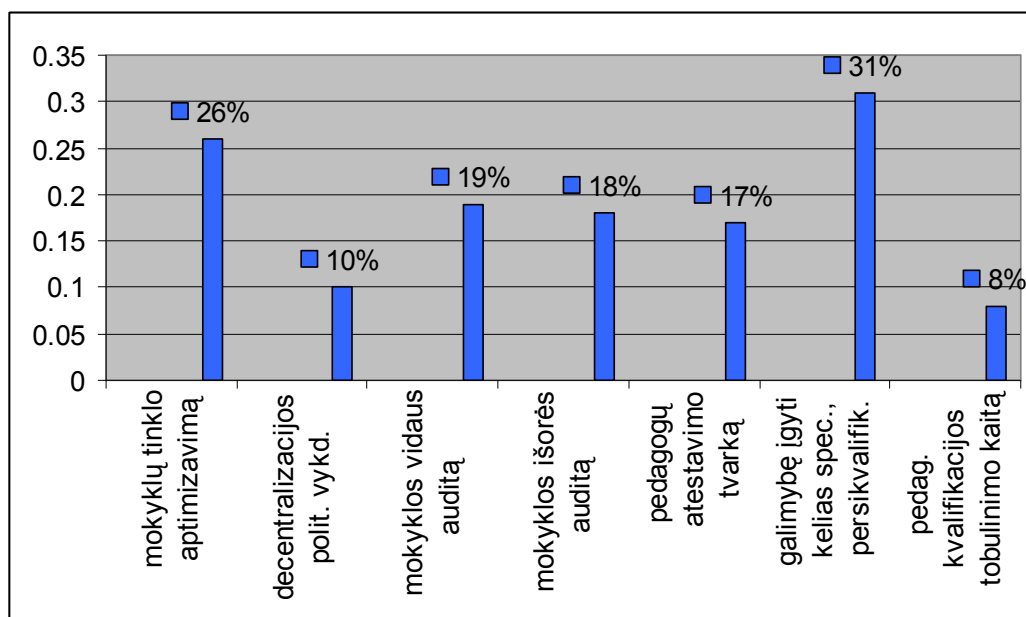
Iš gautos informacijos matyti, kad tiek didžioji dalis administracijos, tiek didžioji dalis mokytojų daugiausia informacijos gauna nuolat viskuo domėdamiesi, informacijos ir informacijos bei naujienu ieškodami ŠMM internetiniame puslapyje. Mokytojai labiau domisi naujienomis, kurias galima rasti žiniasklaidoje (45%), kai tuo tarpu vadovai ir jų pavadootojai daugiau laiko skiria lankymuisi seminaruose (60%).

Apibendrinant galima būtų teigti, kad tiek vadovai, tiek mokytojai yra pakankamai gerai informuoti apie švietimo politiką ir jos kaitos procesus, nes nuolat domisi naujienomis, seka informaciją tiek žiniasklaidoje, tiek ŠMM internetiniame puslapyje, nuolat lankosi seminaruose.

Respondentų buvo prašoma išvardinti tris, jų nuomone, labiausiai pavykusius švietimo kaitos darbus. Siekiant palyginti nuomones administracijos ir mokytojų nuomonės pateikiamos paveiksluose (žr. 30 pav. ir 31 pav.).



30 pav. Labiausiai pavykę švietimo kaitos darbai (mokyklų vadovai ir jų pavadautojai)



31 pav. Labiausiai pavykę švietimo kaitos darbai (mokytojai)

Lyginant respondentų nuomonių pasiskirstymą matyti, kad nuomonės kiek skiriasi, bet tik iš dalies. Nes tiek administracija, tiek mokytojai pirmajame trejetuke paminėjo kaip labiausiai vykusius darbus: galimybę įsigyti kelias specialybes, persikvalifikuoti, mokyklų tinklo optimizavimą, mokyklų vidaus audita. Skiriasi tik kaitos darbų eiliškumas.

Mokytojai pirmas tris vietas skiria šiems darbams:

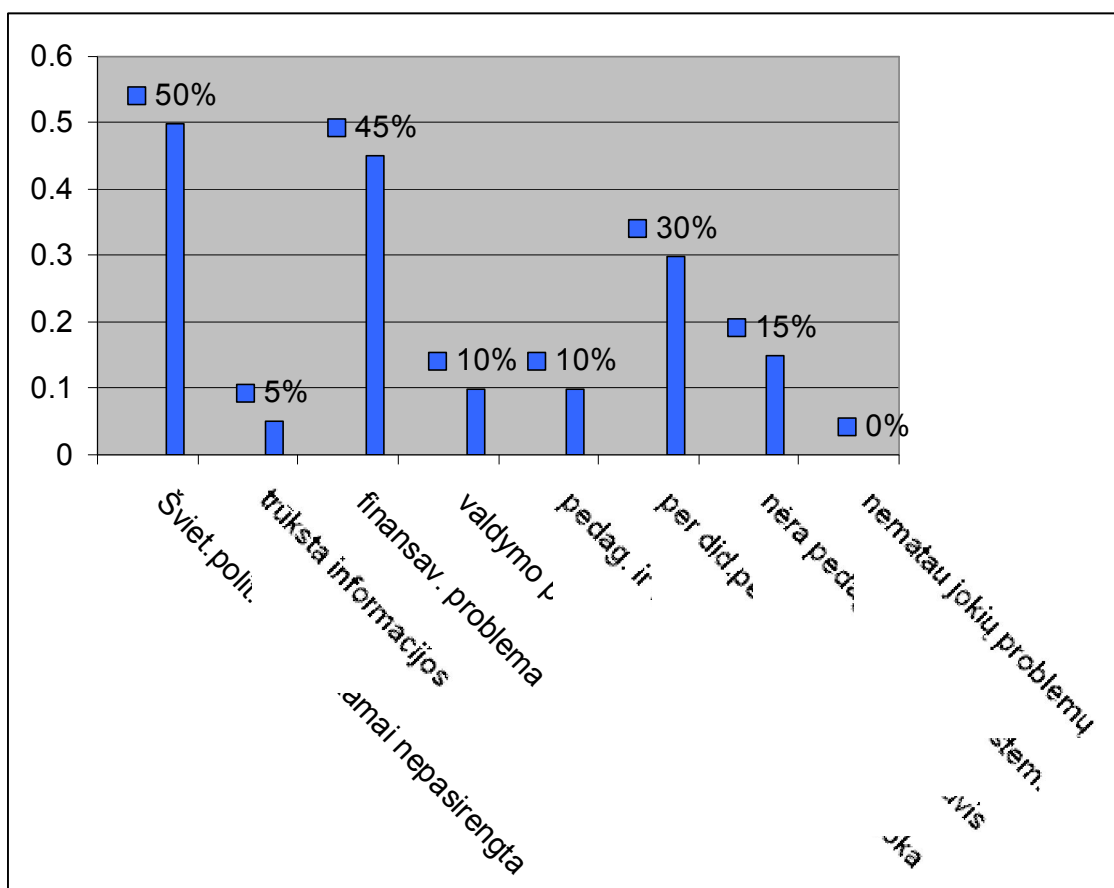
- Galimybė įsigyti kelias specialybes, persikvalifikuoti.
- Mokyklų tinklo optimizavimas.
- Mokyklos vidaus auditas.

Mokyklų vadovai ir jų pavaduotojai:

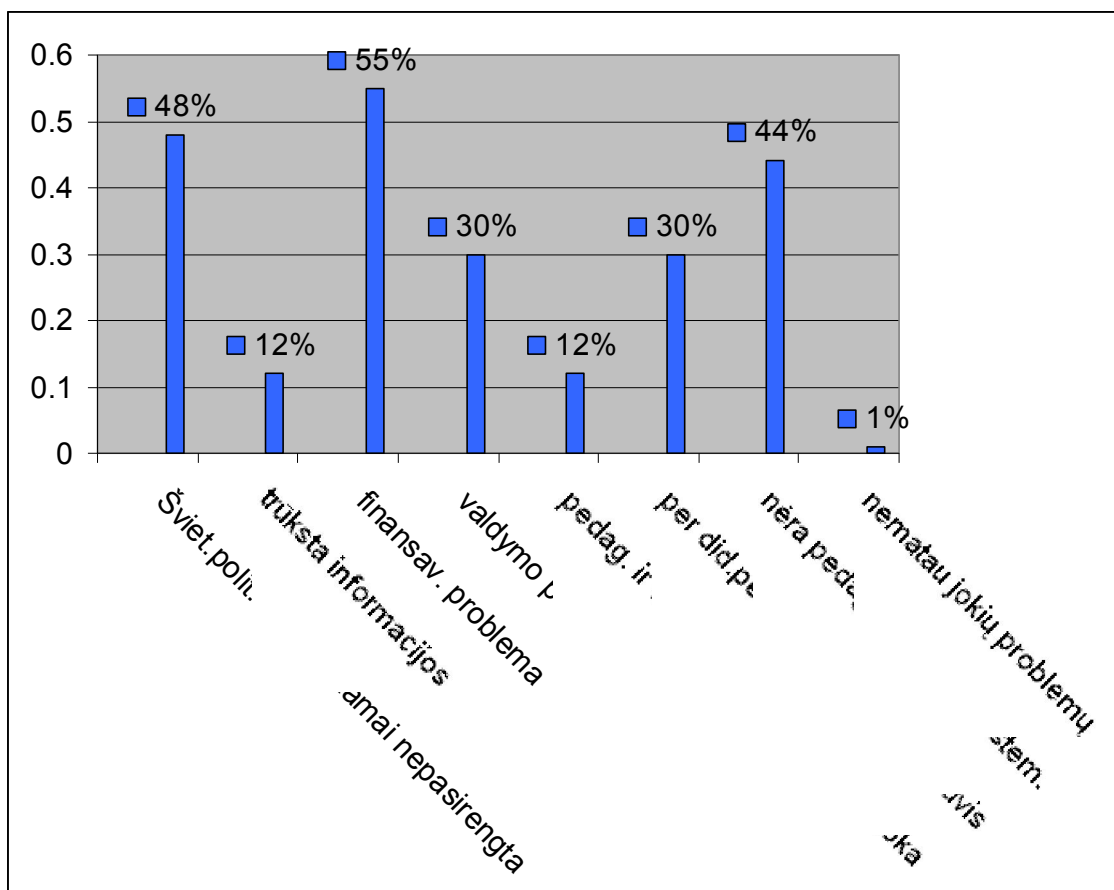
- Mokyklos vidaus auditas.
- Mokyklų tinklo optimizavimas ir decentralizacijos politikos vykdymas.
- Galimybė įsigyti kelias specialybes, persikvalifikuoti.

Apibendrinant galima teigti, kad nuomonių skirtumas nėra esminis ir gali būti, kad jį sąlygoja būtent užimamos pareigos.

Mokytojai ir mokyklų vadovai bei jų pavaduotojai buvo paprašyti įvardinti tris pagrindines problemas (švietimo politikos kaitai tinkamai nepasirengta, trūksta informacijos, finansavimo problema, valdymo problema, pedagogų ir vadovų kompetencijos stoka, per didelis pedagogų ir vadovų darbo krūvis, nėra pedagogų saugumo sistemos, nematau jokių problemų). Respondentų nuomonės pateikiamos 32 pav. ir 33 pav.



32 pav. Problemos, trukdančios kaitai (vadovai ir jų pavaduotojai)



33 pav. Problemos, trukdančios kaitai (mokytojai)

Mokyklų vadovai ir jų pavaduotojai išskyrė šias tris problemas, trukdančias sėkmingai kaitai:

- Švietimo politikos kaitai tinkamai nepasirengta.
- Finansavimo problema.
- Per didelis pedagogų ir vadovų darbo krūvis.

Mokytojų nuomone pagrindinės trys problemos yra šios:

- Finansavimo problema.
- Švietimo politikos kaitai tinkamai nepasirengta.
- Nėra pedagogų saugumo sistemos.

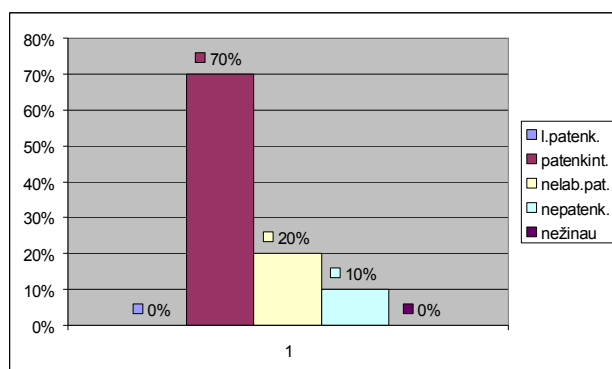
Iš gautos informacijos matyti, kad nuomonių skirtumas nėra labai didelis. Tiek mokytojai, tiek mokyklų vadovai išvelgia beveik tas pačias problemas, kurios trukdo sėkmingai įgyvendinti švietimo politiką. Skiriasi tik tos problemos, arba jų prioritetumas, su kuriomis kiekviena respondentų grupė susiduria tiesiogiai darbo metu. Pavyzdžiui, mokytojai nurodė saugumo sistemos trūkumą, nes tikėtina, kad savo darbo vietoje jie nevisuomet jaučiasi saugūs. Mokyklų vadovams ši problema nėra labai aktuali, tačiau jie susiduria su per didelio krūvio problema.

Išanalizavus mokytojų ir mokyklų vadovų, jų pavaduotojų požiūrį į švietimo padėties kaitą, problemas, galima būtų teigti, kad Šakių rajono mokyklose dirbantys pedagogai ir vadovai yra gerai

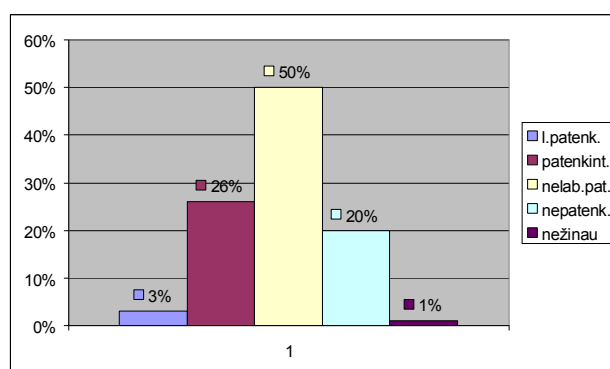
susipažinę su Lietuvoje vykstančia reforma, nuolat domisi, seka informaciją apie kaitos procesus, bet dauguma esamą švietimo padėtį vertina tik kaip patenkinamą. Įvardijamos tokios pagrindinės problemos - finansavimo problema, netinkamas pasiruošimas švietimo politikos kaitai, per dideli darbo krūviai, pedagogų saugumo stoka. Tačiau išskeldami problemas respondentai išvelgia ir sėkmes: galimybę įgyti kelias specialybes ar persikvalifikuoti, decentralizacijos ir mokyklų tinklo optimizavimą, mokyklų vidaus auditą. Nuomonių skirtumas tarp mokyklų vadovų ir mokytojų yra, tačiau jis nėra labai ženklus.

4.2.3. Požiūris į atskirų švietimo kaitos darbų įgyvendinimą ir žmogiškųjų išteklių valdymą Šakių rajone.

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie kaitos procesų vyksmą, buvo užduotas klausimas apie požiūrį į mokyklų tinklo pertvarką Šakių rajone. Respondentų nuomonių pasiskirstymą žr. 34 pav. ir 35 pav.



34 pav. Vadovų ir jų pavaduotojų nuomonė apie mokyklų tinklo pertvarkymą Šakių rajone



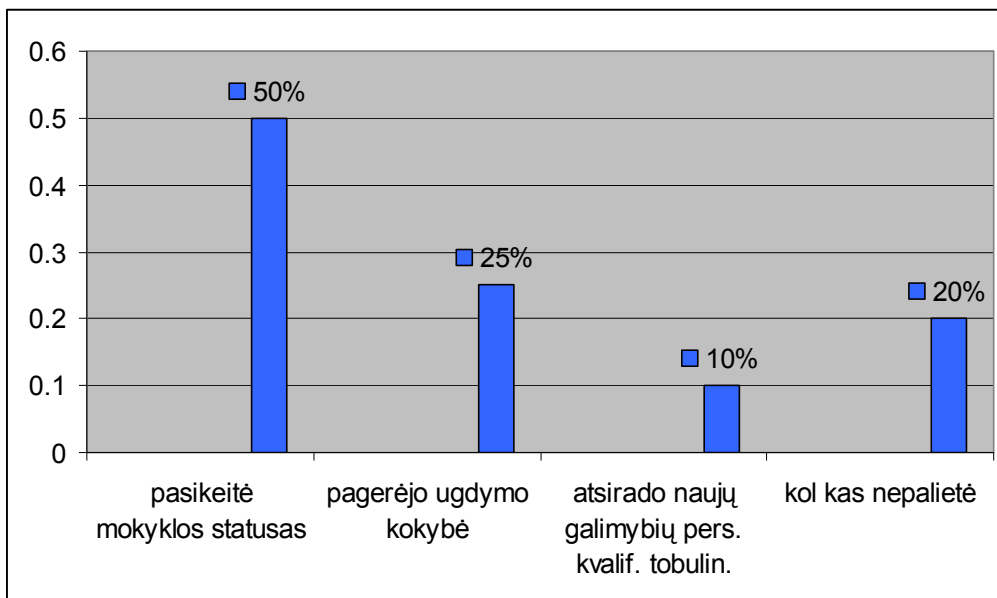
35 pav. Mokytojų nuomonė apie mokyklų tinklo pertvarkymą Šakių rajone

Atskirai paveiksluose pateikta informacija apie tai, ką mano vadovai ir jų pavaduotojai bei mokytojai, dirbantys Šakių rajono įvairių tipų mokyklose.

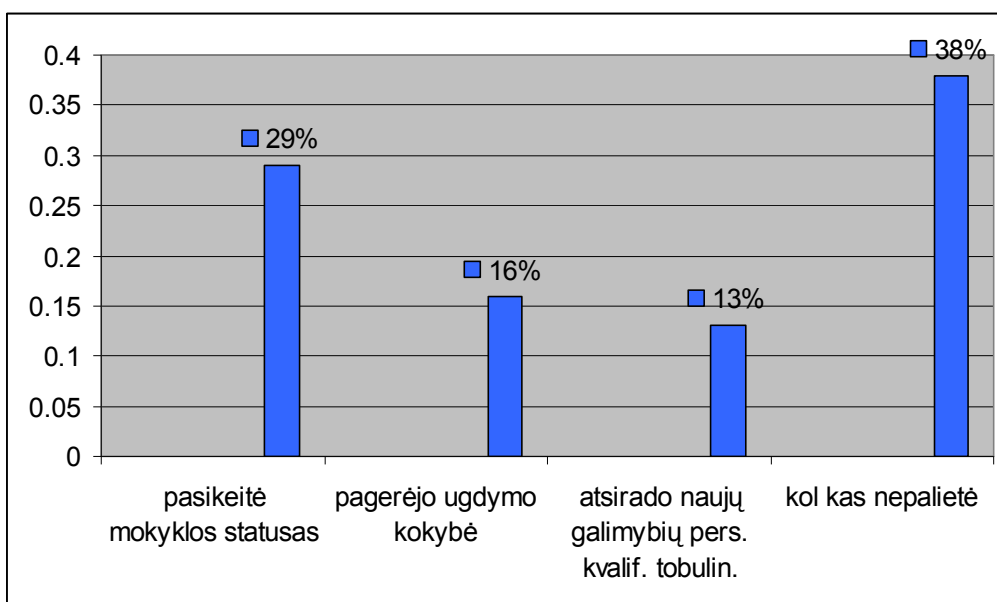
Nuomonių skirtumas gana akivaizdus. Didžioji dauguma administracijos atstovų patenkinti mokyklų tinklo pertvarka Šakių rajone. Tuo tarpu apklaustųjų mokytojų tarpe tokių tik penktadalis. Pusė apklaustųjų mokytojų teigia, kad nelabai patenkinti mokyklų tinklo pertvarka Šakių rajone, kai tokių vadovų yra tik penktadalis. Daugiau nepatenkintų šia pertvarka taip pat mokytojų tarpe. Tai rodo, kad mokytojų nuomonė kategoriškesnė ir labiau neigiama. Tai gali sąlygoti mokytojų nuolatinė baimė dėl savo darbo vietos. Vykstant mokyklų tinklo pertvarkymui vyksta mokyklų statuso kaita, keičiasi darbo vietų skaičius ir t.t.

Nemažą rajono mokyklų dalį palietė mokyklų tinklo kaita. Dalis mokyklų buvo reorganizuotos, dalis prarado nemažą skaičių kvalifikučiausių mokytojų, geriausių mokinių, o kita dalis, atvirkščiai,

sutraukė geriausias mokinius, mokytojus ir t.t. Todėl, siekiant išsiaiškinti, kaip konkrečiai kiekvieno respondento darbo vietą palietė ši kaita, užduotas klausimas, kaip pertvarka palietė Jūsų mokyklą. Respondentų nuomonė pateikta 36 pav. ir 37 pav.



36 pav. Kaip tinklo pertvarka paveikė mokyklą (vadovai ir jų pavaduotojai)



37 pav. Kaip tinklo pertvarka paveikė mokyklą (mokytojai)

Iš gautos informacijos matyti, kad vadovų ir mokytojų nuomonės iš dalies sutampa:

- nemenką dalį respondentų palietė jų mokyklos statuso pasikeitimas (pusę vadovų, trečdalį mokytojų);

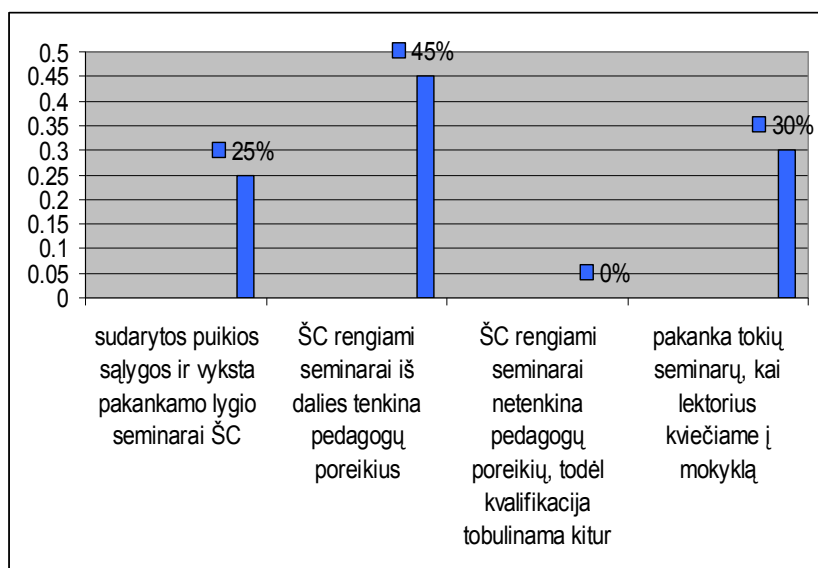
- tiek dalis vadovų (ketvirtadalis), tiek dalis mokytojų (apie penktadalis) teigia, kad vykstant mokyklų tinklo kaitai pagerėjo ugdymo kokybė;
- kiek mažesnė dalis vadovų ir jų pavaduotojų (10%) ir mokytojų (13%) teigia, kad vykstant kaitai atsirado naujų galimybių persikvalifikuoti ar kvalifikacijai tobulinti;
- kiek daugiau nei trečdalis mokytojų mokyklų tinklo pertvarka visiškai kol kas nepalietė. Tokių administracijos atstovų atsirado tik ketvirtadalis.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek mokytojai, tiek mokyklų vadovai ir jų pavaduotojai pastebi ir teigiamus, ir neigiamus mokyklų tinklo reorganizavimo padarinius. Tačiau mokytojų nuomonė vėlgi kur kas labiau kritiška. Nors visi respondentai puikiai supranta, kad kartais vienos mokyklos gerovė sukuriama kitos mokyklos sąskaita, tačiau išsakytos konkrečios mokytojų nuomonės rodo, kad vykstant pertvarkai mokytojų darbe ir bendravime su mokyklos bendruomene atsirado nemažos sumaištys. Kai kurie respondentai pateikė tokius atsakymus: mokyklų tinklo pertvarka kelia nuolatinę įtampą kolektyve, tarpe moksleivių ir jų tėvų; išvyksta mokiniai į kitas mokyklas, baiminasi dėl mokyklos išnykimo, įnešė nesaugumo jausmą, blaškosi tėvai ir mokiniai rinkdamiesi ugdymo įstaigą.

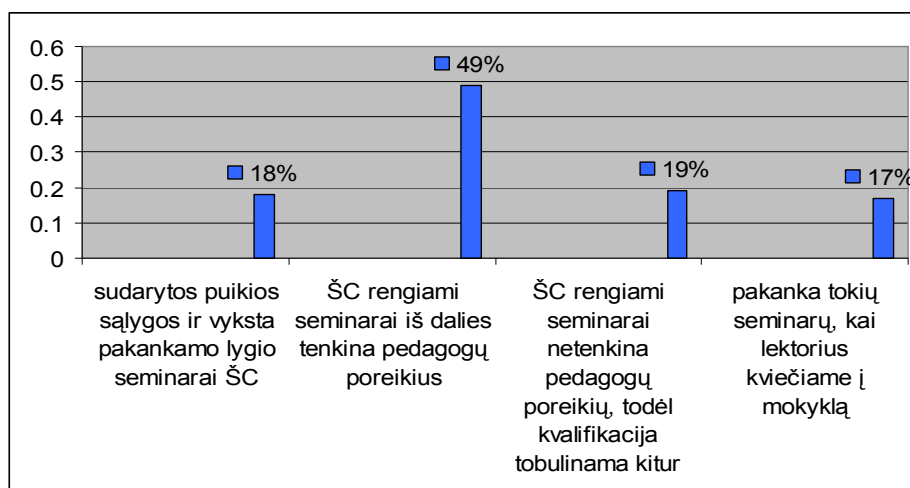
Visos mokytojų dvejonės yra labai suprantamos, nes kol vyksta pertvarka nėra stabilumo jausmo ir aiškios ateities vizijos.

Labai svarbi švietimo politikos sritis - **žmogiškieji ištekliai**. Nuo pat pertvarkos pradžios vis didėja dėmesys pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimui, vadybinių kompetencijų ugdymui ir tobulinimui, personalo planavimui ir kt.

Respondentams buvo pateiktas klausimas apie pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimą ir galimybes Šakių rajone (žr. 38 pav. ir 39 pav.).



38 pav. Vadovų ir jų pavaduotojų požiūris į pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimą Šakių rajone



39 pav. Mokytojų požiūris į pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimą Šakių rajone

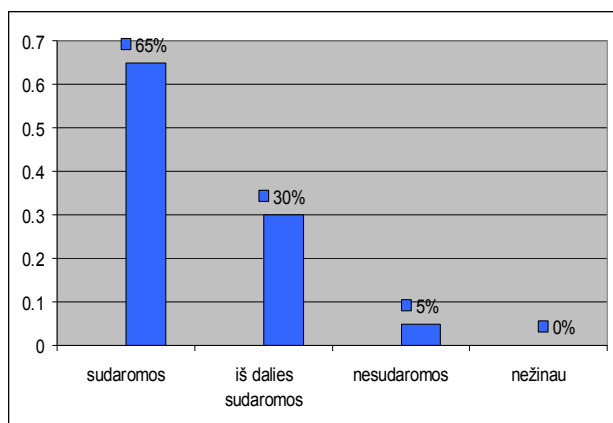
Siekiant konkrečiai išsiaiškinti mokyklų vadovų ir mokytojų nuomones, pateikti atskiri paveikslai. Iš gautos informacijos matyti, kad administracijos ir mokytojų nuomonės skiriasi dalinai. Beveik pusė mokyklų vadovų ir mokytojų teigia, kad ŠC rengiami seminarai iš dalies tenkina pedagogų poreikius. Ketvirtadalis vadovų ir beveik penktadalis mokytojų mano, kad ŠC sudarytos puikios sąlygos ir vyksta pakankamo lygio seminarai.

Tačiau taip pat beveik penktadalis mokytojų mano, kad ŠC rengiami seminarai netenkina pedagogų poreikių, todėl kvalifikaciją jie tobulina kitur. Tuo tarpu tarp vadovų tokių atsakymų nebuvo visiškai. Tai rodo, kad vis tik mokytojų nuomonė kritiškesnė ir nepatenkintų kvalifikacijos tobulinimu Šakių rajone daugiau yra jų šių respondentų tarpe.

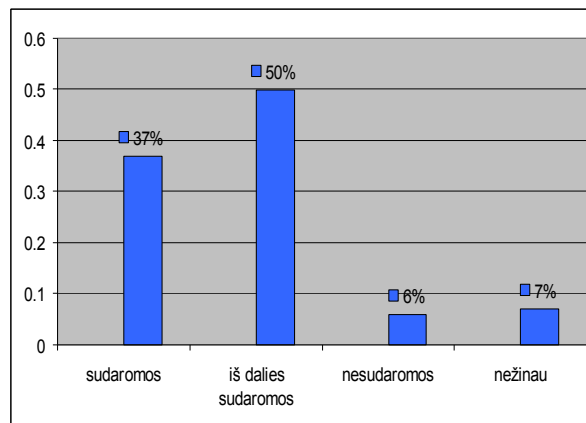
Gana didelė dalis (trečdalis) vadovų mano, kad pakanka seminarų, kuriuos veda kviešti į jų mokyklą lektorai. Mokytojų, palaikančių šią nuomonę, yra kiek mažiau nei penktadalis.

Apibendrinant galima būtų teigti, kad vis tik dalis respondentų, kurie yra nepatenkinti ŠC vykstančiais kvalifikacijos tobulinimo renginiais nėra labai didelė. Ir ši veikla labiausiai netenkina mokyklose dirbančių mokytojų. Atsirado ir tokių respondentų, kurie teigė, kad seminarai yra laiko gaišimas, nes visą informaciją galima rasti internete.

Norint išsiaiškinti respondentų nuomonę apie persikvalifikavimo sąlygas Šakių rajone, pateiktas kitas klausimas, kurio metu surinkti duomenys pateikti 40 pav. ir 41 pav.



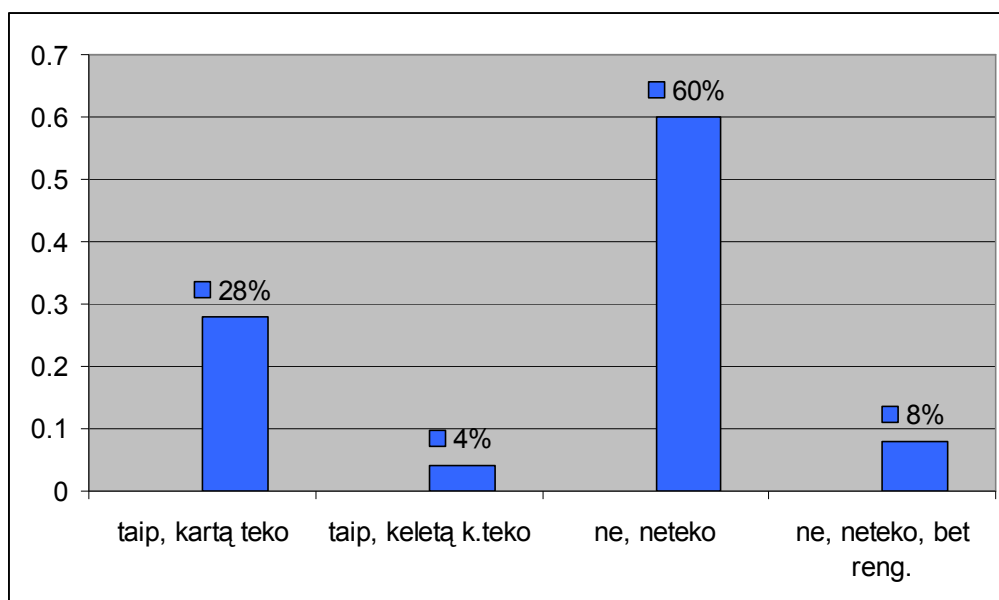
40 pav. Respondentų nuomonė apie sąlygas mokytojams persikvalifikuoti Šakių rajone (vadovai ir jų pavaduotojai)



40 pav. Respondentų nuomonė apie sąlygas mokytojams persikvalifikuoti Šakių rajone (mokytojai)

Šiuo klausimu vėlgi mokyklos vadovų ir mokykloje dirbančių mokytojų nuomonės iš dalies skyrėsi. Daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių vadovų teigia, kad Šakių rajone mokytojams persikvalifikuoti sąlygos yra sudaromos ir trečdalis, kad iš dalies sudaromos. Tik vienas respondentas mano, kad sąlygų persikvalifikuoti nėra. Tarp mokytojų pusė mano, kad sąlygos persikvalifikuoti sudaromos tik iš dalies, ir kiek daugiau nei trečdalis, kad sudaromos. Nedidelė dalis apklausoje dalyvavusių mokytojų teigia, kad sąlygos nesudaromos arba neturi savo nuomonės.

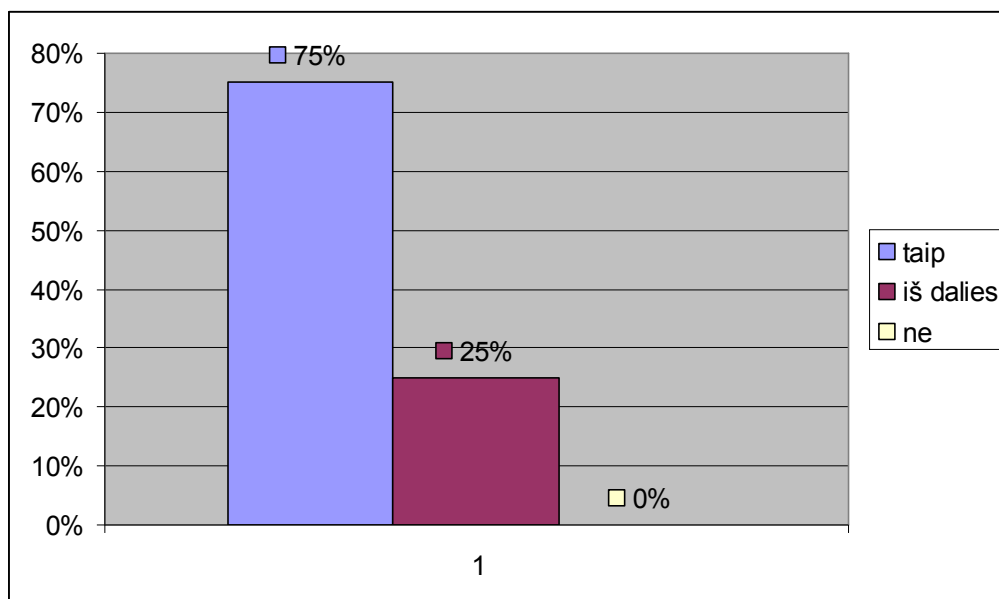
Mokytojų buvo paklausta, ar jiems teko persikvalifikuoti vykstant švietimo politikos kaitai (žr. 42 pav.).



42 pav. Mokytojų persikvalifikavimas vykstant švietimo politikos kaitai

Daugiau nei pusei apklausoje dalyvavusių mokytojų persikvalifikuoti neteko. Todėl ir klausimas apie persikvalifikavimui sudaromas sąlygas yra aktualus. Beveik trečdaliui teko persikvalifikuoti vieną kartą ir tik keliems respondentams teko keletą kartų, arba neteko, bet jie ruošiasi tam.

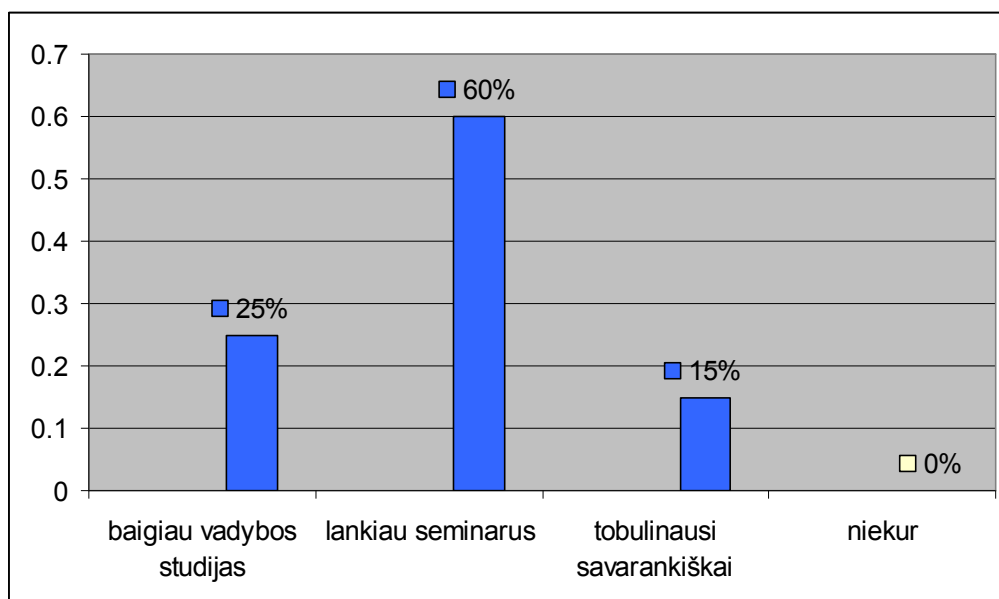
Mokyklų vadovų buvo klausiama apie vadybinės kvalifikacijos tobulinimą (žr. 43 pav.).



43 pav. Vadovų vadybinės kompetencijos tobulinimas

Didžioji dalis respondentų teigia, kad jiems teko tobulinti savo vadybinę kompetenciją, o ketvirtadalis, kad teko iš dalies. Tokių mokyklų vadovų, kuriems tobulinti vadybinės kompetencijos neteko nebuvo visiškai.

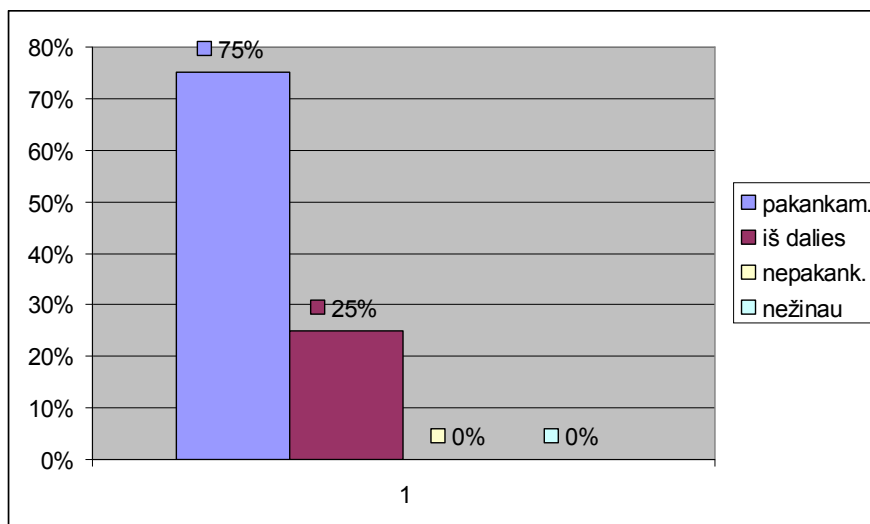
Į klausimą kur tobulino savo vadybinę kompetenciją mokyklų vadovai atsakė taip (žr. 44 pav.):



44 pav. Vadovų vadybinės kompetencijos tobulinimo (si) vieta

Daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių vadovų savo vadybinę kompetenciją tobulino lankydami seminarus, ketvirtadalis baigė vadybos studijas, kiek mažiau nei penktadalis – tobulinosi savarankiškai. Tai rodo, kad apklausoje dalyvavusiose mokyklose profesionalių vadybininkų netrūksta. Vadovai pakankamai atsakingai žiūri į savo vadybinės kompetencijos tobulinimą (si).

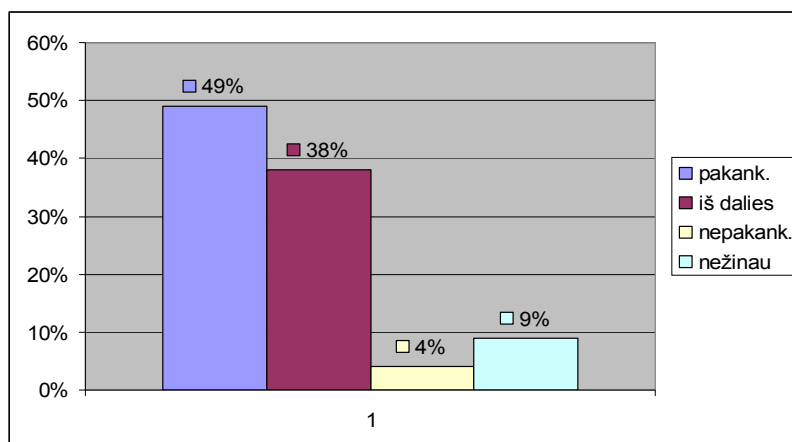
Domino ir respondentų nuomonė apie personalo planavimą. Mokyklų vadovams buvo pateiktas klausimas, ar jie skiria pakankamai dėmesio personalo planavimui, valdymui (žr. 45 pav.).



45 pav. Vadovų ir jų pavadootojų nuomonė apie dėmesio pakankamumą personalo valdymui ir planavimui

Dauguma vadovų mano, jog jie skiria pakankamai dėmesio personalo planavimui ir valdymui. Ketvirtadalis teigia, kad iš dalies. Respondentų, kurie manytų, kad skiria nepakankamai dėmesio arba neturinčių nuomonės – nėra.

Siekiant išsiaiškinti, ar šiuo klausimu mokytojų nuomonė sutampa su vadovų, to paties paklausta ir apklausoje dalyvavusių mokytojų. Gauta informacija pateikta 46 pav.



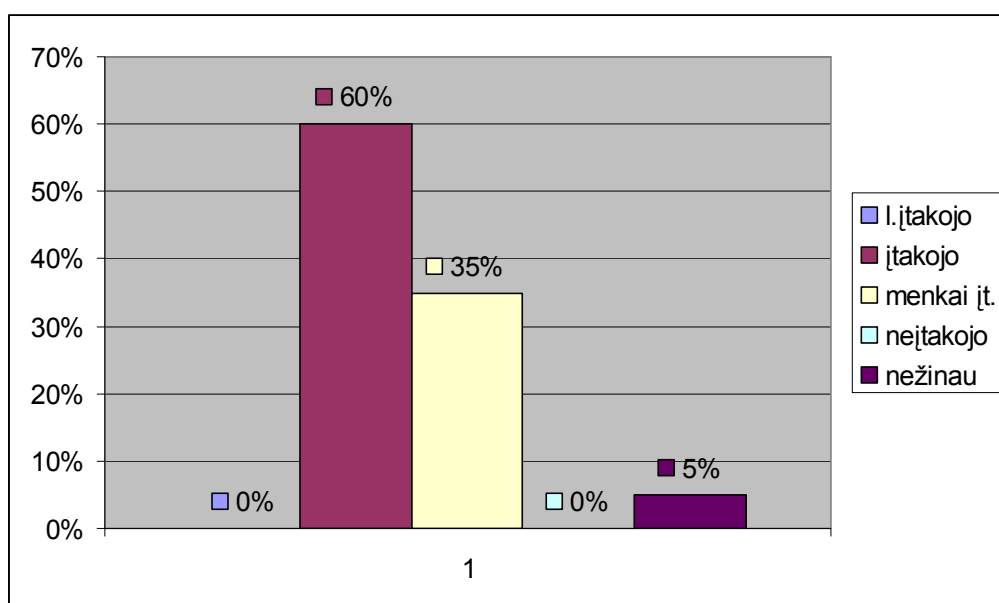
46 pav. Mokytojų nuomonė apie tai, ar mokyklų vadovai skiria pakankamai dėmesio personalo planavimui: numato, kokių darbuotojų reikės, kam teks persikvalifikuoti ir pan.

Iš dalies mokytojų nuomonė sutapo su mokyklų vadovų nuomone. Beveik pusė mokytojų mano, kad vadovai skiria pakankamai dėmesio personalo planavimui, kiek daugiau nei trečdalis mano, kad skiria pakankamai iš dalies. Tik keli respondentai teigia, kad vadovai per mažai skiria dėmesio personalo valdymui ir planavimui arba neturi savo nuomonės šiuo klausimu.

Šis klausimas aktualus, nes kai kuriose mokyklose trūksta konkrečių dalykų pedagogų. Todėl mokyklų vadovai, mokytojai turėtų žinoti, kokių mokytojų trūks artimiausiu metu, kokių po kelerių metų, o kokių specialistų poreikis mažės arba jų visiškai nereikės. Skiriant pakankamai dėmesio personalo planavimui ir valdymui mokytojai turės aiškesnę ateities viziją ir mažiau sumaišties kils renkantis ir planuojant persikvalifikavimą, darbo vietos pasirinkimą.

Iš gautos informacijos matyti, kad ši sritis visiems apklausoje dalyvavusiems respondentams yra pakankamai svarbi ir dirbama tinkama linkme.

Norint konkrečiau išsiaiškinti apie švietimo politikos kaitos poveikį žmogiškųjų išteklių valdymui, mokyklų vadovams ir jų pavaduotojams pateiktas klausimas apie švietimo politikos kaitos įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui. Duomenys pateikti 47 pav.



47 pav. Vadovų ir jų pavaduotojų nuomonė apie švietimo politikos kaitos įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui

Daugiau nei pusė apklausoje dalyvavusių mokyklų vadovų ir jų pavaduotojų teigia, kad švietimo politikos kaita įtaką žmogiškųjų išteklių valdymą, kiek daugiau nei trečdalis, kad menkai įtaką ir vienas respondentas neturi savo nuomonės.

Tai rodo, kad švietimo politikos kaita Šakių rajone pakankamai glaudžiai susijusi su pokyčiais žmogiškųjų išteklių valdyme ir planavime.

Apibendrinant respondentų požiūris į atskirų švietimo kaitos darbų įgyvendinimą ir žmogiškųjų išteklių valdymą Šakių rajone galima būtų teigti, kad:

- tiek mokyklų vadovai, tiek mokytojai jaučia ir aktyviai dalyvauja švietimo politikos kaitoje Šakių rajone;
- ryškiausiai mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonės skiriasi mokyklų tinklo kaitos klausimu;
- nuomonių skirtumai, nors ir dalini, vis tik jaučiasi analizuojant visus klausimus;
- mokytojų nuomonė kategoriškesnė, negatyvesnė ir jaučiasi neužtikrintumas savo ateitimi;
- tiek mokytojai, tiek mokyklų vadovai labai atsakingai žiūri į kvalifikacijos tobulinimą, sąlygas kvalifikacijai tobulinti ir kvalifikacijos tobulinimo pasirinkimo vietą.

IŠVADOS

Išanalizavus teorinę medžiagą, teisės aktus, reglamentuojančius švietimo politikos įgyvendinimą, vertinimą ir žmogiškųjų išteklių valdymą bei atlikus tyrimą, galima formuluoti tokias išvadas:

1. Apibendrinus įvairių autorių viešosios politikos apibūdinimus, galima būtų viešąją politiką apibūdinti kaip organizuotą veiklą, apimančią organizuotų tikslų ir programų rengimą ir įgyvendinimą sprendžiant visuomenės problemas įvairiose srityse, tame tarpe ir švietimo politikos. Autorių pateikta švietimo politikos samprata ir prioritetai rodo, kad šios švietimo politikos esmė – valstybės politikos švietimo sektoriuje įgyvendinimo užtikrinimas ir švietimo sričių, kurios tiesiogiai susijusios su tam tikrų valstybės interesų įgyvendinimu, nustatymas.

2. Lietuvos Respublikos švietimą reglamentuojančių teisinių dokumentų analizė rodo, jog LR švietimo įstatymai ir jų redakcijos atitinka šio laikmečio reikalavimus, atsižvelgia į greitai besikeičiančią visuomenę ir jos poreikius, atitinka pagrindinius demokratijos principus bei suteikia kiekvienam asmeniui svarbią galimybę bei būtinybę mokytis visą gyvenimą siekiant integruotis į šiuolaikinę, sparčiai besikeičiančią ir vis naujus poreikius bei reikalavimus iškeliančią visuomenę.

3. Labai svarbi švietimo politikos įgyvendinimo sritis yra strateginis švietimo sistemos nuostatų, programų, kryptių planavimas siekiant įgyvendinti bendrą valstybės švietimo politiką. Dėl sparčių ekonominių pokyčių pasaulyje, o tai greitai pastebima ir Lietuvoje (didelis nedarbas, emigracija, socialinė atskirtis, išaugęs skurdas, ypač sumažėjęs finansavimas švietimui ir pan.) ne visos strategijos kryptys gali būti sėkmingai ir kokybiškai įgyvendintos iki Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos antrojo etapo pabaigos.

4. Švietimo politikos įgyvendinančių institucijų analizė rodo, galima jog švietimo politiką įgyvendinančios institucijos teoriškai yra produktyvus kelias siekiant sėkmingai įvykdyti švietimo reformą. Tačiau praktikoje šioms institucijoms reikia kokybiškai ir efektyviai išspręsti tarpinstitucinio bendradarbiavimo problemą, paprasčiau ir sklandžiau švietimo politikoje įgyvendinti strategines arba taip vadinamas prioritetas sritis, t. y., žmoniškuosius ir finansinius išteklius, jų kaitą bei tobulinimą.

5. Apibendrinus mokslinę, metodinę literatūrą ir švietimo politiką reglamentuojančius dokumentus galima daryti išvadą, kad žmogiškieji išteklių – tai yra visi toje organizacijoje dirbantys žmonės: darbininkai, vadovai, specialistai, aptarnaujantis personalas ir kt. Žmogiškuosius organizacijos išteklius sudaro visi asmenys, dalyvaujantis organizacijos veikloje, nepaisant atliekamų vaidmenų. Visuotinai yra pripažįstama, kad žmogiškieji išteklių – tai vertingiausias kiekvienos organizacijos turtas. Apjungus ir įgyvendinus visus žmoniškųjų išteklių valdymo principus galima būtų tikėtis rentabilios, produktyvios ir sėkmingai dirbančios, greitai prisitaikančios prie šiuolaikinio gyvenimo ritmo ir vis išskylančius naujus gyvenimo iššūkius įveikiančios organizacijos, kurios

kiekvienas darbuotojas jaustūsi saugus, svarbus ir siekiantis sėkmingai įgyvendinti organizacijos siekius ir tikslus.

6. Prieš tyrimą suformuluota hipotezė, kad švietimo politikos kaita yra neišvengiama, tačiau dėl įvairių priežasčių formuojasi neigiamas požiūris į švietimo sistemos kaitą bei vyksta nesusikalbėjimas tarp įvairių žmogiškųjų išteklių valdymo lygmenų, kurie yra susiję su švietimo politikos įgyvendinimu. Tyrimo duomenys rodo, kad Šakių rajono mokyklų vadovai ir jų pavaduotojai bei mokytojai atskirus švietimo politikos įgyvendinimo darbus ir žmogiškųjų išteklių valdymą vertina įvairiai. Dažniausiai vertinimas yra patenkinamas. Respondentai nurodo pastebėtus trūkumus ir teigiamas puses. Apklausoje dalyvavę mokytojai laikosi kritiškesnės nuomonės nei mokyklų vadovai. Iškelta hipotezė iš dalies pasitvirtino, nes nuomonių skirtumas, nors ir nėra esminis ir labai ženklus, vis tik yra, o tai, žinoma, įtakoja bendros veiklos, įgyvendinant švietimo politiką Šakių rajono mokyklose, sėkmingumą. Respondentai, vertindami žmogiškųjų išteklių valdymą Šakių rajone įgyvendinant švietimo politiką, teigiamai vertina pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimo bei persikvalifikavimo galimybes. Respondentų, turinčių neigiamą nuomonę šiais klausimais, daugiau mokytojų tarpe. Šakių rajono mokyklų vadovų dauguma mano, kad švietimo politikos kaitą įtakojo žmogiškųjų išteklių valdymą ir planavimą, kuris daugumos respondentų nuomone yra vertinamas kaip pakankamas arba iš dalies pakankamas. Apibendrinant respondentų požiūris į atskirų švietimo kaitos darbų įgyvendinimą ir žmogiškųjų išteklių valdymą Šakių rajone galima būtų teigti, kad:

- tiek mokyklų vadovai, tiek mokytojai aktyviai jaučia ir dalyvauja švietimo politikos kaitą Šakių rajone;
- ryškiausiai mokyklų vadovų ir mokytojų nuomonės skiriasi mokyklų tinklo kaitos klausimu;
- nuomonių skirtumai, nors ir dalini, vis tik jaučiasi analizuojant visus klausimus;
- mokytojų nuomonė kategoriškesnė, negatyvesnė ir jaučiasi neužtikrintumas savo ateitimi.
- tiek mokytojai, tiek mokyklų vadovai labai atsakingai žiūri į kvalifikacijos tobulinimą, sąlygas kvalifikacijai tobulinti ir kvalifikacijos tobulinimo pasirinkimo vietą.

REKOMENDACIJOS

1. Atsižvelgiant į didelius mokytojų, mokyklų vadovų darbų apimtį, ŠMM parengti Mokytojų ir mokyklos vadovų darbo krūvio mažinimo programą ir nedelsiant ją įgyvendinti.
2. Švietimo kaitos darbus, tame tarpe ir liečiančius žmogiškųjų išteklių valdymą vykdyti nuosekliai. Pabaigti vieną darbą, jį aptarti, tuomet pradėti kitą. Jei pradedamas eksperimentas, tai vertėtų jį baigti, viešai aptarti, kas pavyko ir nuspręsti, ar verta įgyvendinti visiems.
3. Švietimo ir mokslo ministerija turėtų daugiau dėmesio skirti savo veiklos analizei ir jos viešinimui. Reikėtų daugiau viešų diskusijų spaudoje, televizijoje.
4. Visas vertinimo išvadas, teigiamas ir neigiamas, būtina komentuoti, pristatyti visuomenei, kad ne tik suinteresuoti asmenys turėtų galimybę pareikšti savo nuomonę, bet ir ŠMM atstovai.
5. Mokyklų vadovai turėtų atsakingiau žvelgti į mokyklos personalo reiškiamą nuomonę, pastabas ir pageidavimus. Imtis reikalingų veiksmų spręsti problemoms, net jei problemas išvelgia nedidelė dalis personalo.
6. Svarbu keisti viešąją nuomonę apie švietimo politikos įgyvendinimą, o tuo pačiu ir žmogiškųjų išteklių valdymą vykstant švietimo politikos kaitai, klausimais. Ši kaita turėtų būti pradėta vykdyti nuo švietimo paslaugų teikėjų – mokytojų, dėstytojų.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adomėnas M. (2008). „Švietimo sistemos tikslas – skatinti jaunąją kartą kurti savo ir savo valstybės ateitį“.
2. Ališauskas R. (2003). „Švietimo reformos įgyvendinimas Lietuvoje“. Švietimo naujienos. Nr. 20
3. Arimavičiūtė M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, ISBN 9955-19-021-3.
4. Aristotelis. Politikos ir valstybės samprata. <http://lt.wikipedia.org/wiki/Aristotelis>
5. Bakanauskienė I. (1996). Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. Nr. 3
6. Bakanauskienė I. (2002). Personalo valdymas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
7. Baršauskienė V. (2006). Žmogiškieji santykiai. Metodinė medžiaga. Kaunas.
8. Bhaskar J. D. (2000). Vadybinė ekonomika. Kaunas: Technologija.
9. Davies B., Ellison L. (2006) *Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai*. Vilnius: Homo liber, ISBN 9955-716-12-6
10. Dessler G. (2002). Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. Dėl Valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo (2005). http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=261478
12. Dėl švietimo ir mokslo ministro 2008 m. lapkričio 24 d. įsakymo Nr. ISAK-3216 "Dėl Mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų (išskyrus psichologus) atestacijos nuostatų patvirtinimo" pakeitimo
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=380462&p_query=&p_tr2=
13. Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų. (2003).
<http://www.smm.lt/ti/docs/strategija2003-12.doc>
14. Easton D. Politikos apibrėžimo būdai. <http://lt.wikipedia.org/wiki/Politika>
15. Grigas R. (1993). Personalo organizavimo vakaruose bruožai ir mes. Vilnius.
16. Jackūnas Ž. (1993). Lietuvos švietimo plėtotė Europos edukacinių nuostatų kontekste. Atsak. red. ir sudaryt. P. Dereškevičius. Lietuvos švietimo sistemos gairės: str. rinkinys. Vilnius: Valstybinis leidybos centras.
17. Jovaiša L. (1993). Edukologijos įvadas. Kaunas: Technologija.
18. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. (2003). *Mokyklos strategija*: strateginio vystymo vadovas. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, ISBN 9955-9646-1-8.

19. Jucevičienė P. (1994). Dabartinės ugdymo mokslo ir praktikos problemos Lietuvoje // Socialiniai mokslai. Edukologija, Nr.1, p. 17-30. ISSN 1392-5016.
20. Juknevičienė V. (2006). „Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui.“ Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
21. Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
22. Laswell H. Politikos apibrėžimo būdai. <http://lt.wikipedia.org/wiki/Politika>
23. Laužikas J. (1993). Pedagoginiai raštai. Pedagogikos klasika. Kaunas: Šviesa.
24. Leonavičius J. (1993). Sociologijos žodynas. Vilnius: Academija.
25. Leonienė B. (2001). Darbuotojų vadyba. Kaunas: Šviesa.
26. Lukšienė M. (2000). Jungtys. Vilnius: Alma littera.
27. Lietuvos švietimo sistema. (2008/09)
eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/.../LT_LT.pdf
28. Lietuvos Respublikos apskrities valdymo įstatymas. (1994).
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=281308
29. Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymas. (1997).
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=295954
30. Lietuvos Respublikos Konstitucija. (1992).
<http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>
31. Lietuvos Respublikos Aukštojo mokslo įstatymas. (2000).
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=281384
32. Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas. (2009).
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=343430&p_query=&p_tr2=
33. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. vasario 7 d. nutarimas Nr.194 “Dėl Lietuvos respublikos vyriausybės 2002m birželio 6d. nutarimo „Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo“, pakeitimo“. *Valstybės žinios*, 2007, Nr.23 -879.
34. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. (1991).
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279441&p_query=&p_tr2=
35. Lietuvos švietimo koncepcija. (1992).
<http://www.smm.lt/strategija/docs/srp/koncepcija/koncepcija1.htm#2>
36. Martinkus B. (2000). Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas. Kaunas: Poligrafija ir infomatika.
37. Navickaitė J (2005). „Švietimas ir mokslas 2005 – aisiais“. Nr. 16
38. Numgaudis D. (2003) „Kokybinis šuolis į ateitį“.
http://www.culture.lt/lmenas/?leid_id=2935&kas=straipsnis&st_id=1732

<http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2008-01-17-mantas-adomenas-svietimo-sistemas-tikslas-skatinti-jaunaja-karta-kurti-savo-ir-savo-valstybes-ateiti/4055>

39. Pavilionis R. (1997). „Mūsų laikas“.
<http://www3.lrs.lt/n/rinkimai/pr97/kandidatai/pavilionis/publikacija1.html>
40. Pranckūnienė E. (2007). „Kas padaryta įgyvendinant Valstybinę švietimo strategiją?“. Švietimo naujienos. Nr. 2
41. Raipa A. (2002). „Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika.“
<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z1/1648-2603-2006-nr1-11.pdf>
42. Raipa. A. (2002). Viešoji politika ir viešasis administravimas: raida, struktūra ir sąveika . Viešoji politika ir administravimas . IS SN 1648-2603 Nr. 1. 11-13 p.
43. Sakalas A., Šilingienė V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
44. Stoner J. A., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2005). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir infomatika.
45. Šnapštienė R. (2007). Žmogiškųjų išteklių vadyba viešajame sektoriuje. Paskaitų konspektas. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
46. Švietimo kaita 1988–2008 m. Mokslinė praktinė konferencija.(2009). Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla, 2009. 3-8 p.
47. Švietimo įstatymo pakeitimo ĮSTATYMAS.(2011).
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=395105&p_query=&p_tr2=
48. Taylor S., Rizvi F., Lingard B., Henry M. (1997). Educational Policy and the Politics of Change. London: New York: Routledge.
49. Timar T. (2000). Regioninė švietimo politika. Paskaitų konspektas.
50. Valstybinė švietimo strategija 2003-2012. (2003). Valstybės žinios. Nr.IX – 1700.
51. Vasiliauskas A. (2002) *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija, ISBN 9986-433-28-2.
52. Želvys R.(2003) „Dvidešimt Lietuvos švietimo pertvarkos metų: ar jau laikas skambinti pavojaus varpais?“ www.smm.lt/strategija/docs/vssi/090219/Dvidesimt_R_Zelvys.pdf
53. Želvys R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

ANKETA MOKYKLŲ VADOVAMS IR JŲ PAVADUOTOJAMS

Rengdama magistrinį darbą, ŠU vadybos, specializavimosi sritis viešasis administravimas, magistrantė Virginija Dailidienė atlieka tyrimą apie žmogiškųjų išteklių valdymą įgyvendinant švietimo politiką Šakių rajone. Kiekvieno iš Jūsų nuomonė yra svarbi, todėl tikiuosi nuoširdžių ir atvirų atsakymų. Anketa yra anoniminė, gauti duomenys bus naudojami tik statistiškai apibendrinti.

Jums tinkantį atsakymą žymėkite X

1. Jūsų lytis mot./ vyr.
2. Jūsų amžius..... m.
3. Vadybinio darbo stažas:
 iki 3 m. 3-5 m. 5-10 m. 10-15 m. 15-20 m. 20 ir daugiau m.
4. Pedagoginio darbo stažas:
 iki 3 m. 3-5 m. 5-10 m. 10-15 m. 15-20 m. 20 ir daugiau m.
5. Išsilavinimas:
 vidurinis specialusis vidurinis auštasis
6. Jūsų kvalifikacinė kategorija:
 mokytojas vyr. mokytojas metodininkas ekspertas
7. Jūsų vadybinė kategorija:
 neturiu trečioji antroji pirmoji
8. Kaip vertinate dabartinę Lietuvos švietimo padėtį?
 gerai patenkinamai blogai labai blogai
9. Kaip vertinate švietimo politikos įgyvendinimą Lietuvoje?
 reformos buvo neišvengiamos ir reikalingos, jos išsprendė daug problemų;
 reformos buvo reikalingos, bet kai ką reikėjo daryti kitaip;
 daugelį pertvarkų reikėjo daryti kitaip;
 reforma nebuvo reikalinga.
10. Iš kur sužinote apie vykdomą švietimo politiką?
 nuolat domiuosi, skaitau ŠMM internetiniame puslapyje;
 naujienų ieškau žiniasklaidoje;
 nuolat lankausi seminaruose.
11. Ką, Jūsų nuomone, labiausiai teigiamai paveikė švietimo politikos kaita?
 mokyklų tinklo optimizavimą;
 decentralizacijos politikos vykdymą;

mokyklos vidaus audita;

- mokyklos išorės audita;
- pedagogų atestavimo tvarka;
- galimybę įgyti kelias specialybes, persikvalifikuoti;
- pedagogų kvalifikacijos tobulinimo kaitą.

12. Kokios 3 pagrindinės problemos, Jūsų nuomone, trukdo sklandžiai įgyvendinti švietimo politiką?

švietimo politikos kaitai tinkamai nepasirengta;

- trūksta informacijos;
- finansavimo problema;
- valdymo problema;
- pedagogų ir vadovų kompetencijos stoka;
- per didelis pedagogų ir vadovų darbo krūvis;
- nėra pedagogų saugumo sistemos;
- nematau jokių problemų.

13. Ar Jūs esate patenkinti mokyklų tinklo pertvarkymu Šakių rajone?

- labai patenkinti patenkinti nelabai patenkinti nepatenkinti nežinau

14. Kaip mokyklų tinklo pertvarka palietė Jūsų mokyklą?

- pasikeitė mokyklos statusas;
- pagerėjo ugdymo kokybė;
- atsirado naujų galimybių personalo kvalifikacijos tobulinimui;
- kol kas nepalietė;
- kita..... įrašyti.

15. Koks Jūsų požiūris į pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimą Šakių rajone?

- sudarytos puikios sąlygos ir vyksta pakankamo lygio seminarai ŠC;
- ŠC rengiami seminarai iš dalies tenkina pedagogų poreikius;
- ŠC rengiami seminarai netenkina pedagogų poreikių, todėl kvalifikacija tobulinama kitur;
- pakanka tokių seminarų, kai lektorius kviečiame į mokyklą;
- kita..... įrašyti.

16. Ar Jūsų nuomone Šakių rajone sudaromos sąlygos mokytojams persikvalifikuoti?

- sudaromos iš dalies sudaromos nesudaromos nežinau

17. Ar Jums teko tobulinti savo vadybinę kompetenciją?

- taip iš dalies ne

18. Kur tobulinote savo vadybinę kompetenciją?

- baigiau vadybos studijas lankiau seminarus tobulinausi savarankiškai niekur

19. Ar skiriate pakankamai dėmesio personalo planavimui, valdymui?

pakankamai iš dalies nepakankamai nežinau

20. Ar įtakojo švietimo politikos kaita žmogiškųjų išteklių valdymą?

labai įtakojo įtakojo menkai įtakojo neįtakojo nežinau

Dėkoju už atsakymus!

ANKETA MOKYTOJAMS

Rengdama magistrinį darbą, ŠU vadybos, specializavimosi sritis viešasis administravimas, magistrantė Virginija Dailidienė atlieka tyrimą apie žmogiškųjų išteklių valdymą įgyvendinant švietimo politiką Šakių rajone. Kiekvieno iš Jūsų nuomonė yra svarbi, todėl tikiuosi nuoširdžių ir atvirų atsakymų. Anketa yra anoniminė, gauti duomenys bus naudojami tik statistiškai apibendrinti.

Jums tinkantį atsakymą žymėkite X

1. Jūsų lytis mot./ vyr.
2. Jūsų amžius..... m.
3. Pedagoginio darbo stažas:
 iki 3 m. 3-5 m. 5-10 m. 10-15 m. 15-20 m. 20 ir daugiau m.
4. Išsilavinimas:
 vidurinis specialusis vidurinis auštasis
5. Jūsų kvalifikacinė kategorija:
 mokytojas vyr. mokytojas metodininkas ekspertas
6. Kaip vertinate dabartinę Lietuvos švietimo padėtį?
 gerai patenkinamai blogai labai blogai
7. Kaip vertinate švietimo politikos įgyvendinimą Lietuvoje?
 reformos buvo neišvengiamos ir reikalingos, jos išsprendė daug problemų;
 reformos buvo reikalingos, bet kai ką reikėjo daryti kitaip;
 daugelį pertvarkų reikėjo daryti kitaip;
 reforma nebuvo reikalinga.
8. Iš kur sužinote apie vykdomą švietimo politiką?
 nuolat domiuosi, skaitau ŠMM internetiniame puslapyje;
 naujienų ieškau žiniasklaidoje;
 nuolat lankausi seminaruose.
9. Ką, Jūsų nuomone, labiausiai teigiamai paveikė švietimo politikos kaita?
 mokyklų tinklo optimizavimą;
 decentralizacijos politikos vykdymą;
 mokyklos vidaus audita;
 mokyklos išorės audita;
 pedagogų atestavimo tvarką;

- galimybę įgyti kelias specialybes, persikvalifikuoti;
- pedagogų kvalifikacijos tobulinimo kaitą.
10. Kokios 3 pagrindinės problemos, Jūsų nuomone, trukdo sklandžiai įgyvendinti švietimo politiką?
- švietimo politikos kaitai tinkamai nepasirengta;
- trūksta informacijos;
- finansavimo problema;
- valdymo problema;
- pedagogų ir vadovų kompetencijos stoka;
- per didelis pedagogų ir vadovų darbo krūvis;
- nėra pedagogų saugumo sistemos;
- nematau jokių problemų.
11. Ar Jūs esate patenkinti mokyklų tinklo pertvarkymu Šakių rajone?
- labai patenkinti patenkinti nelabai patenkinti nepatenkinti nežinau
12. Kaip mokyklų tinklo pertvarka palietė Jūsų mokyklą?
- pasikeitė mokyklos statusas;
- pagerėjo ugdymo kokybė;
- atsirado naujų galimybių personalo kvalifikacijos tobulinimui;
- kol kas nepalietė;
- kita..... įrašyti.
13. Koks Jūsų požiūris į pedagogų profesinės kvalifikacijos tobulinimą Šakių rajone?
- sudarytos puikios sąlygos ir vyksta pakankamo lygio seminarai ŠC;
- ŠC rengiami seminarai iš dalies tenkina pedagogų poreikius;
- ŠC rengiami seminarai netenkina pedagogų poreikių, todėl kvalifikacija tobulinama kitur;
- pakanka tokių seminarų, kai lektorius kviečiame į mokyklą;
- kita..... įrašyti.
14. Ar Jūsų nuomone Šakių rajone sudaromos sąlygos mokytojams persikvalifikuoti?
- sudaromos iš dalies sudaromos nesudaromos nežinau
15. Ar Jums teko vykstant švietimo politikos kaitai persikvalifikuoti?
- taip, kartą teko taip, keletą kartų teko ne, neteko ne, neteko, bet rengiuosi
16. Ar, Jūsų nuomone, mokyklų vadovai skiria pakankamai dėmesio personalo planavimui: numato, kokių darbuotojų reikės, kam teks persikvalifikuoti ir pan. ?
- pakankamai iš dalies nepakankamai nežinau

Dėkoju už atsakymus!