

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS

DANUTĖ PROKOPČUKIENĖ

ELEKTRONINIŲ DOKUMENTŲ VALDYMAS BENDROJO UGDYMO
MOKYKLOSE

Magistro darbas

Šiauliai, 2020

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS

DANUTĖ PROKOPČUKIENĖ
Viešojo valdymo studijų programos studentė

ELEKTRONINIŲ DOKUMENTŲ VALDYMAS BENDROJO UGDYMO
MOKYKLOSE

Magistro darbas

Mokslo sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S003)
Studijų kryptis: Viešasis administravimas (L700)

Darbo vadovė
prof. dr. Laima Liukinevičienė

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kuri teikiu viešojo administravimo magistro laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(studento parašas)

Prokopčukienė, D. (2020). Elektroninių dokumentų valdymas bendrojo ugdymo mokyklose. Viešojo administravimo studijų krypties magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė – prof. dr. Laima Liukinevičienė. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas. 89 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas elektroninių dokumentų valdymas (EDV) bendrojo ugdymo mokyklose: EDV sistemų diegimo ir tradicinio formato dokumentų atsisakymo motyvai, galimybės, kliūtys.

Magistro darbo aktualumas remiasi pastarojo dešimtmečio realijomis, kai informacinės technologijos (IT) ir EDV plėtra iš esmės pakeitė dokumentų valdymą, šalyje įgyvendinamas e. valdymas skatino viešojo sektoriaus įstaigas (tarp jų – ir švietimo) pereiti prie e. paslaugų teikimo, taigi ir prie EDV. Dokumentų valdymas vis dar problemiškas: modernių DV sistemų diegimas valstybės ir savivaldybių įstaigose stringa, mokyklose EDV yra žemiausio lygmens, čia naudojamų tradicinio formato (popierinių) dokumentų kiekis itin didelis (apie 90 proc). Šio magistro darbo tikslas – nustatyti veiksnius, skatinančius bendrojo ugdymo mokyklose tobulinti dokumentų valdymą, panaudojant elektroninius išteklius, bei priežastis, kurios trukdo tai atlikti, numatyti situacijos gerinimo kryptis.

Darbas sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje dalyje pristatomi švietimo įstaigų EDV tobulinimo e. valdžios plėtros kontekste teoriniai ir praktiniai aspektai, antroje – pateikiamos Mažeikių r. gimnazijų atvejo tyrimo teorinės ir metodologinės prielaidos, pagrindžiamas strategijos pasirinkimas, apibrėžiama tyrimo imtis, instrumentai, kt. Trečioje darbo dalyje siekiama atskleisti Mažeikių rajono gimnazijų EDV gerinimo galimybes, įvardyti svarbiausias kliūtis. Joje analizuojama, apibendrinama kokybinio tyrimo dalyvių (informantų ir ekspertų) interviu pagalba surinkta medžiaga.

Tyrimo rezultatai parodė: nors šiuo metu gimnazijos nenaudoja vieningos oficialiųjų elektroninių dokumentų specifikacijos reikalavimus atitinkančios sistemos, jos jau yra atlikusios pasirengimo diegti EDV darbus. Mokyklose diegiamos bei atskirų veiklos sričių DV naudojamos įvairios IS, į šį darbą įtraukta didžioji dalis personalo, gimnazijų darbuotojai, nepriklausomai nuo jų amžiaus ir pareigų, turi pakankamai kompetencijų, kurios būtinos EDV procesams.

Tyrimas parodė, kad perėjimo prie EDV pagrindinės kliūtys yra susijusios su išoriniais (politiniais, ekonominiais, technologiniais) veiksniais: nėra suformuotos bendros viešojo sektoriaus ir švietimo sistemos EDV politikos, nėra prievolės jos laikytis; vyrauja prieštaringi įstaigas valdančių bei kontroliuojančių institucijų reikalavimai, susiję su DV; nestandartizuota švietimo sistema; lėšų trūkumas. Mažeikių r. savivaldybei ir administracijai iki šiol trūko e. valdymo ir EDV plėtros rajono viešajame sektoriuje strategijos, veiksmų koordinavimo, švietimo bendruomenės įtraukimo į EDV tobulinimo procesus.

Išryškintos šios pagrindinės EDV taikymo tobulinimo Mažeikių r. savivaldybėje kryptys: nuostatos, kad visuotinai pereinama prie EDV naudojimo rajono mokyklų veiklos dokumentams, įtvirtinimas pagrindiniuose rajono dokumentuose; didesnis mokyklų vadovų ir kitų atstovų įtraukimas į EDV planavimo, ekspertavimo, diegimo, nuolatinio mokymosi procesus.

Raktiniai žodžiai: elektroninis dokumentas, elektroninių dokumentų valdymas, elektroninių dokumentų valdymo sistema, bendrojo ugdymo mokykla.

Prokopčukienė, D. (2020). The management of digital documents at general education schools. Final thesis of the Public Management Master's study programme. Supervisor – prof. dr. Laima Liukinevičienė. Šiauliai University, Institute of Regional Development. 89 p.

SUMMARY

Management of electronic documents (MED) in general education schools is analysed in the final Master's thesis: The motives, possibilities, obstacles for acquiring MED systems and giving up the traditional document format.

The relevance of the Master's thesis is based on the realities of the end of the last decade that information technologies (IT) and developments in MED significantly changed management of documents, electronic management implemented in the country lead institutions from the public sector (educational as well) to switch to provision of electronic services, MED as well. The development of MED in Lithuanian state and municipal institutions, implementation of modern DM systems is hindered, MED is of the lowest level in schools, the amount of document in the traditional (paper) format is particularly high (approx. 90%). The aim of this Master's thesis is to identify factors stimulating improvement of document management in general education schools by using electronic sources, as well as the reasons preventing to do so, to indicate ways for improvement of the situation.

The thesis consists of three parts. The theoretical and practical aspects of improving MED in educational institutions in the context of the development of e-government are introduced in the first part. The theoretical and methodological assumptions of the case of gymnasiums in Mažeikiai district are established, the choice of strategy is substantiated, the scope, instruments, etc. of the analysis are defined in the second part. The third part of the thesis is aimed at revealing the possibilities for improving MED of gymnasiums in Mažeikiai district and identifying the biggest obstacles. Data gathered from the participants of the qualitative analysis (informants and experts) during interviews is analysed.

Analysis results have shown that even though gymnasiums are currently not using a unified system corresponding to the requirements of the official electronic document specification, they have prepared for implementing MED. DM for various areas is implemented and various information systems are used in the schools, the majority of staff are included in such work, despite their age and position gymnasium employees have sufficient competencies necessary for MED processes.

The analysis has shown that the main difficulties for switching to MED are associated with external (political, economic, technological) factors: there is no common MED policy formed for the public sector and the educational system; there are no obligation to adhere to it; there are conflicting DM requirements of the institutions managing and controlling the institutions; the educational system is not standardized; lack of funding. The Mažeikiai district municipality and administration still lack a strategy for development of e-management and MED in the district, coordination of actions, involvement of the educational community in the MED development processes.

The following main means for improving the application of MED in Mažeikiai district municipality should be emphasized: provisions defined in the main documentation of the district establishing an overall transition to using MED for documents of schools in the district; higher involvement of the directors and other representatives of the schools in the processes for planning, using, implementation of MED and lifelong learning.

Keywords: electronic document, management of electronic documents, electronic document management system, general education school.

TURINYS

IVADAS	7
1. ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ ELEKTRONINIŲ DOKUMENTŲ VALDYMO TOBULINIMO E. VALDŽIOS PLĖTROS KONTEKSTE TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI	12
1.1. Dokumentų valdymas, elektroninių dokumentų valdymo sistemos.....	12
1.1.1. Elektroninio dokumento samprata, klasifikacija	12
1.1.2. Elektroninio dokumento struktūra ir savybės	15
1.1.3. Elektroninių dokumentų valdymas	18
1.1.4. Dokumentų valdymo, pasitelkiant elektroninius išteklius, teisinis reglamentavimas	23
1.2. Elektroninių dokumentų valdymo viešajame sektoriuje tobulinimo poreikis: funkcijos konsolidavimas	26
1.3. Elektroninių dokumentų valdymas savivaldybių švietimo įstaigose	36
2. ELEKTRONINIŲ DOKUMENTŲ VALDYMO BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE TYRIMO METODOLOGIJA	44
2.1. Tyrimo teorinės ir metodologinės prielaidos.....	44
2.2. Tyrimo imtis, instrumentai	47
2.3. Tyrimo etika	51
3. MAŽEIKIŲ RAJONO GIMNAZIJŲ ELEKTRONINIŲ DOKUMENTŲ VALDYMO GERINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI	53
3.1. Elektroninių dokumentų valdymo situacija, naudojant EDVS ir kitas IS, Mažeikių rajono švietimo įstaigose	53
3.2. EDV situacijos ir galimybių Mažeikių r. gimnazijose kokybinio tyrimo, taikant informantų apklausą raštu, rezultatų analizė	53
3.2.1. EDVS naudojimas mokyklos dokumentų valdymui.....	53
3.2.2. Atskirų informacinių sistemų naudojimas veiklos dokumentams valdyti.....	59
3.2.3. Įstaigos personalo įtraukimas į EDV procesus.....	64
3.2.4. Elektroninių dokumentų valdymo įstaigoje poreikis, tikslai, galimybės, trukdžiai	68
3.2.5. Informantų interviu analizės apibendrinimas	74
3.3. EDV įgyvendinimo galimybių tyrimo, taikant eksperto interviu, rezultatų analizė	77
IŠVADOS	81
REKOMENDACIJOS	83
LITERATŪRA	84
PRIEDAI	90
1 priedas. Interviu klausimynas informantams.....	91
2 priedas. Informanto G2 atsakymai į interviu klausimus.....	94
3 priedas. Klausimynas ekspertui	99

LENTELĖS

1.1 lentelė. Dokumento ir elektroninio dokumento sąvokų apibūdinimo LR dokumentų ir archyvų įstatyme kaita	13
1.2 lentelė. ES reglamentuoti dokumentų rengimo, patikimumo užtikrinimo standartai	24
1.3 lentelė. Viešojo sektoriaus dokumentų valdymo funkcijos brandos lygiai.....	29
1.4 lentelė. 2009–2019 m. tyrimų nustatytos EDVS diegimo problemos ir jų priežastys	31
1.5 lentelė. Elektroninių dokumentų rengimo, tvarkymo ir saugojimo paslaugos alternatyvos...	32
1.6 lentelė. Dokumentų valdymo funkcijos konsolidavimo viešajame sektoriuje modelis	33
1.7 lentelė. Elektroninių dokumentų rengimą ir valdymą reglamentuojantys teisės aktai	35
2.1 lentelė. Problemų lauko analizės schema.....	44
2.2 lentelė. Tyrimą pagrindžiančios teorijos ir keliamos teorinės prielaidos.....	46
2.3 lentelė. I. Elektroninių dokumentų valdymo situacija įstaigoje.....	48
2.4 lentelė. II. Atskirų informacinių sistemų naudojimas dokumentams valdyti	49
2.5 lentelė. III. Įstaigos personalo įsitraukimas į EDV procesus	49
2.6 lentelė. IV. Elektroninių dokumentų valdymo ugdymo įstaigoje poreikis, tikslai, galimybės, trukdžiai	50
3.1 lentelė. EDVS naudojimo situacija ugdymo įstaigoje	54
3.2 lentelė. Tradicinių (popierinių) dokumentų naudojimą ugdymo įstaigoje palaikantys veiksniai	55
3.3 lentelė. Ugdymo įstaigos įdirbis diegiant EDVS ir tobulinant turimą DVS	58
3.4 lentelė. Atskirų informacinių sistemų naudojimas mokyklos dokumentų valdymui.....	59
3.5 lentelė. Dokumentų valdymui naudojamų IS įdiegimo aplinkybės	61
3.6 lentelė. Dokumentai, kurių valdymui mokyklose reikėtų EDVS.....	63
3.7 lentelė. Darbuotojų įtraukimas į EDVS diegimo procesą mokykloje	64
3.8 lentelė. Mokyklos darbuotojų įsitraukimas į įstaigos dokumentų valdymą	65
3.9 lentelė. Mokyklos darbuotojų pasirengimas / nepasirengimas valdyti ED	67
3.10 lentelė. Mokyklos darbuotojų nepasirengimo valdyti ED priežastys	68
3.11 lentelė. EDVS įdiegimo ugdymo įstaigose motyvai / lūkesčiai.....	69
3.12 lentelė. EDVS įdiegimą ugdymo įstaigose stabdantys veiksniai	72
3.13 lentelė. Informantų interviu duomenų analizės suvestinė lentelė	75
3.14 lentelė. Savivaldybės pozicija kaip EDV neskatinantis veiksnys	76
3.15 lentelė. EDV plėtrą Savivaldybei pavaldžiose ugdymo įstaigose skatinantys sprendimai ...	79

PAVEIKSLAI

1 pav. Pagrindiniai IT naudojimą mokykloje skatinantys / slopinantys veiksniai.....	39
2 pav. Elektroninių dokumentų valdymo bendrojo ugdymo įstaigose tyrimo etapai	45
3 pav. Informantų nuomonė apie EDVS charakteristikų (savybių) svarbą	70

IVADAS

Tyrimo aktualumas. Informacinės visuomenės poreikiai ir galimybės, suformuotos naujų technologijų plėtros, tiek viešajam, tiek privačiam sektoriui sudarė sąlygas taupyti laiką, lėšas ir aplinkos išteklius, o svarbiausia – efektyviai tobulinti valdymą ir paslaugų teikimą. Amžių sandūroje formavęsi šalies viešojo sektoriaus modernizavimo siekiai buvo susiję ne tik su valstybės valdymo principų pokyčiais, bet ir su informacinių technologijų (toliau – IT) plėtra bei elektroninės valdžios sistemos įgyvendinimu. Moderniai valstybei tenkantis uždavinys, o gal net iššūkis, pasak Chlivicko ir Melniko (2016, p. 467), – sukurti efektyvią ir gyventojų poreikius atitinkančią viešojo administravimo sistemą, kad „kuo daugiau visuomenės narių galėtų pasinaudoti informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis“. Andrijauskaitė (2015), Urvikis (2016) pažymi, kad modernėjančios visuomenės pokyčiai aukščiausios valdžios institucijas paskatino imtis viešojo sektoriaus pertvarkos, siekiant pagrindinių tikslų – lygybės ir teisingumo, efektyvumo, racionalumo ir kokybės. Viešųjų paslaugų prieinamumas, kokybė, skaidrumas, jų teikimo trukmės vartotojams mažinimas priklausė ir iki šiol priklauso nuo elektroninės valdžios (toliau – e. valdžia) – valstybinio informacinės infrastruktūros instituto, laiduojančio patogią viešosios informacijos prieigą bei apykaitą ir teikiančio viešąsias paslaugas IT pagrindu (Limba, 2004) – plėtros. Pasak Garucko ir Kaziliuno (2008, p. 59), e. valdymas, IT galimybių panaudojimas „turi įtakos tiek gyventojams, tiek institucijoms, todėl reikšmingų pokyčių laukiama ir gyventojų aptarnavimo, informacijos valdymo bei sprendimų priėmimo srityse“.

Viešojo valdymo sistemos pertvarkos kontekste itin svarbus vaidmuo teko institucijų, įstaigų, įmonių dokumentų valdymui (toliau – DV). Ožalienės (2009) teigimu, IT galimybės ir e. valdymo formavimasis pakeitė požiūrį į dokumentų valdymą. Waldron (2004), apibendrinantis Europos Sąjungos (ES) šalių patirtis, Ožalienė (2009), analizuojanti, kaip kito dokumentų valdymo reglamentavimas ES ir Lietuvoje, akcentavo, kad šio proceso reikšmė praėjusio amžiaus pabaigoje iš esmės pasikeitė – anksčiau DV buvo suvokiamas kaip veikla, neturinti didelės vertės, tačiau e. valdymo kokybė yra tiesiogiai susijusi su tinkamo elektroninių dokumentų parengimo, saugojimo bei keitimosi galimybėmis. Vonsavičiaus (2003, p. 31) teigimu, vienokių ar kitokių faktų, susijusių su valstybių ir jų institutų veikla, fiksavimas tampa būtinybe ir nuolat plečiasi: „Laipsniškai dokumentavimas tampa būtina valstybės ir jos institucijų funkcija. Iš atskirų dokumentų pamažu susiklosto dokumentavimo sistemos, pradžioje bendros, aprėpiančios pagrindinę veiklą, o vėliau ir specialios, atspindinčios atskiras veiklos sritis“.

2012 m. atlikta apklausa, kurioje dalyvavo 176 organizacijų iš įvairių pasaulio šalių, parodė, kad dokumentų ir nestruktūrizuotų duomenų apimtys auga daugiau nei 30 proc. per metus (Rowe, 2012), tad efektyviu dokumentų valdymu suinteresuotas tiek viešasis, tiek privatus sektoriai. Tačiau šis procesas svarbus ne tik įmonių ir įstaigų veiklai. LR vyriausiojo archyvaro tarnybos parengtose Dokumentų valdymo funkcijos efektyvaus atlikimo rekomendacijose (2013) pažymima, kad „plačiąja prasme įstaigų veiklos dokumentai prisideda prie žmogaus teisių gynimo, teisės taikymo, nešališko ir vienodo bendravimo su asmenimis“. Viešojo sektoriaus įstaigų gebėjimas teikti asmenims paslaugas taip pat grindžiamas ir dokumentų prieinamumu. Dokumentų bei archyvų valdymas atlieka svarbų vaidmenį, įgyvendinant ir konstitucinę teisės į informaciją principą. Tad dokumentų valdymas viešajame sektoriuje tampa vis svarbesnis, o IT panaudojimas ir plėtra tik paspartina šį procesą, keičia įrankius, bet nekeičia esminių principų.

Pirmąjį amžiaus dešimtmetį Lietuvoje buvo nemažai padaryta reglamentuojant viešojo sektoriaus elektroninių dokumentų valdymą (toliau – EDV)¹: sukurta teisinė bazė, teikiant viešąsias paslaugas, imta intensyviau naudotis IT galimybėmis, jos tapo labiau prieinamos šalies gyventojams. Antrojo dešimtmečio pradžioje, siekiant suvaldyti ir suvienodinti EDV procesus, į dokumentų valdymą pradėta žiūrėti kaip į integralią informacinių išteklių (valstybės, atskiros institucijos) valdymo dalį (Lukšaitė, 2013) ir su minėtu tikslu siejamus pokyčius: veiksmingesnį EDV reglamentavimą ir bendradarbiavimą tarp institucijų, nuoseklų technologinės pažangos bei tarptautinio reglamentavimo taikymą, valdymo procesų efektyvumo bei kokybės vertinimą. Šių tikslų, pasak Lukšaitės (2013), galima pasiekti tik užtikrinus veiksmingą sąveiką keliais lygmenimis: organizaciniu, teisiniu, techniniu.

Šiam darbui pasirinktos temos aktualumą patvirtino ir 2018 m. atlikto tyrimo, kurio imtasi, siekiant šalyje įgyvendinti dokumentų valdymo pertvarkos (konsolidavimo) projektą, rezultatai (Dokumentų valdymo..., 2018)². Tyrimas parodė, kad valstybės institucijose ir joms priklausančiose įstaigose daugiau nei pusė dokumentų tebėra popieriniai, beveik pusė įstaigų neturi ir nenaudoja elektroninių dokumentų valdymo sistemų (EDVS); be to, viešajame sektoriuje buvo naudojama daugiau nei 100 atskirų EDV įrankių, dalis jų – pasenę, nusidėvėję. Tyrėjai apibendrina: *dokumentų valdymo įrankių funkciniai standartai nėra kontroliuojami valstybės mastu, tad įstaigos gali juos rinktis savo nuožiūra*, tačiau ne visos turi reikiamų galimybių ir kompetencijų.

Tyrimas taip pat parodė, kad LR Švietimo ministerijoje ir jai pavaldžiose įstaigose popieriniai dokumentai sudaro 70 proc. visų dokumentų, o šalies mokyklose – apie 90 proc.

Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos pateiktais duomenimis (Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba, 2019 b), iš 377 valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų, įmonių, turinčių oficialiųjų elektroninių dokumentų valdymo sistemas³, 121 – savivaldybių administracijos arba savivaldybėms pavaldžios vietinio ūkio, sveikatos ir švietimo įstaigos.

Šiame sąrašė nurodytos tik 33 šalies švietimo įstaigos, naudojančios oficialiųjų elektroninių dokumentų valdymo sistemas, daugiausiai jų – Zarasų rajono savivaldybėje (11), 41 šalies savivaldybėje tokių švietimo įstaigų išvis nėra.

Vyriausybei ėmus svarstyti bendros valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų ir įmonių elektroninių dokumentų rengimo, tvarkymo bei saugojimo paslaugos alternatyvas, galiausiai nutarta dėmesį skirti dokumentų valdymo bendrųjų funkcijų konsolidavimui. Tai svarbi viešojo sektoriaus dokumentų ir elektroninių dokumentų valdymo pertvarka – tikimasi, kad dokumentų valdymo funkcijos konsolidavimas leis sumažinti popierinių dokumentų kiekį ir sudarys sąlygas palaipsniui pereiti prie bendros informacinės sistemos (toliau – IS) dokumentų mainams įstaigose vykdyti (Lukšaitė, 2018 b). Tačiau būtina pažymėti, kad dokumentų valdymo bendrųjų funkcijų

¹ Sąvoka „oficialusis elektroninis dokumentas“ buvo apibrėžta, reaguojant į numatomą eIDAS reglamento taikymą. Reglamente apibrėžta sąvoka „elektroninis dokumentas“ iš esmės nusako turinį, t. y. vieną iš sudedamųjų oficialiojo el. dokumento dalių, kitos neatsiejamos dalys – metaduomenys ir elektroniniai parašai (Informacija apie numatomus Lietuvos vyriausiojo archyvaro patvirtintų elektroninių dokumentų specifikacijų pakeitimus, 2019) . Toliau darbe minima elektroninio dokumento sąvoka atitinka viešajame sektoriuje naudojamų oficialiųjų elektroninių dokumentų sampratą.

² Tyrimo „Dokumentų valdymo funkcija: situacijos analizė ir konsolidavimo galimybės“ galutinė ataskaita (2018) buvo parengta, įgyvendinant Europos Sąjungos fondų finansuojamą projektą „Pasirengimas bendrųjų funkcijų viešajame sektoriuje konsolidavimui“. Tyrimo analizei naudoti numatomų projekto dalyvių – 426 įstaigų (iš 559) apklausos duomenys.

³ Pastaba: sąrašė nurodytos įstaigos gali sudaryti ir valdyti oficialiuosius elektrinius dokumentus, atitinkančius oficialiojo elektroninio dokumento specifikaciją ADOC-V1.0.

konsolidavimo projekte dalyvaus tik šalies vyriausybei ir ministerijoms tiesiogiai pavaldžios įstaigos, o įvairiuose šalies regionuose veikiančios ugdymo įstaigos, kurių steigėjos yra savivaldybės, į duomenų valdymo konsolidavimo projektą, kuris padės nuosekliai pereiti prie vieningo EDV, neįtrauktos (Dokumentų valdymo..., 2018).

Galima teigti, kad EDV situacijos viešajame sektoriuje tyrimai, išryškinantys šio proceso trukdžius bei apibrėžiantys jo gerinimo galimybes, yra aktualūs viešojo valdymo ir e. valdžios Lietuvoje plėtrai. Ypač tai aktualu šalies *švietimo sistemai, ugdymo įstaigoms, kuriose, kaip rodo tyrimai, EDV yra žemiausio lygmens, o naudojamų tradicinio formato – popierinių dokumentų – kiekis itin didelis (apie 90 proc.)*. Taip pat galima teigti, kad EDV situacijos savivaldybių švietimo įstaigose tyrimai ir būdų tobulinti šį procesą paieška prisidės prie viešojo valdymo kokybės gerinimo, e. valdžios tolesnės plėtros bei efektyvinimo.

Tyrimo naujumas. Tai, kad EDV problemos yra aktualios, liudija pastarąjį dešimtmetį parengti mokslo darbai, atlikti tyrimai. Ožalienės (2009), Keblienės (2012), Paulauskienės (2013), Kontenytės (2015) magistro darbų tyrimų objektas – viešojo sektoriaus: savivaldybių ir valstybinių institucijų EDV procesai. Mačionis (2010) analizavo elektroninių dokumentų standartus ir suderinamumą, Palevičienė (2016) aiškino elektroninio parašo diegimo ypatumus pramonės įmonėse, Šišlo (2018) tyrė dokumentų interoperabilumo Lietuvoje ir Europos Sąjungoje problemą, Manžuch ir kt. (2018) darbo analizė buvo orientuota į šalies gyventojų (viešųjų elektroninių paslaugų vartotojų) motyvaciją naudotis IT ir skaitmeninės atskirties problema.

Kelių daktaro disertacijų temos taip pat susietos su EDV: Lukšaitė (2005) analizavo viešojo sektoriaus įstaigų dokumentų, esančių Lietuvos nacionalinio dokumentų fonde, vertę, Petravičiūtė (2007) tyrė EDV šiame fonde, Kuprienė (2012) – informacijos elektroninėje erdvėje organizavimą ir mokslinių skaitmeninių bibliotekų strategijas, Mateika (2008) – specialios paskirties dokumentų bendro kūrimo ir naudojimo elektroninę sistemą.

Mokslo darbų, kuriuose EDV būtų analizuojamas atskirame viešojo sektoriaus segmente – švietimo sistemoje ar jos įstaigose – nėra daug. Tyrėjai domėjosi įvairiais su IT plėtra švietimo įstaigose susijusiais procesais, pvz., Gedvilienė, Kankevičienė (2014), mokslo monografijoje analizavusios informacinės visuomenės technologijas ir jų kaitą švietimo sistemoje, tyrė IT naudojimą aukštosiose mokyklose, dėstytojų ir studentų įsitraukimą bei kompetencijas; IT naudojimą bendrojo lavinimo mokyklų mokymo procese aiškino Maksvytienė (2015), švietimo įstaigų vadovų ir pedagogų informacinių kompetencijų tobulinimo poreikį analizavo Paravinskienė (2009), Dagilienė (2011).

Galima teigti, kad pagal šio darbo tematiką ir tyrimo objektą artimiausi jam yra trys šalies švietimo įstaigose atlikti tyrimai: Gricius (2017) tyrė švietimo organizacijų valdymo tobulinimą diegiant IS, Česonytė (2012) ir Maleronkaitė (2016) analizavo atskiros EDV srities – elektroninio dienyno – pasirinkimo bei diegimo problemas bendrojo ugdymo mokyklose.

Mokslinių šaltinių įžvalgos bei tyrimų rezultatai leidžia suformuluoti prielaidą, kad *dokumentų valdymo tobulinimas šalies savivaldybėms priklausančiose švietimo įstaigose vyksta jų pačių iniciatyva bei ištekliais, o tai gerokai apriboja perėjimą prie EDV*. Kaip parodė anksčiau atlikti tyrimai, dokumentų valdymo švietimo sistemoje tobulinimas, tradicinio formato dokumentus keičiant elektroniniais ir pereinant prie EDV sistemų, stringa dėl kelių priežasčių, iš kurių svarbiausios: įstaigų galimybė rinktis, kokiais būdais valdyti dokumentus; lėšų stygius; kompetencijų trūkumas.

Tyrimui pasirinktas *Mažeikių rajono savivaldybės švietimo įstaigų (gimnazijų) atvejis*, bet surinkta medžiaga gali būti sėkmingai taikoma ir kitų rajonų atveju.

Tyrimo problema. Pagrindinę šio tyrimo problemą galima suformuluoti klausimu: *Kokie motyvai skatina švietimo įstaigas atsisakyti popierinio formato dokumentų bei pereiti prie elektroninių dokumentų naudojimo, jų valdymo sistemų diegimo ir kokios priežastys trukdo tai padaryti?*

Tyrimo objektas – elektroninių dokumentų valdymas bendrojo ugdymo mokyklose.

Tyrimo dalykas – dokumentų valdymo tobulinimas bendrojo ugdymo mokyklose, naudojant elektroninius išteklius.

Tyrimo tikslas – nustatyti veiksnius, skatinančius bendrojo ugdymo mokyklose tobulinti dokumentų valdymą, panaudojant elektroninius išteklius, bei priežastis, kurios trukdo tai atlikti, numatyti situacijos gerinimo kryptis.

Ginamasis teiginys: elektroninių dokumentų plėtrą, naudojant EDVS, savivaldybės valdomose bendrojo ugdymo mokyklose palaiko visiškas mokyklų pasirengimas taikyti IS įvairių veiklos dokumentų valdymui; perėjimą prie vieningos EDVS įdiegimo visose mokyklose stabdo savivaldybės požiūrio į šį procesą formalumas, vėluojantys dokumentų valdymo pertvarkos veiksmai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pristatyti pagrindines teorines elektroninių dokumentų valdymo apibrėžtis, teisinį reglamentavimą ir jo pokyčius e. valdymo kontekste.
2. Apibūdinti elektroninių dokumentų valdymo šalies viešajame sektoriuje ir švietimo įstaigose situaciją.
3. Atlikti elektroninių dokumentų valdymo, naudojant elektroninių dokumentų valdymo sistemas, situacijos ir galimybių Mažeikių r. gimnazijose tyrimą.
4. Išskirti dokumentų valdymo tobulinimo, panaudojant elektroninius išteklius, svarbiausias kliūtis Mažeikių rajono savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose (gimnazijose), išsiaiškinti pagrindines elektroninių dokumentų valdymo plėtros kryptis.

Tyrimo metodai. Šiam darbui planuojama atlikti šalies ir užsienio autorių publikuotos mokslinės literatūros, 2009–2019 m. Lietuvoje atliktų ir mokslo darbams skirtų tyrimų, kuriuose pateikiamos su EDV susijusios problemos, analizę; pristatyti svarbiausių teisės aktų, reglamentavusių EDV šalyje, pokyčius; išskirti priežastis, kurios lėmė dokumentų valdymo procesų Lietuvos viešajame sektoriuje pertvarką.

Tyrimo tikslui pasiekti ir uždaviniams įgyvendinti numatyta susipažinti su švietimo įstaigų DV ir EDV reglamentuojančiais įstatymais bei poįstatyminiais aktais, Mažeikių rajono savivaldybės, kuri yra švietimo įstaigų steigėja, teisiniais dokumentais, tyrimui pasirinktų švietimo įstaigų dokumentų valdymo tvarkos aprašais, kitais dokumentais, susijusiais su DV ir EDV procesais.

Atsižvelgiant į darbo tematiką, pasirinkta kokybinio tyrimo strategija, tyrimą numatyta atlikti Mažeikių rajono gimnazijose, kurių savivaldybėje yra 5: dvi jų – mieste, trys – kitose vietovėse. Siekiant atskleisti dokumentų valdymo tobulinimo, panaudojant elektroninius išteklius, veiksnius ir kliūtis, nutarta apklausti informantus – ugdymo įstaigų vadovus bei ekspertą – Mažeikių rajono savivaldybės administracijos vadovą, atsakingą už švietimo įstaigų veiklą.

Iki šiol atliktų tyrimų, susijusių su EDV viešajame sektoriuje, rezultatai, mokslo darbų autorių įžvalgos, o taip pat dokumentų valdymo pertvarkos priežastys bei DV konsolidavimo tikslai padėjo suformuluoti klausimynus informantams ir ekspertui, o susisteminus ir išanalizavus tyrimo rezultatus – palyginti juos su ankstesniais tyrimais ir kitais teoriniais sprendiniais. Tyrimo metodologija plačiau pristatoma antroje šio darbo dalyje.

Tyrimo laikotarpis: 2019 m. lapkritis–2020 m. gegužė.

1. ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ ELEKTRONINIŲ DOKUMENTŲ VALDYMO TOBULINIMO E. VALDŽIOS PLĖTROS KONTEKSTE TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI

1.1. Dokumentų valdymas, elektroninių dokumentų valdymo sistemos

Pirmojo šio amžiaus dešimtmečio pabaigoje ir antrąjį dešimtmetį ES šalių narių valstybinių institucijų veiklos procesai perėjo į elektroninę erdvę, plačiai pradėtos naudoti specialios sistemos, skirtos oficialių dokumentų valdymui, buvo sukurtos specifikacijos, nustatančios reikalavimus oficialiems elektroniniams dokumentams (Papadakis, Rantos, Stasis, 2011).

Pasak Mitašiūno ir Bykovskij (2015), Lietuvos nacionalinę elektroninių dokumentų platformą galima būtų apibūdinti kaip ES ir nacionalinių teisės aktų, standartų ir programinės įrangos visumą, kuri apibrėžia elektroninių dokumentų naudojimą šalies viduje.

Prieš pradėdant EDV tobulinimo švietimo sistemos įstaigose analizę, tikslinga apžvelgti pagrindinius šių dokumentų valdymo proceso aspektus.

1.1.1. Elektroninio dokumento samprata, klasifikacija

Dokumento samprata. Dokumentai yra atskirų žmonių, organizacijų veiklos, kitų procesų pagrindas. Praėjusio amžiaus pabaigoje vykusiais tyrimais nustatyta, kad organizacijose net 80–90 proc. informacijos saugoma dokumentuose (Popkin, Cushman, 1993).

Pagal Barlow (1993), dokumentai plačiąja prasme gali būti suprantami kaip konteineriai, kuriuose įrašytas tam tikras jų kūrėjams ir vartotojams prasmingas turinys. Organizacijų veikloje dokumentai naudojami patvirtinant valdymo bei kitokius sprendimus, fiksuojant veiklos rezultatus (Pankowska, 2008). Kuprienė (2012) teigia: informaciją traktuojant kaip daiktą, įprasta ją vadinti dokumentu, tad dokumentas yra daiktas, kuris yra ar gali būti informatyvus, kadangi jame yra užrašytos žinios (kituose tyrimuose tai dar vadinama turiniu). Radionovo (2013) teigimu, dokumentas gali būti apibūdinamas dvejopai: plačiąja prasme jis suprantamas kaip priemonė užfiksuoti informaciją, įvykius, faktus, žmogaus mąstymo ir praktinę veiklą įvairiais būdais (raštu, vaizdu, garsu), o siaurąja prasme dokumentas – tai atitinkama informacija, parašyta ant popieriaus ar kitoje informacijos laikmenoje.

Lukšaitė (2012, p. 164) pateikia dokumento apibrėžimą, akcentuojantį jo juridinę vertę ir galią: „Dokumentas – teisėtus įsipareigojimus arba veiklą vykdančios organizacijos arba asmens parengta, gauta ir kaip įrodymas išlaikyta informacija“. Tai sutampa su Tarptautinės standartizacijos organizacijos standarte ISO 15489-1:2001 pateiktu apibrėžimu, kur dokumentas (arba įrašas – angl. *record*) įvardijamas kaip organizacijos ar asmens, vykdančių teisėtus įsipareigojimus ar verslo operacijas, parengta, gauta ir kaip įrodymas išsaugota informacija.

Šiame darbe dokumentais toliau įvardijami viešojo sektoriaus organizacijose naudojami oficialūs dokumentai, kurie rengiami pagal šalies teisės aktų apibrėžtus reikalavimus.

Elektroninio dokumento samprata. Mokslo darbuose, tyrimuose pateikiama įvairių elektroninio dokumento sąvokos apibrėžimų. Taylor, Joudrey (2009) elektroniniu dokumentu laiko šiuo formatu įrašytos įvairaus pobūdžio informacijos atvejį (pvz., knyga, straipsnis, vaizdo įrašas, dokumentas

internete arba puslapių rinkinys, garso įrašas, elektroninis žurnalas ir t. t.). Pagal Dublin Core Metadata Initiative (2012), tai bet koks elektroninis ar kitokio formato objektas, galintis perteikti informaciją arba žinias.

Kuprienė, Prokopčik (2008), elektroninį dokumentą apibūdina kaip užrašyta baitų seką, kuriai sukurti, atvaizduoti, interpretuoti ir apdoroti yra reikalinga techninė ir programinė įranga, dokumentai yra patalpinti magnetinėse ar optinėse laikmenose, kurie gali būti perduodami elektroniniais tinklais. Kaip teigia Griškevičiūtė (2009), elektroninis dokumentas nuo tradicinio dokumento skiriasi tuo, kad jis yra sukurtas, naudojamas, laikomas, saugojamas skaitmeniniu formatu ir yra autentiškas, patikimas, vientisas, prieinamas bei galimas naudoti visą savo gyvavimo ciklą.

Lukšaitė (2018 a) pažymi: nuo tradicinės laikmenos (popierinių) dokumentų elektroniniai skiriasi tuo, kad yra sukuriami tik elektroniniu būdu; jų gyvavimo ciklo etapai valdomi IT priemonėmis; jie reikalauja papildomos dokumentacijos, aprašančios turinį, tvarkymą, kodavimą ir technines charakteristikas; jie reikalauja specialaus personalo dokumentų apdorojimui ir priežiūrai; sukuria naują sudarytojo, archyvaro ir naudotojo santykį. Electronic Records: a Workbook for Archivists (2005, p. 13) akcentuojama, kad elektroninių dokumentų skirtumas nuo tradicinių dokumentų – „informacijos fiksavimo ir simbolių naudojimo būdas, turinio ir laikmenos santykis, fizinė (išorinė) ir loginė (vidinė) dokumentų struktūra“.

Birštunas ir kt. (2015) išskiria dvejopą tyrėjų požiūrį į elektroninį dokumentą – tradicinį ir inovatyvųjį. Tradiciniu požiūriu elektroninis dokumentas apibūdinamas kaip dokumentų procesoriaus failas. Inovatyviuoju požiūriu, pasak autorių, elektroninis dokumentas apibrėžiamas kaip savarankiška esybė, o ne instrumentinių priemonių padiktuota ir apribota galimybių visuma.

Šalies teisinėje sistemoje, reglamentuojančioje dokumentų valdymą, per du šio amžiaus dešimtmečius įvyko nemažai pokyčių, tarp jų – ir dokumento bei elektroninio dokumento sampratos. 1.1 lentelėje galima pastebėti, kaip LR dokumentų ir archyvų įstatyme keitėsi šių sąvokų turinys.

1.1 lentelė

Dokumento ir elektroninio dokumento sąvokų apibūdinimo LR dokumentų ir archyvų įstatyme kaita

Sąvoka	Apibrėžimas	Galiojimas
Dokumentas	Juridinio ar fizinio asmens veiklos procese užfiksuota informacija, nepaisant jos pateikimo būdo, formos ir laikmenos.	Galiojo nuo 2005-01-01 iki 2012-06-30, panaikinta 2012-03-29 LR įstatymu Nr. XI-1956.
Dokumentas	Lietuvos Respublikoje ar užsienio valstybėje įsteigto juridinio asmens, kitos organizacijos ar jų padalinio (toliau – juridinis asmuo) ar fizinio asmens veiklos procese užfiksuota informacija, nepaisant jos pateikimo būdo, formos ir laikmenos.	Galioja nuo 2012-07-01 pagal 2012-03-29 LR įstatymą Nr. XI-1956.
Elektroninis dokumentas	Juridinio ar fizinio asmens norminių teisės aktų nustatyta tvarka informacinių technologijų priemonėmis sudarytas, patvirtintas ar gautas dokumentas, pasirašytas teisinę galią turinčiu elektroniniu parašu.	Galiojo nuo 2011-01-01 iki 2016-06-30, panaikinta 2015-12-23 LR įstatymu Nr. XII-2240.
Oficialusis dokumentas	Valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės, valstybės įgalioto asmens sudarytas, patvirtintas ar gautas dokumentas, įtrauktas į apskaitą.	Galioja nuo 2016-07-01 pagal 2015-12-23 LR įstatymą Nr. XII-2240.
Oficialusis elektroninis	Lietuvos vyriausiojo archyvaro nustatyta tvarka valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės, valstybės įgalioto	Galioja nuo 2011-01-01 pagal 2010-06-18

Sąvoka	Apibrėžimas	Galiojimas
dokumentas	asmens informacinių technologijų priemonėmis sudarytas, patvirtintas ar gautas elektroninis dokumentas, pasirašytas elektroniniu parašu ir įtrauktas į apskaitą.	LR įstatymą Nr. XI-917.
Veiklos dokumentai	Valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės, valstybės įgalioto asmens, nevalstybinės organizacijos, privataus juridinio asmens vykdančios veiklą sudaryti, patvirtinti, gauti, iš kitų juridinių ar fizinių asmenų perimti dokumentai.	Galioja nuo 1995-12-30 pagal 1995-12-05 LR įstatymą Nr. 107-2389.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis LR dokumentų ir archyvų įstatymu (1995) bei jo pakeitimais

Pirmoji *teisinė elektroninio dokumento apibrėžtis* Lietuvoje pasirodė Elektroninių dokumentų valdymo taisyklėse (2006), kurios galiojo iki 2020-01-01. Šiose taisyklėse elektroninis dokumentas buvo įvardijamas kaip informacinių technologijų priemonėmis pagal galiojančius teisės aktus įstaigos sudarytas ar gautas dokumentas, pasirašytas teisinę galią turinčiu elektroniniu parašu ir įtrauktas į elektroninių dokumentų valdymo sistemą. 2010 m. įteisintas elektroninio dokumento – juridinio ar fizinio asmens norminių teisės aktų nustatyta tvarka informacinių technologijų priemonėmis sudaryto, patvirtinto ar gauto dokumento, pasirašyto teisinę galią turinčiu elektroniniu parašu – apibrėžimas. 2016 m. jį pakeitė *oficialusis elektroninis dokumentas* – Lietuvos vyriausiojo archyvaro nustatyta tvarka valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės, valstybės įgalioto asmens informacinių technologijų priemonėmis sudarytas, patvirtintas ar gautas elektroninis dokumentas, pasirašytas elektroniniu parašu ir įtrauktas į apskaitą (Lukšaitė, 2018 a).

Sąvoka „oficialusis elektroninis dokumentas“ buvo apibrėžta reaguojant į numatomą eIDAS reglamento taikymą. Reglamente sąvoka „elektroninis dokumentas“ iš esmės nusako turinį, t. y. vieną iš sudedamųjų oficialiojo elektroninio dokumento dalių, kitos neatsiejamoms dalys – metaduomenys ir elektroniniai parašai (Informacija apie numatomus Lietuvos vyriausiojo archyvaro patvirtintų elektroninių dokumentų specifikacijų pakeitimus, 2019).

Dokumentų klasifikacija. Palevičienė (2016) teigia, kad dokumentų klasifikavimas pagal informacijos turinį yra pagrindinis dokumentams taikomas klasifikacinis metodas. Ataskaitoje „Dokumentų valdymo funkcija: situacijos analizė ir konsolidavimo galimybės“ (2018) pateikiama viešojo sektoriaus dokumentų klasifikacija pagal rūšį (turinį) ir formą. Pagal formą (informacijos laikmenos pobūdį) dokumentai skirstomi į *elektroninius, skaitmeninius, popierinius*.

Elektroniniai dokumentai. Dokumentai, sudaryti pagal Lietuvos vyriausiojo archyvaro patvirtintas elektroninių dokumentų specifikacijas (t. y. ADOC, MDOC, EGAS), bei elektroniniai dokumentai, sudaryti ne pagal specifikacijas; taip pat ir kitose informacinėse sistemose (registruose ar valstybės) sudaromi specifikacijų neatitinkantys elektroniniai dokumentai.

Skaitmeniniai dokumentai. Popierinio dokumento, pasirašyto su teisinę galią turinčiu parašu, skaitmeninė kopija.

Popieriniai dokumentai. Juridinio ar fizinio asmens veiklos procese užfiksuota informacija, pateikta ant popieriaus.

Pasak Vonsavičiaus (2006), pagal dokumentų turinį (jų paskirtį) dažniausiai išskiriamos 5 dokumentų sistemos: *organizaciniai dokumentai, tvarkomieji dokumentai, personalo valdymo dokumentai, verslo dokumentai ir informaciniai dokumentai*. Dokumentų valdymo... (2018) rengėjai viešojo valdymo sistemos dokumentus pagal informacijos turinį (paskirtį) skirsto į tris grupes: a) *specialiosios veiklos dokumentai* (su įstaigos funkcijomis, išskyrus vidaus administravimą, susiję dokumentai; dokumentai, gaunami ar teikiami gyventojams; norminiai teisės aktai); b) *bendrujų funkcijų dokumentai* (*personalo valdymo dokumentai*: darbo sutartys, darbuotojų

prašymai, įsakymai dėl atostogų, komandiruočių, kt.; *viešųjų pirkimų (VP) dokumentai*: VP skelbimai, VP protokolai, VP sutartys; *planavimo, finansų, turto valdymo dokumentai*: sąskaitos faktūros, finansinės ataskaitos, veiklos planai, turto apskaitos dokumentai); c) *vidaus veiklos organizavimo dokumentai* (įsakymai, tarnybiniai pranešimai, vidinės tvarkos, kiti vidaus teisės aktai). Dokumentų valdymo ... (2018) pateikta dokumentų klasifikacija pagal jų turinį (paskirtį) planuojama vadovautis šiame darbe.

Apibendrinant galima teigti, kad apibrėždami elektroninio dokumento sąvoką, tyrėjai dažniausiai akcentavo informacijos laikmenos pobūdį (bet koks turinys, saugomas elektronine forma). Šalies teisinėje sistemoje elektroninio dokumento apibūdinimas kelis kartus keitėsi, šiuo metu galiojantis elektroninio dokumento, naudojamo viešajame sektoriuje, apibrėžimas yra toks: oficialusis elektroninis dokumentas – tai Lietuvos vyriausiojo archyvaro nustatyta tvarka valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės, valstybės įgalioto asmens informacinių technologijų priemonėmis sudarytas, patvirtintas ar gautas elektroninis dokumentas, pasirašytas elektroniniu parašu ir įtrauktas į apskaitą.

Dokumentai klasifikuojami: pagal formą arba laikmenos pobūdį (elektroniniai, skaitmeniniai, popieriniai); pagal turinį arba paskirtį (specialiosios veiklos; bendrųjų funkcijų; vidaus veiklos organizavimo). Tokia dokumentų ir elektroninių dokumentų klasifikacija vadovaujamosi šiame darbe.

1.1.2. Elektroninio dokumento struktūra ir savybės

Pasak Lukšaitės (2018 a), dokumento struktūra rodo, koku būdu informacija pateikiama dokumente, kokios jo sudedamosios dalys. Dokumentų, sudarytų tradicinėje laikmenoje (popieriuje), sandara – tai teksto (turinio) sudedamosios dalys, dokumento išdėstymas, o sudarytų elektroninėje laikmenoje (kompiuteriu) – ne tik turinio, bet ir duomenų apie duomenis, t. y. metaduomenų, išsaugojimo bei ryšio su turiniu aspektai. Birštunas, Mitašiūnas, Noreikis, Stočkus (2015) teigia, kad *elektroninio dokumento turinys* – tai informacija, kuriai išsaugoti ir yra sukurtas dokumentas, *metaduomenys* – informacija apie dokumentą, skirta darbui su pačiais dokumentais, o ne dokumento duomenimis. *Parašai* – tai informacija, kuri leidžia identifikuoti pasirašiusius asmenis ir užtikrina, kad bus aptinkamos modifikacijos atliktos po pasirašymo.

Metaduomenys. Pasak Caplan (2003), metaduomenų elementas gali būti suprantamas kaip atskiras laukas, kuriame aprašoma viena informacijos išteklių savybė. International encyclopedia of information and library science (2005) metaduomenis apibūdina kaip struktūruotą informaciją, skirtą rasti, prieiti, naudoti ir valdyti informacijos išteklius skaitmeninėje aplinkoje. Caplan (2003), Understanding Metadata (2004), Mitchel (2006) teigimu, informacijos išteklių savybės nusakomos trijų tipų metaduomenų elementais: aprašomaisiais, struktūros ir administraciniais metaduomenimis. Valstybinė bibliografija skaitmeniniame amžiuje (2011) pateikia tokį metaduomenų apibrėžimą: *metaduomenys* – tai struktūruota informacija, vartojama informacijos ištekliams (objektams) aprašyti įvairiais tikslais.

Lukšaitės (2018 a) teigimu, metaduomenys, kaip elektroninio dokumento turinio kontekstas, dažniausiai atskleidžia: kas, kada ir kodėl parengė dokumentą, kaip dokumentas susijęs su kitais dokumentais. Taigi metaduomenys susideda iš tam tikro skaičiaus iš anksto apibrėžtų elementų, apibūdinančių informacijos išteklių savybes, ir gali būti skirstomi į aprašomuosius, struktūrinius, administracinius.

Elektroninis parašas. Pasak Garucko ir Kaziliūno (2008), nėra vieno elektroninio parašo apibrėžimo, o bendriausia prasme jį galima suprasti kaip rekvizitus, užtikrinančius elektroninio dokumento autentiškumą ir duomenų saugumą. Elektroninis parašas – duomenys, logiškai susiejami su kitais duomenimis, pastarųjų autentiškumui patvirtinti ir (ar) pasirašančiam asmeniui identifikuoti (Dokumentų valdymo..., 2018). Palevičienės (2016) teigimu, elektroninis parašas, liudijantis pasirašytų duomenų (elektroninio dokumento) autentiškumą ir leidžiantis patikrinti pasirašiusio asmens tapatybę, pagerina institucijų veiklą, sudaro prielaidas patikimam, greitesniam ir patogesniam asmenų bendravimui su institucijomis.

Europos Parlamento ir Tarybos direktyvoje dėl Bendrijos elektroninių parašų reguliavimo sistemos (1999) saugus elektroninis parašas apibūdinamas taip: „Tai elektroninis parašas, atitinkantis šiuos reikalavimus: vienareikšmiai susijęs su pasirašančiu asmeniu; leidžia nustatyti pasirašančio asmens tapatybę; sukurtas priemonėmis, kurias pasirašantis asmuo gali kontroliuoti tik savo valia; susijęs su pasirašytais duomenimis taip, kad bet koks šių duomenų pakeitimas yra pastebimas“.

Elektroninio parašo teisiniai aspektai (kūrimas, tikrinimas, galiojimas, parašo naudotojų teisės ir atsakomybė, kt.) buvo išskirti Lietuvos Respublikos elektroninio parašo įstatyme (2000), kuris galiojo iki 2018 m. Jo galiojimas buvo nutrauktas LR Seimui priėmus Lietuvos Respublikos elektroninės atpažinties ir elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų įstatymą (2018), kuris parengtas įgyvendinant ES reglamento „Dėl elektroninės atpažinties ir elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų vidaus rinkoje“ (2014), vadinamojo eIDAS, nuostatas.

Šiuo metu oficialiųjų elektroninių dokumentų rengimui ir valdymui aktualūs *pažangiojo elektroninio parašo ir kvalifikuoto elektroninio parašo* reikalavimai.

Pažangusis elektroninis parašas turi atitikti toliau išvardytus reikalavimus: a) būti vienareikšmiai susietas su pasirašančiu asmeniu; b) pagal jį galima nustatyti pasirašančio asmens tapatybę; c) sukurtas naudojant elektroninio parašo kūrimo duomenis, kuriuos tik pats pasirašantis asmuo gali labai patikimai naudoti; d) susietas su juo pasirašytais duomenimis taip, kad bet koks tų duomenų pakeitimas būtų pastebimas (eIDAS 26 str.).

Kvalifikuotas elektroninis parašas – pažangusis elektroninis parašas, sukurtas naudojant kvalifikuotą elektroninio parašo kūrimo įtaisą ir patvirtintas kvalifikuotu elektroninio parašo sertifikatu (eIDAS 2 str.).

Kaip jau minėta, šie reikalavimai perkelti į 2018 m. priimtą LR elektroninės atpažinties ir elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų įstatymą.

Dokumentų valdymo... (2018) akcentuojama, kad šiuo metu elektroniniam dokumentui pasirašyti šalies viešajame sektoriuje turi būti naudojamas kvalifikuotas el. parašas (išskyrus atvejus, kai įstaigose trumpai saugomi ir jų kitiems asmenims neperduodami dokumentai gali būti pasirašomi nekvalifikuotu elektroniniu parašu – neatitinkančiu kvalifikuotam elektroniniam parašui numatytų reikalavimų).

Oficialios elektroninių dokumentų specifikacijos. Lietuvos vyriausiasis archyvaras yra patvirtinęs arba suderinęs šias elektroninių dokumentų specifikacijas: ADOC-V1.0 (elektroniniu parašu pasirašyto elektroninio dokumento specifikacija), MDOC-V1.0 (elektroniniu parašu pasirašyto kompiuterio skaitomo elektroninio dokumento specifikacija), ADOC-V2.0, PDF-LT-V1.0 (elektroninio dokumento specifikacijos), EGAS-V1.0 (elektroninės gyventojų aptarnavimo sistemos elektroniniu parašu pasirašyto dokumento specifikacija), PDF-RC-V1.0 (elektroninio dokumento specifikacija).

Rašytiniams dokumentams prilyginamus elektroninės formos dokumentus įstaigos turi rengti taip, kad jie atitiktų elektroniniu parašu pasirašyto elektroninio dokumento specifikaciją ADOC-V1.0. Pažymėtina, kad įstaigų trumpai saugomi ir kitiems asmenims neperduodami dokumentai gali būti rengiami ne pagal oficialias elektroninių dokumentų specifikacijas (Dokumentų valdymo..., 2018).

Elektroninių dokumentų savybės. Davidavičienės, Gataučio, Paliulio, Petrausko (2009), Palevičienės (2016) teigimu, pagrindinė elektroninio dokumento savybė yra autentiškumas, kuri apima turinio nekeičiamumą, autoriaus, laiko, kada buvo sukurtas dokumentas, identifikavimą. Papildomoms savybėms priskiriami: patikimumas, vientisumas ir tinkamumas naudoti.

Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybai siekiant formuoti vienodą dokumentų valdymo praktiką valstybės ir savivaldybių institucijose, įstaigose ir įmonėse, Lukšaitė (2019) siūlo tokias dokumento autentiškumo, patikimumo, vientisumo ir tinkamumo naudoti apibrėžtis:

Dokumento autentiškumas – dokumento savybė, pažyminti, kad jis yra tai, kas yra, ir leidžianti nustatyti dokumento sudarytoją bei dokumento sudarymo laiką.

Dokumento patikimumas – dokumento savybė, reiškianti jo sudarymo ir saugojimo procedūrų nepažeistumą, jame užfiksuotos informacijos tikrumą.

Dokumento vientisumas – dokumento savybė, rodanti sudaryto dokumento užbaigtumą ir nekeičiamumą.

Dokumento tinkamumas naudoti – dokumento savybė, leidžianti jį nustatyti, surasti, pateikti ir suprasti.

Dokumentų rengimo taisyklės, kurių nauja redakcija įsigaliojo 2020 m. sausio 1 d., reglamentuoja dokumento autentiškumo ir (ar) vientisumo patvirtinimo būdus: *parašas* (dokumento turinyje nurodomos dokumentą pasirašančio (patvirtinančio) asmens pareigos, vardas ir pavardė ir pasirašoma); *elektroninis parašas* (nurodomas elektroninį parašą sukūrusio asmens pareigos, vardas ir pavardė, jei ši informacija nėra nurodyta elektroninio parašo sertifikate, ji turi būti pateikta metaduomenyse); *elektroninis spaudas* (nurodomas elektroninį spaudą sukūrusio juridinio asmens pavadinimas, jei ši informacija nėra nurodyta elektroninio spaudo sertifikate, ji turi būti pateikta metaduomenyse); kitos dokumento turinio vientisumui užtikrinti naudojamos technologijos: elektroninės laiko žymos ar kt. (Lukšaitė, Somkinė, 2019).

Taisyklėse nurodoma, kad *elektroninis parašas, elektroninis spaudas ar naudojamos elektroninės laiko žymos* turi atitikti eIDAS, Lietuvos vyriausiojo archyvaro patvirtintose ar su juo suderintose elektroninio dokumento specifikacijose ar kituose teisės aktuose keliamus reikalavimus (Dokumentų rengimo taisyklės, 2019, p. 22–23).

Dokumento savybės autentiškumas, patikimumas, vientisumas, tinkamumas naudoti apibrėžti Tarptautinės standartizacijos organizacijos standarte, perimtame Lietuvos standartu LST ISO 15489-1:2003 (LST ISO 15489-1:2006) „Informacija ir dokumentai. Dokumentų valdymas. 1 dalis. Bendrieji dalykai (tapatus ISO 15489-1:2001)“.

Apibendrinant galima teigti, kad Elektroninį dokumentą sudaro: turinys (informacija, kuriai išsaugoti sukurtas dokumentas), metaduomenys (informacija apie dokumentą, skirta darbui su pačiais dokumentais, o ne dokumento duomenimis), parašai, spaudai, laiko žymos (informacija, leidžianti identifikuoti pasirašiusius asmenis ar institucijas ir užtikrinanti, kad bus aptinkamos modifikacijos atliktos po pasirašymo).

Šiuo metu viešojo sektoriaus įstaigų oficialieji elektroniniai dokumentai turi atitikti Lietuvos vyriausiojo archyvaro patvirtintas arba su juo suderintas elektroninių dokumentų specifikacijas ir būti pasirašyti pažangiųjų elektroniniu parašu arba kvalifikuotu elektroniniu parašu, arba turėti elektroninį spaudą, arba elektronines laiko žymas, kad būtų užtikrintos pagrindinės elektroninio dokumento savybės: autentiškumas, patikimumas, vientisumas ir tinkamumas naudoti.

1.1.3. Elektroninių dokumentų valdymas

Dar paėjusio amžiaus pabaigoje Sprague (1995) pateikė *dokumentų valdymo* apibrėžimą, kuriame šis procesas susiejamas su organizacijos veikla, – tai dokumentų kūrimas, saugojimas, organizavimas, perdavimas, paieška, atnaujinimas, šalinimas ir kiti panašūs veiksmai, kuriais siekiama įvykdyti organizacijos tikslus. Lukšaitė (2012 a, p. 165) papildė šį apibrėžimą: DV – tai „atskira organizacijos veiklos sritis, apimanti veiksmingą ir sistemingą dokumentų rengimo, gavimo, išsaugojimo, priežiūros, naudojimo ir sprendimų vykdymo kontrolę, įskaitant veiksmus, susijusius su veiklos įrodymų ir informacijos apie veiklos sritis bei sandorius fiksavimu dokumentuose“.

Palevičienė (2016, p. 13) akcentuoja, kad *dokumentų valdymas* yra neabejotinai susijęs su valstybei ir visuomenei svarbių išteklių išsaugojimu, jos teigimu, sisteminis požiūris į dokumentų valdymą yra svarbus organizacijai ir visuomenei apsaugant ir išsaugant dokumentus kaip veiklos įrodymą – „dokumentuose esanti informacija yra vertingas išteklius ir svarbus su veikla susijęs turtas“. Kad dokumentų valdymo procesas pasižymi įvairialype verte, tvirtinama ir Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos atstovės pranešime, pristatytame 2013 m. LR Seime surengtoje konferencijoje: „Dokumentai ir archyvai įkūnija ryšius tarp įrodomumo, atskaitingumo ir atminties“ (Lukšaitė, 2013 b).

Baltrūnienė (2012) pažymi, kad tiek tradiciniams (popieriniams), tiek elektroniniams dokumentams taikomos bendros įstatymuose ir kituose teisės aktuose nustatytos dokumentų valdymo, priėjimo prie dokumentų ir jų naudojimo nuostatos.

LR archyvų įstatyme (1995) apibrėžta: *dokumentų valdymas – valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės, valstybės įgalioto asmens, nevalstybinės organizacijos, privataus juridinio asmens vidaus administravimo sritis, kuri apima dokumentų rengimą, tvarkymą, apskaitą, saugojimą*. Baltrūnienė (2012), Dokumentų valdymo... (2018) DV klasifikuoja tokiu būdu: a) *dokumentų rengimas* (dokumento formavimas atitinkamoje formoje, laikmenoje; dokumento derinimas, vizavimas; dokumento pasirašymas); b) *dokumentų tvarkymas ir apskaita* (registravimas; dokumentų įtraukimas į apskaitą; dokumentų naikinimas arba perdavimas; dokumentų sisteminimas bylose/bylų sudarymas; užbaigtų bylų vertinimas ir tvarkymas; užbaigtų bylų apskaita); c) *dokumentų saugojimas*. Dokumentų saugojimo terminą nusako dokumentų saugojimo terminų rodyklės arba įstaigos vadovo sprendimas. Pagal saugojimo terminą dokumentai gali būti skirstomi į trumpai saugomus (1–25 metus); ilgai saugomus (26–100 metų); nuolat saugomus.

Dokumentų ir archyvų valdymu laikytinos šios funkcijos: dokumentų registravimas, priėmimas, tikrinimas ir parengimas išsiųsti; dokumentų ir užduočių vykdymo stebėseną (jei priskirta); užregistruotų dokumentų sisteminimas sudaromose bylose; užbaigtų bylų tvarkymas pagal nustatytus reikalavimus; dokumentų registro sąrašo, dokumentacijos plano ir papildymų sąrašo rengimas ir derinimas; bylų aprašų sąrašo, bylų aprašų, dokumentų naikinimo aktų rengimas ir derinimas; dokumentų vertės ekspertizės, kurios tikslas išskirti saugomus ir naikinamus dokumentus, vykdymas; saugomų įstaigos veiklos dokumentų išdavimas naudotojams; juridinių

faktą patvirtinančių dokumentų rengimas ir išdavimas; dokumentų perdavimas valstybės archyvui ar kitai įstaigai – pagal sutartį ar kitais pagrindais (Dokumentų valdymo..., 2018). Šiame MD dokumentų valdymu mes vadinsime LR archyvų įstatymu apibrėžtą veiklą.

Elektroninių dokumentų valdymo sistema. Lietuvos vyriausiojo archyvaro įsakymu patvirtintame Informacinių sistemų, kuriomis tvarkoma informacija, susijusi su dokumentų valdymu, steigimo, kūrimo, modernizavimo ir likvidavimo tvarkos apraše (2013) pateikiamas toks informacinės dokumentų valdymo sistemos⁴ apibūdinimas: *dokumentų valdymo sistema (DVS) – informacinė sistema, skirta dokumentų valdymo (rengimo, tvarkymo, apskaitos, saugojimo) funkcijoms atlikti.* Kad dokumentų valdymo sistema būtų galima naudotis, įstaigoje ar institucijoje turi būti parengtas DVS aprašas, kurį tvirtina įstaigos vadovas ar jo įgaliotas asmuo. Apraše turi būti apibrėžta *informacinė struktūra* – DVS kaupiami duomenys ar jų grupės, asmens duomenys (jei yra); *funkcinė struktūra* – DVS funkciniai moduliai, atliekamos dokumentų valdymo ir kitos funkcijos, sąveika su kitomis įstaigos ar kitų įstaigų informacinėmis sistemomis, valstybės informacinėmis sistemomis ar registrais; *metaduomenys* – DVS kaupiami ir tvarkomi metaduomenys, susiję su sistemoje valdomais dokumentais; *DVS valdomų duomenų (dokumentų) teikimo pagrindas* – nurodoma, kad duomenys (dokumentai) yra vieši ir teikiami LR įstatymų ir (ar) ES teisės aktų nustatyta tvarka, o asmens duomenys, jeigu jie teikiami, – LR asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymo (1996) nustatyta tvarka, taip pat nurodomi duomenų teikimo būdai ir formos; *duomenų saugos reikalavimai* – taikomos saugumo priemonės turi užtikrinti, kad DVS valdomi duomenys (dokumentai) nebūtų neteisėtai sunaikinti ar pakeisti, sugadinti, neteisėtai pasisavinti, paskelbti, pateikti ar kitaip panaudoti; *DVS programinės įrangos reikalavimai*; *DVS finansavimas* (nurodoma, iš kokių šaltinių finansuojamas DVS kūrimas, tvarkymas ir priežiūra).

DVS modernizuojama, kai pasikeičia DVS valdytoju ar tvarkytoju teisės aktuose nustatytos dokumentų valdymo funkcijos ar kyla papildomų įstaigos informacijos apdorojimo poreikių, kurie iš esmės keičia įdiegtus informacijos apdorojimo procesus.

Elektroninių dokumentų valdymo sistemos diegimas. Rowe (2012) pateikė apklausos, kurioje dalyvavo 176 organizacijų iš įvairių kontinentų, rezultatus, parodžiusius, jog dokumentų ir nestruktūrizuotų duomenų apimtys auga daugiau nei 30 proc. per metus, ir padarė išvadą: efektyviu dokumentų valdymu suinteresuotas tiek viešasis, tiek privatus sektoriai.

Pasak Kontentytės (2015), *elektroninių dokumentų valdymo sistemos pasirinkimą lemia du veiksniai: 1) teisės aktų nustatyta tvarka* (LR Dokumentų ir archyvų įstatymo, dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklių, dokumentų rengimo taisyklių, elektroninių dokumentų valdymo taisyklių, kitų teisės aktų reikalavimai); 2) *organizacijos dokumentų valdymo problemos* (popierinių dokumentų gausa, didelės darbo sąnaudos, dokumentų neatitikimas tarptautiniams standartams). *Dokumentų valdymo tobulinimo lūkesčiai*: valdymo sprendimų automatizavimas ir dokumentų rengimo kontrolė; integracija su kitomis sistemomis; organizacijos dokumentų valdymo efektyvumo tobulinimas.

Radionovas (2013), analizuodamas elektroninių dokumentų valdymo sistemos diegimo principus ir vadovaudamasis Tarptautiniame standarte ISO 15489-1 aprašyta DVS diegimo metodika, suformavo teorinį dokumentų valdymo sistemos diegimo modelį, kuris išlieka aktualus ir šiandien. Galima pastebėti, kad Dokumentų valdymo... (2018), pristatanti dokumentų valdymo

⁴ Pastaba: informacinė dokumentų valdymo sistema iš šio teisės akto konteksto suvokiama kaip elektroninių dokumentų valdymo sistema.

konsolidavimo principus, vadovaujasi tais pačiais *EDVS pasirinkimo ir diegimo kriterijais bei etapais*: esamos situacijos (teisinės aplinkos, įstaigos ar įstaigų grupės veiklos ir joms būdingų dokumentų valdymo poreikių, darbo specifikos ir kt.) analize; rinkoje esančių ir jau naudojamų EDVS vertinimu; diegimo strategijos ir plano parengimu; vieningos sistemos projektavimu; būsimų EDVS specialistų mokymu; sistemos įdiegimu ir jos veiksmingumo, efektyvumo analize, atsižvelgiant į vartotojų pastabas.

Viešajame sektoriuje naudojamos elektroninių dokumentų valdymo sistemos. Lukšaitė (2018 a) pažymi, kad šiuo metu Lietuvoje yra IS, kurių priemonėmis valdomi: oficialieji elektroniniai dokumentai (pvz., ADOC formato el. dokumentai); elektroninės formos dokumentai (tai IT priemonėmis parengti dokumentai, kurių pasirašyti elektroniniu parašu nėra prievolės, pvz., sąskaitos faktūros); kiti elektroniniai dokumentai (pasirašyti XAdES, PAdES, CAdES formato elektroniniais parašais, pvz., asice pakuotė).

Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos (LVAT) duomenimis, 2017 m. buvo 749 įstaigos (įskaitant ir jų padalinius), kurios galėjo keistis ADOC specifikaciją atitinkančiais oficialiaisiais elektroniniais dokumentais (Lukšaitė, 2018 a).

2018 m. tyrimo (Dokumentų valdymo..., 2018) duomenimis, dažniausiai viešajame sektoriuje naudojamos EDVS: „DocLogic“ (25 proc. valdymo programos naudojančių valstybės įstaigų ir joms pavaldžių organizacijų), „@vilys“ (18 proc.), „Kontora“ (9 proc.), „eDVS“ (8 proc.), „Labbis“ (5 proc.), „WebPartner“ (4 proc.), „VKS“ (3 proc.), įvairios kitos sistemos – 28 proc.

Valstybės įstaigų ir joms pavaldžių organizacijų DVS diegėjais dažniausiai pasirenkamos šios paslaugą teikiančios bendrovės: UAB „DocLogix“ (siūlanti to paties pavadinimo DVS), UAB „Assecco Lietuva“, diegianti DVS „@vilys“, ir UAB „Nevda“ – DVS „Kontora“ diegėja. (Dokumentų valdymo..., 2018).

Dokumentų ir procesų valdymo sistema „DocLogix“ – tai dokumentų valdymo sistema, skirta vidutinių ir didelių organizacijų informacijos, dokumentų ir procesų valdymui. Ši sistema veikia „klientas-serveris“ principu, programa sukurta Microsoft NET pagrindu. „DocLogix“ aprašyme išskiriamos šios sistemos funkcijos ir savybės (moduliai): web tinklo technologijos ir patogumas; dokumentų ir įrašų valdymas; integravimas su Microsoft Office programomis; elektroninis parašas; archyvavimas; bendradarbiavimas; prenumerata ir pranešimai; informacijos paieška, standartinės ataskaitos; organizacijų bei asmenų kontaktinių duomenų tvarkymas; integravimas su Active Directory (katalogų tarnyba Windows domeno tinklams); saugumas (Sužinokite kaip Jums gali padėti dokumentų ir procesų valdymo sistema DocLogix, 2019).

LR vyriausiojo archyvaro tarnybos parengtame viešojo sektoriaus institucijų ir įstaigų, naudojančių oficialiesiems elektroniniams dokumentams valdyti pritaikytas EDVS, sąrašė⁵ nurodoma, kad dokumentų ir procesų valdymo sistema „DocLogix“ naudojasi LR Prezidento kanceliarija, LR vidaus reikalų ministerija ir daugelis jai pavaldžių institucijų (Priešgaisrinės apsaugos ir gelbėjimo departamentas, Migracijos departamentas, Vadovybės apsaugos departamentas ir departamentams pavaldžios įstaigos bei tarnybos), LR specialiųjų tyrimų tarnyba, LR užimtumo tarnyba ir visi jos teritoriniai padaliniai, LR energetikos ministerija, Valstybinė energetikos inspekcija, Civilinės

⁵ Valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų, įmonių, turinčių elektroninių dokumentų valdymo sistemas ir galinčių sudaryti bei valdyti oficialiuosius elektroninius dokumentus, atitinkančius specifikaciją ADOC-V1.0, sąrašas paskutinį kartą atnaujintas 2019 m.

aviacijos administracija, Žurnalistų etikos inspektoriaus tarnyba, kt. (LR vyriausiojo archyvaro tarnyba, 2019).

Dokumentų ir procesų valdymo sistema „@vilys“ skirta vidutinėms ir didelėms viešojo sektoriaus bei verslo organizacijoms ir padeda atlikti šias funkcijas: registruoti dokumentus, rengti ir derinti dokumentų projektus bei sutartis, valdyti užduotis, tvarkyti posėdžių informaciją, archyvuoti dokumentus. Pagrindiniai dokumentų ir procesų valdymo sistemos „@vilys“ moduliai: dokumentų registravimas, susipažinimas, rezoliucijos, paieška; užduotys (inicijavimas, vykdymas, kontrolė, pavadavimas); dokumentų projektai ir sutartys (rengimas, derinimas, vizavimas, tvirtinimas pasirašymas, paieška); posėdžiai (klausimų pateikimas, darbotvarkės sudarymas, protokolavimas, priimtų sprendimų vykdymo kontrolė); teisės aktai (paieška ir peržiūra, rengimas, derinimas, vizavimas, pasirašymas); elektroniniai dokumentai (ADOC) ir elektroninis parašas; archyvas: klasifikuotas saugojimas, archyvavimas, paieška, ataskaitos, šalinimas iš archyvo (Dokumentų ir procesų valdymo sistema „@vilys“, 2019).

Dokumentų ir procesų valdymo sistema „@vilys“ naudojami šios viešojo sektoriaus institucijos ir įstaigos: LR konstitucinis teismas, LR teisingumo ministerija, LR susisiekimo ministerija ir jos pavaldume esančios įstaigos (Informacinės visuomenės plėtros komitetas, Lietuvos saugios laivybos administracija, Transporto investicijų direkcija, Valstybinė geležinkelio inspekcija, Valstybinė kelių transporto inspekcija, Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcija), Policijos departamentas ir jo teritoriniai padaliniai, Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba. Ši elektroninių dokumentų valdymo sistema gana populiari tarp šalies savivaldybių administracijų bei joms priklausančių įstaigų – 30 įstaigų (25 proc.) iš 121 (LR vyriausiojo archyvaro tarnyba, 2019).

E-administravimo ir dokumentų valdymo sistema „Kontora“ yra skirta didelių ir vidutinių organizacijų dokumentų registravimui ir skaitmeninių kopijų saugojimui. Sistema leidžia saugoti ir registruoti popierinių dokumentų kopijas bei elektroninius dokumentus, rengti ir derinti naujus dokumentus, archyvuoti, pasirašyti elektroniniu parašu, vykdyti paiešką, užtikrinti dokumento apsaugą, registruoti dokumentų veiksmų istoriją, perdavinėti dokumentus elektroniniu būdu ir priskirti užduotis įvykdymui.

Pagrindiniai „Kontoros“ moduliai: korespondencijos tvarkymo; veiklos su dokumentais procesų realizavimo (dokumentų valdymo); informacijos paieškos modulis pagal visas susijusias duomenų grupes; užduočių bei pavedimų vykdymo kontrolės ir analizės; ataskaitų ir archyvo (Dokumentų valdymo sistema „KONTORA“, 2019).

E-administravimo ir dokumentų valdymo sistema „Kontora“ naudojami šios viešojo sektoriaus institucijos ir įstaigos: Audito, apskaitos, turto vertinimo ir nemokumo valdymo tarnyba prie Finansų ministerijos, VĮ Turto bankas, Valstybinė darbo inspekcija, Viešųjų pirkimų tarnyba, Pasienio kontrolės punktų direkcija prie Susisiekimo ministerijos, Valstybės sienos apsaugos tarnyba prie Vidaus reikalų ministerijos ir jos padaliniai. Iš 121 šalies savivaldybių administracijų ir joms pavaldžių įstaigų šia EDVS naudojami 18, tai sudaro 15 proc. (LR vyriausiojo archyvaro tarnyba, 2019 b).

Kitos viešajame sektoriuje naudojamos elektroninių dokumentų valdymo sistemos. Elektroninių dokumentų valdymo sistemos, kurias naudoja šalies viešojo sektoriaus institucijos ir įstaigos: *eDVS (Elektroninių dokumentų valdymo sistema)*, sukurta Informacinės visuomenės plėtros komiteto (IVPK) prie Susisiekimo ministerijos ir Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos, kuri veikia Valstybės informacinių išteklių sąveikumo platformoje (VIISP) naudoja Vyriausybės

atstovų apskrityse tarnybos, Vilniaus apygardos teismas, kt. Pastebėtina, kad šią elektroninių dokumentų valdymo sistemą naudoja 31 proc. savivaldybių administracijų bei joms priklausančių įstaigų (38 iš 121); *VDVIS (Vieninga dokumentų valdymo informacinė sistema)* naudojasi LR aplinkos ministerija ir jai pavaldžios institucijos bei įstaigos (regionų aplinkos apsaugos departamentai, Aplinkos projektų valdymo agentūra, Lietuvos aplinkos apsaugos investicijų fondas, Generalinė miškų urėdija, kt.); *DokVIS (Dokumentų valdymo informacinė sistema)* naudojasi LR krašto apsaugos ministerija ir jai pavaldžios įstaigos: *PVKIS (Pavedimų vykdymo kontrolės informacinė sistema)* naudojasi LR Seimo kanceliarija; „*WebPartner*“ – Lietuvos generalinė prokuratūra ir jos padaliniai, Valstybinė duomenų apsaugos inspekcija, 13 savivaldybių administracijų ir joms pavaldžių įstaigų (11 proc.); *DIVIS (Dokumentų, informacijos ir veiklos procesų valdymo informacinė sistema)* naudojasi LR vyriausybės kanceliarija; „*LABBIS*“ – Nacionalinis visuomenės sveikatos centras, Valstybinė maisto ir veterinarijos tarnyba, Lietuvos hidrometeorologijos tarnyba, VĮ Valstybės žemės fondas. *VLK DVS* naudojasi Valstybinė ligonių kasa prie LR sveikatos apsaugos ministerijos ir jos padaliniai.

Prie šalies viešajame sektoriuje itin retai naudojamų elektroninių dokumentų valdymo sistemų galima priskirti sistemas „*Sodas*“, „*Dovas SP*“, *AIS bei Valstybės įmonės „Regitra“ vidinę įmonės dokumentų valdymo sistemą*. Šie duomenys pateikiami LR vyriausiojo archyvaro tarnybos nuolat atnaujinamame sąrašė (Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba, 2019 b).

Analizuojant, kokias sistemas elektroninių dokumentų valdymui naudoja viešojo sektoriaus institucijos ir įstaigos, galima pastebėti, kad labai nedaug aukščiausio lygmens institucijų ir joms pavaldžių padalinių, įstaigų naudojasi tomis pačiomis elektroninių dokumentų valdymo sistemomis. Galima išskirti tik LR vidaus reikalų ministeriją, LR generalinę prokuratūrą („*WebPartner*“), LR aplinkos ministeriją (*VDVIS*). Visos kitos ministerijos ir jų padaliniai naudoja įvairias *EDVS*. Pavyzdžiui LR švietimo, mokslo ir sporto ministerija elektroninių dokumentų valdymui naudoja *VIS (Vadovybės informacinę sistemą)*, o jai pavaldžios įstaigos – įvairias sistemas: „*DocLogix*“, *eDVS*, „*WebPartner*“, „*Kontora*“, „*@vilys*“, „*Labbis*“.

Apibendrinant galima teigti, kad dokumentų valdymas apibrėžiamas kaip atskira organizacijos veiklos sritis, apimanti dokumentų rengimo, gavimo, išsaugojimo, priežiūros, naudojimo ir sprendimų vykdymo kontrolę. Informacinės dokumentų valdymo sistemos, skirtos elektroninių dokumentų valdymo (rengimo, tvarkymo, apskaitos, saugojimo) funkcijoms atlikti, reikalavimai yra reglamentuoti Lietuvos vyriausiojo archyvaro įsakymu patvirtintame informacinių sistemų, susijusių su dokumentų valdymu, steigimu, kūrimu, modernizavimu ir likvidavimu, tvarkos apraše.

Elektroninių dokumentų valdymo sistemos pasirinkimą lemia du svarbiausi veiksniai: teisės aktų nustatyta tvarka; organizacijos dokumentų valdymo problemos bei jos veiklos tobulinimo lūkesčiai. Šiuo metu Lietuvos viešasis sektorius naudojami įvairiomis informacinėmis DVS sistemomis, kurių priemonėmis valdomi: oficialieji elektroniniai dokumentai; elektroninės formos dokumentai; kiti elektroniniai dokumentai.

*Tarp populiariausių viešajame sektoriuje įdiegtų DVS: „DocLogic“, „@vilys“, „Kontora“. Iš jų tik „DocLogix“, kuria naudojasi 25 proc. valstybės įstaigų ir joms pavaldžių organizacijų, priskiriama aukšto funkcionalumo sistemų grupei. Atskiros viešojo sektoriaus institucijos ir įstaigos naudojasi sistemomis *eDVS*, „*WebPartner*“, „*Labbis*“, „*Sodas*“, „*Dovas SP*“, kt.*

Galima pastebėti ir tai, kad nedaug aukščiausio lygmens institucijų (ministerijų) ir joms pavaldžių padalinių, įstaigų naudojasi tomis pačiomis elektroninių dokumentų valdymo sistemomis.

1.1.4. Dokumentų valdymo, pasitelkiant elektroninius išteklius, teisinis reglamentavimas

Antrąjį šio amžiaus dešimtmetį ES šalių narių valstybinių institucijų veiklos procesai perėjo į elektroninę erdvę, plačiai pradėtos naudoti specialios sistemos, skirtos oficialių dokumentų valdymui. Daugelyje ES šalių įvyko perėjimas prie oficialiųjų elektroninių dokumentų naudojimo, buvo sukurtos specifikacijos, nustatančios reikalavimus oficialiems elektroniniams dokumentams (Papadakis et al, 2011). Kaip teigia Šišlo (2018), ES narių elektroninių dokumentų infrastruktūra buvo formuojama, remiantis nacionaline dokumentų valdymo teisėkūra. Mitašiūnas ir Bykovskij (2015) Lietuvos nacionalinę elektroninių dokumentų platformą apibūdina kaip ES ir nacionalinių teisės aktų, standartų ir programinės įrangos visumą, kuri apibrėžia elektroninių dokumentų naudojimą šalies viduje.

Pirmąjį šio amžiaus dešimtmetį ES šalyse vyko intensyvus viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę procesas, kurį inicijavo Europos Komisija (eGovernment indicator for benchmarking eEurope, 2001). Komunikatu *The Role of e-Government for Europe's future* (2003) ES šalys narės buvo pakviestos politiškai įsipareigoti bendradarbiauti, kad būtų pagreitintas e. valdžios sukūrimas ir plėtra, tarp veiksmų plano (E-Europa, 2005) konkrečių tikslų įvardytas interaktyvių viešųjų paslaugų teikimo užtikrinimas ir visiems piliečiams prieinamos viešosios interneto prieigos sukūrimas. Šių tikslų įgyvendinimui šalims narėms buvo rekomenduota naudoti ES struktūrinių fondų lėšas. ES lėšomis buvo atliekami ir paslaugų kokybės matavimai bei perkėlimo į elektroninę erdvę lygmens tyrimai.

Žilinskienė (2017) pastebėjo, kad pirmajame dešimtmetyje e. plėtros iniciatyvos ir viešųjų paslaugų tobulinimo – perkėlimo į elektroninę erdvę – reikalavimai buvo labiau susiję su šalies aukščiausios valdžios institucijų ir savivaldybių teikiamomis administracinėmis paslaugomis: interneto svetainių kūrimu ir per jas gyventojams teikiamų paslaugų sisteminiu bei perkėlimu – darbo organizavimu elektroninio „vieno langelio“ principu. Dėl šios priežasties daug dėmesio buvo skirta viešojo sektoriaus teikiamų administracinių e. paslaugų kokybės stebėsenai ir klientų pasitenkinimo vertinimui.

2001–2010 m. EK atliko tyrimus, kurių metu buvo vertinama e. valdžios plėtra šalyse narėse. 2010 m. buvo išgryninti keturi viešųjų paslaugų vertinimo ir stebėsenos kriterijai. Vienas iš apibrėžtų paslaugos kokybės kriterijų – *bendro naudojimo IT sprendimai, būtini viešųjų e. paslaugų teikimui bei jų prieinamumui: elektroninė identifikacija; elektroniniai dokumentai; autentiški šaltiniai; elektroninis seifas; prisijungimo mechanizmas, kai vienu vartotojo veiksmu vykdomas autentifikavimas ir autorizavimas*. Kiti kriterijai: orientacija į vartotoją; paslaugų skaidrumas; tarpvalstybinės paslaugos (Sumanus valdymas: administraciniai ir viešieji gebėjimai, 2017).

Lietuva dar iki įstojimo į ES parengė Elektroninės valdžios koncepciją (2003), kurioje buvo įvardyti svarbiausi tikslai, principai ir metodai, kaip gerinti viešųjų paslaugų teikimą, panaudojant IT. Šioje koncepcijoje nėra išskirtas EDV, tačiau galima suvokti, kad tai – svarbi viešųjų elektroninių paslaugų teikimo proceso dalis, kuri dokumente yra siejama su e. valdymą administruojančiomis ir gyventojams paslaugas teikiančiomis institucijomis (ministerijomis, joms pavaldžiomis įstaigomis bei tarnybomis, savivaldybių administracijomis).

Pirmoji teisinė elektroninio dokumento apibrėžtis Lietuvoje pateikta Elektroninių dokumentų valdymo taisyklėse (2006), jose taip pat buvo nustatyti šių dokumentų valdymo etapai, jų saugojimo tvarka. Elektroniniu parašu pasirašyto elektroninio dokumento specifikacijos reikalavimų apraše

(2008) elektroninis dokumentas jau apibrėžiamas kaip valstybės ir savivaldybių institucijos, įstaigos ar įmonės, kito subjekto, įgalioto atlikti viešojo administravimo funkcijas, valstybės įgalioto asmens, nevalstybinės organizacijos, privataus juridinio ar fizinio asmens vykdančios teisės norminių aktų nustatytus įgaliojimus ar teisėtą veiklą informacinių technologijų priemonėmis sudaryti ar gauti duomenys, pasirašyti elektroniniu parašu ar parašais. Kaip pastebi Lukšaitė, Venckienė (2016, p. 625), šiame apraše elektroninio dokumento formuluotė jau apima ir fizinius asmenis, kurie vykdo teisėtą veiklą ir informacinių technologijų priemonėmis rengia dokumentus, taip pat aptariamų dokumentų valdymas nebesiejamas tik su elektroninių dokumentų valdymo sistemomis – „darytina prielaida, kad tokių dokumentų valdymas siejamas su įvairiomis informacinėmis sistemomis“.

2008–2010 m. Lietuvoje buvo išleisti teisės aktai, reglamentuojantys elektroninių dokumentų specifikacijų rengimą, paskelbtos elektroninių dokumentų specifikacijos. Kaip teigia Lukšaitė (2016), kai Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigos susidūrė su tokių teisės aktų taikymu, buvo reikalinga infrastruktūra jiems įgyvendinti. Infrastruktūros kūrimasis, dokumentų valdymo iniciatyvos ir pokyčiai nebuvo sisteminis procesas – tiek privataus, tiek viešojo valdymo sektoriuose dokumentų valdymo procesai vyko pagal institucijų, įstaigų, įmonių galimybes, atsižvelgiant į tuo metu galiojusius šalies įstatymų bei poįstatyminių aktų reikalavimus.

Analizuojant elektroninių dokumentų valdymo teisinės aplinkos pokyčius, būtina pastebėti, kad dokumentų valdymo teisinis reglamentavimas Lietuvoje buvo tiesiogiai susijęs su Europos Komisijos, Europos Parlamento, Europos Tarybos nustatyta šių procesų reguliavimo tvarka bei standartais. Svarbiausių ES valdymo institucijų reglamentuotų dokumentų rengimo, patikimumo užtikrinimo standartų bei su jais susijusių teisės aktų apžvalga pateikiama 1.2 lentelėje.

1.2 lentelė

ES reglamentuoti dokumentų rengimo, patikimumo užtikrinimo standartai

Teisės aktai	Esminės išvalgos	Komentarai
EK sprendimas „Dėl dokumentų, pasirašomų elektroniniu būdu, tarptautinio tvarkymo Reikalavimų“ (2011)	EK sprendimas nusako: <ul style="list-style-type: none"> • Technines specifikacijas, taikomas elektroniniam parašui; • Dokumento patvirtinimo tvarką, jei valstybė narė naudoja šiame dokumente nepatvirtinto formato elektroninį parašą. 	Nusakomi tvarkymo reikalavimai dokumentams, pasirašomiems elektroniniu būdu.
ES reglamentas „Dėl elektroninės atpažinties ir elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų vidaus rinkoje“ (eIDAS) (2014)	eIDAS reglamentas: <ul style="list-style-type: none"> • Reglamentuoja patikimumo užtikrinimo priemones bei jų skirstymą į kvalifikuotas ir neatitinkančias reikalavimų, keliamų kvalifikuotoms; patikimumo užtikrinimo priemones: el. parašas, el. spaudas, laiko žymos; • Reglamentuoja elektroninio registruoto pristatymo paslaugų naudojimą bei reikalavimus šioms paslaugoms. 	Elektroninių dokumentų patikimumas turi būti užtikrintas eIDAS reglamento nustatyta tvarka.
EK įgyvendinimo sprendimas „Dėl pažangiųjų elektroninių parašų ir pažangiųjų spaudų formatų specifikacijos“ (2015)	Šiuo sprendimu nustatomos pažangiųjų elektroninių parašų ir pažangiųjų spaudų formatų, kuriuos turi pripažinti viešojo sektoriaus įstaigos, specifikacijos: <ul style="list-style-type: none"> • Pripažįsta B, T arba LT atitikties lygmens XML, CMS arba PDF pažangiųjų elektroninių parašų arba parašų su susietojo parašo sudėtinio rodiniu; • Pripažįsta B, T arba LT atitikties lygmens XML, CMS arba PDF pažangiųjų elektroninių spaudų. 	Nusakomi el. parašo ir el. spaudos techniniai reikalavimai.
LR elektroninės Atpažinties ir elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų įstatymas (2018)	Įstatymas nusako reikalavimus elektroninės atpažinties bei elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugoms: <ul style="list-style-type: none"> • Elektroninio parašo, elektroninio spaudos ir elektroninės laiko žymos teisinę galią; • Kvalifikuotų sertifikatų išdavimą ir galiojimo sustabdymą; • Elektroninio registruoto pristatymo paslaugų teisinę galią. 	El. parašo / spaudos autentiškumui patvirtinti reikalingi sertifikatai, kurie leidžia nustatyti asmens tapatybę.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Dokumentu valdymo... (2018), Grigonienė (2019)

2016 m. ES pradėtame taikyti Europos Parlamento ir Tarybos reglamente dėl elektroninės atpažinties ir elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų vidaus rinkoje, sutrumpintai – eIDAS (European Parliament and the Council, 2014) – buvo nustatyti elektroninių parašų ir elektroninių spaudų kūrimo, elektroninės atpažinties ir elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų teikimo bei priežiūros reikalavimai.

Vadovaujantis eIDAS, 2018 m. priimtas LR elektroninės atpažinties ir elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų įstatymas, šiuo teisės aktu buvo pripažintas netekęs galios LR elektroninio parašo įstatymas su visais jo pakeitimais ir papildymais.

Tolesnius teisės aktų, reglamentuojančių elektroninių dokumentų valdymą, pokyčius galima sieti su Vyriausybės inicijuotu elektroninių dokumentų valdymo viešajame sektoriuje tobulinimo procesu.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos nacionalinė elektroninių dokumentų platforma – tai Europos Sąjungos ir nacionalinių teisės aktų, standartų ir programinės įrangos visuma. Pirmąjį šio amžiaus dešimtmetį vyko intensyvus viešųjų paslaugų perkėlimo į elektroninę erdvę procesas, tai buvo susiję su e. valdžios plėtra ir viešojo valdymo pokyčiais. Tai buvo neabejotinai susiję su elektroninių dokumentų valdymu.

Vienas iš ES apibrėžtų viešosios paslaugos kokybės kriterijų – bendro naudojimo IT sprendimai, būtini viešųjų e. paslaugų teikimui bei jų prieinamumui: elektroninė identifikacija; elektroniniai dokumentai; autentiški šaltiniai; elektroninis seifas; prisijungimo mechanizmas, kai vienu vartotojo veiksmu vykdomas autentifikavimas ir autorizavimas. Lietuvos teisėkūroje šio kriterijaus reikalavimai dokumentų valdymo srityje pradėti įgyvendinti tik pirmojo dešimtmečio pabaigoje: įstatymu apibrėžtos elektroninio dokumento ir oficialiojo elektroninio dokumento sąvokos, naudojimo tvarkos, patvirtintos tokių dokumentų specifikacijos, parengtos jų rengimo, naudojimo ir saugojimo taisyklės.

Apibendrinant per pastaruosius dešimtmečius šalyje patvirtintų direktyvų, koncepcijų ir strategijų nuostatas, pastebėtina, kad jose viešojo sektoriaus įstaigų dokumentų valdymas, pasinaudojant elektroniniais ištekliais, neįvardijamas, jo plėtra nėra numatyta kaip siekiamybė; šiuose strateginiuose dokumentuose įvardijamas tik elektroninių viešųjų administracinių paslaugų gyventojams teikimas, pasinaudojant institucijų ir įstaigų portalais. Dokumentų valdymą reglamentuojančiuose įstatymuose nėra įtvirtintos prievolės šį procesą atlikti, pasinaudojant tik elektroniniais ištekliais, be to, yra priimtos taisyklės ir specifikacijos, apibrėžiančios oficialiųjų el. dokumentų rengimo ir saugojimo tvarką, reikalavimus jiems, tačiau kol kas tai reglamentuoja tik vienos iš dokumentų formų valdymą. Taigi galima teigti, kad visų šalies viešojo sektoriaus įstaigų perėjimas prie dokumentų valdymo, pasitelkiant elektroninius išteklius, išlieka pagedautina iniciatyva, o ne prievolė, ir tai stabdo dokumentų valdymo, pasitelkiant elektroninius išteklius, plėtrą visuose viešojo sektoriaus veiklos lygmenyse.

Kita priežastis, dėl kurios strigo viešajame sektoriuje vykusi EDV plėtra, yra tai, kad infrastruktūros kūrimasis, elektroninių dokumentų valdymo iniciatyvos ir pokyčiai nebuvo sistemiški, – tiek privataus, tiek viešojo valdymo sektoriuose elektroninių dokumentų valdymo procesai vyko pagal institucijų, įstaigų, įmonių galimybes. Dėl šių priežasčių daugelis viešojo sektoriaus įstaigų dažniausiai savo iniciatyva diegėsi ir tobulino informacines ar elektroninių dokumentų valdymo sistemas arba dėl įvairių priežasčių dėsė tai daryti.

1.2. Elektroninių dokumentų valdymo viešajame sektoriuje tobulinimo poreikis: funkcijos konsolidavimas

Kaip jau buvo minėta, šalies viešojo valdymo sistemos pertvarkos, e. valdžios formavimosi kontekste itin svarbus vaidmuo teko institucijų, įstaigų, įmonių elektroninių dokumentų valdymui.

Limba (2004) e. valdžią įvardija kaip valstybinį informacinės infrastruktūros institutą, kuris laiduoja patogią viešosios informacijos prieigą bei apykaitą ir teikia viešąsias paslaugas, pasinaudodamas informacinėmis technologijomis.

Ožalienės (2009), Vonsavičiaus (2003) teigimu, informacinių technologijų teikiamos galimybės ir e. valdžios plėtra pakeitė požiūrį į dokumentų valdymo svarbą: anksčiau šis procesas buvo suvokiamas kaip veikla, neturinti didelės vertės, tačiau dabar akivaizdu, kad e. valdymo kokybė yra tiesiogiai susijusi su tinkamo elektroninių dokumentų parengimo, saugojimo bei keitimosi galimybėmis, ši veikla tampa būtinybe ir nuolat plečiasi kaip ryšio priemonė. Dokumentų valdymo funkcijos efektyvaus atlikimo rekomendacijose (2013) pažymima, kad dokumentais bei jų prieinamumu pagrįstas įstaigų gebėjimas teikti paslaugas.

Taigi dokumentų valdymas viešajame sektoriuje tampa vis svarbesnis, o informacinių technologijų panaudojimas ir plėtra paspartina šį procesą – šiame amžiuje apie viešojo sektoriaus teikiamas paslaugas vis dažniau kalbama kaip apie e. paslaugas, o elektroninių dokumentų valdymo tobulinimas tampa viena iš e. valdymo įgyvendinimo bei plėtros galimybių.

Siekiant atskleisti elektroninių dokumentų valdymo plėtros problematiką e. valdžios kontekste, tikslinga praėjusį dešimtmetį ir anksčiau vykusius procesus (kai buvo inicijuota ir įgyvendinama e. valdžios plėtra, susijusi su viešųjų paslaugų perkėlimu į elektroninę erdvę, ir kai viešajame sektoriuje vyko intensyvūs elektroninių dokumentų valdymo principų reglamentavimo pokyčiai) analizuoti pagal tradicinę vadybos schemą.

Situacijos analizė: poreikiai ir problemos. E. valdžios Lietuvoje projekto pradžia galima laikyti jau minėtą Elektroninės valdžios koncepciją (2003) ir po metų patvirtintą jos įgyvendinimo priemonių planą. Koncepcijoje buvo numatytas svarbus siekis, susijęs su viešojo sektoriaus elektroninių dokumentų valdymu, – apibrėžta, kad iki 2005 m. visos viešojo administravimo institucijų paslaugos iki trečiojo lygio (galimybės vartotojui autentifikuotis, užpildyti ir pateikti reikalingas dokumentų formas) būtų perkeltos į internetą ar teikiamos kitais nuotoliniais būdais. Kaip teigia Klimanskis (2016), šį tikslą pavyko pasiekti tik iš dalies, pvz., elektroninių paslaugų gyventojams pasiūla 2005 m. siekė beveik 60 proc., o jų vartojimas buvo įvertintas tik apie 15 proc.

Vėlesniuose dokumentuose: Informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 m. programoje „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“ (2012 b) buvo numatytas tolesnis e. valdžios plėtojimas informacinės visuomenės kontekste, tam išnaudojant informacinių ir ryšių technologijų teikiamas galimybes, o taip pat – Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 m. programoje (2012 a), kuri numatė plėsti elektroninių paslaugų teikimą bei didinti jų prieinamumą

2010 m. atlikus e. valdžios vertinimo metodikos peržiūrą, atsižvelgiant į sparčią technologinę pažangą e. valdžios srityje, buvo naujai nubrėžtos e. valdžios politikos įgyvendinimo ir vertinimo gairės (Sumanus valdymas: administraciniai ir viešieji gebėjimai, 2017). Viešųjų e. paslaugų teikimą imta stebėti ir vertinti pagal gyvenimo įvykius ir keturis kriterijus: *orientacijos į vartotoją* (koku mastu informacija apie paslaugą yra pateikta internete ir kaip ji suprantama); *paslaugų aiškumo ir skaidrumo* (e. paslaugas teikiančių institucijų skaidrumo, kalbant apie jų pačių

atsakomybę ir veiklos rezultatus; paslaugos suteikimo proceso ir asmeninių duomenų naudojimo); *tarpvalstybinių paslaugų* (koku mastu Europos vartotojai gali naudotis e. paslaugomis kitoje šalyje); *bendro naudojimo IT sprendimų* (penkių techninių sprendimų, būtinų viešųjų e. paslaugų teikimui) *prieinamumas*. Šis ketvirtas kriterijus tiesiogiai susijęs su elektroninių dokumentų valdymo reikalavimais – vertinama elektroninė identifikacija, elektroniniai dokumentai, autentiški šaltiniai, elektroninis seifas, prisijungimo mechanizmas, kai vienu vartotojo veiksmu vykdomas autentifikavimas ir autorizavimas (SSO – angl. Single Sign On).

Klimanskis (2017), vertindamas šalies viešojo sektoriaus e. valdžios plėtros pasiekimus, akcentavo: nors praėjusio dešimtmečio viduryje Lietuva buvo priskirta aukštą skaitmenizacijos lygį turinčių Europos šalių grupei, dar lieka įvairių iššūkių, tarp jų – teikiamų e. paslaugų tobulinimas, jas labiau pritaikant vartotojų poreikiams (pavyzdžiui, diegiant sąsajas su registrais, sudėtingas paslaugas ir pan.); aktyvesnis e. paslaugų viešinimas ir gyventojų skatinimas jomis naudotis; gyventojų skaitmeninio raštingumo didinimas (ypač provincijoje gyvenančių asmenų). „Yra pasiektas toks taškas, kada jau nebeužtenka viešąsias paslaugas perkelti į internetą. Vis daugiau dėmesio reikia skirti jų kokybei, efektyvumui ir saugumui“ – akcentuoja Klimanskis (2017, p. 2). Granicko (2017, p. 8) teigimu, „šalis turi pakankamai potencialo tapti pavyzdine valstybe viešųjų paslaugų teikimo elektroninėje erdvėje srityje“.

Nepaisant viešojo sektoriaus pastangų perkelti paslaugas į elektroninę erdvę, jų vartotojai nepasiekė prognozuoto lygmens. Tyrimo „Pasitikėjimo valstybės ir savivaldybių institucijomis ir įstaigomis ir aptarnavimo kokybės vertinimas“ (UAB „RAIT“, 2015) rezultatai liudija, kad 2015 m. 94 proc. apklaustųjų į valstybės ar savivaldybių institucijas ir įstaigas dėl paslaugų atvyko patys. 2009–2015 m. būtent tokiu būdu dėl viešųjų paslaugų (galima daryti prielaidą, kad ir dėl reikiamų dokumentų pateikimo, užpildymo ar gavimo) kreipėsi vidutiniškai 91 proc. apklaustųjų, o elektroninėmis priemonėmis pasinaudojo tik 6,5 proc. tyrime dalyvavusių šalies gyventojų. Valstybės audito ataskaitoje „Vieno langelio principo įgyvendinimas teikiant elektronines paslaugas“ (Valstybės kontrolė, 2014, p. 7) teigiama: „nors 70 proc. audito metu vertintų paslaugų, perkeltų į elektroninę erdvę, sumažino administracinę naštą vartotojams, tačiau vartotojai ne visada suinteresuoti jomis naudotis ir vis dar renkasi tradicinius būdus“. Ataskaitos rengėjai išvadose apibendrina: *institucijose kuriamos atskiros e. paslaugos, o ne sisteminga jų visuma*.

Panašios tendencijos įvardijamos ir 2018 m. skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indekso (DESI) ataskaitoje – teigiama, kad elektroninių viešųjų paslaugų srityje Lietuva ir toliau daro didelę pažangą, nes yra parengtos veiksmingos skaitmeninių paslaugų permainų skatinimo priemonės, tačiau šaliai vis dar *trūksta strateginės vizijos, kaip šios atskiros, dažniausiai nekoordinuojamos priemonės, kurios galėtų būti taikomos kartu, siekiant sukurti modernų, atvirą, sparčiai veikiančią ir duomenimis grindžiamą viešąjį sektorių*. Ataskaitoje „Lietuvos ūkio sektorių finansavimo po 2020 m. vertinimas: Viešasis valdymas“ (2019) teigiama, kad *viešojo sektoriaus elektroninių paslaugų teikimas išlieka problemiškas: visuomenei aktualios elektroninės paslaugos nepakankamai kokybiškos; paslaugų teikėjai nepakankamai domisi paslaugos gavėjų nuomone*.

Galima teigti, kad Lietuvos viešojo sektoriaus pasiektas skaitmenizacijos lygis nesumažino e. valdžios tobulinimui tenkančių iššūkių. Vienas jų – būtinybė suvaldyti bei suvienodinti elektroninių dokumentų valdymo procesus.

Pasak Lukšaitės (2013 a), antrojo dešimtmečio pradžioje apie šių dokumentų valdymą buvo pradėta kalbėti kaip apie integralią informacinių išteklių (valstybės, institucijos ir kt.) valdymo dalį ir su šiuo tikslu siejamus *pokyčius: veiksmingesnį dokumentų valdymo reglamentavimą*,

bendradarbiavimą tarp institucijų, nuoseklią technologinės pažangos bei tarptautinio reglamentavimo taikymą, valdymo procesų efektyvumo bei kokybės vertinimą. Šiuos tikslus, pasak autorės, galima pasiekti užtikrinus veiksmingą sąveiką organizaciniu, teisiniu, semantiniu ir techniniu lygmeniu.

Praėjusio dešimtmečio viduryje apklausus viešojo sektoriaus įstaigas, išryškėjo, kad elektroninių dokumentų rengimo, tvarkymo ir saugojimo paslaugos teikimo poreikis išlieka nerealizuotas. Šis poreikis ypač aktualus nedidelės struktūros, savivaldybių administracijų pavaldume esančiose įstaigose bei įmonėse. Daugelis jų iš viso *neturi kompiuterizuotų dokumentų valdymo sistemų*; neturi kompiuterizuotų DVS su Specifikaciją atitinkančių elektroninių dokumentų valdymo modulių; *neturi finansinių išteklių* įsidiesti naują kompiuterizuotą dokumentų valdymo sistemą ar atnaujinti esamą; *neturi pakankamai žmogiškųjų išteklių* – nepakanka darbuotojų žinių ir įgūdžių elektroninių dokumentų valdymo, viešųjų pirkimų, susijusių su kompiuterizuotų dokumentų valdymo sistemų įsigijimu, srityse (Lukšaitė, 2015).

2018 m. tyrimo duomenimis (Dokumentų valdymo..., 2018), valstybės institucijose ir joms priklausančiose įstaigose **daugiau nei pusė dokumentų buvo popieriniai, beveik pusė įstaigų (45 proc.) neturėjo ir nenaudojo jokių dokumentų valdymo sistemų.** Buvo akcentuota, kad viešojo sektoriaus įstaigose dokumentų valdymui naudojama apie 100 įvairių programų, dalis naudojamų dokumentų valdymo įrankių yra pasenę, netinkami dirbti su elektroniniais dokumentais ar įrašais; beveik dvi dešimtys naudojamų DVS yra įdiegtos anksčiau nei prieš penkerius metus ir nuo įdiegimo neatnaujintos. Tyrėjai padarė išvadą: *valstybės mastu dokumentų valdymo įrankių funkciniai standartai nėra kontroliuojami, tad įstaigos gali rinktis įrankius savo nuožiūra, tačiau ne visos turi reikiamų kompetencijų.*

Tyrimas parodė, kad daugiausiai elektroninės formos dokumentų rengia LR Vyriausybė ir jai pavaldžios įstaigos (31 proc. elektroninių dokumentų), mažiausiai jų rengiama socialinės apsaugos srityje – tik 3 proc. Tyrimo duomenimis, *LR Švietimo ir mokslo ministerijoje* (tuo metu ministerija dar nebuvo pakeitusi pavadinimo – aut. past.) *bei jai pavaldžiose įstaigose popieriniai dokumentai sudaro 70 proc. visų dokumentų*, 13 proc. dokumentų yra skaitmeniniai (popierinio dokumento skaitmeninė kopija) ir tik 17 proc. – elektroniniai (sudaryti pagal ED specifikacijas ir ne pagal jas).

Dokumentų valdymo... (2018) viešojo sektoriaus įstaigas, pavaldžias ministerijoms, suskirstė pagal 5 dokumentų valdymo funkcijos brandos lygius (1.3 lentelė) ir pažymėjo, kad aukštesniems brandos lygiams priskiriamos įstaigos turi ir kitų lygių požymių, pvz., naudoja popierinius dokumentus.

1.3 lentelė

Viešojo sektoriaus dokumentų valdymo funkcijos brandos lygiai

Popierinių dokumentų valdymas	Skaitmeninių dokumentų kopijų valdymas	Elektroninių dokumentų valdymas	Turinio valdymo sistemos	Interoperabilumas ir dirbtinis intelektas
<ul style="list-style-type: none"> • Informacija yra pateikiama popieriniu formatu; • Keičiamasi tik popieriniais dokumentais. <i>Mokyklos, regioninių parkų direkcijos, kt.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pradedama keistis skaitmeninėmis dokumentų kopijomis; • Pradedama naudoti DVS. <i>LR finansų ministerija, Muitinės departamentas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Naudojamos pažangios DVS; • Kuriamas ir keičiamasi elektroniniais dokumentais; • Veikloje naudojamos informacinės sistemos, atsisakoma dalies dokumentų. <i>VMI, VSDFV, LRVK.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pereinama prie įrašų / turinio valdymo; • Dokumentų valdymo procesų optimizavimas. <i>Lietuvos policija</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Užtikrinti duomenų interoperabilumo principai; • Dokumentų valdymo funkcijos robotizuojamos; • Turinio perpanaudojimas.

Šaltinis: adaptuota pagal Dokumentų valdymo... (2018)

Kaip matyti 1.3 lentelėje, šalies mokyklų dokumentų valdymas priskiriamas žemiausio elektroninių dokumentų valdymo brandos lygmeniui. Tyrėjų teigimu, šalies mokyklose informacija dažniausiai yra pateikiama popieriniu formatu, keičiamasi tik popieriniais dokumentais. Dokumentų valdymo... (2018) autoriai pažymi, kad dokumentų valdymo problemos neleidžia viešajam sektoriui taupyti išteklius ir lėšas, pasiekti veiklos efektyvumo.

Lygindama Lietuvos ir Estijos dokumentų valdymo patirtis ir atskleisdama elektroninių dokumentų valdymo efektyvumą, Grigonienė (2019) pateikia tokius duomenis: Lietuvoje vienas personalo darbuotojas aptarnauja iki 100 darbuotojų, Estijoje – beveik 1200; Lietuvoje vienas darbuotojas vykdo 105 darbuotojų darbo užmokesčio apskaitą, Estijoje – beveik 1100; Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigose buhalterinei apskaitai tvarkyti, darbo užmokesčiui skaičiuoti, įstaigų personalui administruoti iš viso naudojama per 70 skirtingų tarpusavyje nesuderintų informacinių sistemų, kurioms palaikyti ir tobulinti per metus išleidžiama beveik 3 mln. eurų.

Tai, kad *elektroninių dokumentų valdymo viešajame sektoriuje plėtra jau antrą dešimtmetį susiduria su įvairaus masto ir pobūdžio problemomis, liudija ir kitų tyrėjų darbai*. Nors išsamaus tyrimo, kuriame būtų analizuojamas elektroninių dokumentų valdymas Lietuvos švietimo sistemoje ar jai priklausančiose įstaigose, nepavyko aptikti, mokslo darbuose, kuriuose elektroninių dokumentų valdymas, jo tobulinimo problemos analizuojamos pagal skirtingas veiklos sritis ar skirtingais aspektais, išryškėja bendros tendencijos, būdingos daugeliui viešojo sektoriaus įstaigų, tarp jų – ir švietimo.

Siekiant išgryninti elektroninių dokumentų valdymo tobulinimo problematiką, vadovautasi mokslo darbais ir tyrimais, atliktais 2009–2018 m.

Ožalienė (2009), Ožalienė, Šaparnienė (2009), atlikusios elektroninių dokumentų valdymo viešajame sektoriuje plėtros galimybių ir tendencijų analizę, konstatavo: Lietuvos viešojo sektoriaus elektroninių dokumentų valdymo ir informacijos pasikeitimo elektroninėmis priemonėmis sistema, deklaruojama įstatymuose ir teorinėse išvalgose, skiriasi nuo realių praktinių sprendimų įgyvendinimo.

Pasak autorių, *požiūris į el. dokumentų valdymą valstybės ir vietos savivaldos institucijose labiau formalus nei strateginis; susiduriama su darbuotojų skaitmeninio raštingumo problema; egzistuoja techninio nesuderinamumo tarp institucijų problema – elektroninių dokumentų valdymui naudojamos skirtingos dokumentų valdymo sistemos, o tai kliudo dokumentų mainams tarp institucijų*.

Keblienė (2012, p. 63–64), analizavusi elektroninių dokumentų valdymo sistemų diegimo savivaldybėse procesus, apibendrina: „Nors elektroninių dokumentų valdymas Lietuvoje atitinka Europos Sąjungos standartus, vis tik elektroninių dokumentų valdymo sistemų diegimas savivaldybėse nevyksta sklandžiai. Elektroniniai dokumentai įsitvirtina lėtai, kadangi savivaldybės nėra pasirengusios dokumentų valdymui skaitmeniniu būdu“. Pasak tyrėjos, didžiausia problema, su kuria susiduriama savivaldybėse diegiant elektroninių dokumentų valdymo sistemas, yra finansinio pobūdžio.

Tamošiūnas, Paulauskienė (2014), tyrimo metu analizavę, kaip valdomi dokumentai Šiaulių teritorinėje ligonių kasoje, pastebėjo, kad dėl nevienodai taikomos dokumentų valdymo politikos ir nesugebėjimo pereiti prie elektroninių dokumentų ar skaitmeninių kopijų siuntimo įstaigos veikloje yra daug popierinių dokumentų, tik mažiau nei pusė įstaigos dokumentų registruojami valdymo

sistemoje. Tarp galimybių, kurios pagerintų dokumentų valdymą, tyrėjai įvardijo ir darbuotojų mokymą.

Kontenytė (2015), tyrusi Valstybinės mokesčių inspekcijos (VMI) elektroninių dokumentų valdymo sistemos panaudojimą, išvadose apibendrina, kad pagrindiniai VMI įdiegtos dokumentų valdymo sistemos trūkumai yra lėtas veikimas, sistemos sudėtingumas ir su tuo susiję trukdžiai; be to, didžioji dalis inspekcijos darbuotojų vis dar naudoja popierinius dokumentų variantus, nenaudojami elektroniniai dokumentai; dokumentai nėra pasirašomi elektroniniu parašu, o tai, pasak tyrėjos, menkina darbo efektyvumą.

Palevičienė (2016), analizavusi elektroninio parašo diegimo ypatumus pramonės įmonėse, įvardijo pagrindinius trukdžius, stabdančius elektroninių dokumentų valdymo procesus. Pasak autorės, šios srities modernizavimą stabdo menki finansiniai ištekliai, vadovų ir personalo nenoras keisti darbo specifikos, informacijos trūkumas, technologinis proceso sudėtingumas.

Šišlo (2018), atlikęs elektroninių dokumentų interoperabilumo Europos Sąjungoje tyrimą, pastebėjo, kad interoperabilumo (informacinėmis ar elektroninių dokumentų valdymo sistemomis sukurtų dokumentų atpažinimo kitose sistemose) problema būdinga ir nacionalinėms DVS.

Manžuch ir kt. (2018) teigimu, valstybės institucijų nuosekliausiai sprendžiama problema informacijos politikos ir priemonių, programų lygmeniu – netolygus informacinių technologijų prieinamumas regionuose, tačiau nepakankamai dėmesio skiriama skaitmeninei atskirčiai nustatyti ir mažinti. Pasak autorių, šalies gyventojų motyvacija naudotis informacinėmis technologijomis, galimybės gauti iš jų naudos, sprendimas ugdyti skaitmeninio raštingumo gebėjimus glaudžiai susiję su socialinio gyvenimo kontekstu, be to, skaitmeninė atskirtis gali būti ir socialinės nelygybės priežastis, ir pasekmė.

2018 m. atlikto tyrimo (Dokumentų valdymo... 2018) ir viešojo sektoriaus įstaigų apklausos rezultatai parodė, kad pagrindiniais *dokumentų ir archyvų valdymo proceso trūkumais* laikoma: *dokumentų valdymas vykdomas senais metodais* (40 proc. apklaustųjų); *sudėtinga elektroninio dokumento struktūra*, pvz., ADOC (28 proc.); *nepatogios elektroninių dokumentų valdymo priemonės* (23 proc.); *teisinis reglamentavimas pernelyg ribojantis* (16 proc.), *pernelyg abstraktus* (10 proc.); *specialistų trūkumas – bylų archyvus prižiūri darbuotojai, turintys savo atskiras pagrindines pareigas*.

Apklausos dalyviai padėjo tyrėjams nustatyti *pagrindines priežastis*, lemiančias popierinių dokumentų naudojimą įstaigoje: *nusistovėjusi praktika* (57 proc.); *patogiau dirbti su spausdintais dokumentais* (50 proc.); *kitos įstaigos priima tik popierinius dokumentus* (48 proc.); *įstaigoje nėra DVS* (39 proc.); *nėra patogių galimybių keisti elektroniniais dokumentais* (31 proc.); *trūksta įgūdžių naudotis DVS* (17 proc.); *turima DVS neturi reikiamų funkcijų* (15 proc.).

Lukšaitė (2018 b), analizuodama elektroninių dokumentų valdymo pertvarkos viešajame sektoriuje trukdžius, išskyrė priežastis, dėl kurių viešojo sektoriaus įstaigos nenoriai diegia elektroninių dokumentų valdymo sistemas. Pasak autorės, *kliūtis gali lemti techninių priemonių stygius ir tai, kad techninės priemonės nepatogios*. Kiti įtaką darantys veiksniai: *organizacinė kultūra – tebegalioja nuostatos, kad popierinis dokumentas yra „patikimesnis“*; *personalo kvalifikacijos, žinių trūkumas*; *integracijos tarp informacinių sistemų stoka, kt.*

1.4 lentelėje išskirti 2009–2019 m. atliktų ir šiam darbui panaudotų tyrimų duomenys, kurie leidžia sistemiškai pažvelgti į elektroninių dokumentų valdymo sistemų diegimo ir naudojimo problemas, trukdžius ir jų priežastis Lietuvos viešajame sektoriuje ir atskiruose jo segmentuose.

2009–2019 m. tyrimų nustatytos EDVS diegimo problemos ir jų priežastys

Institucija	EDVS diegimo problemos	EDVS diegimo problemų priežastys	Tyrėjai, tyrimo metai
Šalies viešojo sektoriaus įstaigos	EDV ir informacijos pasikeitimo elektroninėmis priemonėmis sistema, deklaruojama įstatymuose ir teorinėse išvalgose, skiriasi nuo realių praktinių sprendimų įgyvendinimo.	Požiūris į EDV valstybės ir vietos savivaldos institucijose labiau formalus nei strateginis. Susiduriama su darbuotojų ir paslaugų vartotojų skaitmeninio raštingumo problema. Techninio nesuderinamumo tarp institucijų problema – elektroninių dokumentų valdymui naudojamos skirtingos dokumentų valdymo sistemos, o tai kliudo dokumentų mainams tarp institucijų.	Ožalienė (2009), Ožalienė, Šaparnienė (2009)
Šalies savivaldybės	EDVS diegimas savivaldybėse nevyksta sklandžiai. Elektroniniai dokumentai įsitvirtina lėtai.	Savivaldybės nėra pasirengusios dokumentų valdymui skaitmeniniu būdu; Šiam procesui trukdo lėšų stygius; IT kompetencijų trūkumas.	Keblienė (2012)
Šiaulių teritorinė ligonių kasa	Įstaigos veikloje yra daug popierinių dokumentų, tik mažiau nei pusė jų registruojami valdymo sistemoje.	Nevienodai taikoma dokumentų valdymo politika. Nesugebama pereiti prie elektroninių dokumentų ar skaitmeninių kopijų siuntimo. Darbuotojų IT kompetencijų stygius – reikalingi jų mokymai.	Paulauskienė (2013), Tamošiūnas, Paulauskienė (2014)
Valstybinė mokesčių inspekcija	VMI įdiegta dokumentų valdymo sistema neveikia taip, kaip tikėtasi.	Pasirinkta sudėtinga EDVS, kuri veikia lėtai, dažnai stringa. Darbuotojai nenoriai naudojami elektroniniais dokumentais.	Kontenytė (2015)
Šalies pramonės įmonės	EDV tobulinimo procesai pramonės įmonėse nėra intensyvūs.	DV modernizavimą stabdo: menki finansiniai ištekliai; vadovų ir personalo nenoras keisti darbo specifikos; informacijos trūkumas; technologinis proceso sudėtingumas.	Palevičienė (2016)
Šalies viešasis sektorius ir gyventojai	Valstybės ir savivaldybių lygmeniu nepakankamai dėmesio skiriama skaitmeninei atskirčiai nustatyti bei mažinti.	Nepakankama šalies gyventojų motyvacija naudotis IT. Sudarytos nevienodos galimybės gauti naudos iš IT naudojimosi. IT gebėjimai glaudžiai susiję su socialinio gyvenimo kontekstu (skaitmeninė atskirtis gali būti ir socialinės nelygybės priežastis, ir pasekmė).	Manžuch ir kt. (2018)
Šalies viešojo sektoriaus institucijos ir įstaigos	Valstybės institucijose ir joms priklausančiose įstaigose daugiau nei pusė dokumentų – popieriniai; beveik pusė įstaigų (45 proc.) neturi ir nenaudoja jokių DVS; dokumentų valdymui naudojama apie 100 įvairių programų, dalis jų – pasenę.	Valstybės mastu dokumentų valdymo įrankių funkciniai standartai nėra kontroliuojami, todėl įstaigos gali rinktis įrankius savo nuožiūra, tačiau ne visos turi reikiamų kompetencijų. Priežastys, dėl ko nediegiama EDVS: teisinis reglamentavimas pernelyg abstraktus; nusistovėjusi praktika ir nenoras dirbti su EDVS bei elektroniniais dokumentais; personalui trūksta įgūdžių naudotis EDVS; turima EDVS neturi reikiamų funkcijų.	Dokumentų valdymo funkcija: situacijos analizė ir konsolidavimo galimybės (2018)
Švietimo ministerija ir jai pavaldžios įstaigos	Popieriniai dokumentai sudaro 70 proc. visų dokumentų; elektroniniai – 17 proc.; mokyklose – žemiausias DV brandos lygis.	Lėšų įsidiesti ir palaikyti EDVS trūkumas; nusistovėjusi praktika ir nenoras dirbti su EDVS bei elektroniniais dokumentais; personalui trūksta IT įgūdžių naudoti DVS.	Dokumentų valdymo... (2018)
Šalies viešojo sektoriaus įstaigos	Viešojo sektoriaus įstaigos nenoriai diegia elektroninių dokumentų valdymo sistemas.	Techninių priemonių stygius; techninės priemonės nepatogios; sunkiai kintanti organizacinė kultūra ir nuostatos, kad popierinis dokumentas yra „patikimesnis“; personalo kvalifikacijos, žinių trūkumas; integracijos tarp informacinių sistemų stoka.	Lukšaitė (2018 b)

Šaltinis: parengta autorės, remiantis darbe analizuojamų tyrimų duomenimis

Elektroninių dokumentų valdymo problemų sprendimas. Dar 2012 m. LR Vyriausybė pradėjo svarstyti bendros valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų ir įmonių elektroninių dokumentų rengimo, tvarkymo ir saugojimo paslaugos alternatyvas (žr. 1.5 lentelę).

1.5 lentelė

Elektroninių dokumentų rengimo, tvarkymo ir saugojimo paslaugos alternatyvos

Nr.	Alternatyva	Pastabos
1.	AB „Lietuvos paštas“ ir Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos kuriamos Nacionalinės elektroninių pranešimų ir elektroninių dokumentų pristatymo fiziniams ir juridiniams asmenims sistemos galima plėtra Šios sistemos plėtra paslaugos teikimo prasme galima dviem būdais: reikiamas elektroninių dokumentų valdymo funkcionalumas kuriamas kaip e. pristatymo sistemos dalis; realizuojama e. pristatymo sistemos integracija su dokumentų valdymo sistema.	Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijai nurodžius, kad e. pristatymo sistemos technologiniai sprendimai negalėtų būti panaudoti kaip pagrindas el. dokumentų valdymo paslaugai kurti, alternatyva toliau nebuvo svarstoma.
2.	Jau veikiančios valstybės informacinių išteklių sąveikos platformos galima plėtra. VIISP buvo kuriama kaip nuotolinės kompiuterijos paslaugų teikimo sistema visų lygių paslaugoms teikti. Elektroninių dokumentų valdymo paslauga veiktų užtikrinant tinkamas sąsajas, greitaveiką ir kitus toje pačioje technologinėje aplinkoje veikiančioms sistemoms būdingus privalumus.	Yra nuomonių, kad paslaugos funkcionalumas ir vartotojų kiekis apkrautų sistemos programinės ir techninės įrangos veikimą. Svarstyta galimybė valstybei įsigyti generalinę DVS licenciją.
3.	Pirkti elektroninių dokumentų valdymo paslaugą iš informacinių technologijų paslaugas teikiančių įmonių.	Yra nuomonių, kad dėl didelio vartotojų kiekio tokiu būdu įsigytos paslaugos kaina būtų didelė.
4.	Sukurti atskirą elektroninių dokumentų valdymo platformą.	
5.	Valstybės institucijos, kuruojančios kitas valstybės ir savivaldybių institucijas, įstaigas ir įmones, suteiktų galimybę naudotis savo valdomomis DVS, taip būtų praplečiami daugelio institucijų DVS vartotojų kiekiai.	

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Lukšaitė (2013 a)

Antrojo dešimtmečio viduryje imta ruošti dokumentų valdymo pertvarkai šalies institucijose. Pertvarkos tikslai, kaip teigia Lukšaitė (2018 b), yra šie: valstybės mastu sutaupyti bendrųjų funkcijų atlikimui skiriamas lėšas, padidinti funkcijų efektyvumą; sumažinti dokumentų valdymui naudojamų įrankių įvairovę ir kieki; suvienodinti dokumentų valdymo procesų brandą; supaprastinti dokumentų valdymo procesus ir procedūras; sudaryti teises, infrastruktūros galimybes valstybės archyvams sukaupti įvairialypį dokumentinį paveldą.

2018 m. buvo įvykdytas projektas „Pasirengimas bendrųjų funkcijų viešajame sektoriuje konsolidavimui“⁶, kurio rezultatas – darbe jau ne kartą minėta Dokumentų valdymo funkcijos situacijos ir konsolidavimo galimybių analizė (2018). Joje ne tik įvertinta esama situacija, bet ir išsiaiškintas viešojo sektoriaus įstaigų požiūris, kokios priemonės, jų nuomone, galėtų pagerinti dokumentų valdymo kokybę – sudarytų sąlygas viešojo sektoriaus institucijoms ir įstaigoms patogiau rengti bei naudoti elektroninius dokumentus.

426 viešojo sektoriaus įstaigų apklausos metu paaiškėjo, kad labiausiai pageidaujamos ir efektyvios priemonės: viena dokumentų valdymo sistema visose įstaigose (63 proc.); elektroninių dokumentų valdymo mokymai darbuotojams (49 proc.); apsikeitimo elektroniniais dokumentais platforma (42 proc.); paprastesnis teisinių dokumentų rengimas ir valdymas (40 proc.) (Dokumentų valdymo..., 2018).

⁶ Projektas „Pasirengimas vykdyti Vyriausybei atskaitingų institucijų bendrųjų funkcijų pertvarką (konsolidavimą)“, įgyvendinamas pagal 2018 m. sausio 23 d. sudarytą sutartį Nr. LRVK-17/18.

Dokumentų valdymo funkcijos konsolidavimo tikslai, priemonės, siekiami rezultatai. Kaip teigiama ataskaitoje (Dokumentų valdymo..., 2018), DV konsolidavimu siekiama: atsisakyti popierinės formos dokumentų ir mažinti rankinio darbo kiekį dokumentų valdymo procesuose (pereinama prie dokumentų valdymo proceso elektronizavimo ir automatizavimo); mažinti dokumentų kiekį įstaigos veikloje (mažinti dokumentų dubliavimą: pakartotinį spausdinimą, kaupimą, pradėti valdyti informaciją centralizuotose specialiosios veiklos informacinės sistemose, kurios eliminuotų dokumentų poreikį); dokumentų valdymo procesus derinti su įstaigos veiklos procesais ir vidine įstaigos kultūra (vidinių veiklos procesų paprastinimas dokumentų formavimo, derinimo ir kitais veiklos procesų be dokumentų klausimais); sukurti vieningą dokumentų ir įrašų valdymo sistemą, užtikrinti sklandų keitimąsi elektronine informacija (supaprastinti dokumentų rengimo taisykles elektroniniams dokumentams; peržiūrėti metaduomenų ir el. parašų paskirčių poreikį; numatyti taisykles oficialių ir neoficialių elektroninių dokumentų naudojimui). 1.6 lentelėje pateikiamas šios pertvarkos priemonių modelis.

1.6 lentelė

Dokumentų valdymo funkcijos konsolidavimo viešajame sektoriuje modelis

Priemonė	Veikla	Komentarai
Įrašų valdymas	Koreguojami teisės aktai ir pertvarkomi įstaigų veiklos procesai, numatomi skirtingi reikalavimai oficialiems el. dokumentams, el. dokumentams ir įrašams.	Sumažinamos dokumentų apimtys DVS; kiekviena sistema gali būti pritaikyta specialiai atskiros dokumentų grupės procesams; mažinamas dokumentų kiekis, dalį jų tvarkant kaip IS duomenis. Dalis dokumentų jau šiuo metu yra tvarkomi atskirose IS. bendros gairės, nusakančios poreikį taip kategorizuoti visus dokumentus ženkliai palengvintų darbą, nedubliuojant informacijos DVS.
Konsolidavimo apimtis	Konsolidavimas pradedamas ministerijų lygmeniu, palaipsniui pridedama vis daugiau įstaigų.	Kuriama bendra DV politika šalies mastu, prie kurios ateityje gali būti prijungtos ir kitos įstaigos. Sėkmingai konsolidavus DV ministerijose, tikėtinas ženklus efektas – šių įstaigų sritys valdo didelę dalį visų dokumentų.
Dokumentų kategorizavimas	Dokumentai perkeliama į centrinę veiklos IS; jos modifikuojamos, užtikrinant pilną informacijos gyvavimo ciklą.	Veiklos IS yra laikomos visos informacinės sistemos (įskaitant bendrųjų ir specialiųjų funkcijų IS). Dėl informacijos perpanaudojimo ir dokumentų nedubliavimo, vertinama, kad bendras informacijos (duomenų ir dokumentų) kiekis valstybės mastu mažės.
IT sprendimas	Palaipsniui pereinama prie centralizuoto DVS; mainams naudojami vieningi duomenų keitimosi kanalai.	2018–2023 m. Pagal numatytas bendras taisykles ir funkcionalumą, sertifikuojami DVS, kurie yra tinkami įstaigoms naudoti. Įstaigos toliau diegiasi DVS atskirai. Nuo 2023 m. Valstybės mastu diegiamas centrinis DVS įrankis.
DV kultūra, darbuotojų kompetencijos	Įstaigose paskiriami turinio valdytojai, atsakingi už įstaigos vidaus kultūros keitimą ir strategines priemones elektronizuojant DV procesus. Norint keisti įstaigų vidaus kultūrą, svarbu pradėti nuo įstaigų vadovų.	Darbuotojų kompetencijos yra glaudžiai susijusios su bendra įstaigos vidaus kultūra bei vadovų požiūriu. Siekiant keisti įstaigų vidaus kultūrą, reikia pradėti nuo susitikimų su įstaigų ir DV skyrių vadovais, kurių metu vadovai būtų supažindinami su vieninga DV politika šalyje. Turėtų būti vykdomas turinio valdytojų parengimas, užtikrinant visų turinio valdytojų lygiaverčius gebėjimus teisinio DV reglamentavimo, gerosios praktikos optimizuojant DV funkcijas, DVS inovacijų ir kitose srityse.

Šaltinis: adaptuota autorės pagal Dokumentų valdymo... (2018)

Tikėtina nauda. Konsolidavimo projekto rengėjai teigia, kad dokumentų kiekio mažinimo ir informacijos perkėlimo į informacines sistemas poveikis bus jaučiamas keliais aspektais: sutrumpės procesų trukmė; padidės veiklos produktyvumas; sumažės klaidų ir neatitikimų rizika bei vėlavimo tikimybė. Projekte dalyvaujančiose įstaigose yra 15 tūkst. pareigybių, kurios yra skiriamos darbui su dokumentais (ne DV funkcijas atliekančių darbuotojų). Dėl optimizuotų procesų ir taisyklių 25 proc. sumažėjus darbo su dokumentais apimtims, bus sutaupyta 7,2 mln. valandų per metus (arba 44 mln. eurų). Pasak projekto rengėjų, šis darbo laikas galėtų būti

naudojamas specialiųjų funkcijų kokybės tobulinimui, pvz., daugiau laiko skiriant paslaugų teikimui. Konsolidavimo projektas įgyvendinamas dviem etapais – 2018–2023 m. Planuojama, kad abiejų etapų investicijos atsipirks per 2–3 metus.

Kaip 2019 m. lapkritį pranešė LR vyriausybės Informatikos ir ryšių departamentas, konsolidavimo projektas jau pradėtas įgyvendinti, numatyta sukurti ir įdiegti informacinę sistemą, skirtą viešojo sektoriaus įstaigų dokumentų valdymui organizuoti. Planuojama pakeisti dokumentų valdymą reglamentuojančių teisės aktų nuostatas. Iki 2021 m. pabaigos planuojama sukurti ir 501 LR vyriausybės valdymo srities įstaigai įdiegti dokumentų valdymo procesų standartizavimo sistemą DBSIS (Informatikos ir ryšių departamentas, 2019).

Konsolidavimo priemonių įgyvendinimo pirmasis etapas: teisinės sistemos pokyčiai. Galima teigti, kad pertvarka, kuri neatsiejamai susijusi su teisės aktų pokyčiais, ruošiasi iš anksto. Pasak Lukšaitės (2018 b), elektroninių dokumentų valdymą reglamentuojančių teisės aktų sisteminis peržiūrėjimas buvo siejamas su dokumentų valdymo funkcijos konsolidavimo procesu. *Tarp spręstinių klausimų*, kuriuos išvelgė Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba (LVAT), autorė įvardija *modelio pasirinkimą* (tai gali būti naujų informacinių sistemų (IS) derinimas ar kitas būdas, įvertinus jau egzistuojančias IS). LVAT pabrėžė, kad būtina atkreipti dėmesį ir į *proceso valdymą archyvuose*, nes būtų tikslinga, kad duomenis derintų ir atrinktų vienas ar keli šalies archyvai. Ne mažiau svarbus ir *žmogiškųjų išteklių pasiskirstymas*, elektroninio archyvo informacinės sistemos (EAIS) modernizavimas bei *techniniai (standartų ir kt.) sprendimai*.

Lukšaitės (2018 b) teigimu, LVAT laikėsi nuomonės, kad dokumentų valdymą reglamentuojantys teisės aktai turi būti keičiami sistemiškai, įvertinus kelių teisės aktų nuostatas ir poveikį infrastruktūrai valstybės mastu.

Su dokumentų valdymo funkcijos konsolidavimu susiję teisės aktų pakeitimai buvo svarstyti LR vyriausybės pasitarime (2018 m. rugsėjo 4 d. protokolai Nr. 40). Buvo nutarta peržiūrėti elektroninių dokumentų privalomųjų metaduomenų poreikį; supaprastinti elektroninių dokumentų rengimą; numatyti, kokie elektroniniai dokumentai turi būti privalomai rengiami kaip oficialieji; parengti gaires neoficialiųjų elektroninių dokumentų rengimui, kt. (Lukšaitė, 2018 b).

Dalis su dokumentų valdymo pertvarka susijusių teisės aktų pakeitimų įgyvendinta iki 2020 m. pradžios. Su elektroninių dokumentų valdymo pokyčiais susiję teisės aktai pateikiami 1.7 lentelėje.

1.7 lentelė

Elektroninių dokumentų rengimą ir valdymą reglamentuojantys teisės aktai

Teisės aktai	Esminės išvalgos	Komentarai
LR dokumentų ir archyvų įstatymas (DAĮ)	LR dokumentų ir archyvų įstatymas nustato įstaigų prievoles ir atsakomybę DV srityje bei dokumentų saugojimo terminų nustatymo ir perdavimo reikalavimus: <ul style="list-style-type: none"> • Valstybės ar savivaldybės institucijos, įstaigos ar įmonės vadovas privalo nustatyti institucijos, įstaigos ar įmonės veiklos dokumentų registrus, kitus apskaitos dokumentus; • Privaloma išsaugoti savo veiklos dokumentus reikiamą laiką, kad būtų užtikrinti veiklos įrodymai. 	Nustatyti popierinių dokumentų atrankos ir išsaugojimo elektronine forma reikalavimai, nesaugant sukurto dokumento originalo; <i>Pakeitimai – nuo 2020-01-01</i>
Dokumentų rengimo taisyklės	Dokumentų rengimo taisyklės (toliau – taisyklės) nustato valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų, įmonių, valstybės įgaliotų asmenų (toliau – įstaigos) dokumentų rengimo bendruosius reikalavimus. Taisyklės reglamentuoja visų formų (popierinių, elektroninių, įrašų ir vaizdo ir (ar) garso) dokumentų rengimą. Įstaigos rengiami oficialieji elektroniniai dokumentai, kaip ir oficialiųjų elektroninių dokumentų elektroniniai nuorašai, išrašai,	Naujovė: MIME žymuo arba identifikatorius, naudojamas tam, kad programinė įranga galėtų atpažinti kas tai per rinkmena / duomenys ir pagal tai parinkti tinkamas šios rinkmenos / duomenų

Teisės aktai	Esminės išvalgos	Komentarai
	konvertuotos kopijos, turi atitikti elektroninių dokumentų specifikacijose keliamus reikalavimus. Nustatyti dokumentų rengimo reikalavimai privatiems juridiniams ir fiziniams asmenims yra rekomendaciniai, išskyrus tuos dokumentus, kurių rengimą nustato teisės norminiai aktai.	apdorojimo ar atvaizdavimo priemonės. <i>Galiojanti suvestinė redakcija – nuo 2020-01-01.</i>
Elektroninių dokumentų valdymo taisyklės	Taisyklės nustatė ED rengimo, tvarkymo, apskaitos, saugojimo ir elektroninių DVS bendruosius reikalavimus. ED turinys įforminamas pagal Dokumentų rengimo taisyklių numatytą tvarką. ED yra pasirašomas kvalifikuotu elektroniniu parašu. ED turi būti priskiriami elektroninėms byloms. Išskiriami privalomi ED metaduomenys automatiniam apdorojimui.	<i>Galiojo iki 2020-01-01.</i>
Bendrųjų dokumentų saugojimo terminų rodyklė	Bendrųjų dokumentų saugojimo terminų rodyklė nusako: bendrųjų veiklos dokumentų saugojimo terminus; specialiosios veiklos dokumentai saugomi pagal dokumentų saugojimo terminų rodyklės arba įstaigos vadovo ar valstybės archyvo sprendimą. Nustatomi tik minimalūs saugojimo terminai.	Numatomi tik minimalūs (ne maksimalūs) saugojimo terminai – įstaigos gali saugoti dokumentus ilgiau, nei tai yra prasminga.
Dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklės	Taisyklės nustato: oficialiųjų dokumentų tvarkymo, apskaitos ir saugojimo bendruosius reikalavimus; dokumentų valdymo sistemos ir valdymo organizavimo reikalavimus. <i>Naujovės:</i> Įstaigos vadovas priima sprendimą dėl ilgai saugomų dokumentų (išskyrus valstybės archyvams perduodamus el. dokumentus) tvarkymo ir įrašymo į sutvarkytų dokumentų apskaitą. Suvienodintas terminas, kada tvarkomos užbaigtos bylos). Numatoma galimybė saugojimo terminą skaičiuoti ne tik metais, bet ir trumpesniais periodais. Nelieta prievolės numeruoti ilgai saugomų bylų lapus (jei vadovas priėmė atitinkamą sprendimą). Nelieta ribojimo suskaitmenintus dokumentus nuolat saugoti.	Į šias taisykles perkeltos Elektroninių dokumentų valdymo taisyklių nuostatos. Išlieka: poreikis peržiūrėti teisinį reguliavimą, kad įstaigą likvidavus būtų užtikrintas priėjimas prie DVS informacijos, jos perdavimas; poreikis pakeisti DAĮ, kad IS nuolat saugotini duomenys būtų perduodami valstybės archyvu.
Popierinių dokumentų išsaugojimo elektronine forma tvarkos aprašas (projektas)	Aprašas nustato valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų ir įmonių, valstybės įgaliotų asmenų, nevalstybinių organizacijų, privačių juridinių asmenų trumpai ir ilgai saugomų popierinių veiklos dokumentų išsaugojimo elektronine forma atrankos, skaitmeninimo, išsaugojimo ir naikinimo reikalavimus.	Suskaitmenintas gali būti atskiras popierinis dokumentas arba tokių dokumentų byla. El. formos dokumentai saugomi IT priemonėmis (DV ar kitoje IS), užtikrinant, kad jie bus išsaugoti nustatytą laiką.

Šaltinis: adaptuota pagal Dokumentų valdymo... (2018), Grigonienė (2019), Lukšaitė, Somkinė (2019)

Pažymėtina, kad nuo 2020 m. sausio 1 d. neteko galios Elektroninių dokumentų valdymo taisyklės, įsigaliojo Dokumentų saugojimo taisyklių nauja redakcija, Dokumentų perdavimo taisyklių ir Lietuvos vyriausiojo archyvaro 2017 m. vasario 14 d. įsakymo Nr. VE-10 „Dėl elektroninių dokumentų specifikacijų“ pakeitimas. Atsižvelgiant į skaitmeninės kilmės dokumentų perdavimo paketo pertvarkymo aspektus, rengiamas Elektroninių dokumentų perdavimo taisyklių pakeitimas (Lukšaitė, Somkinė, 2019). 2020 m. numatyta atlikti IS įrašų ilgalaikio išsaugojimo ir perdavimo į valstybės archyvus galimybių studiją, parengti nutarimo projektą, įpareigojantį įstaigas pakeisti veiklos administravimo procesus, atsižvelgiant į nustatytus įrašų (dokumentų) valdymo reikalavimus. Numatyta, kad naujai parengti teisės aktų projektai įsigalios ne anksčiau kaip 2021 m. (Lukšaitė, 2018 b).

Apibendrinant galima teigti, kad praėjusiame dešimtmetyje tyrimais buvo identifikuota pagrindinė elektroninių dokumentų valdymo viešajame sektoriuje problema: dokumentai vis dar valomi tradiciniu būdu, t. y. labiau naudojant jų popierinį formatą. Konstatuota, kad elektroninių dokumentų valdymo plėtra, modernių dokumentų valdymo sistemų diegimas stringa dėl įvairių priežasčių: lėtai kintančių tradicinės organizacinės kultūros nuostatų, teisės aktų neapibrėžtumo ir prieštaravimo; viešajame sektoriuje naudojamų įvairių ir sudėtingų elektroninių dokumentų

sistemų; lėšų ir personalo kvalifikacijos stygiaus viešojo sektoriaus institucijose ir įstaigose, ypač savivaldybių; dalies gyventojų nepasirengimo naudotis el. dokumentais, jų skaitmeninės atskirties.

Įvertinusi šalies viešojo sektoriaus problemas elektroninių dokumentų valdymo diegimo, naudojimo ir tobulinimo srityse, Lietuvos vyriausybė inicijavo dokumentų valdymo konsolidavimo projektą, kurio tikslai: pereiti prie dokumentų valdymo proceso elektronizavimo ir automatizavimo; pradėti valdyti informaciją centralizuotose specialiosios veiklos IS, kurios sumažintų dokumentų kiekį ir užtikrintų sklandų keitimąsi elektronine informacija; sukurti vieningą dokumentų ir įrašų valdymo sistemą. Projekto įgyvendinimas pradėtas nuo dokumentų valdymą reglamentuojančių teisės aktų tobulinimo. Daugelis teisės aktų pakeitimų įsigaliojo nuo šių metų pradžios.

1.3. Elektroninių dokumentų valdymas savivaldybių švietimo įstaigose

E. valdžios plėtros uždaviniai, tenkantys švietimo sistemai. EK parengti dokumentai e. valdžios plėtros uždavinius skatino realizuoti 5 lygmenimis: tarptautiniu, valstybiniu, regioniniu, savivaldos bei vietiniu. Pasak Heeks (2006), tik tolygus plėtojimas, nepamirštant regionų, savivaldos ar vietos institucijų lygmenis, tikslingas, nes savivaldos vaidmuo itin svarbus, įgyvendinant valstybės strateginius tikslus, skatinant jos ekonominį augimą ir konkurencingumą. Be to, Heeks (2006) pastebėjo, kad savivaldos lygmenyje palankesnė aplinka inovacijoms, sutinkamas mažesnis pasipriešinimas IT diegimui bei šio proceso sukeliams pokyčiams.

LR viešojo administravimo įstatyme (1999), pažymėta, kad viešoji paslauga – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas (2 straipsnis), dalis šių funkcijų atliekama įstatymų nustatyta tvarka naudojant informacines technologijas (18 straipsnis).

2002 m. Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, kurioje numatyti trys prioritetai: žinių visuomenė, saugi visuomenė ir konkurencinga ekonomika. 2003 m. Seime patvirtintos su valstybės raidos vizija glaudžiai susijusios Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos. Viena jų deklaruojama, kad tarp svarbiausių mokyklų aprūpinimo mokymo priemonėmis aspektų yra informacinių technologijų diegimas.

2002 m. parengtame direktyviniame dokumente – Lietuvos švietimo plėtotės strateginėse nuostatose deklaruojamas „švietimo atsakas į informacijos sprogimo iššūkį – informacinių įgūdžių, gebėjimų pažinti, mokytis, orientuotis žinių erdvėje, šiuolaikinės kultūrinės kompetencijos ugdymas, šiuolaikinių informacinių technologijų ir informacijos prieinamumo užtikrinimas visiems visuomenės nariams, sykiu – mokytojo ir mokyklos vaidmens kūrimas“ (Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos, 2002). Šie švietimo sistemos tikslai atitiko vėlesnių šalies strateginių dokumentų uždavinius. Informacinės visuomenės formavimo ir plėtros strateginiai uždaviniai buvo įvardyti dviejose visuomenės plėtros programose: 2011–2019 m. Lietuvos informacinės visuomenės plėtros programose programoje ir 2014–2020 m. programoje „Lietuvos skaitmeninė darbotvarkė“. Pirmojoje programoje labiau akcentuojama gyventojų kompetencijos naudotis informacinių ir ryšių technologijomis svarba, pirmenybę teikiant internetui – itin reikšmingai ekonominės ir socialinės veiklos priemonei; antrojoje teigiama, kad pagrindinis tikslas – mažinti Lietuvos gyventojų skaitmeninę atskirtį, skatinti juos įgyti žinių, įgūdžių naudotis informacinėmis technologijomis, taikyti jas įvairių sričių veikloje.

LR švietimo įstatymo (1991) šiuo metu galiojančioje suvestinėje redakcijoje tarp svarbiausių švietimo sistemos principų įvardijamas *kontekstualumas* (švietimo sistema glaudžiai susieta su

krašto ūkinės, socialinės, kultūrinės raidos kontekstu, kartu su juo atsinaujina ir atitinka nuolat kintančias visuomenės reikmes) ir *veiksmingumas* (švietimo sistema siekia geros kokybės rezultatų sumaniai ir taupiai naudodama turimus išteklius, nuolat vertindama, analizuodama ir planuodama savo veiklą, remdamasi veiksminga vadyba – tinkamais ir laiku priimamais sprendimais). Taigi galima teigti, kad kokybiškas švietimo sistemos funkcionavimas neatsiejamas nuo informacinės visuomenės raidos pokyčių, o tinkama švietimo vadyba – viena iš ugdymo kokybės gerinimo prižasčių. Tai, kad e. valdžios ir e. valdymo principai neabejotinai susiję su šiuolaikinių IT naudojimu teikiant viešąsias paslaugas, leidžia manyti, jog švietimo įstaigų dokumentų valdymo tobulinimas, pasitelkiant elektroninius išteklius, atitinka pagrindinių švietimo principų – kontekstualumo ir veiksmingumo – kriterijus.

Informacinės technologijos švietimo įstaigose. Finger, Russell, Jamieson-Proctor, Russell (2008) akcentavo, kad šiuolaikinės informacinės technologijos iš esmės keičia švietimo kokybę, Anderson, Weert (2002), Brazdeikio (2007), Vaicekauskienės ir kt. (2007), Vaičiūnaitės, Brazdeikio (2011) teigimu, naujausių technologijų naudojimas praturtina švietimo įstaigų veiklą naujomis mokymo formomis, plėtoja skaitmeninę kompetenciją, ugdo kūrybiškumą, gerina mokymo(si) kokybę.

Mokslo darbų, kuriuose elektroninių dokumentų valdymas būtų analizuojamas šalies viešojo sektoriaus segmente – Lietuvos švietimo sistemoje ar jos įstaigose – nėra daug. Galima pastebėti, kad tyrėjai daugiau dėmesio skyrė įvairiems su IT plėtra švietimo įstaigose susijusiems procesams, pvz., Gedvilienė, Kankevičienė (2014), mokslo monografijoje analizavusios informacinės visuomenės technologijas (IVT) ir jų kaitą švietimo sistemoje, tyrė IT naudojimą studijų procesams aukštosiose mokyklose, dėstytojų ir studentų įsitraukimą bei kompetencijas; informacinių technologijų naudojimą bendrojo lavinimo mokyklų mokymo procese aiškinosi Maksvytienė (2015); švietimo įstaigų vadovų ir pedagogų informacinių kompetencijų tobulinimo poreikį analizavo Paravinskienė (2009), Dagilienė (2011).

Gedvilienė, Kankevičienė (2014, p. 137) pastebėjo, kad tarp iššūkių arba problemų, kurias reikia įveikti siekiant sėkmingai integruoti informacinės visuomenės technologijas, svarbiausia yra prieiga prie IT. „Ištobulinti kompiuteriniai tinklai ir internetas, pasiekiantys visus šalies gyventojus; pakankama techninė įranga ir stabili techninė infrastruktūra, studentų gera techninė įranga namuose lemia sėkmingą IVT naudojimą. Atliktų tyrimų duomenimis, daugelis visuomenės narių vis dar neturi prieigos prie reikalingų technologijų“ – akcentuoja monografijos „Informacinės visuomenės technologijos ir jų kaita švietimo sistemoje“ autorės.

Kiti ne mažiau svarbūs *iššūkiai* su kuriais susiduria visuomenė ir švietimo sistema yra: *gebėjimai mokytis savarankiškai; skaitmeninė pedagogų ir jų mokomos auditorijos kompetencija; organizacinė ir finansinė parama* (finansavimas, įranga, personalas, lanksti organizacinė struktūra, būtinos technologinės infrastruktūros palaikymas ir atvirumas pedagoginėms naujovėms, Visa tai priklauso ir nuo įstaigos finansinių galimybių), *IVT diegimo planavimas ir vertinimas, nuolatinis kvalifikacijos tobulinimas ir pagalba šioje srityje.*

Galima daryti prielaidą, kad nors įvardyti tyrimų autoriai akcentavo naujausių IT panaudojimą mokymo(si) ar studijų procese, tačiau tai glaudžiai susiję ir su švietimo įstaigų veiklos dokumentų valdymu, pasitelkiant naujausias IT, nes viešųjų e. paslaugų esmė – jų kompleksinis organizavimas ir teikimas (Urvikis, 2014).

Informacinių sistemų, skirtų elektroninių dokumentų valdymui, diegimas ir naudojimas švietimo įstaigose. Pagal Mestelt (2004), yra kelios švietimo įstaigos veiklos sritys, kuriose ji gali

gerinti savo veiklą, operuodama turimų duomenų visuma: a) mokinių pasiekimų atotrūkio mažinimas; b) ugdymo proceso (mokyklos ugdymo planų, atskirų dalykų planų) tobulinimas, veiklos sričių ir rezultatų, kuriuos vertėtų tobulinti, atskleidimas, problemų bei jų priežasčių nustatymas; c) galimybė didinti mokinių motyvaciją; d) tėvų įsitraukimo didinimas – tėvai informuojami apie mokinio pasiekimus ir daromą pažangą: pažymius, lankomumą, užduotus namų darbus; juos pasiekia informacija apie mokyklą, susirinkimus, kitus renginius.

Pegler dar 1992 m. pastebėjo: kai informacinės technologijos tapo labiau prieinamos visuomenei, kompiuterines programas savo veiklai atlikti pamažu pradėjo naudoti ir švietimo įstaigos. Tyrėjas išskyrė keturias mokyklos pozicijų, diegiant IT, alternatyvas:

1. Administracijos užduotims atlikti buvo naudojamos pagrindinės komercinės kompiuterinės programos.
2. Mokyklos pačios kūrė ir tobulino jų poreikiams pritaikytas programas. Dėl šios priežasties švietimo įstaigos naudojosi skirtingomis programomis ir taikė skirtingus duomenų įkėlimo metodus.
3. Kai kurios mokyklos neįsitraukė į mokyklos administravimo kompiuterizavimo procesus, nepasinaudojo galimybe gerinti mokyklos personalo kompiuterinį raštingumą. Dėl šių priežasčių vėliau joms buvo sunku pritapti prie sparčiai kintančių technologijų valdymo reikalavimų.
4. Švietimo įstaigos veiklos valdymui pradėjo naudoti centrinius kompiuterius, esančius kompiuterinių paslaugų įmonėse ar švietimo institucijose. (Pegler, 1992).

Ataskaitoje e-Learning Nordic 2000 (2006) pateikti IT naudojimui mokykloje įtaką darantys išoriniai ir vidiniai veiksniai. Teigiama, kad tie patys veiksniai gali būti ir skatinantys, ir slopinantys, nes bet kokiam nusistovėjusiam procedūros ar praktikos keitimui būtina nuosekliai pasirengti ir pasiekti bendro susitarimo tarp tų institucijų ir asmenų, kuriuos paveiks planuojami pokyčiai. 1 pav. pateikti pagrindiniai veiksniai kurie gali ir skatinti, ir slopinti IT naudojimą švietimo įstaigose (tarp jų – ir dokumentų valdymo pokyčius, pasitelkiant elektroninius išteklius, EDV plėtrą).

2008 m. Švietimo informacinių technologijų centro užsakymu Matematikos ir informatikos instituto parengtoje įvairių šalių informacinių ir komunikacinių technologijų (IKT) diegimo patirties analizėje parodyta, kad šie procesai gali veikti dvejopai, tačiau būtent nuo išorinio poveikio priklauso IKT plėtros intensyvumas.

Svarbiausi *išoriniai veiksniai* – *politiniai instituciniai* (ministerijos, savivaldybės iniciatyvos), *socialiniai ekonominiai* (didžiausią poveikį mokykloms turi mokinių tėvų požiūris ir norai), *technologiniai veiksniai* (technologijų plėtra bei dėl jų kintantys kompetencijų reikalavimai).

Tarp svarbiausių *vidinių veiksnių* įvardijami *instituciniai* (įstaigos strateginiai tikslai), *ekonominiai* (įstaigos ir darbuotojų ekonominiai interesai), *socialiniai kultūriniai* (darbuotojų bendravimo būdai, požiūris ir kultūra), *technologiniai* (įstaigos turimos IT priemonės, darbuotojų IT įgūdžių tobulinimas). Asmeninius tikslus galima priskirti tiek prie ekonominių, tiek prie socialinių kultūrinių veiksnių.

Užsienio šalių patirtis parodė: jei išoriniai veiksniai labiau skatina nei stabdo IT naudojimą švietimo įstaigose, jos greičiau įsijungia į šiuos procesus. Jei yra priešingai, IT plėtra įstaigose vyksta dėl vidinių veiksnių (pačios mokyklos bendruomenės poreikių), tačiau yra lėtesnė ir nevienoda įvairiose švietimo įstaigose (Matematikos ir informatikos institutas, 2008).



1 pav. Pagrindiniai išoriniai ir vidiniai IT naudojimą mokykloje skatinantys / slopinantys veiksniai
Šaltinis: adaptuota autorės pagal e-Learning Nordic 2000 (2006)

Vaičiūnaitė, Brazdeikis, 2011 m. parengę šalies švietimo problemos analizę „Mokyklos informacinė sistema kaip mokyklos valdymo įrankis“, teigė, kad Lietuvos mokyklos naudojami įvairiomis taikomosiomis programomis: tvarkaraščių („Mimoza“, „aSc tvarkaraščiai“, „Lantiv Timetabler“, „Rector“ ir kt.), finansų planavimo („Stekas“, „Rivilė Solo“, „Labbis“ ir kt.), mokinių, pedagogų apskaitos registrais, valdymo sistemomis, įvairiais elektroniniais dienynais ir kt. Tyrėjai pastebi ir problemą, kuri kyla dėl to, kad šalies mokyklos turi galimybę informacines sistemas įsigyti savo nuožiūra, dėl šios priežasties mokyklose vyrauja pavienės IS, kurios tarpusavyje nesikeičia duomenimis, pvz., elektroniniai dienynai. Kadangi kai kurios naudojamos sistemos turi integracinių galimybių, ateityje, pasak autorių, jos galėtų būti sujungtos ir sudarytų integruotą mokyklos informacinę sistemą (MIS).

Vaičiūnaitė, Brazdeikis (2011) akcentavo MIS naudą: ji padeda mokyklos vadovams greitai ir tiksliai gauti reikiamą informaciją, priimti vadybinius ir kitus sprendimus, prisideda prie mokyklos veiklos našumo ir efektyvumo.

Galima teigti, kad šioje analizėje apibūdinta MIS suvokiama kaip elektroninių dokumentų valdymo sistema. Ji pasižymi mokyklos poreikius atitinkančiais tikslais: apskaita, grįžtamuoju ryšiu, bendruomenės bendradarbiavimo, strateginio planavimo, procesų valdymo ir kt. galimybėmis. MIS leidžia jos vartotojui atlikti įvairias funkcijas – priklausomai nuo to, kokios informacinės sistemos, duomenų bazės, programos yra integruotos: duomenų kaupimo (pažymių, testų ir egzaminų rezultatų, lankomumo ir t. t.); manipuliavimo duomenimis (vidurkių skaičiavimas, duomenų rūšiavimas ir pan.); sąrašų (pvz., mokinių, mokytojų) ir ataskaitų (pvz., apie klasės ar mokinio semestro pažymius, lankomumą ir pan.) kūrimo ir spausdinimo; statistinių analizių rengimo; bendravimo (galimybės keistis duomenimis ir žinutėmis su mokyklos personalu, mokiniais ir jų tėvais); planavimo; administracinių procesų tvarkymo; apskaitos ir biudžeto tvarkymo, kt. (Brazdeikis, 2010).

Elektroninis dienynas. Viena pirmųjų informacinių sistemų, skirtų duomenų ir dokumentų valdymui bei pradėtų naudoti šalies švietimo įstaigose, buvo elektroninis dienynas.

2008 m. švietimo ir mokslo ministro įsakymu numatyta, kad mokykla, priėmusi sprendimą dienyną sudaryti elektroninio dienyno duomenų pagrindu, gali nevykdyti mokinių ugdymo apskaitos popieriniame dienyne. Po metų buvo patvirtintas patobulintas Pradinio ugdymo, pagrindinio ugdymo, vidurinio ugdymo ir vidurinio ugdymo mokytojo dienynų sudarymo elektroninio dienyno duomenų pagrindu tvarkos aprašas (2009), kuriame elektroninio dienyno sąvoka apibrėžiama taip: elektroninis dienynas – tai dienynas, tvarkomas naudojant tam pritaikytas informacines ir komunikacines technologijas. Mokyklos sprendimas mokinių ugdymo apskaitą tvarkyti elektriniame dienyne ir jo duomenų pagrindu sudaryti dienyną priimamas pritarus mokyklos tarybai, o įstaigos elektroninio dienyno tvarkymo nuostatus suderinus su steigėju arba savininku. Už elektroninio dienyno veiklą, jo tvarkymą, informacijos saugumą, tikrumą ir patikimumą, išspausdinimą, perkėlimą į skaitmenines laikmenas bei saugojimą teisės aktų nustatyta tvarka atsako švietimo įstaigos vadovas. Tokia tvarka išliko ir kelis kartus pakeitus teisės aktų nuostatus.

Informacijos technologijų mokymo centro parengtame Elektroninių dienynų vertinimo ir rekomendacijų leidinyje (2011, p. 3) rašoma: „El. dienyną galima apibūdinti ir kaip informacinę sistemą. Tuomet el. dienynas – tai specializuota elektroninė sistema, skirta ugdymo įstaigoms. Jį gali sudaryti įvairiausi komponentai, vienijantys įvairių rūšių duomenis ir informaciją, padedantys bendrauti ir bendradarbiauti“.

Pagal 2019 m. Švietimo ir mokslo ministro įsakymu patvirtą Dienynų sudarymo elektroninio dienyno duomenų pagrindu tvarkos aprašą, švietimo įstaigoms palikta teisė pasirinkti, kokį dienyną naudoti – popierinį ar elektroninį. „Dienynas elektroninio dienyno duomenų pagrindu sudaromas tvarkant identiškus skyrius ir įvedant tuos pačius duomenis kaip ir spausdintame dienyne, kurio formą tvirtina Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. Elektroninis dienynas mokyklos sprendimu gali būti naudojamas ir kitoms mokinių ugdymo reikmėms: vertinimo aplankui sudaryti ir kt. <...> Mokykla, sudaranti dienyną elektroninio dienyno duomenų pagrindu, nevykdo mokinių ugdymo apskaitos spausdintame dienyne“ – nurodoma Dienynų sudarymo tvarkos aprašo bendrosiose nuostatose (2019).

Elektroninio dienyno paskirtis – kaupti informaciją apie vaiko pasiekimus, mokymosi rezultatus, mokyklos lankomumą ir apie tai informuoti tėvus, vadinasi, gerinti mokyklos ir tėvų bendradarbiavimą, lengvinti pedagogų darbą. Taip pat juo siekiama mažinti popierinių dokumentų kiekį mokyklose.

Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose naudojami keli elektroniniai dienynai: „Spiral universe“, „Mano dienynas“, Šiaulių „Saulėtekio“ gimnazijos elektroninis dienynas, projektai www.dienynas.lt ir „Tavo mokykla“ (TAMO), informacinės sistemos „BFT Veritus“, „vDienynas“ ir kitos mokyklinės programos. Šiuos elektrinius dienynus įvardija Vaičiūnaitė, Brazdeikis (2011), Česonytė (2012), Maleronkaitė (2016). Galima teigti, kad šie elektroniniai dienynai ir jų tiekėjai šalies rinkoje išlieka visą dešimtmetį. Naujų produktų tyrimuose neminama.

Maleronkaitė (2016), analizavusi elektrinių dienynų naudojimą šalies mokyklose, apibendrina: esminis skirtumas tarp šių dienynų – platforma, kurios pagalba jie veikia. Sistemos „Mano dienynas“, Šiaulių „Saulėtekio“ gimnazijos dienynas, „BFT veritus“ veikimui mokykloje nėra reikalingas išorinio interneto ryšys, kadangi sistemos funkcionuoja vidiniame tinkle (intranete). „Spiral universe“, TAMO, „vDienynas“ (Versecko dienynas) veikia interneto pagalba. Sistema „BFT Veritus“ funkcionuoja tiek interneto pagalba, tiek vidiniame mokyklos tinkle. Autorė teigia, kad tarp populiariausių elektrinių dienynų – „Tavo mokykla“ (57 proc. švietimo įstaigų) ir „Mano

dienynas“ (26 proc.), jų pasirinkimą lemia patogus sistemos valdymas. Mažiausiai naudojamos „Spiral universe“ ir Šiaulių „Saulėtekio“ gimnazijos sistemos (4,9 proc. Lietuvos mokyklų).

2020 m. tarp populiariausių elektroninių dienynų įvardijamas „TAMO“, teigiama, kad juo naudojasi 65 proc. šalies mokyklų, kurios rinkosi tokias IS. Tokią informaciją pateikia sistemą diegianti UAB „Tavo mokykla“ svetainėje *tamo.lt* (2020), „Mano dienynu“ naudojasi 597 šalies švietimo įstaigos, – apie savo produkto sklaidą informuoja UAB „Nacionalinis švietimo centras“ (2020).

Kaip jau minėta, elektroninis dienynas – populiariausia elektroninių dokumentų valdymo sistema šalies švietimo įstaigose, tačiau ši IS atlieka tik dalį mokyklos veiklos dokumentų valdymo funkcijų, tad, kaip pastebi tyrėjai, nepadedą sumažinti tradicinio formato (popierinių) dokumentų kiekio (Dokumentų valdymo..., 2018).

Elektroninių dokumentų valdymo problemos šalies švietimo įstaigose. Earl, Katz (2011), Vaičiūnaitė, Brazdeikis (2011) įvardijo pagrindines kliūtis, kurios mokykloms trukdo įsdiegti informacines sistemas ar esamas pritaikyti: a) mokyklos administracijos vadybinės kompetencijos per silpnos, ji nepasirengusi išvelgti ir spręsti bendras struktūrines problemas, silpni ryšiai tarp sprendimų priėmėjų ir vykdytojų; b) mokyklos bendruomenė nėra įtraukta ar per silpnai įtraukta į mokyklos valdymą; c) pedagogai nėra mokomi dirbti informacinėmis sistemomis, naudotis vertinga informacija, atlikti statistinę analizę, jos pagalba ieškoti problemos sprendimų.

Hew, Brush (2006), analizavę naujų technologijų integravimo į švietimo sistemą 1995–2006 m. atliktus tyrimus, įvardijo pagrindines šio proceso kliūtis: *ištekliai* (technologijos, kompiuteriai, programinės įrangos įvairovė ir kiekis, prieigos); *žinios ir gebėjimai* (mokymo(si) proceso dalyvių pasirengimas naudotis IT); *instituciniai barjerai* (švietimo sistemos ir įstaigos vadovybės veiksmai – nustatytos tvarkos, procesų planavimas ir jų įgyvendinimas); *požiūriai ir nuostatos* (mokytojų, įvairaus lygmens vadovų požiūris į technologijų naudojimą švietimo procese), *veiklos kultūra* (mokymo institucijos praktika ir lūkesčiai, susiformavę per ilgą laiką).

Pasak Vaičiūnaitės, Brazdeikio (2011), Lietuvos mokykloms yra galimybė pasirinkti, diegti ir taikyti įvairias programas, informacines sistemas, padedančias administruoti mokyklą (elektroninį dienyną, personalo apskaitos programinę įrangą, tvarkaraščių sudarymo programas ir t. t.). Tačiau *dažniausiai naudojamos pavienės mokyklų informacinės sistemos, kurios nesuderintos tarpusavyje, nesujungtos į vieną sistemą, pritaikytą mokyklos poreikiams*. Dėl naudojimosi skirtingomis taikomosiomis programomis kyla duomenų neintegruotumo problema (vyksta duomenų dubliavimasis, mokyklų informacinės sistemos nesikeičia duomenimis).

Gricius (2017), analizavęs, kaip šalies švietimo įstaigose vertinamos ir diegiamos informacinės sistemos, patvirtino Vaičiūnaitės, Brazdeikio (2011) išvalgas ir jas papildė: švietimo įstaigos saugo, tvarko duomenis veiklos funkcijoms vykdyti, pasinaudodami IS, tačiau taiko įvairias programas, nesuderintas tarpusavyje. Tyrimo rezultatai parodė, kad švietimo įstaigų dokumentų valdymo modernizavimas stringa dėl įvairių priežasčių: mokyklose beveik neatliekama IS (EDVS) galimybių ir pritaikomumo įstaigos dokumentų valdymui analizė; menkas darbuotojų įsitraukimas į dokumentų valdymo procesus, nesuburiamos specialistų grupės, kurios turėtų prisidėti prie pasirengimo naujovėms ir IS (EDVS) diegimo; mokyklos išorinė aplinka (steigėjai, paslaugų vartotojai) dėl įvairių (dažniausiai – ekonominių) priežasčių netiesiogiai skatina vadovus laikytis įprastų DV procedūrų ir naudoti tradicinio formato dokumentus; mokyklos darbuotojai neretai priešinasi naujovėms, nes neturi pakankamų IT kompetencijų dirbti su IS (EDSV), bijo pokyčių.

Kaip jau buvo minėta, prieš dvejus metus atlikto tyrimo (Dokumentų valdymo..., 2018) rezultatai ne tik patvirtino mokslo darbuose įvardytas išvalgas, kad švietimo sistemų EDV būtinos permainos, bet ir parodė, kad per dešimtmetį DV situacija beveik nepasikeitė: ministerijoje bei jai pavaldžiose įstaigose popieriniai dokumentai sudaro 70 proc. visų dokumentų, o šalies mokyklose – apie 90 proc. Tyrėjai nurodo priežastį: *dokumentų valdymo įrankių funkciniai standartai nėra kontroliuojami valstybės mastu, tad įstaigos gali juos rinktis savo nuožiūra, tačiau ne visos turi reikiamų galimybių ir kompetencijų.*

Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos pateiktais duomenimis (Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba, 2019 b), iš 377 valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų, įmonių, turinčių oficialiųjų elektroninių dokumentų valdymo sistemas, 121 – savivaldybių administracijos arba joms pavaldžios vietinio ūkio, sveikatos ir švietimo įstaigos. Šiame sąrašė nurodytos tik 33 šalies švietimo įstaigos, naudojančios oficialiųjų dokumentų valdymo sistemas, daugiausiai jų – Zarasų rajono savivaldybėje (11), 41 šalies savivaldybėje tokių švietimo įstaigų išvis nėra. ***Mažeikių rajono savivaldybėje iš 42 savivaldybei pavaldžių švietimo įstaigų oficialiųjų elektroninių dokumentų valdymo sistemą yra įdiegusi tik viena įstaiga.***

Vyriausybės iniciatyva šalyje prasidėjęs dokumentų valdymo bendrųjų funkcijų konsolidavimo procesas leis sumažinti popierinių dokumentų kiekį ir sudarys sąlygas palaipsniui pereiti prie bendros IS dokumentų mainams įstaigose vykdyti (Lukšaitė, 2018 b). Dokumentų valdymo funkcijos konsolidavimo projekte dalyvaujanti LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija peržiūrėjo bei 2019 m. rudenį patvirtino naują švietimo įstaigose saugomų veiklos dokumentų sąrašą, jį sutrumpindama nuo 168 dokumentų iki 33 (Bendrojo lavinimo mokyklų dokumentų saugojimo terminų rodyklė 2005; Ikimokyklinio, priešmokyklinio, bendrojo ugdymo, neformaliojo ugdymo švietimo įstaigų veiklos dokumentų saugojimo terminų rodyklė, 2019). Būtina pažymėti, kad Dokumentų valdymo bendrųjų funkcijų konsolidavimo projekte dalyvaus tik šalies vyriausybei ir ministerijoms tiesiogiai pavaldžios įstaigos (Dokumentų valdymo..., 2018), o įvairiuose šalies regionuose veikiančios švietimo įstaigos, kurių steigėjos yra savivaldybės, į duomenų valdymo konsolidavimo projektą, kuris padėtų nuosekliai pereiti prie vieningo elektroninių dokumentų valdymo, nėra įtrauktos.

Apibendrinant galima teigti, kad Europos Sąjungos dokumentai skatino e. valdymą sparčiau plėtoti ne tik tarptautiniu, valstybiniu, bet ir savivaldos, vietiniu lygmeniu. E. valdymo įgyvendinimas neatsiejamas EDV plėtros šalyje ir regionuose, rajonuose. Valstybė numatė, kad viešąsias socialines, švietimo, mokslo, kultūros bei kitas paslaugas tikslinga teikti naudojant IT, tai apibrėždama strateginiuose dokumentuose, teisės aktuose.

Kontekstualumo ir veiksmingumo principai, kuriuos deklaruoja švietimo sistema, parodo, kad ši viešojo sektoriaus dalis yra glaudžiai susijusi su šalies ir krašto raida, todėl turi atitikti nuolat kintančias visuomenės reikmes, racionaliai naudoti turimus išteklius, remtis veiksminga vadyba, siekti procesų ir teikiamų paslaugų kokybės.

Užsienio ir šalies mokslininkų tyrimų rezultatai parodė, kad šiuolaikinės IS iš esmės keičia švietimo kokybę, ugdymo formas bei rezultatus, o taip pat – ir mokyklų valdymą. Naujausių IT naudojimas mokymo(si), jo organizavimui yra glaudžiai susijęs ir su švietimo įstaigų veiklos dokumentų valdymu, nes viešųjų e. paslaugų esmė – jų kompleksinis organizavimas bei teikimas.

Kai informacinės technologijos tapo labiau prieinamos visuomenei, jas pradėjo naudoti ir švietimo įstaigos savo veiklai atlikti. Šiuo metu šalies mokyklose naudojamos įvairios taikomosios

programos, IS: tvarkaraščių, finansų planavimo ir apskaitos, personalo valdymo sistemos, mokinių, pedagogų apskaitos registrai, elektroniniai dienynai, kt. Vis dėlto elektroninė, integruota ir vieninga mokyklos veiklos valdymo sistema dar išlieka ateities vizijose bei planuose.

Užsienio šalių IT diegimo švietimo sistemoje patirtis parodė, kad šis procesas mokyklose gali būti veikiamas dvejopai (išoriniai ir vidiniai veiksniai gali ir skatinti, ir slopinti), tačiau būtent nuo išorinio poveikio priklauso technologijų panaudojimo plėtros intensyvumas.

Pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje atlikti tyrimai parodė, kad dokumentų valdymas, panaudojant elektroninius išteklius, šalies mokyklose yra žemiausio brandos lygmens: informacija dažniausiai pateikiama popieriniu formatu, keičiamasi tik popieriniais dokumentais. Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos duomenimis, šiuo metu šalyje yra 33 švietimo įstaigos, naudojančios oficialiųjų dokumentų valdymo sistemas, Mažeikių rajone yra tik viena tokia įstaiga.

Priežastys, kurios trukdo švietimo įstaigoms pasinaudoti elektroninių dokumentų valdymo galimybėmis bei ištekliais: teisės aktai, skatinantys elektroninių dokumentų valdymo plėtrą, yra rekomendacinio pobūdžio; mokyklos susiduria su ribotais finansiniais ištekliais; nevienodas įstaigų vadovų bei personalo vadybinių, IT žinių ir gebėjimų lygmuo trukdo palankiai žvelgti į pokyčius, vis dar gajūs tradicinės švietimo įstaigų veiklos bei dokumentų valdymo kultūros principai, nuostatos.

Į viešajame sektoriuje prieš dvejus metus pradėtą įgyvendinti dokumentų valdymo funkcijų konsolidavimo projektą kol kas nenumatyta įtraukti savivaldybėms priklausančių švietimo įstaigų.

2. ELEKTRONINIŲ DOKUMENTŲ VALDYMO BENDROJO UGDYMO MOKYKLOSE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo teorinės ir metodologinės prielaidos

Tyrimo strategijos svarba. Kardelio (2007) teigimu, mokslu galima vadinti žmonių veiklą, jų atradimų visumą, mokslo pagrindinė funkcija – gauti ir teoriškai susisteminti objektyvias žinias apie tikrovę. Galutinis ir svarbiausias mokslo tikslas yra teorija, sujungianti atskirus empirinius duomenis į aiškią konceptualią sistemą, turinčią plačias pritaikymo galimybes. Viena jų – panaudojimas praktinėje veikloje. Be to, teorija turi būti pagrįsta patikrintais empiriniais duomenimis. Vadinasi, bet kurio mokslinio darbo tikslas – turimas žinias papildyti naujais faktais.

Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008) pažymi, kad nagrinėjamos mokslo problemos analizės patikimumas yra glaudžiai susijęs su tinkamos tyrimo strategijos, metodikos pasirinkimu, gautos informacijos apdorojimu ir interpretavimu. Visa tai – metodologijos aspektai, jų visuma, kaip teigia Tidikis (2003), gali apibūdinti ir tyrimo kelią, ir tyrėjo žinias apie mokslinio mąstymo principus. Tad metodologijos tikslas, pasak Kardelio (2016), – padėti tyrėjui plačiau suprasti ne mokslinio tyrimo objektą, bet patį procesą.

Tyrimą, kuris yra sudėtingas procesas (Kardelis, 2007), svarbu ne tik planuoti (numatyti tikslą, problemą), bet ir pasirinkti tinkamą strategiją – planą pasiekti vieną ar daugiau tikslų (Kvint, 2009), pasitelkus planavimą ir logiką, sukurti „modelį sprendimų sraute“ (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998). Tinkama strategija, iš anksto suformuota tyrimo loginė schema leidžia tyrėjui surinkti patikimą informaciją, ją apdoroti ir pritaikyti gautus rezultatus.

Pradedant analizuoti, kaip bendrojo ugdymo mokyklose valdomi elektroniniai dokumentai, buvo apibrėžtas darbo tikslas, uždaviniai. Analizuojant mokslinę literatūrą, dokumentus, išryškėjo tyrimo problemų laukas, buvo suformuluotas pagrindinis probleminis klausimas: „*Kokie veiksniai skatina ir kokios priežastys trukdo ugdymo įstaigoms atsisakyti popierinio formato dokumentų bei pereiti prie elektroninių dokumentų naudojimo, jų valdymo sistemų diegimo?*“, kuris vėliau buvo skaidomas, išskleidžiamas, detalizuojamas. Atsakymą į probleminį klausimą tikėtasi gauti, atlikus empirinį tyrimą Mažeikių rajono bendrojo ugdymo įstaigose.

Tyrimo problemų lauke parodyta, kaip kylantys probleminiai klausimai buvo susieti su tyrimo metodais ir instrumentais, kokių rezultatų siekta (žr. 2.1 lentelę).

2.1 lentelė

Problemų lauko analizės schema

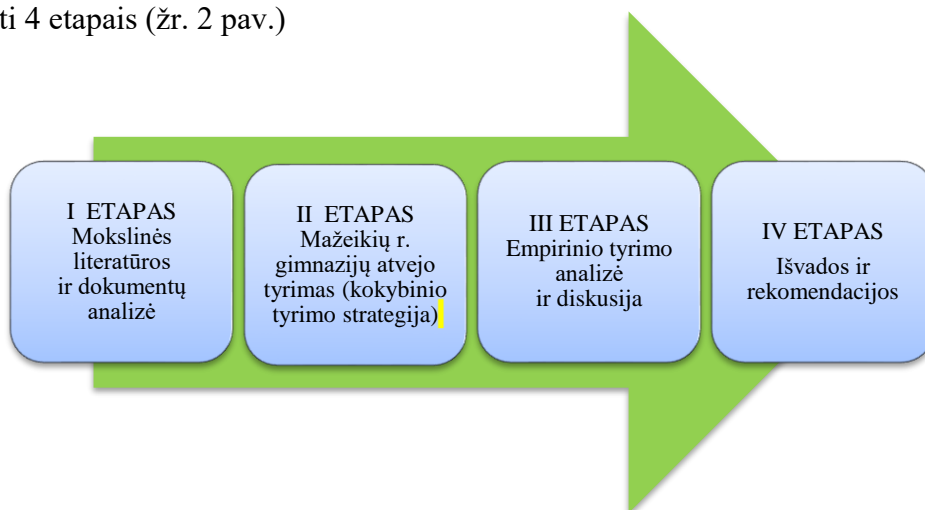
Probleminis klausimas	Problemų laukas	Tyrimo metodai ir instrumentai	Tyrimo rezultatai
1. Kokia yra EDV situacija šalies viešajame sektoriuje?	1.1. Kokie svarbiausi elektroninio dokumento sampratos, struktūros, klasifikacijos pokyčiai? 1.2. Kokia DV ir EDV teisinio reglamentavim kaita? Kokią įtaką tai daro viešajam sektoriui? 1.2. Kokie viešojo sektoriaus EDV tobulinimo poreikiai, galimybės, numatyti ir jau atliekami veiksmai?	Literatūros analizė (temą apibūdinantys aspektai)	1.1. Išskirti svarbiausi elektroninio dokumento sampratos, struktūros, klasifikacijos pokyčiai; 1.2. Atskleistos elektroninių dokumentų valdymą reglamentuojančios teisinės sistemos nuostatų kaitos priežastys; 1.3. Įvardyti viešojo sektoriaus EDV tobulinimo poreikiai, galimybės ir veiksmai – DV funkcijos konsolidavimas.

2.1 lentelės tęsinys 45 p.

Probleminis klausimas	Problemų laukas	Tyrimo metodai ir instrumentai	Tyrimo rezultatai
2. Kokie galimi metodologiniai tyrimo pagrindai?	2.1. Kaip apibūdinti tyrimo problemų lauką?	Tyrimo strategija pagrįsta atvejo analize; pasirinkta kokybinio tyrimo strategija.	2.1. EDV situacijos viešajame sektoriuje ir švietimo sistemoje analizė, problemų įvardijimas; jų sprendimo galimybės (mokslo darbai, dokumentai, tyrimai). 2.2. Situacijos Mažeikių r. bendrojo ugdymo įstaigose, EDV problemų ir pasirengimo diegti EDVS nustatymas (dokumentai, kokybinis tyrimas). 2.3. Teorinio ir empirinio tyrimo rezultatų palyginimas (tyrimo analizė, diskusija).
3. Kokia EDV situacija ugdymo įstaigose?	3.1. Kaip reglamentuojamas DV ugdymo įstaigose? 3.2. Kaip jose valdomi veiklos dokumentai? 3.3. Kas trukdo mokykloms nuo tradicinio DV pereiti prie EDV?	Literatūros (EDV mokyklose) ir dokumentų analizė.	3.1. Teisinės bazės analizė. 3.2. Mokslinės literatūros (tyrimų apie ugdymo įstaigų EDV) analizė. 3.3. Dokumentų analizė.
4. Kaip galima tobulinti EDV bendrojo ugdymo įstaigose?	4.1. Kokia yra EDV situacija Mažeikių r. ugdymo įstaigose? 4.2. Kokios yra galimybės ugdymo įstaigoms pereiti prie veiklos EDV? 4.3. Kokios kliūtys stabdo perėjimą nuo tradicinio formato dokumentų prie EDV?	Kokybinis tyrimas: informantų, eksperto pateikti duomenys, vertinimai, išvalgos	4.1. EDV situacija Mažeikių r. savivaldybės ugdymo įstaigose. 4.2. EDV plėtros Mažeikių r. savivaldybės ugdymo įstaigose motyvai ir galimybės. 4.3. EDV plėtros trukdžiai ir galimybės.

Siekiant įgyvendinti iškeltus tyrimo uždavinius ir tinkamai pasirengti empiriniam tyrimui, buvo atlikta išsami mokslo darbų ir teisinių dokumentų analizė. Jos rezultatai buvo vienas iš aspektų, skatinančių pasirinkti kokybinio tyrimo strategiją. Tikėtasi, kad būtent ši strategija padės atskleisti išsamią informantų nuomonę, suteiks papildomų duomenų apie elektroninių dokumentų valdymo tobulinimą švietimo įstaigose, naudojant elektroninius išteklius, bei leis pasiekti tyrimo tikslą – nustatyti veiksnius, skatinančius bendrojo ugdymo įstaigose tobulinti dokumentų valdymą, panaudojant elektroninius išteklius, bei priežastis, kurios trukdo tai atlikti.

Pagal suformuotą strategiją, elektroninių dokumentų valdymo bendrojo ugdymo įstaigose tyrimą numatyta atlikti 4 etapais (žr. 2 pav.)



2 pav. Elektroninių dokumentų valdymo bendrojo ugdymo įstaigose tyrimo etapai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal tyrimo tikslą, uždavinius

Tyrimo teorinis pagrindimas. Pastarąjį dešimtmetį elektroninių dokumentų valdymo ar dokumentų valdymo, pasitelkiant elektroninius išteklius, tyrimai buvo labiau orientuoti į bendruosius šalyje įgyvendinamo EDV proceso aspektus, į viešojo sektoriaus institucijų, įstaigų (rečiau – švietimo sistemos) EDV būklę ir problemas.

Išsamiai e. valdžios politikos įgyvendinimą, EDV teisinį reglamentavimą ES ir Lietuvoje išanalizavo Ožalienė (2009), Ožalienė, Šaparnienė (2010). Į šalies viešojo sektoriaus įstaigų ar institucijų EDV gilinosi Kuprienė (2012), Keblienė (2012), Paulauskienė (2013), Tamošiūnas, Paulauskienė (2014), Kontenytė (2015). Būtina pažymėti, kad Šiaulių universiteto magistrantų baigiamieji darbai, magistrų ir jų darbų vadovų moksliniai straipsniai padėjo šio darbo autorei į EDV tobulinimo procesą pažvelgti plačiau, problemas vertinant įvairiais aspektais. EDV plėtra švietimo įstaigose, kaip atskiras tyrimo objektas, kol kas mažai analizuotas, daugiau dėmesio skirta IT, susijusių su mokymo procesu, mokyklų vadovų bei mokytojų kompetencijų tobulinimo problemoms (Gedvilienė, Kankevičienė, 2014; Maksvytienė, 2015; Dagilienė, 2011; Paravinskienė, 2009), atskirų informacinių sistemų, pvz., elektroninio dienyno, naudojimui mokyklose (Česonytė, 2012; Maleronkaitė, 2016). Pagal šio darbo tematiką ir tyrimo objektą artimiausias jam yra Griciaus (2017) tyrimas, jis analizuoja švietimo organizacijų valdymo tobulinimą, diegiant informacines sistemas (beje, šis magistro darbas buvo parengtas Šiaulių universitete).

2.2 lentelėje pateikti pagrindiniai teoriniai šaltiniai, kuriais remiantis buvo rengiami empirinio tyrimo instrumentai, numatomas probleminių klausimų analizės turinys ir gylis.

2.2 lentelė

Tyrimą pagrindžiančios teorijos ir keliamos teorinės prielaidos

Teorinės koncepcijos	Mokslininkai, tyrimai	Tyrimui reikšmingos teorinės išvalgos
E.valdymo plėtra ir efektyvinimas susijęs su demokratija ir informacinės visuomenės poreikiais.	Chlivickas, Melnikas (2016), Limba (2004), Garuckas, Kaziliunas (2008), Andrijauskaitė (2015), Urvikis (2015–2016), Lietuvos ūkio... (2019), kt.	Viešosios sistemos pertvarka, e. valdymas lemia jos veiklos efektyvumą, racionalumą, valstybės institucijų bei savivaldybių gyventojams teikiamų paslaugų kokybę.
Efektyvus viešasis valdymas glaudžiai susijęs su EDV; neefektyvus EDV lemia viešojo valdymo, viešųjų įstaigų veiklos, paslaugų teikimo problemas.	Waldron (2004), Vonsavičius (2003, 2006), Ožalienė (2009), Ožalienė, Šaparnienė (2009), Rowe (2012), Keblienė (2012), Tamošiūnas, Paulauskienė (2014), Kontenytė (2015), Šišlo (2018), Manžuch ir kt. (2018), Lukšaitė (2005–2018), Grigonienė (2019).	<i>Pagrindiniai EDV plėtros motyvai:</i> įstaigų valdymo, veiklos, teikiamų paslaugų efektyvinimas; lėšų ir laiko sąnaudų taupymas; kompetencijų tobulinimas. <i>Pagrindinės EDV plėtros kliūtys:</i> formalus valdžios požiūris; lėšų trūkumas; ED nesuderinamumo problemos; EDVS įvairovė ir sudėtingumas; nustovėjusi DV kultūra; žemas paslaugų vartotojų skaitmeninis raštingumas.
DV viešajame sektoriuje problemos lėmė DV pertvarkos procesus.	Dokumentų valdymo... (2018), Lukšaitė (2005–2018), Informatikos ir ryšių departamentas (2019), Lukšaitė, Somkinė (2019), Grigonienė (2019), kt.	EDV problemas tikimasi išspręsti konsoliduojant DV funkciją. <i>DV konsolidavimo tikslai:</i> proceso elektronizavimas; DV teisinio reglamentavimo, procedūrų supaprastinimas; DV brandos įstaigose suvienodinimas; EDV įrankių įvairovės ir kiekio mažinimas, vieningos EDVS sukūrimas.
EDV situacija švietimo sistemoje susijusi su bendromis viešojo sektoriaus problemomis, tačiau EDV plėtra mokyklose pasižymi savita specifika.	Pegler (1992), Mestelt (2004), Hew, Brush (2006), Finger, et al (2008), Vaičiūnaitė, Brazdeikis (2011), Česonytė (2012), Gedvilienė, Kankevičienė (2014), Maleronkaitė (2016), Gricius (2017) Dokumentų valdymo... (2018), kt.	Švietimo įstaigų DV pasižymi savo specifika; veiklos pobūdis lėmė įvairių IS taikymą ED valdyti, perėjimas prie elektroninių išteklių vyko nevienodu laiku. Šiuo metu mokyklose naudojamos įvairios IS atskirų veiklos sričių dokumentams valdyti. Tyrimai rodo: šalies mokyklų DV priskiriamas žemiausiam DV lygmeniui, 90 proc. dokumentų – popierinio formato. <i>EDV plėtros problemos:</i> valdžios iniciatyvų ir veiksmų stoka; rekomendacinio pobūdžio teisės aktai, riboti finansiniai ištekliai; skirtingas vadovų, darbuotojų gebėjimų lygmuo (vadybos ir IT); gyvuojančios tradicinės DV kultūros nuostatos.

Metodologinis tyrimo pagrindimas. Kaip teigia Bitinas (2013), kokybinis tyrimas pasiteisina tais atvejais, kai yra siekiama gauti duomenų apie mažai tirtą procesą, suprasti jo esmę, atskleisti ypatumus. Kadangi duomenų apie elektroninių dokumentų valdymą šalies švietimo įstaigose nėra daug, manyta, kad gimnazijų vadovų ir savivaldybės administracijos atstovo požiūriu į šį procesą, jį skatinančių veiksnių bei trukdžių, susiformavusių mokyklų administracijų ir savivaldos lygmeniu, išaiškinimas gali būti svarbus tiek švietimo įstaigoms, tiek jas valdančioms institucijoms.

Kokybinio tyrimo patikimumas siejamas su tyrimui pasirinktų jo dalyvių informuotumu ir paties tyrėjo analitiniais gebėjimais (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė, 2008). Suvokiant, kad teks analizuoti dar mažai tirtą objektą – elektroninių dokumentų valdymą švietimo įstaigose, manyta, jog labai svarbus yra pakankamai žinių ir patirties turinčių tyrimo dalyvių (informantų bei ekspertų) parinkimas, tinkamų tyrimo instrumentų taikymas. Tikėtasi, kad kokybinės analizės metodas leis atskleisti švietimo įstaigų vadovų (juos numatyta pasitelkti informantais) patirtis ir tokiu būdu išsiaiškinti pagrindinius EDV plėtrą skatinančius bei stabdančius veiksnius.

Įvertinus mažai tyrinėtą problemą, siekiant atsakyti į probleminį klausimą ir išskirti pagrindinius veiksnius, kurie skatina ir stabdo EDV plėtrą, nutarta naudoti kokybinės *induktyviai grindžiamosios teorijos metodą ir tyrimo strategijos* principus. Šios strategijos tikslas kurios tikslas – sukurti ar atrasti teoriją, susijusią su konkrečia tirama situacija.

Duomenų analizės metodas tokio pobūdžio tyrime yra sisteminis, jis standartizuojamas kodavimo procesu. Kodavimas – tai įvairių duomenų aspektų: įvykių, procesų, aplinkybių, turinčių bendras charakteristikas, skirstymas į kategorijas, kurios remiasi panašumų bei skirtumų ryšių nustatymu. Naudojant atvirojo kodavimo būdą, iš surinktų duomenų pirmiausia yra išskiriamos kategorijos (nuolatinio lyginimo būdu surandami išskirtų kategorijų panašumai ir skirtumai), kitas etapas – aptikti skirtumus pačioje kategorijoje, nes tai leidžia nustatyti subkategorijas. Kaip teigia Bitinas ir kt. (2008, p.120), tokioje duomenų analizėje „teorija kuriama, remiantis tyrėjo sąveika su nagrinėjamais duomenimis, lyginant ir užduodant klausimus pagal surinktus duomenis“.

2.2. Tyrimo imtis, instrumentai

Tyrimo imtis. Informantų ir ekspertų atranka. Empiriniam tyrimui pasirinktas Mažeikių rajono savivaldybės bendrojo ugdymo įstaigų (gimnazijų) atvejis.

Kokybiniame tyrime dalyvavo 5 informantai (po vieną iš kiekvienos rajone veikiančios gimnazijos) ir vienas ekspertas. Jie buvo pasirinkti *kriterinės atrankos* būdu, taikant šiuos kriterijus: 1) bendrojo ugdymo įstaigos (gimnazijos) vadovas, 2) ne mažesnė nei 3 metų vadovavimo bendrojo ugdymo įstaigai patirtis. Kaip teigia Rupšienė (2007), toks būdas yra labai veiksmingas, nes padeda surinkti kokybiškus duomenis.

Informantai, sutikę dalyvauti tyrime, atitiko visus numatytus atrankos kriterijus: jie yra Mažeikių rajono gimnazijų vadovai, tiesiogiai atsakingi už įstaigos veiklos dokumentų valdymą, vadinasi, turintys daugiausiai informacijos apie tiriamus procesus, be to, vadovauja gimnazijai ne mažiau 3 metų, tad yra sukaukę pakankamai patirties, leidžiančios suformuoti nuomonę ir vertinti DV ir EDV. Informantai šiame tyrime atstovauja EDV įgyvendintojų įstaigoje pozicijai. Iš viso Mažeikių r. yra 5 gimnazijos, tad šių informantų pasisakymai gali būti apibendrinti ir vertingi, tobulinant EDV Mažeikių r. ugdymo įstaigose.

Tyrimo ekspertu buvo pasirinktas kito EDV įgyvendinimo lygmens – savivaldybės atstovas, turintis daugiau valdžios, galių ir galimybių daryti įtaką rajono savaivaldybės taryboje priimamiems sprendimams, teikti nuomones bei siūlymus ŠMSM.

Tyrimo instrumentai. Atlikus teorinių ir teisinių šaltinių analizę, buvo pasirengta standartizuotam (struktūrizuotam) atvirajam interviu, šiuo būdu surenkant medžiagą gilesnei klausimų analizei. Tai kokybiniuose tyrimuose taikomas individualusis interviu, kuris, pasak Bitino ir kt. (2008), vykdomas pagal iš anksto parengtus standartizuotus klausimus. Tokia interviu rūšis pasirinkta, siekiant išvengti dviprasmybių ir netikslumų gautų duomenų analizės metu.

Kai kurie informantai, išsamiau supažinę su darbo tema ir kokybinio tyrimo sąlygomis, teigė, jog nėra pakankamai įsigilinę į EDV procesus, tad gali netinkamai suprasti, ko iš jų tikimasi, ar netiksliai atsakyti. Dėl šios priežasties informantams buvo išsiųstas klausimynas, pagrindinius klausimus papildžius lydinčiais (paaiškinamaisiais).

4 iš 5 informantų, su kuriais buvo iš anksto žodžiu susitarta dėl jų dalyvavimo kokybiniame tyrime, vėliau dėl įvairių aplinkybių, kurios dar bus įvardytos, paprašė tyrėjo sutikimo į pateiktus klausimus atsakyti raštu. Todėl galima teigti, kad 80 proc. informantų tyrimo metu tyrėją privertė šiek tiek pakeisti tyrimo instrumentą (duomenų surinkimo formą) – iš individualiojo interviu į apklausą raštu, kuri, pasak Bitino ir kt. (2008), taip pat yra priskiriama prie kokybinio tyrimo instrumentų, nes yra naudojama atvira klausimų forma. Tad galima teigti, kad šiame empiriniame tyrime medžiagos iš informantų surinkimui buvo taikytas *apklausos raštu metodas*.

Ekspertu buvo pasirinktas Mažeikių r. savivaldybės administracijos Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vadovas, su kuriuo taip pat iš anksto susitarta dėl jo dalyvavimo tyrime.

Ekspertas sutiko su siūlymu atsakyti į klausimus, kurie bus suformuluoti po informantų interviu duomenų analizės.

Klausimynas informantams. Standartizuoto (struktūrizuoto) atvirojo interviu klausimyne, kuris informantams buvo pateiktas raštu, yra 13 klausimų, suskirstytų į 4 blokus (žr. 1 priedą).

I bloko „Elektroninių dokumentų valdymo situacija įstaigoje“ klausimais siekiama atskleisti esamą švietimo įstaigos veiklos dokumentų valdymo situaciją: EDSV naudojimą (arba nenaudojimą) dokumentų valdymui; personalo pasirengimą ir įsitraukimą į EDSV procesus; o taip pat – išsiaiškinti tradicinio formato (popierinių) dokumentų, šiuo metu esančių bendroje įstaigos veiklos dokumentų valdymo sistemoje, dalį. 2.3 lentelėje pateikiami visi klausimai ir jų pagrindimas.

2.3 lentelė

I. Elektroninių dokumentų valdymo situacija įstaigoje

Klausimai	Lydintieji (paaiškinamieji) klausimai
1.1. Kokia EDVS naudojimo situacija Jūsų įstaigoje?	Ar Jūsų vadovaujama mokykla naudoja elektroninių dokumentų valdymo sistemą (EDVS)? Jei taip, tai kokią? Kiek laiko ją naudojatės? Kaip ją įsigijote, įsidiogėte?
1.2. Kokia popierinių dokumentų naudojimo Jūsų įstaigoje situacija?	Koks procentas įstaigos dokumentų išlieka tradicinio formato ir kokio tipo tai dokumentai? Kokiais tikslais vis dar naudojamasi tradicine dokumentų forma? Kokio pobūdžio dokumentai gaunami, siunčiami, saugomi tradicine forma?
1.3. Kokie gimnazijos planai ir įdirbis diegiant EDVS ar turimą tobulinant?	Su kokiais EDVS teko susipažinti, domintis EDVS pasiūla, kaina, kaštais, reikalingais įdiegti sistemą ir palaikyti? Kokios EDVS Jūsų įstaigai būtų tinkamiausios ir kodėl? Kokius veiklos rezultatus galėtumėte pagerinti, įgyvendinti, įsidiogę EDVS?. Jeigu neturite įsidiogę, per kiek laiko galėtumėte ją įsidiogti? Kaip formalizuotas numatomas EDVS diegimo procesas, kokiuose dokumentuose?
Klausimų pagrindimas: <i>siekama išsiaiškinti, ar mokykla šiuo metu naudojasi EDVS, ir patikrinti prielaidą, kad</i>	

Klausimai	Lydintieji (paaiškinamieji) klausimai
	<i>šalies švietimo įstaigos neturi ir nesinaudoja EDVS (1); siekiama išsiaiškinti, kokia dalis mokykloje naudojamų dokumentų yra popierinio formato, kokios priežastys tai lemia, ir patikrinį teorinį sprendinį, kad mokyklose popieriniai dokumentai sudaro apie 90 proc. visų dokumentų ir keičiamasi tik popieriniais dokumentais (2); siekiama atskleisti įstaigos vadovo ir už DV atsakingo personalo informuotumo apie EDVS, jos panaudojimo galimybes lygmenį; įstaigos pasirengimą įsdiegti EDVS artimiausiu laikotarpiu ar ateityje (3).</i>

Klausimyno II bloko klausimais (žr. 2.4 lentelę) bandoma plačiau sužinoti apie gimnazijose naudojamų informacinių sistemų, skirtų veiklos dokumentų valdymui, įvairovę, jų tarpusavio suderinamumą, išsiaiškinti perėjimo prie EDVS prielaidas.

2.4 lentelė

II. Atskirų informacinių sistemų naudojimas dokumentams valdyti

Klausimai	Lydintieji (paaiškinamieji) klausimai
2.1. Kokia atskirų IS naudojimo dokumentų valdymui situacija Jūsų įstaigoje?	Jei neturite EDVS arba naudojate ją kartu su kitomis IS, nurodykite, kokios informacinės sistemos (IS) Jūsų vadovaujamoje mokykloje naudojamos atskirų įstaigos veiklos elektroninių duomenų ir dokumentų valdymui. Įvardykite, kokiomis konkrečiomis sistemomis (programomis) ir nuo kada naudojate: elektroninis dienynas; tvarkaraščių sudarymo IS; finansinių duomenų valdymo IS; personalo duomenų ir dokumentų valdymo IS; materialaus turto ir inventoriaus apskaitos IS; bibliotekos duomenų valdymo IS; mokinių sveikatos priežiūros IS; maitinimo organizavimo IS; mokinių pavėžėjimo organizavimo IS; kitų veiklų (įvardykite kokių); standartinės duomenų tvarkymo kompiuterio programos (Word, Excel, kt.).
2.2. Kaip įsdiegtos IS Jūsų įstaigoje?	Kokias informacines sistemas įsdiegėte patys, įstaigos lėšomis? Kokias – rėmėjų pagalba ir lėšomis? Kokios buvo diegiamos centralizuotai (savivaldybės, ministerijos, kt. lygmeniu)? Kokios IS yra laisvo naudojimo?
2.3. Kokių įstaigos veiklos DV, Jūsų nuomone, labiausiai reikalinga EDVS ir kodėl?	Jeigu manote, kad yra dokumentų tipai, kurių rengimui, išsaugojimui išliktų popierinė forma, įvardykite tipą ir pagrįskite, kodėl.
Klausimų pagrindimas: <i>Siekiama atskleisti įstaigos veiklos DV, pasinaudojant įvairiomis IS, situaciją ir patikrinti teorinę prielaidą, kad švietimo įstaigose atskirų sričių veiklos DV naudojamos įvairios IS, kurios tarpusavyje dažniausiai nesusijusios, gali būti moraliai pasenusios (1); siekiama atskleisti IS pasirinkimo bei jų įdiegimo ir priežiūros finansavimo būdus (lėšų šaltinius) ir patikrinti teorinę prielaidą, kad švietimo įstaigos prie EDVS nepereina dėl finansinių problemų (2); siekiama atskleisti vadovų požiūrį į priežastis, dėl kurių mokykla pereitų prie EDVS, bet kol kas neatsisakytų tradicinio formato dokumentų valdymo (3).</i>	

Klausimyno III bloko klausimais (žr. 2.5 lentelę) tikimasi atskleisti įstaigos administracijos ir darbuotojų pasirengimo dirbti su esama EDVS – personalo perėjimo prie EDV lygmenį: švietimo įstaigoje parengtas tvarkas EDVS įdiegimui, delegavimo apimtis darbui su EDVS, personalo įsitraukimą į dokumentų valdymo procesus; o taip pat nustatyti personalo kompetencijų, reikalingų EDV, esamą lygį.

2.5 lentelė

III. Įstaigos personalo įsitraukimas į EDV procesus

Klausimai	Lydintieji (paaiškinamieji) klausimai
3.1. Kaip organizacijoje valdomas EDVS diegimo (palaikymo) procesas?	Ar gimnazijoje esate (buvote) sudarę darbo grupę, kuri padėtų išanalizuoti įstaigos EDV poreikius ir atskirų EDVS tinkamumą? Kokios srities specialistai įeina (įėjo) į šią grupę, kokias pareigas įstaigoje atlieka? Kas tiria (tyrė) EDVS poreikį ir valdymą jūsų organizacijoje?
3.2. Koks Jūsų darbuotojų įsitraukimas	Koks procentas Jūsų organizacijos darbuotojų ir kokios pareigybių grupės šiuo metu įsitraukę į dokumentų valdymą? Kas organizacijoje atsakingas už dokumentų valdymą?

į dokumentų valdymą?	Ar įstaigos veiklos dokumentų valdymui yra numatyta atskira pareigybė? Jei tokios pareigybės nėra įsteigta, kam iš darbuotojų patikėtą dokumentų valdymas ir dėl kokių priežasčių?
3.3. Kaip Jūsų organizacijos darbuotojai pasirengę dirbti su EDVS?	Koks procentas Jūsų organizacijos darbuotojų turi reikalingų IT kompetencijų dirbti su EDVS? Kokioms pareigybių grupėms, amžiaus grupėms priskirtumėte tuos, kurie turėtų problemų dirbti su EDVS?
<p>Klausimų pagrindimas: siekiama atskleisti įstaigoje nustatytą tvarką, ruošiantis EDVS diegimui, diegiant EDSV ir ją palaikant (1); siekiama atskleisti, koks DV delegavimo lygmuo – kokia įstaigos personalo dalis tiesiogiai dalyvauja DV ir EDV procesuose (2); siekiama atskleisti, koks šiuo metu yra personalo kompetencijų, reikalingų dirbti su EDSV, lygį (3).</p> <p>Siekiama patikrinti teorines prielaidas, kuriose teigiama, kad DV procesai, pasitelkiant elektroninius išteklius, švietimo įstaigose stringa: dėl menko pasirėmimo pereiti prie EDV (EDVS galimybių ir pritaikomumo įstaigos dokumentų valdymui analizės) (1); dėl vienvaldiškų vadovybės sprendimų laikytis įprastos DV procedūros ir „patogumo“ naudoti tradicinio formato (popierinius) dokumentus ir dėl menko darbuotojų įsitraukimo į DV(2); dėl įstaigos bendruomenės, kuri neturi pakankamų IT kompetencijų dirbti su EDVS, pasipriešinimo (3).</p>	

Klausimyno IV bloko klausimais siekiama atskleisti informantų požiūrį į EDV poreikį įstaigos veiklos dokumentams valdyti: jų motyvus ir lūkesčius (4.1 klausimas), išsiaiškinti, kaip vadovai vertina bei reitinguoja EDV sistemų galimybes ir charakteristikas (4.2), nustatyti pagrindines vidines ir išorines kliūti, trukdančias bendrojo ugdymo įstaigos dokumentų valdymui įsdiegti EDVS (4.3). 4.4 klausimu siekta sužinoti apklausiamų mokyklų vadovų nuomonę apie šalyje prasidėjusį dokumentų valdymo funkcijų konsolidavimo procesą, o taip pat – vieningos EDVS sukūrimo bei įdiegimo visose viešojo sektoriaus institucijose ir įstaigose galimybę; išsiaiškinti gimnazijos poreikį dalyvauti šiame projekte. Tikėtasi, kad atsakymai į šį klausimą padės išsiaiškinti ne tik bendrojo ugdymo įstaigų vadovų nuomonės, bet ir jų informuotumo, domėjimosi EDV procesais viešajame sektoriuje lygmenį.

2.6 lentelė

IV. Elektroninių dokumentų valdymo įstaigoje poreikis, tikslai, galimybės, trukdžiai

Klausimai	Lydintieji (paaiškinamieji) klausimai
4.1. Kokie motyvai ir lūkesčiai lemia EDVS įsdiegimo dokumentų valdymui poreikį Jūsų organizacijoje šiuo metu?	Prašyčiau įvardyti motyvus, kurie lemtų EDVS įsdiegimą, pradedant nuo svarbiausio. Praшыčiau įvardyti lūkesčius, kuriuos tikėtės įgyvendinti įdiegus EDVS, pradedant nuo svarbiausio.
4.2. Kokios EDVS charakteristikos šiuo metu Jūsų organizacijai svarbiausios pasirenkant sistemą ir kodėl?	Kurias iš šių sąlygų, keliamų EDVS, Jūs laikote svarbiausiomis? Reitinguokite pagal svarbumo požymius (aktualiausia 8, mažiausiai aktuvalu 1), svarbiausius pasirinkimus pagrįskite: a) EDVS tinkamumas visiems įstaigos veiklos dokumentams valdyti. b) EDVS duomenų integracijos galimybė su kitomis IS ir EDVS. c) EDVS patogi ir paprasta naudoti. d) EDVS diegimo ir palaikymo (priežiūros) kaina palanki įstaigai. e) EDVS kūrėjų bei diegėjų patikimumas. f) EDVS gerai įvertintos kitose (švietimo) įstaigose. g) EDVS populiarumas (paplitimas) viešajame sektoriuje, švietimo sistemoje. h) Kita... (įvardykite, reitinguokite, pagrįskite).
4.3. Kokios kliūtys trukdo įsdiegti mokykloje vieningą EDVS?	Kokias matote išorines, iš valdžios (nacionalinės, savivaldybės), partnerinių institucijų pareinančias priežastis? Kokie vidiniai trikdžiai Jūsų mokykloje trukdo procesą paspartinti?
4.4. Kokia Jūsų pozicija, vertinant centrinės valdžios iniciatyvas konsoliduoti EDV procesus, ir kodėl tokia?	Kokia Jūsų nuomonė dėl tikslingumo sukurti ir įdiegti visoms švietimo įstaigoms vieningą EDVS? (Primename, kad šalyje pradėtas dokumentų valdymo konsolidavimo projekto pirmasis etapas, kuriame dalyvauja ministerijoms pavaldžios biudžetinės įstaigos. Savivaldybėms pavaldžios įstaigos į šį projektą dar nėra įtrauktos). Kaip ši galimybė pakeistų Jūsų vadovaujamos gimnazijos dokumentų valdymą: kokias problemas padėtų išspręsti; kokių realių rezultatų galėtumėte tikėtis?

Klausimai	Lydintieji (paaiškinamieji) klausimai
<p>Klausimų pagrindimas: siekiama patikrinti teorines prielaidas, kad pagrindiniai EDVS diegimo motyvai yra siekis atsisakyti popierinių dokumentų gausos, dokumentų dubliavimo, sumažinti DV tenkančias išlaidas (valdymo ir persiuntimo); siekti informacijos valdymo operatyvumo; o svarbiausi lūkesčiai: darbo laiko sąnaudų mažinimas; įstaigos lėšų taupymas, duomenų prieinamumas, galimybė juos apdoti statistiškai ir greitai jais keistis) (1); siekiama sužinoti informantų EDV sistemų galimybių (charakteristikų) vertinimą, jas reitinguojant, ir palyginti su teorinėmis prielaidomis (2); siekiama atskleisti gimnazijos vadovų nuomonę dėl išorinių ir vidinių trukdžių, neleidžiančių įsidiesti ir naudoti EDVS (3); siekiama atskleisti gimnazijos vadovų nuomonę dėl vieningos EDSV sukūrimo ir naudojimo švietimo įstaigose tikslingumo bei naudingumo; išsiaiškinti, kokias gimnazijų DV problemas vadovai suvokia, kokių tikslų siektų, pereidami prie vieningos EDVS (4).</p> <p><i>Pastaba:</i> paskutinio lydinčiojo klausimo formuluotę galima laikyti kontroliniu klausimu – tikėtina, kad vadovai atviriau kalbės apie gimnazijos DV problemas, kai EDS diegimo ir valdymo galimybės nėra tiesiogiai susietos su jų pačių iniciatyvomis ir veiksmais.</p>	

Klausimynas ekspertui. Eksperto interviu buvo parengtas klausimynas (žr. 3 priedą), kurį sudaro 5 klausimai. Klausimynas suformuotas po to, kai buvo gauti informantų atsakymai, susisteminti jų pateikti duomenys, vertinimai, nuomonės. Manoma, kad savivaldybės administracijos atstovas, turintis galių paveikti rajono savivaldybės taryboje priimamus sprendimus, teikti nuomones ir siūlymus ŠMSM, ne tik išreikš savo požiūrį, bet ir praplės, pagilins EDV plėtros motyvų, lūkesčių ir problemų lauką, kurį suformavo (įvardijo) ugdymo įstaigų vadovai.

Tyrimo eiga. 2020 m. vasario mėn. pabaigoje buvo susisiekiama su Mažeikių rajono gimnazijų vadovais, jie informuoti apie atliekamą tyrimą, jo temą, svarbą švietimo įstaigų dokumentų valdymui. Buvo gauti būsimų informantų žodiniai sutikimai dalyvauti kokybiniame tyrime ir atsakyti į standartizuotojo atvirojo interviu klausimus. 2020 m. kovo mėn. Lietuvoje paskelbus ekstremaliąją situaciją dėl COVID-19 viruso pandemijos, informantai paprašė neilgam atidėti interviu, kadangi mokyklose buvo intensyviai rengiamasi nuotolinio mokymo procesui.

Keturi informantai iš penkių pageidavo susipažinti su interviu klausimais iš anksto, jiems klausimynas buvo išsiųstas nurodytais el. pašto adresais. Vienas informantas į interviu klausimus atsakė nuotoliniu būdu, jo atsakymai įrašyti į diktofoną, vėliau iššifruoti ir perteikti rašytinio teksto pavidalu (žr. 2 priedą), kiti keturi informantai į klausimus nutarė atsakyti raštu. Tokį pasirinkimą tyrimo dalyviai motyvavo asmeniniu užimtumu dėl ekstremaliosios situacijos, susijusios su COVID-19 infekcija, šalyje paskelbto karantino, o taip pat – dėl poreikio įsigilinti į klausimus.

Interviu su ekspertu vyko gegužės pradžioje. Jis taip pat pageidavo į atvirojo interviu klausimus atsakyti raštu.

2.3. Tyrimo etika

Atliekant mokslinės literatūros bei teisės aktų analizę, empirinio tyrimo rezultatų interpretavimui pasirenkant mokslo šaltinius, buvo laikomasi akademinės etikos: darbas parengtas savarankiškai, naudojamos mokslininkų išvalgos, antriniai šaltiniai turi nuorodas tekste, šaltinių sąrašas pateikiamas magistro darbo pabaigoje.

Atliekant empirinį tyrimą, laikytasi pagrindinių etikos principų: geranoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo, teisės gauti tikslią informaciją, anonimiškumo ir konfidencialumo, duomenų apsaugos.

Geranoriškumo principas yra sietinas su taikomais tyrimo metodais, jų instrumentų turiniu ir bendravimu su tiriamaisiais (Žydžiūnaitė, 2011). Visi tyrimo dalyviai buvo informuoti, kad dalyvavimas tyrime priklauso nuo jų asmeninių sprendimų – tiek sutinkant atsakyti į klausimus, tiek

pasirenkant bendravimo su tyrėju būdą, be to, informantai ir ekspertai gali nutraukti savo dalyvavimą tyrime bet kuriuo metu.

Pagarbos asmens orumui principas suvokiamas kaip tyrėjo prievolė nedaryti įtakos informantams, jiems apsisprendžiant dalyvauti ar nedalyvauti tyrime. Taip pat tyrėjui rekomenduojama gauti kiekvieno tyrimo dalyvio žodinį/raštišką sutikimą dalyvauti tyrime, organizacijos, kuriai informantai atstovauja, vadovas turi jam pritarti. Kadangi informantai patys yra švietimo įstaigų vadovai, o kiti darbuotojai į tyrimą neitraukiami, buvo gautas jų žodinis sutikimas dalyvauti tyrime.

Teisingumo principas susijęs su tiriamųjų atranka ir jų privatumo išsaugojimu. Šis principas įgyvendinimas, pasirenkant respondentus pagal konkrečius kriterijus, susijusius su tyrimo objektu ir tyrimo problema. Kokybinį tyrimą atliekantis tyrėjas privalo neatskleisti duomenų apie informantus ir ekspertus, pateikusius informaciją, todėl interviu analizės aprašyme jiems suteikti kodai.

Teisės gauti tikslią informaciją principas reikalauja tyrimo dalyvius išsamiai informuoti apie tai, kokia forma ir kur bus pateikti gauti duomenys, kad tiriamieji neprisiima jokių įsipareigojimų dalyvaujant tyrimu, nepatirs jokių rizikų ir pan.).

Būsimiems informantams ir ekspertui buvo atsakyta į visus jų pateiktus klausimus, tyrimo dalyviai buvo supažindinti su jo tikslu, pasirinkimo kriterijų motyvais (pareigos, sąsajos su analizuojama tema, darbo patirtis). Tyrimo dalyviai buvo informuoti, jog bus užtikrinamas jų anonimiškumas, suteikiant kodus, duomenys bus analizuojami ir skelbami tik tyrėjos rengiamame magistro baigiamajame darbe.

Tyrimo dalyvavusių informantų, eksperto ir jų pateiktų duomenų žymėjimas. Vadovaujantis teisingumo principu, kuris tyrėją įpareigoja išsaugoti tyrimo dalyvių privatumą, neatskleisti su jais susijusių duomenų, informantams ir ekspertams buvo suteikti kodai. Kiekvieno informanto kodas sudarytas iš G raidės (gimnazija) ir eilės numerio: G1, G2, G3, G4 ir G5. Vieninteliam tyrimo dalyvavusiam ekspertui kodas nebuvo suteiktas.

3. MAŽEIKIŲ RAJONO GIMNAZIJŲ ELEKTRONINIŲ DOKUMENTŲ VALDYMO GERINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATAI

3.1. Elektroninių dokumentų valdymo situacija, naudojant EDVS ir kitas IS, Mažeikių rajono švietimo įstaigose

Mažeikių rajono švietimo sistema: bendrieji duomenys. 2020 m. sausio 1 d. duomenimis, Mažeikių rajone veikė 42 švietimo įstaigos, pavaldžios Mažeikių rajono savivaldybei: 5 gimnazijos, 2 progimnazijos, 6 pagrindinės mokyklos, 4 pradinės mokyklos, 1 mokykla–darželis, 2 daugiafunkciniai centrai, 13 ikimokyklinio ugdymo įstaigų, 7 – neformaliojo ugdymo ir 2 – švietimo pagalbos įstaigos (Mažeikių rajono savivaldybė, 2020 a). 2019–2020 m. duomenimis, savivaldybėje buvo 6 298 mokiniai. 4 980 mokinių mokosi Mažeikių miesto mokyklose, 1 318 – rajono teritorijoje esančiose mokyklose. Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose dirba 675 mokytojai. Dviejose Mažeikių miesto gimnazijose mokymo procesas vyksta pagal pagrindinio ir vidurinio mokymo programas, kituose savivaldybės miestuose (Sedoje, Vieکشniuose ir Židikuose) įsikūrusios gimnazijos mokymo procesą organizuoja pagal pradinio, pagrindinio ir vidurinio mokymo programas. Pagal įstaigas lankančių mokinių ir jose dirbančių mokytojų skaičių, didžiausios gimnazijos yra Mažeikių mieste.

EDVS ir IS naudojimas Mažeikių rajono viešojo sektoriaus įstaigose. Valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų, įmonių, turinčių elektroninių dokumentų valdymo sistemas, sąrašo duomenys rodo, kad iš Mažeikių rajono savivaldybės (toliau – Savivaldybė) viešojo sektoriaus įstaigų tik trys yra įsidiegusios EDVS: Savivaldybės administracija bei Kontrolės ir audito tarnyba naudoja „Labbis“, Vieکشnių gimnazija yra įsidedusi eDVS (Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba, 2019 b). Į šį sąrašą įtraukiamos tik tos viešojo sektoriaus įstaigos, kurių turimos sistemos leidžia sudaryti ir valdyti oficialiuosius elektroninius dokumentus, atitinkančius šio dokumento specifikaciją ADOC-V1.0. Švietimo informacinių technologijų centro Mokinių registro duomenimis, informacinėmis sistemomis (elektroniniais dienynais) „TAMO“ ir EDUKA naudojosi 14 Mažeikių rajono bendrojo ugdymo įstaigų, iš jų trys gimnazijos yra pasirinkusios „TAMO“ dienyną, kitos dvi – dienyną EDUKA (Švietimo informacinių technologijų centras, 2019).

Informacija, kuri ruošiantis tyrimui buvo surinkta iš oficialių šaltinių, leido padaryti prielaidą, kad kitos Mažeikių rajono švietimo įstaigos nenaudoja EDVS arba jų naudojamų informacinių sistemų dokumentai neatitinka Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnybos patvirtintų specifikacijų (nėra priskiriami oficialiesiems elektroniniams dokumentams). Būtent dėl šios prielaidos, formuojant klausimyną, į jį buvo įtaukti ir tie klausimai, kurie tyrėjui suteiktų daugiau faktinės informacijos apie bendrojo ugdymo įstaigą ir dokumentų valdymo situaciją joje.

3.2. EDV situacijos ir galimybių Mažeikių r. gimnazijose kokybinio tyrimo, taikant informantų apklausą raštu, rezultatų analizė

3.2.1. EDVS naudojimas mokyklos dokumentų valdymui

Pirmojo klausimyno bloko „Elektroninių dokumentų valdymo situacija gimnazijose“ 1.1–1.3 klausimais siekta išsiaiškinti, kokia dokumentų valdymo situacija šiuo metu yra susiklosčiusi

ugdymo įstaigoje: ar ji yra įsidięgusi ir naudoja EDVS; kokią dalį įstaigos veiklos dokumentų vis dar sudaro tradicinio formato (popieriniai) dokumentai; kaip įstaigos veiklos dokumentų valdymui ruošiamasi panaudoti elektroninius išteklius (trijų pagrindinių bloko klausimų ir paaiškinamųjų (lydinčiųjų) klausimų formuluotės pateikiamos 1 priede).

Elektroninių dokumentų valdymo sistemos naudojimas gimnazijose. Pirmuoju klausimu siekta sužinoti, ar įstaiga, kuriai atstovauja informantas, naudoja EDVS. Klausimas ir informantų atsakymai į jį leido pamatyti situaciją, kurią, pagal atsakymus, išskaidėme į tris reikšmingas kategorijas (žr. 3.1 lentelę): *įstaiga turi EDVS naudojimo patirties* (buvo anksčiau įsidięgusi; suformuotas kritinis požiūris į švietimo sistemai nepritaikytas EDVS); *mokykloje EDVS neįdiegta* (subkategorijos: EDVS nenaudojama; dokumentų rengimui naudojamos kitos IT), *mokykla planuoja įsidięgti EDVS* (kaip KVS dalį; yra pilnai pasirengusi įsidięgti).

3.1 lentelė

EDVS naudojimo situacija ugdymo įstaigoje

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys teiginiai
Įstaiga turi EDVS naudojimo patirties	Buvo anksčiau įsidięgę EDVS	G2: „Buvome įsidięgę ir naudojome eDVS, bet jos nebenaudojame. <...> „Sakyčiau, architektūra tos sistemos sunkoka“.
	Suformuotas kritinis požiūris į švietimo sistemai nepritaikytas EDVS	G2: „Dėl to mes bandėm ir su įvairiais programuotojai susisiekti, jie sako: mes nežinom, ką mums projektuoti, kaip mums sistemą kurti. Ir niekas šiandien Lietuvoje nežino, nes ministerija nėra patvirtinusi mūsų veiklos standartų“.
EDVS neįdiegta	EDVS nenaudojama	G1: „Mūsų gimnazijoje nėra naudojama EDVS“; G3: „Mūsų gimnazijoje EDVS nenaudojama“;
	Dokumentų rengimui naudoja kitas IT	G5: „Kaip ir daugelis rajono mokyklų, EDVS nenaudojame, naudojames įvairiomis informacinėmis sistemomis, bet veiklos dokumentai išlieka tradiciniai – popieriuje“.
Planuoja įsidięgti EDVS	Pilnai pasirengusi šiemet įsidięgti	G4: „Šiais metais planuojame ją įsidięgti. <...> Mokykla yra pasiruošusi įsidięgti EDVS, turime visus reikalingus įrankius“
	Planuojama diegti kaip KVS dalis	G4: „EDVS diegimą esame nusimatę metiniame mokyklos veiklos plane ir Kokybės valdymo sistemoje.“.

Pateikta informantų medžiagos analizė liudija gimnazijų planus diegti EDVS, bet, autorės nuomone, kur kas svarbesni informanto G2 (mokyklos, jau turėjusios EDVS, vadovo) pastebėjimai, į kuriuos verta atsižvelgti ir **siekti, kad visoms mokykloms būtų parengtos specializuotos DVS, arba adaptuotos turimos, įvertinant įstaigų specifiką**, nes mokykloje su dokumentais dirba ne vien administracijos darbuotojai. Informantas G2 bandė paaiškinti priežastis, kodėl EDVS buvo atsisakyta ir šiuo metu ja nebenaudojama. Pirmoji – sistemos sudėtingumas: „*Sakyčiau, architektūra tos sistemos sunkoka. Gal nėra tokia, kad, va, pirmas žingsnis ir antras žingsnis – ir rodo, ką reikia daryti. Tai pakankamai darbo. Dar dalyvavome seminaruose. Bet vis tiek, suprantat, tai stabdo*“. Antra priežastis – EDVS nepritaikyta švietimo sistemai: „*Dėl to mes bandėm ir su įvairiais programuotojai susisiekti, jie sako: mes nežinom, ką mums projektuoti, kaip mums sistemą kurti. Ir niekas šiandien Lietuvoje nežino, nes ministerija nėra patvirtinusi mūsų veiklos standartų. Dėl to niekas negali sukurti ir iki tol, kol ministerija nesukurs veiklos standarto, tol programuotojai ar bet kokios kompanijos negalės sukurti švietimui tinkančios informacinės sistemos, nes jos visos yra be sąryšių, nėra jokio sąryšio tarp tų sistemų ir programų. Dėl to diegti tokią sistemą į mokyklą... Tai reiškia tik darbo dubliavimą*“.

Kitas priežastis, kodėl EDVS naudojimas įstaigai pasirodė neefektyvus, informantas G2 įvardijo atsakymuose į 2 ir 3 bloko klausimus.

Apibendrinant informantų atsakymus, galima teigti, kad nė viena Mažeikių r. gimnazija šiuo metu nenaudoja EDVS, o tai reiškia, kad didžioji dalis dokumentų yra saugoma atskirose talpyklose, nemažai dokumentų – popierinės formos. Viena gimnazija planuoja ją įsidiesti jau šiemet – kaip KVS dalį. Tikėtina, kad vienos mokyklos patirtis, kai naudota ne švietimo įstaigai pritaikyta EDVS, galėjo sumažinti kitų mokyklų motyvaciją diegti nespacializuotas, švietimo sistemai nepritaikytas EDVS.

Tradicinių (popierinių) dokumentų naudojimas ugdymo įstaigose. 1.2 klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kokią dalį gimnazijų veiklos dokumentų vis dar sudaro tradicinės formos – popieriniai dokumentai, kokios priežastys lemia tokių dokumentų naudojimą.

Trijų informantų atsakymuose nurodoma, kad jų vadovaujamų įstaigų *popierinių veiklos dokumentų kiekis varijuoja nuo 90 proc. (G1, G3) iki 95 proc. (G5)* visų dokumentų. Du informantai tradicinio formato dokumentų dalies tiksliai neįvardijo: „Iš tikrųjų vyrauja įprasti dokumentai“ (G2), „Visi kol kas įpratę prie tradicinio formato. Negaliu to kiekio įvardinti procentais, tačiau vidaus dokumentai išlieka tradicinio formato (direktoriaus įsakymai, tvarkos, potvarkiai ir kt.), taip pat daug siunčiamų dokumentų: ataskaitos, sąrašai, prašymai steigėjui ir pan. <...> Tradicine forma saugomi siunčiami ir gaunami dokumentai“ (G4). Šie pasisakymai (vyrauja, išlieka tradicinio formato) liudija, kad dauguma dokumentų rengiami, naudojant IT, bet saugomi, siunčiami popieriniu formatu.

Visi informantai – vieni tiesiogiai, kiti lyg tarp kitko – įvardijo priežastis, kurios, pasak jų, skatina įstaigas naudotis tradiciniais dokumentais. Informantų įžvalgos ir teiginiai leido suformuoti reikšmingas kategorijas klausimu „*Tradicinių (popierinių) dokumentų naudojimą palaikantys veiksniai*“ (žr. 3.2 lentelę): *išoriniai veiksniai* (subkategorijos: steigėjo (savivaldybės) reikalavimai; veiklą kontroliuojančių įstaigų reikalavimai; ne visos įstaigos turi EDVS) ir *vidiniai veiksniai*, kurių šiuo metu yra svarbūs: nusistovėjusi įstaigos DV kultūra, mokinių tėvų (globėjų) nuostatos.

3.2 lentelė

Tradicinių (popierinių) dokumentų naudojimą ugdymo įstaigoje palaikantys veiksniai

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys informantų teiginiai
Išoriniai veiksniai	Steigėjo (savivaldybės) reikalavimai	G2: „Iš tikrųjų vyrauja įprasti dokumentai dėl to, kad jų reikalauja mūsų steigėjas“.
	Veiklą kontroliuojančių įstaigų reikalavimai	G5: „Jei nusiunti skaitmeninę popierinio dokumento kopiją, gali būti tikras, kad kas nors paprašys originalo“. G1: „Dažniausiai tarp kitų įstaigų keičiamasi tik popieriniais dokumentais“.
	Ne visos įstaigos turi EDVS	G4: „Nėra pilnai pasiruošta EDV visose srityse, kad, vieniems valdant elektroninius dokumentus, kitiems nereikėtų spausdinti popierinių“.
Vidiniai veiksniai	Nusistovėjusi įstaigos DV kultūra	G1: „Popierinių dokumentų naudojimą lemia nusistovėjusi gimnazijos darbo kultūra, daugumai darbuotojų tiesiog patogiu dirbti su spausdintais dokumentais“. G5: „Ilgametė dokumentų valdymo praktika mus vis dar veikia“.
		G3: „Visi popierine forma gaunami, siunčiami, saugomi dokumentai iš Švietimo ministerijos, rajono savivaldybės, švietimo skyriaus“.
	Mokinių tėvų (globėjų) nuostatos	G5: „Tėvai pateikia prašymus dėl vaikų priėmimo į gimnaziją, o taip pat kitus reikiamus dokumentus popieriniu formatu. Daugelis sako, kad jiems taip patogiau“.

Kaip galima pastebėti 3.2 lentelėje, informantai, kalbėdami apie tradicinio formato dokumentų valdymo mastus, tvirtina, jog jais naudotis *įstaigas verčia aplinkos (kitų institucijų, įstaigų) poreikiai ar net reikalavimai*. Informantas G1 įvardija dokumentus, kuriuos būtina

„parodyti“ įstaigos veiklą stebinčioms, vertinančioms, tikrinančioms institucijoms: „*Dažniausiai tarp kitų įstaigų keičiamasi tik popieriniais dokumentais. Gimnazija yra specifinė įstaiga, kuriai nėra pritaikytas el. dokumentų naudojimas (pvz. dėl brandos egzaminų). Tai pat ir veiklos organizavimo dokumentai, dokumentų valdymo ir naudojimo dokumentai, personalo valdymo ir naudojimo dokumentai, finansinio ir kito turto valdymo dokumentai, bibliotekos dokumentai, ūkio priežiūros, saugos ir sveikatos, gaisrinės ir civilinės saugos dokumentai, ugdymo proceso organizavimo dokumentai yra popieriniai*“. Informantas G2 kalba apie steigėjo nuostatas, kurios neskatina DV naudoti elektroninių išteklių: „*Iš tikrųjų vyrauja įprasti dokumentai dėl to, kad jų reikalauja mūsų steigėjas <...> Jeigu mes pasirengiame dokumentą elektroniniu būdu, mes elektroniniu būdu jį ir nusiunčiame. O jie prašo mūsų, kad su mašina juos atvežtume. Ir atvežtume paprastą popierinį dokumentą. Mūsų nemotyvuoja darbui tokios sąlygos*“.

Kiti informantai (tiesiogiai ar netiesiogiai) įvardijo tą patį tradicinę DV kultūrą palaikantį veiksnį, kuris neleidžia ar neskatina pereiti prie EDV: „*Tokia tvarka išlieka, nes EDV neveikia kaip bendra sistema savivaldybės mastu, reikalingi tradicinės formos dokumentai. Visi popierine forma gaunami, siunčiami, saugomi dokumentai iš Švietimo ministerijos, rajono savivaldybės, švietimo skyriaus*“ (G3); „*Naudojame popierinius dokumentus, nes nėra pilnai pasiruošta EDVS visose srityse, kad, vieniems valdant elektroninius dokumentus, kitiems nereikėtų spausdinti popierinių*“ (G4); „*Ilgametė dokumentų valdymo praktika mus vis dar veikia. Ir kitas institucijas, kurioms mes atsiskaitome, taip pat. Tarkime, jei nusiunti skaitmeninę popierinio dokumento kopiją, gali būti tikras, kad kas nors paprašys originalo – su tikru, o ne nuskenuotu parašu*“ (G5).

Antra priežastis, dėl kurios ugdymo įstaigos vis dar naudoja tradicinio formato dokumentus, yra pačioje įstaigoje **nusistovėjusi DV kultūra, personalo požiūris į naujoves**: „*Ta tradicinė dokumentų forma yra įprasta ir įsisenėjusi tarp vyresnio amžiaus darbuotojų, todėl vis dar tebe naudojama. <...> daugumai darbuotojų tiesiog patogų dirbti su spausdintais dokumentais* (G1); „*Ilgametė dokumentų valdymo praktika mus vis dar veikia*“ (G5).

Trečią priežastį – mokinių tėvų ir globėjų galimybes bei pageidavimą naudotis tradicinio formato dokumentais – įvardijo informantas G5: „*Tėvai pateikia prašymus dėl vaikų priėmimo į gimnaziją, o taip pat kitus reikiamus dokumentus popieriniu formatu. Daugelis sako, kad jiems taip patogiau <...> Yra tėvų, kuriems būtų sudėtinga tai atlikti elektroniniu būdu. <...> susitinku su kiekvienu nauju gimnazijos mokiniu ir jo tėvais ar globėjais, <...> pasirašome sutartis popieriuje, o ne elektroniniu būdu*“. Kiti informantai šios priežasties neišskyrė, tačiau akcentavo, kad įvairios sutartys (G1; G3) yra išspausdinamos ir saugomos popieriniu formatu. Tai leidžia daryti prielaidą, jog ir kitose gimnazijose mokinių tėvai ar globėjai linkę naudotis tradicinio DV būdais.

Tėvų (globėjų) nuostatas galima priskirti ir prie išorinių, ir prie vidinių veiksnių. Išorinis jis būtų tuomet, kai akcentuojamas ugdymo įstaigos aplinkos (tėvų, globėjų) poveikis, šiuo metu itin stipriai pasireiškiantis dėl švietimo sistemos finansavimo tvarkos – tiek mokinių krepšelio, tiek klasės krepšelio principas, apie kurį netiesiogiai kalba informantas G5, verčia įstaigas palankiai reaguoti į daugelį tėvų (globėjų) poreikių tik dėl didelės konkurencijos tarp mokyklų. Kaip vidinį veiksnį tai galima būtų vertinti, atsižvelgiant į įstaigos vadovų nuostatą nesudaryti papildomų sunkumų tėvams, kurie patiria socialinę atskirtį, neturi galimybių su mokykla bendrauti skaitmeninio ar elektroninio formato dokumentais. Kadangi daugelis Mažeikių r. gimnazijų yra atokiai viena nuo kitos, galima daryti prielaidą, jog tuomet ugdymo įstaigos pasirinkimą lemia kiti veiksniai, o ne EDV naudojimas ar nenaudojimas mokykloje.

Informanto G5 įvardytas motyvas, dėl kurio neatsisakoma tradicinio formato sutarčių su mokinių tėvais (globėjais), patvirtina Manžuch ir kt. (2018) išvalgas, kad IT gebėjimai ir galimybės juos įgyti, naudotis elektroniniais ištekliais yra glaudžiai susieti su socialinio gyvenimo kontekstu.

Galima teigti, jog tyrimo dalyviai patvirtino teorinę prielaidą, kad informacijos ir komunikacijos technologijų (IKT) diegimo plėtros intensyvumas švietimo įstaigose labiau priklauso nuo išorės poveikio, o tarp išorinių veiksnių svarbiausias – valdžios (ministerijos, savivaldybės) požiūris, iniciatyvos ir veiksmai. Galima daryti prielaidą, jog Keblienės (2012) tyrimo išvada, kad savivaldybės nėra pasirengusios dokumentų valdymui skaitmeniniu būdu, vis dar neprarado aktualumo.

Informantų teiginiai sutampa ir su kituose mokslo darbuose bei tyrimuose pateiktais faktais, prielaidomis, išvalgomis: prieš dvejus metus tyrimu buvo nustatyta, kad 90 proc. dokumentų mokyklose yra tradicinio formato (Dokumentų valdymo..., 2018), Mažeikių r. gimnazijų vadovai teigia, kad toks popierinių dokumentų kiekis, jei ne didesnis, valdomas ir dabar.

Informantų teiginiai, liudijantys, kad nėra suformuotos bendros viešojo sektoriaus ir švietimo sistemos EDV politikos, nėra reikalavimo jos laikytis, patvirtina tyrimų išvadas, suformuluotas Ožalienės, Šaparnienės (2009); Tamošiūno, Paulauskienės (2014), Dokumentų valdymo... (2018), Lukšaitės (2018 b).

Informantų atsakymai taip pat patvirtina, kad EDV plėtrą iš dalies stabdo tradicinė įstaigos DV kultūra, darbuotojų požiūris bei nuostatos į naujoves, šias priežastis akcentavo Hew, Brush (2006), Gricius (2017) Lukšaitė (2018 b), kt.

Apibendrinant galima teigti: tai, kad apie 90 proc. ugdymo įstaigose naudojamų dokumentų iki šiol išlieka tradicinio formato, labiau lemia išoriniai veiksniai, susiję su valdžios (ministerijos, savivaldybės) pozicija: nesuformuota bendra viešojo sektoriaus ir švietimo sistemos EDV politika, nėra reikalavimo jos laikytis; ugdymo įstaigų veiklos rezultatų kokybės stebėtojai, vertintojai dažniausiai yra centrinės valdžios lygmens, tad mokykloms tenka taikytis ir prie savivaldybės, ir prie centrinės valdžios reikalavimų, kurie neretai būna prieštaringi, todėl neskatina atsisakyti popierinių dokumentų ir pereiti prie EDVS.

Vidiniai veiksniai, palaikantys tradicinį DV mokyklose, yra šie: įstaigoje nusistovėjusi DV kultūra; mokinių tėvų (globėjų) nuostatos, gebėjimai bei galimybės naudotis IT.

Galima daryti prielaidą, kad būtent išorinis veiksnys – ministerijos ir savivaldybių nesuderintos pozicijos dėl EDV būtinumo ir plėtros – stabdo ugdymo įstaigų perėjimą nuo tradicinio DV prie EDV. Tai patvirtina tyrimui reikšmingas teorines išvalgas.

EDVS diegimo ar jos tobulinimo įdirbis ugdymo įstaigoje. Klausimyno bloko „Elektroninių dokumentų valdymo situacija gimnazijose“ 1.3 klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kokius darbus jau atliko ugdymo įstaigos, dokumentų valdymui pasitekdamos elektroninius išteklius arba planuodamos tai padaryti.

1.3 klausimas, paaiškinamieji klausimai (žr. 1 priedą) ir informantų atsakymai leido suformuoti kategorijas: *pilnas pasirengimas diegti* (subkategorijos: EDVS diegimas formalizuotas įstaigos veiklos dokumentuose; sukurtas EDVS sistemos diegimo planas, turimi reikalingi ištekliai; vyksta diegiamos EDVS sistemos mokymai) ir *poreikis diegti pripažintas* (subkategorijos: tinkamų EDV sistemų atrankos etapas; EDV sistemų paieškos ir bandymų etapas).

Ugdymo įstaigos įdirbis diegiant EDVS ir tobulinant turimą DVS

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys informantų teiginiai
Pilnas pasirengimas diegti	EDVS diegimas formalizuotas įstaigos veiklos dokumentuose	G2: „Dalinai jau esu paskyręs žmones būtent tos sistemos („Microsoft Office“ paketą 365 – tyrėjo past.) diegimui. Informacinių technologijų mokytojai abudu yra paskirti direktoriaus įsakymu“.
	Sukurtas EDVS sistemos diegimo planas, turimi reikalingi išteklių	G4: „EDVS diegimą esame nusimatę metiniame mokyklos veiklos plane ir Kokybės valdymo sistemoje. Mokykla yra pasiruošusi įsodiegti EDVS, turime visus reikalingus įrankius“.
	Vyksta diegiamos EDVS sistemos mokymai	G2: „Dabar ruošiamės įsodiegti „Microsoft Office“ bendro darbo paketą 365, skirtą mokyklos veiklai. <...> gegužės mėnesį, balandžio mėnesį organizuosime nuotolinius mokymus, susikelsime duomenis iš savo sistemų į tą „Office“ paketą: vaikus, mokytojus, adresus...“.
Poreikis diegti pripažintas	Tinkamų EDV sistemų atrankos etapas	G1: „Esame susipažinę su elektroninėmis dokumentų valdymo sistemomis eDVS, „Kontora“ ir @vilys“. G1: Manau, kad po poros metų pradėsime šiuos naujus procesus“.
	EDV sistemų paieškos ir bandymų etapas	G5: „Kol kas dokumentų valdymui patys bandome „Microsoft Office“ paketą 365“.

Pagal informantų atsakymus, trys Mažeikių r. gimnazijos kol kas neturi įdiegusios EDVS, viena gimnazija įdegė ir išbandė nemokamą sertifikuotą elektroninių dokumentų valdymo sistemą (eDVS), tačiau šiuo metu ją nesinaudoja, viena rajono bendrojo ugdymo įstaiga EDVS ruošiasi pradėti naudoti šiais metais. Visų informantų atsakymuose į 1.3 klausimą galima išvelti pasirengimo EDV požymių, jie liudija, kad EDV poreikis pripažintas, o gimnazijos yra vienokioje ar kitokioje pasirengimo stadijoje nuo tradicinių dokumentų pereiti prie elektroninių.

Gimnazijų vadovų pateiktą informaciją apie EDV įdirbį galima sieti su praėjusio amžiaus paskutiniame dešimtmetyje Pegler (1992) išskirtomis mokyklų pozicijos bei veiksmų, susijusių su IT plėtra, alternatyvomis (žr. 1.4 šio darbo skyrių), kurios liudija nuosekliai ugdymo įstaigų įsitraukimo į dokumentų ir duomenų valdymo procesus svarbą. Šie procesai pradami nuo pagrindinių komercinių kompiuterinių programų naudojimo, po to pereinama prie savarankiško programų kūrimo ar tobulinimo – pritaikymo mokyklos veiklos poreikiams.

Galima daryti prielaidą, kad savivaldybių valdomos bendrojo ugdymo įstaigos šiuo metu yra antrojoje Pegler (1992) įvardyto proceso stadijoje – jos ieško ir bando pritakyti IS atskirų veiklos sričių dokumentų valdymui. Informantai G2, G5 teigė, kad DV reikmėms ruošiasi pritaikyti „Microsoft Office 365“ paketą – jis turėtų pasitarnauti „mokyklos visai veiklai – ir dokumentų valdymui, ir personalo valdymui <...> jis tinka ir nuotoliniam ugdymui, dėl to, kad yra konferencijų platforma“ (G2); „Bandome jį personalo duomenų valdymui, veiklos įsakymams, jų kontrolei“ (G5).

Galima teigti, kad gimnazijų įdirbis pasireiškia ne tik pilnu pasirengimu diegti EDVS visiems veiklos dokumentams valdyti (tokia parengtis yra informanto G4 atstovaujamoje įstaigoje), bet ir bandymais taikyti DV įvairias informacines sistemas, ieškoti geriausiai pritaikomų sistemų, kurios atitiktų įstaigos poreikius (G1, G2, G5). Nors informantas G3 į 1.3. klausimą neatsakė, kituose jo atsakymuose yra daug informacijos apie išbandytas ir įstaigoje naudojamas IS, o atskirų grupių dokumentams – ir EDVS.

Toks mokyklų įdirbis, pasak Pegler (1992), yra pažangus, nes įstaigos nepasirinko trečios pozicijos (alternatyvos) ir neliko delsimo stadijoje, laukdamos, kol valdžia sukurs galingą ir visiems pritaikytą EDVS. Pegler (1992) tvirtino, kad įstaigų delsimas pradėti naudoti elektroninius išteklius stabdo personalo kompiuterinio raštingumo, IT kompetencijų plėtrą, vis labiau mažina darbuotojų

suinteresuotumą užsiimti naujovėmis ar net formuoja pasipriešinimą joms. Tokiam nepasirengusiam ir patirties neturinčiam personalui vėliau būna sudėtinga pereiti prie EDV, kai šis procesas tampa intensyvus ir apima visą švietimo sistemą (tai ketvirtoji IT panaudojimo mokyklose stadija).

Reikia pažymėti, kad daugelio informantų atsakymai į 1.3 klausimą ir kai kuriuos kitus interviu klausimus parodė: ne IT kompetencijų stygius, o jau gana ilgą laiką trunkantys bandymai surasti tinkamas IS ir EDVS įstaigų dokumentams valdyti joms trukdo galutinai nuspręsti dėl perėjimo prie konkrečios EDVS.

Kita vertus, galima daryti prielaidą, kad įstaigų vadovai stebi šalyje vykstančius DV funkcijos konsolidavimo procesus, kurie pirmiausia susiję su teisiniu DV reglamentavimu, tad suvokia, jog vieningos EDVS sukūrimas ir jos centralizuotas įdiegimas išspręstų mokyklos DV, naudojant įvairias nesuderinamas informacines sistemas, problemą.

Apibendrinant galima teigti, kad Mažeikių r. gimnazijose EDV poreikis yra pripažintas, o ugdymo įstaigos šiuo metu yra įvairiose pasirengimo pereiti prie elektroninių dokumentų valdymo stadijose. Gimnazijų įdirbis pasireiškia bandymais DV taikyti įvairias IS, ieškoti geriausiai pritaikomų sistemų, kurios atitiktų įstaigos poreikius, ar net siekiu tas sistemas kurti, perkurti, adaptuoti. Pasak teoretikų, tokia mokyklų veikla atitinka parengiamąją alternatyvą (Pegler, 1992), kai darbuotojai, išbandydami, taikydami ar kurdami IS, įgyja vis daugiau IT gebėjimų, ima palankiai žiūrėti į technologijų naujoves, jų taikymą savo darbe, taip išitraukdami į pasirengimo EDV procesą.

3.2.2. Atskirų informacinių sistemų naudojimas veiklos dokumentams valdyti

Įstaigose naudojamoms IS. Antrojo klausimyno bloko klausimais (žr. 1 priedą, 2.1–2.3 klausimus) siekta sužinoti, kaip veiklos dokumentų valdymui ugdymo įstaigos naudoja atskiras informacines sistemas, kokiais būdais ir kokiomis finansinėmis aplinkybėmis jas yra įsodieję. 3.4 lentelėje pateikiamos kategorijos: *visos Lietuvos švietimo įstaigose naudojamos IS* (subkategorijos: mokymo proceso organizavimo IS; finansų ir turto valdymo IS; individualiose kompiuterizuotose vietose įdiegtos IS); *atskirose švietimo įstaigose naudojamos IS* (subkategorijos: IS tvarkaraščių sudarymui; e. dienynai); *mokyklai sukurtos IS* (subkategorijos: mokyklos reikmėms specialiai sukurtos programos; mokyklos reikmėms adaptuotos IS).

3.4 lentelė

Atskirų informacinių sistemų naudojimas švietimo įstaigos dokumentų valdymui

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys informantų teiginiai
Visos Lietuvos švietimo įstaigose naudojamos IS	Mokymo proceso organizavimo IS	G1: „Mes naudojames elektroniniu dienynu „TAMO“. G2: „<...> turim „EDUKA“ dienyną ir „EDUKA“ klasę“. G3: „Jau 8 metus naudojame „TAMO“ dienyną“. G4: „Elektroninis dienynas „TAMO“ pas mus naudojamas nuo 2012 metų“. G5: „Naudojame <...> „TAMO“ dienyną jau gerą dešimtmetį“.
	Finansų ir turto valdymo IS	G1: „Mes naudojames <...> finansinių duomenų valdymo programa „LABBIS“. G2: „Naudojame finansų valdymo sistemą „SAKIS“, balanso sudarymo ir turto – „LABBIS“. G3: „5 metus – finansinių duomenų valdymui ir materialaus turto apskaitai – „LABBIS“. G4: „Finansų valdymui, materialaus turto ir inventorius apskaitai sistema „LABBIS“ veikia nuo 2010 metų“. G5: „Finansų ir turto apskaitai turime „LABBIS“ programą“.
	Individualiose kompiuterizuotose vietose įdiegtos IS	Naudojimąsi Microsoft Word, Excel bei kitomis kompiuterio programomis mini visi informantai (G1, G2, G3, G4, G5).
Atskirose	Tvarkaraščių sudarymui	G5: „Bandome tvarkaraščių sudarymo sistemą „Mimoza“.

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys informantų teiginiai
švietimo įstaigose naudojamos IS		G2: „Tvarkaraščių sudarymui irgi taip pat, kaip su eDVS, pabandėm dirbti. Seniau <...> naudojome „Veritus“ dienyną, „Naudojamės „Google“ disko programų paketu, bet žadame pereiti į „Office 365“.
	E. dienynai	G2: „Mes esame pakeitę jau kelis dienynus <...> Dabar trečias. Turėjome „TAMO“, perėjome į „Veritus“, o dabar turim „EDUKA“ dienyną ir „EDUKA“ klasę. Mes buvome vieni iš pirmųjų, kai čia, Lietuvoje, pradėjo diegti tuos dienynus“.
Mokyklai sukurtos IS	Mokyklos reikmėms specialiai sukurtos programos	G5: Bibliotekos dokumentų valdymui buvo bandyta kurti programą, po kurio laiko atsirado „MOBIS“.
	Mokyklos reikmėms adaptuotos IS	G5: „Pavyzdžiui, „SPSS Statistics“ pritaikiau gimnazijos vidaus auditui atlikti. Ir gana ilgai tą mūsų reikmėms „adaptuotą“ versiją naudojome, kol internete neatsirado speciali IS „IQESonline“

Iš 3.4 lentelėje pateiktų duomenų galima spręsti, kad visose ugdymo įstaigose dokumentų valdymui yra naudojamos įvairios informacinės sistemos. Visi informantai minėjo, kad jų atstovaujamosse gimnazijose yra elektroniniai dienynai (populiariausias – „TAMO“, tik viena gimnazija (G2) naudoja „EDUKA“ dienyną); finansinių duomenų valdymui, materialaus turto apskaitai naudojama programa „Labbis“ (viena gimnazija (G2) dar papildomai naudoja „SAKIS“). Bibliotekos duomenų valdymui IS naudoja beveik visos ugdymo įstaigos (IS „MOBIS“, „TAMO“). Mokinių maitinimui pritaikyta „Labbis“ programa (G5), nemokamam maitinimui – „SPIS“ (G1, G2, G3, G5). Rečiau IS naudojamos mokinių sveikatos priežiūrai (G1, G2); pavežėjimui organizuoti (G1, G5). Tenka pastebėti ir tai, kad dauguma informantų neįvardijo, kokiomis personalo duomenų ir dokumentų valdymo IS naudojasi jų atstovaujamos ugdymo įstaigos. Nors informantas G1 teigė, kad ugdymo įstaiga naudojasi visomis informacinėmis programomis, tačiau šios programos konkrečiai nepaminėjo, ją įvardijo tik G4: „<...> IS „Mokykla“ <...> pas mus veikia nuo 2011 m.“

Informantai, atsakydami į 2.1 klausimą, įvardijo 8 skirtingas informacines sistemas, kurios mokyklose šiuo metu yra naudojamos atskirų veiklos sričių dokumentams valdyti.

Pagal poreikį, mokyklose yra pasitelkiamos ir kitos sistemos, kompiuterių programos: Microsoft Word, Excel, Power Point, kt. Tai mini visi informantai (G1, G2, G3, G4, G5), tačiau neįvardija, kokių dokumentų valdymui jas taiko.

Reikia pastebėti, kad daugiausiai paieškų, bandymų rasti tinkamas informacines sistemas yra atlikusios informatų G2 ir G5 atstovaujamos gimnazijos. Interviu G1 teigia: „Mes esame pakeitę jau kelis dienynus <...> Dabar trečias. Turėjome „TAMO“, perėjome į „Veritus“, o dabar turim „EDUKA“ dienyną ir „EDUKA“ klasę. Mes buvome vieni iš pirmųjų, kai čia, Lietuvoje, pradėjo diegti tuos dienynus“, „Tvarkaraščių sudarymui irgi taip pat, kaip su eDVS, pabandėm dirbti. Seniau <...> naudojome „Veritus“ dienyną, „Naudojamės „Google“ disko programų paketu, bet žadame pereiti į „Office 365“. Informantas G5 kalbėjo apie IS, bandomas sukurti ar adaptuoti mokyklos reikmėms: „Anksčiau mes bandėme net kurti ar pritaikyti programas savo poreikiams, kol jų buvo mažiau. Pavyzdžiui, „SPSS Statistics“ pritaikiau gimnazijos vidaus auditui atlikti. Ir gana ilgai tą mūsų reikmėms „adaptuotą“ versiją naudojome, kol neatsirado speciali IS „IQESonline“, tada perėjome prie jos. Bibliotekos dokumentų valdymui buvo bandyta kurti programą, po kurio laiko atsirado „MOBIS“.

Visi informantai savo atsakymuose mini, kad tas pačias informacines sistemas naudoja jau gana ilgai: „Jomis naudojames jau daugiau nei 5 metus, kai kurios pradėtos naudoti dar anksčiau, pvz., elektroninis dienynas“ (G2); „Jau 8 metus naudojame „TAMO“ dienyną, 5 metus – finansinių

duomenų valdymui ir materialaus turto apskaitai – „LABBIS“. Bibliotekos duomenų valdymui jau 4 metus taip pat naudojame „TAMO“, mokinių maitinimo organizavimui – SPIS (5 metai)“ (G3); „Elektroninis dienynas „TAMO“ pas mus naudojamas nuo 2012 metų. Finansų valdymui, materialaus turto ir inventoriaus apskaitai skirta sistema „LABBIS“ veikia nuo 2010 metų, IS FVA – nuo 2016 m. Personalo duomenų ir dokumentų valdymo IS Mokykla, Pedagogų duomenų bazė pas mus veikia nuo 2011 m. Bibliotekos duomenų valdymui tinka IS „MOBIS“, ją jau dešimt metų naudojame“ (G4); „Naudojame elektroninį „TAMO“ dienyną jau gerą dešimtmetį“, „Negaliu tiksliai pasakyti, kada kokia sistema buvo įdiegta, tačiau visos jos pas mus veikia jau gana seniai, mažiausiai penkerius metus tikrai“ (G5).

Tai patvirtina tyrimo teorinę prielaidą, suformuotą pagal Griciaus (2017) Dokumentų valdymo... (2018) tyrimus: viešojo sektoriaus įstaigos naudoja įvairias IS, dalis jų yra senos, įstaigoms tarnaujančios jau beveik dešimtmetį.

Informantų pateiktų duomenų analizė patvirtino ir kitą teorinę tyrimo prielaidą – apie didelį ugdymo įstaigose naudojamų IS kiekį ir jų įvairovę (ją suformuoti leido Vaičiūnaitės, Brazdeikio (2011), Česonytės (2012), Maleronkaitės (2016), Griciaus (2017) mokslo darbai).

Apibendrinant galima teigti, kad gimnazijose dokumentų valdymui yra naudojamos įvairios informacinės sistemos, daugelis jų naudojamos visoje Lietuvoje arba atskirose švietimo įstaigose. Dalis gimnazijų anksčiau bandė kurti ar adaptuoti IS savo reikmėms, vėliau perėjo prie specializuotų sistemų. Mokyklos naudojami individualiose kompiuterizuotose vietose įdiegtomis IS.

Populiariausios iš IS, kurias naudoja Mažeikių r. bendrojo ugdymo įstaigos: elektroninis dienynas „TAMO“, finansų valdymui ir turto apskaitai naudojama sistema „LABBIS“, kuri, be kita ko, yra priskiriama prie EDVS, atitinkančių oficialiųjų dokumentų valdymo specifikacijos reikalavimus.

Daugelis ugdymo įstaigų tomis pačiomis IS naudojami jau 5–10 metų.

Dokumentų valdymui įstaigose naudojamų IS įdiegimo aplinkybės. Antruoju klausimyno bloko „Atskirų informacinių sistemų naudojimas dokumentams valdyti“ klausimu (2.2) siekta išsiaiškinti, kokiais būdais ir kokiomis finansinėmis sąlygomis ugdymo įstaigos yra įsidiegusios IS. Informantų atsakymai apie IS įdiegimo aplinkybes (žr. 3.5 lentelę) leido suformuoti dvi kategorijas: *centralizuotai įdiegtos* (subkategorijos: nacionalinio lygmens; savivaldybės lėšomis) ir *pačios mokyklos lėšomis įdiegtos* (subkategorijos: įstaigos iniciatyva įsidiegtos nemokamos; įstaigos lėšomis įdiegtos IS).

3.5 lentelė

Dokumentų valdymui naudojamų IS įdiegimo aplinkybės

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys informantų teiginiai
Centralizuotai įdiegtos	Nacionalinio lygmens	G2: „<...> „SAKIS“ <...> „SPIS“ – čia yra jos arba nacionalinio lygmens, arba savivaldybių lygmens programos, tai jos yra nemokamos mokykloms“. G3: „TAMO“, „SPIS“ – centralizuotai“. G5: „MOBIS“ buvo diegiama centralizuotai“.
	Savivaldybės lėšomis	G1: „Dalį apskaitos programų padėjo įsidiegti Savivaldybė“. G2: „Iš Savivaldybės centralizuotai buvo diegiamos „LABBIS“ ir „BONUS“. G3: „LABBIS“ buvo įdiegta Savivaldybės pagalba“. <...> G4: „<...> įdiegtos, tik „LABBIS“, IS FVA – Savivaldybės iniciatyva. G5: „<...> įdiegimą finansavo Savivaldybė <...> „LABBIS“.
Pačios mokyklos	Įstaigos iniciatyva	G1: „<...> kitos programos yra nemokamos“. G2: O tos, kur čia naudojamės mes patys, „Google“ visi įrankiai... <...> tik

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys informantų teiginiai
iniciatyva įsidiętos	įsidiętos nemokamos	reikia noro, „užsikepimo“ ir kolektyvo pritarimo <...> Čia nereikėjo finansavimo gauti, nekainuoja tos sistemos“.
	Įstaigos lėšomis įdiegtos IS	G5: „Dalis programų įdiegimą finansavo <...> arba tam buvo skirtos ugdymo lėšos. Savo lėšomis įsigijome „TAMO“, „Egzaminatorių“, „EDUKA klasę“, „Microsoft Office 365“, kitas.

Informantų pateikti duomenys leidžia teigti, kad ugdymo įstaigos naudojami įvairiomis informacinėmis sistemomis, dažniausiai centralizuotai – ministerijos arba savivaldybės lėšomis – diegiamomis IS, o taip pat sistemomis, kurias mokyklos gali įsigyti (naudotis) nemokamai. Šie duomenys patvirtina Česonytės (2012), Maleronkaitės (2016), Griciaus (2017) tyrimų rezultatus.

Informantas G2 apie IS diegimą ir jų naudojimą dokumentų valdymui kalbėjo: *„Tos kur aš minėjau: „SAKIS“, „LABBIS“, „BONUS“, „SPIS“ – čia yra jos arba nacionalinio lygmens, arba savivaldybių lygmens programos, tai jos yra nemokamos mokykloms. <...> O tos, kur čia naudojames mes patys, „Google“ visi įrankiai <...>“* Tik vienas informantas minėjo įstaigos ugdymo lėšomis gimnazijoje įdiegtas IS: *„Dalis programų įdiegimą finansavo Savivaldybė, ministerija arba tam buvo skirtos ugdymo lėšos. Savo lėšomis įsigijome „TAMO“, „Egzaminatorių“, „EDUKA klasę“, „Microsoft Office 365“, kitas“ (G5).*

Informantų pateikti duomenys liudija, kad mokyklos savo nuožiūra ir pagal savo galimybes ieškojo, išbandė, pritaikė, adaptavo ar net pačios kūrė IS, tinkamas atskirų jų veiklos sričių dokumentams ar duomenims valdyti, tačiau ilgainiui perėjo prie nemokamų ar centralizuotai įdiegtų (ministerijos, savivaldybės) informacinių sistemų. Informantai patvirtino teorinę prielaidą, jog mokyklos dažniausiai savo nuožiūra renka IS, tai akivaizdu G1 teiginiuose: *„Čia nereikėjo finansavimo. Čia reikėjo noro. Čia nereikėjo finansavimo gauti, nekainuoja tos sistemos“, „<...> tik reikia noro, „užsikepimo“ ir kolektyvo pritarimo“.*

Teiginius, kad mokyklos naudoja įvairiomis aplinkybėmis įgytas sistemas, tinkančias tik atskirų įstaigos veiklos sričių dokumentams ir duomenims valdyti, taip pat galima priskirti nesistemiškos EDV plėtros šalies švietimo sektoriuje rezultatams. Esamą situaciją lyginant su teorinėmis tyrimo prielaidomis, galima teigti, kad Mažeikių r. bendrojo ugdymo įstaigų perėjimo prie EDV ir šio valdymo plėtros galimybės išlieka tokios pat, kokias prieš penkerius metus įvardijo Lukšaitė (2015): mokyklos neturi finansinių išteklių diegti naujas EDVS ar atnaujinti esamas. Informantų nusakytos gimnazijų patirtys patvirtina egzistuojant ir kitą sistemiškos EDV plėtros problemą, kurią atskleidė 2018 m. atliktas tyrimas: EDV standartai nėra kontroliuojami, tad įstaigos gali rinktis įrankius savo nuožiūra, tačiau ne visos turi reikiamų kompetencijų šioje srityje (Dokumentų valdymo..., 2018).

Apibendrinant galima teigti, kad ugdymo įstaigose paprastai naudojamos centralizuotai (ministerijos, savivaldybės) įdiegtos arba nemokamos IS, tačiau yra ir pačių mokyklų iniciatyva bei lėšomis įdiegtų sistemų. Šioje centralizuotai bei mokyklų iniciatyva ar lėšomis įdiegtų IS įvairovėje pasigendama ministerijos lygmeniu parengto ir įdiegto vieningo EDV paketo, kuris leistų valdyti visus bendrojo ugdymo įstaigos veiklos dokumentus.

Galima teigti, kad EDV plėtrą švietimo sistemoje skatinančio išorinio veiksnio (ministerijos, savivaldybės pozicijos ir veiksmų dermės) įtaka šiuo metu nėra rezultatyvi, mokyklos IS renka ir naudoja savo nuožiūra, nes EDV standartai nėra tiksliai apibrėžti bei kontroliuojami.

EDVS poreikis įstaigos veiklos dokumentams valdyti. 2.3 klausimu siekta išsiaiškinti, kokių veiklos dokumentų valdymui, vadovų nuomone, labiausiai reikalinga EDVS, kokios priežastys verčia taip manyti. 3.6 lentelėje – suformuotos kategorijos: *EDVS visų dokumentų valdymui* (subkategorijos: dokumentų, įtrauktų į dokumentacijos planą, valdymui; apskritai visų dokumentų valdymui; popierinių dokumentų skaitmenizavimui) ir *EDVS didelių srautų dokumentų valdymui* (subkategorijos: personalo valdymo dokumentų valdymui; įstaigos teisės aktų valdymui).

3.6 lentelė

Dokumentai, kurių valdymui mokyklose reikėtų EDVS

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys informantų teiginiai
EDVS visų dokumentų valdymui	Dokumentų, įtrauktų į dokumentacijos planą, valdymui	G1: „Visiems gimnazijos dokumentams, kurie yra įtraukti į dokumentacijos planą reikalinga EDVS, nes tai dokumentai, kurie turi būti tvarkomi pagal Lietuvos vyriausiojo archyvaro patvirtintas taisykles“.
	Visų apskritai dokumentų valdymui	G2: „visiems dokumentams kokie mokyklose egzistuoja, visiems tinkanti ji turi būti. G2: „Manyčiau, bent jau siunčiamiems raštams, tai tikrai; G5: „Visi įstaigos veiklos dokumentai galėtų būti EDVS“.
	Popierinių dokumentų skaitmenizavimui	G1: „Popierinių dokumentų formatu nieko nereiktų saugoti, jų nebūtų“; G5: „Nemanau, kad įdiegus EDVS, ir toliau reikėtų dubliuoti dokumentus keliais formatais. Jei yra sistema, yra laikmenos ir dėl jų susitarta, lyg ir nebereiktų popierinių variantų...“.
EDVS didelių srautų dokumentų valdymui	Personalo valdymo dokumentų valdymui	G3: „Personalo valdymui, padėtų sumažinti archyvuojamų dokumentų skaičių“.
	Įstaigos teisės aktų valdymui	G4: „Bendriesiems įstaigos dokumentams (įsakymams, tvarkoms, nuostatomis ir kt.). Tai padėtų valdyti dokumentų srautus ir jų prieinamumą“.

Įvertinus 3.6 lentelėje pateiktus duomenis, galima pastebėti, kad informantų atsakymai į 2.3 klausimą, kokiems įstaigos veiklos dokumentams labiausiai reikalinga EDVS, sutampa: EDV mokyklose galėtų vykti, į šį procesą įtaukiant visus veiklos dokumentus.

Galima daryti prielaidą, kad informantų atsakymų analizė tik labiau išryškino bendrojo ugdymo įstaigų vadovų nuostatas dėl tradicinio formato dokumentų srautų apimties (minimi tos rūšies dokumentai, kurių šiuo metu yra daugiausiai ne tik pagal formatą, bet ir pagal kiekį), o taip pat – atskiras dokumentų rūšis, kurioms mokyklos iki šiol neturi informacinių sistemų arba nepritaikė turimų. Pažymėtina, kad tarp dokumentų rūšių, kurioms itin reikia EDV, atskirai minimi personalo valdymo dokumentai ir įstaigos teisės aktai (G3, G5).

2.3 klausimą lydinčiu klausimu (žr. 1 priedą) siekta sužinoti informantų nuomonę, kokie dokumentai įstaigoje turėtų (galėtų) išlikti tradicinės formos – popieriniai. Daugelio informantų teigimu, tradicinio formato dokumentų, perėjus prie EDV, išvis nebereiktų. Informanto G2 nuomone, tradicinio formato galėtų likti nebent mokslo baigimo pažymėjimai, G3 teigia, kad popieriuje tikslinga būtų išlaikyti ilgalaikio saugojimo dokumentus, pvz., atlyginimų korteles.

Informantų atsakymai į 2.3 klausimą liudija, kad iš esmės mokyklų vadovai pritaria perėjimui prie EDV, juos domina galimybė visiškai atsisakyti popierinių dokumentų (reikia atkreipti dėmesį vos į dvi nedideles „išlygas“: gimnazistams išduodamus mokslo baigimo pažymėjimus ir darbuotojų atlyginimų korteles, – ir tai viskas, kas galėtų likti popieriuje). Galima įžvelgti, kad EDV informantams – tai ne tik popierinių dokumentų atsisakymo galimybė; iš to, ką jie planuoja pakeisti, mokykloje įdiegus EDVS, matyti: vadovai tikisi, jog EDV padės sumažinti vidaus valdymo dokumentacijos kiekius, sureguliuoti jų srautus, leis operatyviau tvarkyti rengiamą, gaunamą ir

siunčiamą dokumentaciją. Informantų atsakymai į ankstesnius klausimus parodė, kad gimnazijos DV naudoja įvairias IS, tad dabar išryškėjusi bendra vadovų pozicija, jog EDVS padėtų įstaigose atsisakyti popierinių dokumentų ir palengvintų DV procesus, liudija, kad gimnazijoms dar nebuvo pasiūlyta lengvai valdomų EDVS, kurios leistų rengti, tvarkyti, saugoti visą įstaigos dokumentaciją.

Tyrimo dalyvavusių Mažeikių r. vadovų nusiteikimą atsisakyti visų tradicinio formato dokumentų galima sieti su Heeks (2006) teiginiu, kad būtent savivaldos lygmens aplinka yra palankesnė inovacijoms, kad regionuose, toliau nuo centrinės valdžios, sutinkamas mažesnis pasipriešinimas IT diegimui bei šio proceso sukeliams pokyčiams. Visi informantų teiginiai liudija mokyklų ir jų vadovų pasirengimą keisti esamą dokumentų valdymą į novatoriškesnį, o ne motyvų, kodėl reikėtų nesutikti su EDV privalumais, paieškas.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklų vadovai iš esmės pritaria perėjimui prie EDV ir yra suinteresuoti visiškai atsisakyti popierinių dokumentų. Ugdymo įstaigos EDV pagalba tikisi sumažinti vidaus valdymo dokumentų kiekius, sureguliuoti jų srautus, operatyviau tvarkyti rengiamą, gaunamą ir siunčiamą dokumentaciją.

Visi informantų teiginiai liudija mokyklų ir jų vadovų pasirengimą keisti esamą dokumentų valdymą į novatoriškesnį.

3.2.3. Įstaigos personalo įsitraukimas į EDV procesus

Trečiojo klausimyno bloko klausimais (3.1–3.3) siekta išsiaiškinti, koks gimnazijų personalo įsitraukimas į EDV procesus tyrimo metu, kokios darbuotojų DV pareigos ir kompetencijos, – kitaip tariant, kokios yra įstaigos personalo galimybės, jo patirtis ir profesinis pasirengimas pereiti prie veiklos dokumentų valdymo, panaudojant elektroninius išteklius.

Pirmuoju šio klausimyno bloko klausimu (3.1) siekta išsiaiškinti, kaip valdomas EDVS diegimo (palaikymo) procesas. Informantų teiginiai pateikiami pagal kategorijas: *darbuotojų įtraukimo būdai; vadovo įsitraukimas; įtraukimas nestebimas* ir 7 subkategorijas (žr. 3.7 lentelę).

3.7 lentelė

Darbuotojų įtraukimas į EDVS diegimo procesą mokykloje

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys informantų teiginiai
Darbuotojų įtraukimo būdai	Darbo grupės EDVS diegimui sudarymas	G2: „Mes jau esame aptarę, kad bus tokia, mokyklos vadovų ir informacinių technologijų mokytojų darbo grupė, kuri išbandys, ištestuos tą sistemą“. G4: „Buvo sudaryta darbo grupė, į ją įeina gimnazijos administracijos darbuotojai, informacinių technologijų specialistai“.
	Atsakingų asmenų paskyrimas	G2: „Dalinai jau esu paskyręs žmones būtent tos sistemos įdiegimui. Informacinių technologijų mokytojai abudu yra paskirti direktoriaus įsakymu“.
	Įtraukimas per mokymus	G2: „organizuosime nuotolinius mokymus, susikelsime duomenis iš savo sistemų į tą „Office“ paketą“.
	Įtraukimas per KVS diegimą	G4: „Įsidiegiant Kokybės valdymo sistemą buvo atliekami tyrimai kokie procesai reikalingi organizacijos valdyme“.
Vadovo įsitraukimas	Įsitraukimas žinojimo lygiu	G1: „EDVS diegimas mūsų įstaigoje dar nėra pradėtas ir darbo grupė nesudaryta, ir dėl EDVS dar tik aš asmeniškai žvalgausi“.
	Įsitraukimas diskutuojant su EDVS kūrėjais	G2: „Mes bandėm ir su įvairiais programuotojai susisiekti, jie sako: mes nežinom, ką mums projektuoti, kaip mums sistemą kurti. Ir niekas šiandien Lietuvoje nežino, nes ministerija nėra patvirtinusi mūsų veiklos standartų. Dėl to niekas negali sukurti ir iki tol, kol ministerija nesukurs veiklos standarto, tol programuotojai ar bet kokios kompanijos negalės sukurti švietimui tinkančios informacinės sistemos, nes jos visos yra be sąryšių, nėra jokie sąryšio tarp tų sistemų ir programų. Dėl to diegti tokią sistemą į mokyklą reiškia tik darbo

3.7 lentelės tęsinys – 65 p.

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys informantų teiginiai
		dubliavimą“.
Įtraukimas nestebimas	Įtraukimas nesuplanuotas	G5: „<...> EDVS mes nediegėme ir kol kas apie tai negalvojame, jokių procedūrų ar žvalgybos rinkoje neatlikome“. G3: „Mūsų gimnazija iki šiol nesidomėjo galimybe naudoti EDVS“.

Žinant, kad pagal Quick, Feldman (2011), darbuotojų įtrauktis yra ilgalaikis procesas, užtikrinantis nuolatinį jų dalyvavimą viešajame valdyne, galima teigti, kad ir dar nediegiančių EDVS sistemas mokyklų vadovai turėtų aktyvinti savo personalą diskutuoti, domėtis sistemomis, kurios gali palengvinti perėjimą prie EDV.

Įvairių administravimą palengvinančių sistemų diegimas reikalauja gana ilgo paruošiamojo proceso, nes tai yra pokytis mokyklos procesų vadyboje, todėl jo neplanavimas, darbuotojų neįtraukimas į tinkamos EDVS paieškas gali būti stabdis, atsiradus tinkamai EDV sistemai.

Analizuojant darbuotojų įtraukimo / įsitraukimo į EDVS kūrimą gylį, intensyvumą, matoma, kad vienos gimnazijos įsitraukimas jau yra palietęs ir esamų EDVS tobulinimo lygį, nes diskutuojama su EDVS rengėjais. Čia į procesą įtraukta visa organizacija: per darbo grupę, darbuotojus, atsakingus už diegimą, EDV mokymus.

Apibendrinant galima teigti, kad ne visose rajono gimnazijose darbuotojų įtraukimo / įtraukimo intensyvumas ir gylis yra pakankamas, o tai gali sudaryti papildomų kliūčių, ugdymo įstaigoms pereinant prie EDV.

Mokyklos darbuotojų įsitraukimas į įstaigos dokumentų valdymą. Kitu trečiojo klausimyno bloko klausimu (3.2) siekta išsiaiškinti, kas šiuo metu apskritai valdo įstaigos dokumentus, koks yra personalo įsitraukimas į šį procesą. Informantų pateikti duomenys sugrupuoti pagal kategorijas: *DV pagal pareigas* (subkategorijos: mokyklos vadovai; už DV atsakingas darbuotojas; administracijos darbuotojai) ir *DV – kaip dalyvavimas organizacijos veiklos valdyne* (žr. 3.8 lentelę).

3.8 lentelė

Mokyklos darbuotojų įsitraukimas į įstaigos dokumentų valdymą

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys informantų teiginiai
DV pagal pareigas	Mokyklos vadovai	G1: „Taip pat dokumentų valdymo procese dalyvauja ir gimnazijos direktoriaus pavaduotojos ugdymui“. G2: „Į dokumentų valdymą yra įsitraukęs direktorius, pavaduotojas“. G3: „Šiuo metu gimnazijos dokumentų valdymu užsiima pavaduotojai ugdymui...“. G5: „Už dokumentų valdymą gimnazijoje atsakau aš. O kitiems su įvairiais dokumentais tenka dirbti pagal pareigybių aprašus“.
	Už DV atsakingas darbuotojas	G1: „Raštinės vedėjas yra atsakingas už kokybišką gimnazijos dokumentų valdymą ir archyvo tvarkymą“. G2: „Dokumentų valdymas, aišku, tenka raštinės vedėjai. Ji yra atsakinga už visų dokumentų valdymą, tarp jų – ir elektroninių dokumentų.“ G3: „Šiuo metu gimnazijos dokumentų valdymu užsiima direktoriaus sekretorė (ji atsakinga už dokumentų valdymą)...“. G5: „<...> O kitiems su įvairiais dokumentais tenka dirbti pagal pareigybių aprašus“.
	Administracijos darbuotojai	G1: „Taip pat dokumentų valdymo procese dalyvauja ūkvedys, vyriausiasis buhalteris“. G2: „Į dokumentų valdymą yra įsitraukę dar raštinės darbuotojos, administracija“ G3: „Šiuo metu gimnazijos dokumentų valdymu užsiima buhalteris, ūkvedys,...“. G5: „<...> O kitiems su įvairiais dokumentais tenka dirbti pagal pareigybių aprašus <...> finansininkui ir ūkio dalies vadovui tenka „LABBIS“ ir t. t.“.
DV kaip		G1: „Manau 30 proc. visų gimnazijos darbuotojų yra įsitraukę į dokumentų

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys informantų teiginiai
dalyvavimas organizacijos veiklos valdyme		valdymą“. G2: „Į dokumentų valdymą yra įsitraukę iš dalies visi mokytojai“. G4: „<...> po truputį pereinant prie naujovių, darbuotojai įsitraukia į tai. Praktiškai visos darbuotojų grupės yra įtrauktos <...> vyksta vidinė komunikacija, visi turi sukurtus elektroninius paštus, informacija talpinama į „debesis“. Kitas dalykas, ar visi tuo naudojasi, tikrai ne. Aptarnaujantis personalas beveik tuo nesinaudoja“. G3: „Šiuo metu gimnazijos dokumentų valdymu užsiima <...> mokytojai“. G5: „<...> vienokių ar kitokių mokyklos veiklos dokumentų valdymas tenka apie 70 proc. darbuotojų. <...> visi mokytojai dirba su „TAMO“. <...> dabar, karantino metu, įvairių priemonių pagalba su visais bendrauju nuotoliniu būdu, darbuotojai tarpusavyje irgi taip pat susisiečia, padeda vieni kitiems <...> Mūsų IT mokytojams iš pradžių teko didelis krūvis, paskui ir visi kiti patobulėjo <...> jei bus EDVS, situacija išliks ta pati. Kiekvienas žino, už ką atsako ir ką turi daryti. Tad tarp kolegų jau yra nemažas įdirbis, patirties netrūksta. Tuo labiau, kad švietimo sistema nuo seno garsėja dokumentų gausa, kad ir kaip būtų liūdna tai pripažinti“.

3.8 lentelėje pateikti duomenys leidžia teigti, kad beveik visas gimnazijų personalas vienaip ar kitaip dalyvauja įstaigos dokumentų valdyje. Daliai darbuotojų pagal pareigybes (direktorius, administracijos darbuotojo ar už DV atsakingo specialisto) tenka valdyti dokumentų rengimo, pildymo, archyvavimo ir kt. veiklos rutiną.

Kadangi, kaip teigia Rowe (2012) ir pastebi informantas G5, dokumentų kiekis viešajame sektoriuje nuolat didėja, svarbu, kad gimnazijų vadovai suvoktų, jog būtina ne tik turėti įrankių dokumentų srautams suvaldyti, bet ir pasirūpinti žmogiškaisiais ištekliais – įtraukti į šiuos procesus kuo daugiau personalo.

Antroji 3.8 lentelėje išskirta kategorija „DV kaip dalyvavimas organizacijos veiklos valdyje“ ir informantų teiginiai liudija, kad gimnazijų darbuotojai DV suvokia ne tik kaip darbinę pareigą, bet ir kaip atitinkamą vidaus komunikacijos, pasidalijimo žiniomis, informacijos paieškos, kaupimo būdą (G5: „Dabar, karantino metu, įvairių priemonių pagalba su visais bendrauju nuotoliniu būdu, darbuotojai tarpusavyje irgi taip pat susisiečia, padeda vieni kitiems, jei kas neaišku“). Galima daryti prielaidą, kad nuotolinio mokymo iššūkiai pedagogams, kurie vis dar dvejojo, ar verta gilintis į EDV, padėjo šias abejones įveikti.

Informantas G5 informacinių technologijų mokytojus mini, kalbėdamas apie jų pagalbą kolegoms – dalyvavimą organizuojant nuotolinio ugdymo procesus: „Mūsų IT mokytojams iš pradžių teko didelis krūvis, paskui ir visi kiti patobulėjo“. Galima daryti prielaidą, kad visi gimnazijų vadovai suvokia, kokie svarbus kvalifikuoti IT specialistai, organizuojant EDV, nes, įdiegus naują sistemą, prireiks darbuotojų, turinčių ne tik darbo su EDVS, bet ir sistemos administravimo, programavimo kompetencijų.

Galima teigti, kad vadovų pastangos į mokyklos veiklos ir DV procesus įtraukti kuo daugiau darbuotojų yra strateginis veiksmas. Jei tik administracijos darbuotojai, kuriems pagal pareigybes priklauso DV, dalyvautų šiuose procesuose, perėjus prie visuotinio EDV, reikėtų didelių pastangų motyvuoti naujovėms į DV anksčiau neįtrauktus darbuotojus. Apie vėlyvo įstaigų įsitraukimo į IS valdymo pasekmes – personalo priešinimąsi bet kokioms su IT raida susijusioms naujovėms – beveik prieš tris dešimtmečius tvirtino Pegler (1992).

Apibendrinant galima teigti, kad kad beveik visas gimnazijų personalas vienaip ar kitaip dalyvauja įstaigos dokumentų valdymo procesuose. Šiomet ugdymo įstaigoms ir pedagogams, IT specialistams tekęs iššūkis – per dvi savaites pasiruošti naujai mokymo formai ir nuotoliniam darbui – patikrino

gimnazijų vadovų, pedagogų, kitų darbuotojų kompetencijas, jų pasirengimą valdyti įvairias informacines sistemas.

Gimnazijų vadovų pastangas į mokyklos veiklos ir DV procesus įtraukti kuo daugiau darbuotojų galima vertinti kaip svarbius strateginius veiksmus. Laipsniškas darbuotojų įtraukimas į įstaigos valdymo veiklas, dokumentų valdymą ir darbą su įvairiomis informacinėmis sistemomis turėtų padėti išvengti vidinių trukdžių, ugdymo įstaigoms pereinant prie EDV.

Įstaigos darbuotojų pasirengimas elektroninių dokumentų valdymui. Informantų atsakymuose į 3.3 klausimą siekta sužinoti, koks įstaigos personalo pasirengimo EDV lygmuo, kas lemia nepakankamą darbuotojų pasirengimą.

Buvo manyta, kad personalo pasirengimo EDV lygmuo gali būti nevienodas, tačiau informantai teigė, kad beveik visi jų vadovaujama gimnazijų darbuotojai, su nedidelėmis išimtimis, turi pakankamai kompetencijų EDV.

3.9 lentelėje – informantų pateikti duomenys apie gimnazijų darbuotojų pasirengimą / nepasirengimą valdyti elektroninius dokumentus. Suformuotos dvi kategorijos: *aukštas darbuotojų pasirengimas* bei 3 subkategorijos; *tobulintinas darbuotojų pasirengimas*.

3.9 lentelė

Mokyklos darbuotojų pasirengimas / nepasirengimas valdyti ED

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys informantų teiginiai
Aukštas darbuotojų pasirengimas	Teorinis pasirengimas	G2: „Mes kompetencijos turim <...>, bet praktinių įgūdžių trūksta. O dėl įgūdžių... Informacinių technologijų įgūdžius tobulinti, iš tikrųjų, reiktų visiems“.
	Praktinis pasirengimas dirbti su IT	G3: „Mūsų gimnazijos specialistai (apie 80 proc.) turi pakankamai IT kompetencijų ir įgūdžių dirbti su informacinėmis sistemomis, tai, manau, galėtų dirbti ir su elektronine DV sistema“.
	Teorinis ir praktinis pasirengimas	G1: „Gimnazijos raštinės vedėjas yra išklausęs kursus apie darbą su EDVS. Manau, apie 80–90 procentų darbuotojų šiuo metu yra pasirengę dirbti naujomis sąlygomis“. G4: „Didžioji dalis darbuotojų yra pasiruošę dirbti su EDVS. Apie 80 proc. kolektyvo turi pakankamai kompetencijų šiam darbui.“ G5: „Visi mūsų gimnazijos darbuotojai, išskyrus nedidelę dalį aptarnaujančio personalo, turi pakankamai IT žinių ir kompetencijų dirbti su EDVS. Visu šimtu procentų“.<...>„Nuotolinis mokymas parodė, kad nėra amžiaus grupių ar kitų priežasčių negebėti susitvarkyti su IT. O tai svarbi EDV sėkmės prielaida, manau“.
Tobulintinas darbuotojų pasirengimas	Vyresnio amžiaus pedagogų pasirengimas	G1: „Sunkiau būtų kai kuriems mokytojams priprasti, tai darbuotojai, kurių amžius – virš 50 metų“; G3: „Sunkiau būtų <...> daliai mokytojų, kurių amžius perkopęs per 55 metus“.

Informantai teigė, kad jų įstaigų darbuotojų dauguma turi pakankamai kompetencijų, kurios reikalingos EDV. Tai atsispindi 3.9 lentelėje pateiktuose gimnazijų vadovų teiginuose. Svarbu atkreipti dėmesį, kad informantai kalba ne tik apie personalo, įpareigoto valdyti dokumentus, teorinį ir praktinį pasirengimą, bet daugelio mokyklos darbuotojų IT kompetencijas, leidžiančias valdyti informacines sistemas, – apie tai, kad teorija yra susiejama su praktika: „*Nuotolinis mokymas parodė, kad nėra amžiaus grupių ar kitų priežasčių negebėti susitvarkyti su IT. O tai svarbi EDV sėkmės prielaida, manau.*“ (G5).

Šie mokyklų vadovų pasisakymai liudija, kad įstaigoms neturėtų kilti didelių problemų, įsidiegtus EDVS, nes dauguma darbuotojų yra sėkmingai įvaldę informacines technologijas. IT kompetencija yra pagrindinė, siekiant valdyti ED, kadangi kitų procedūrų išmokstama gana greitai.

Mokyklų vadovai įvardijo ir kelias priežastis, kurios rodo, kad pasirengimo procese esama kliūčių, bet tai sietina tik su nedidele mokyklos personalo dalimi (žr. 3.10 lentelę).

3.10 lentelė

Mokyklos darbuotojų nepasirengimo valdyti ED priežastys

Kategorijos	Subkategorijos	Patvirtinantys informantų teiginiai
Darbuotojų nepakankamo pasirengimo valdyti ED priežastys	Vyresnis amžius	G1: „Sunkiau būtų kai kuriems mokytojams priprasti, tai darbuotojai, kurių amžius virš 50 metų“. G3: „Sunkiau būtų pagalbos specialistams, daliai mokytojų, kurių amžius perkopęs per 55 metus“.
	Nepakankama motyvacija dirbti su IT	G4: „Nepasirengimas tam procesui, manau, nuo amžiaus nepriklauso“.
	Pareigybės mažiau susietos su DV	G3: „Sunkiau būtų pagalbos specialistams...“. G4: „Aptarnaujantis personalas beveik tuo nesinaudoja“. G5: „Visi mūsų gimnazijos darbuotojai, išskyrus nedidelę dalį aptarnaujančio personalo, turi pakankamai IT žinių ir kompetencijų dirbti su EDVS“.

3.10 lentelėje pateikti duomenys leidžia teigti, kad informantų įvardytos mokyklos darbuotojų nepasirengimo valdyti ED priežastys nėra kliuvinys diegti mokykloje EDVS, nes jos yra nereikšmingos ir netrukdo DV pažangai.

Kaip teigia mokyklų vadovai, valdyti ED nesunku išmokti, jei tam nuosekliai ruošiasi, įgytos IT kompetencijos, valdomos įvairios IS. Pasak jų, pasirengimo EDV lygmenį parodė ir ankstesnė ugdymo įstaigos patirtis (G2), ir karantino dėl koronaviruso pandemijos metu įveikti nuotolinio mokymo iššūkiai (G3, G5).

Vadovaujantis Quick, Feldman (2011) teiginiais dėl darbuotojų įsitraukimo į valdymo procesus ir Pegler (1992) sudarytomis mokyklų IT pažangos priėmimo alternatyvomis, galima daryti prielaidą, kad bendrojo ugdymo įstaigos susidurtų su didesnėmis EDV problemomis, jeigu visi ar didelė dalis darbuotojai neturėtų praktinės IS, ED valdymo patirties.

Darbuotojų įtraukimo į šiuos procesus apimtys, vadovų organizacinis įdirbis rodo ugdymo įstaigų pasirengimą EDV.

Apibendrinant informantų pateiktus duomenis, galima teigti, kad gimnazijų darbuotojai, nepriklausomai nuo jų amžiaus ir pareigų, turi pakankamai kompetencijų, kurios būtinos elektroninių dokumentų valdymo procesams. Kai kurių informantų nuomone, darbuotojų IT kompetencijas patikrino šių metų pavasarį pradėtas nuotolinis mokymas. Daugumos gimnazijos darbuotojų praktinė IS, ED valdymo patirtis, mokyklų personalo įtraukimo į šiuos procesus apimtys, vadovų organizacinis įdirbis liudija ugdymo įstaigų pasirengimą EDV.

3.2.4. Elektroninių dokumentų valdymo įstaigoje poreikis, tikslai, galimybės, trukdžiai

Ketvirtojo klausimyno bloko klausimais (4.1–4.4) buvo siekta išsiaiškinti Mažeikių r. bendrojo ugdymo įstaigoms atstovaujančių informantų požiūrį į EDV: elektroninių dokumentų valdymo sistemos įdiegimo motyvus ir lūkesčius; kokias EDVS charakteristikas jie laiko svarbiausiomis, o kokias mažiau svarbiomis. Tai pat norėta sužinoti, kokie veiksniai neleidžia įstaigoms pereiti prie dokumentų valdymo, pasitelkiant elektroninius išteklius. Informantai buvo paprašyti įvertinti,

išsakyti savo nuomonę apie šalyje pradėtą viešojo sektoriaus dokumentų valdymo funkcijos konsolidavimo projektą, galimybę visiems naudotis vieninga EDVS.

EDVS įdiegimo motyvai. Informantų atsakymai į klausimą apie EDVS įdiegimo motyvus ir lūkesčius (4.1 klausimas) leido išskirti 3 kategorijas: *pedagogų motyvai / lūkesčiai; vadovų ir administracijos motyvai / lūkesčiai; asmeniniai motyvai* bei 4 subkategorijas (žr. 3.11 lentelę).

3.11 lentelė

EDVS įdiegimo įstaigoje motyvai / lūkesčiai

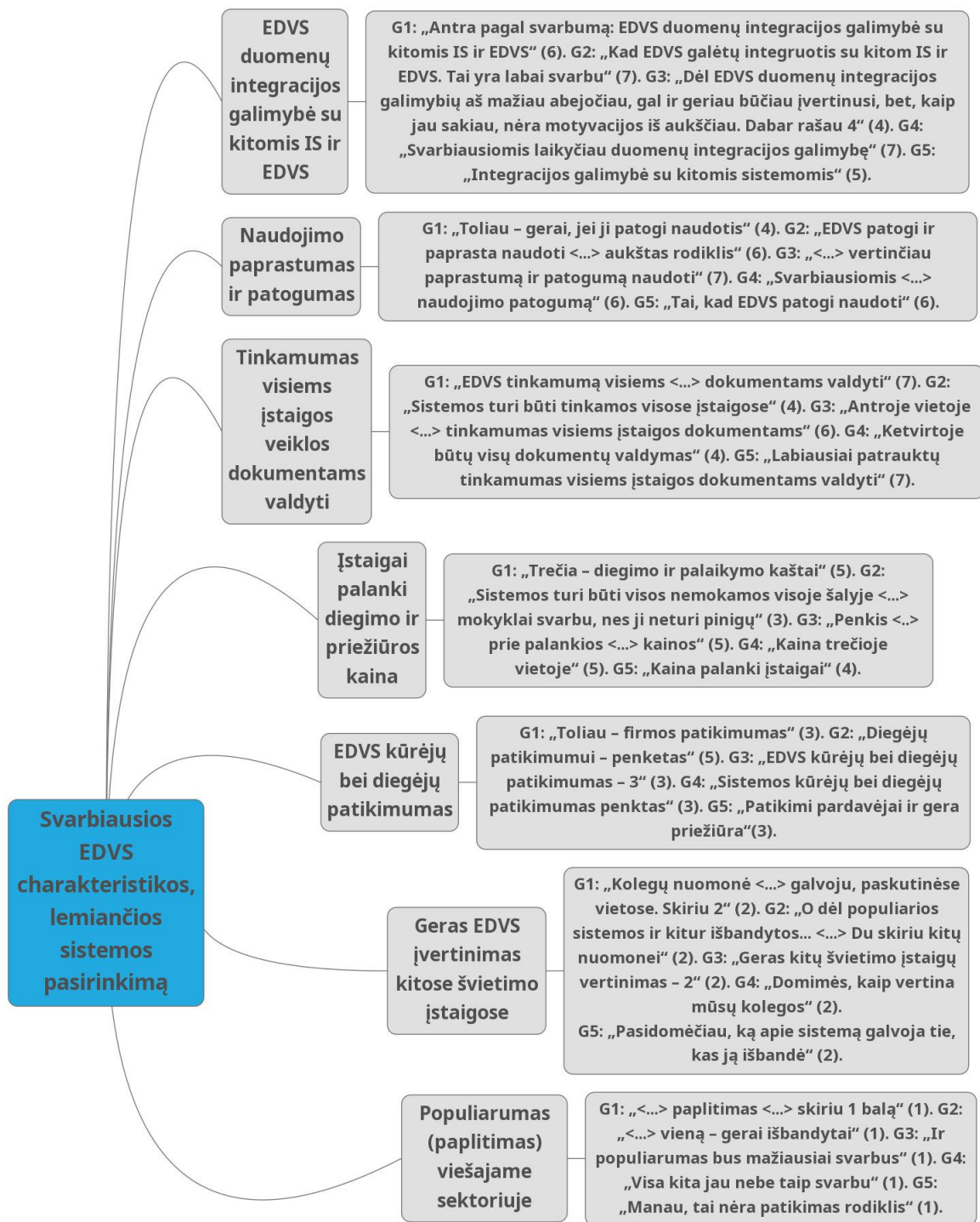
Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys informantų teiginiai
Pedagogų motyvai / lūkesčiai	Laiko, skiriamo biurokratiniam reikalavimams atlikti, taupymas	G2: „<...> sutaupyti savo laiką. Galėtume daugiau skirti laiko ugdymo reikmėms ir pagerinti mokinių rezultatus. G4: „Mums svarbiausia – optimizuoti darbo procesus: taupyti <...> laiką“. G5: „Laiko, tenkančio dokumentų valdymui, sąnaudų mažinimas“. <...> „Galima būtų sutaupyti nuo dokumentavimo laiką skirti mokyklai svarbiems dalykams – kad ir tų pačių kompetencijų tobulinimui“.
Vadovų ir administracijos motyvai / lūkesčiai	Dokumentų valdymui skiriamų lėšų taupymas	G1: „EDVS įsdiegimas padėtų sumažinti popierinių dokumentų tvarkymo ir saugojimo paslaugoms išleidžiamus pinigus“. G4: „Mums svarbiausia <...> taupyti dokumentų <...> valdymui skirtą laiką ir lėšas <...>“.
	Personalo valdymo ir komunikacijos operatyvumas	G1: „EDVS palengvintų darbą perduodant dokumentus mokytojams ir kitiems gimnazijos darbuotojams. EDVS padėtų sutaupyti laiką, dokumentų perdavimas vyktų greičiau“. G4: „Mums svarbiausia – optimizuoti darbo procesus: taupyti <...> personalo valdymui skirtą laiką ir lėšas“. G5: „Darbo bei komunikacijos efektyvumas“.
Asmeniniai motyvai	Darbo nuotoliniu būdu galimybė – kaip alternatyva	G3: „Šių dienų aplinkybėmis <...> atrodo, kad svarbiausias motyvas būtų galimybė dirbti nuotoliniu būdu“.

Pristatant informantų atsakymų analizę, būtina pažymėti, kad į EDVS įdiegimą žvelgta iš gimnazijų vadovų, administracijos pozicijų, todėl perėjimo prie EDV motyvai atitinka įstaigos valdymo lūkesčius, gerų mokyklos finansinių ir veiklos rezultatų, kitaip tariant, valdymo efektyvumo siekius. Informantai kalba apie lėšų taupymą, efektyvesnę komunikaciją, didesnę dokumentų prieinamumą ir t. t. Galima manyti, kad mokytojai, kiti įstaigų darbuotojai, jei būtų dalyvavę tyrime, šį sąrašą papildytų, išplėstų, tačiau ir gimnazijų vadovai mini pedagogams aktualius lūkesčius: laiko sąnaudų, skiriamų dokumentavimui – planų, ataskaitų, kitų dokumentų rengimui – mažinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad tarp informantų išsakytų motyvų įdiegti EDVS ir su tuo susijusių lūkesčių svarbiausi yra darbo laiko sąnaudų mažinimas; personalo valdymo bei komunikacijos operatyvumas. Kiti motyvai: dokumentų valdymui skiriamų lėšų taupymas; darbo nuotoliniu būdu galimybė.

Svarbiausios EDVS charakteristikos. Ketvirtojo klausimyno bloko „Elektroninių dokumentų valdymo įstaigoje poreikis, tikslai, galimybės, trukdžiai“ 4.2 klausimu bandyta išsiaiškinti, kokias EDVS charakteristikas (sistemos galimybes) tyrime dalyvaujantys ugdymo įstaigų vadovai laiko svarbiausiomis, kokias – mažiau svarbiomis. Informantams buvo pateiktos 7 EDVS galimybės atskleidžiančios charakteristikos, paprašyta jas sureitinguoti ir paaiškinti savo pasirinkimą. Kaip EDVS savybes vertina informantai, atskleidžia 3 pav. pateikti duomenys.

Informantų atsakymai ir EDVS charakteristikų (savybių) reitingavimas atskleidė, kad bendrojo ugdymo įstaigoms atstovaujantys vadovai pagrindinėmis EDVS savybėmis laiko duomenų integracijos galimybę su kitomis IS ir EDVS; EDVS naudojimo paprastumą ir patogumą; EDVS tinkamumą visiems įstaigos veiklos dokumentams valdyti.



3 pav. Informantų nuomonė apie EDVS charakteristikų (savybių) svarbą
Šaltinis: sudaryta autorės

Įstaigai palankią diegimo ir priežiūros kainą ir EDVS kūrėjų bei diegėjų patikimumą informantai taip pat laiko pakankamai svarbiais rodikliais, lemiančiais jų sprendimą įsigyti ir naudoti EDVS. Mažiausiai svarbi informantams yra kitų nuomonė – palankus EDVS vertinimą kitose švietimo įstaigose ir populiarumas – EDVS paplitimas viešajame sektoriuje. Galima paanalizuoti, kokiais argumentais informantai pagrindė savo požiūrį.

EDVS duomenų integracijos galimybė su kitomis IS ir EDVS. Šiai charakteristikai informantai G2 ir G4 suteikė maksimalų įvertinimą. Būtina pažymėti, kad būtent šie informantai, atsakydami į pirmojo bloko klausimus, teigė, jog buvo savo įstaigoje įdiegę EDVS (G2) arba ruošiasi ją diegti artimiausiu laiku (G4). G2 duomenų integralumą laiko svarbiausia EDVS charakteristika: „Jeigu

jos yra integralios, kad ir sunkios sistemos, verta jas diegti. Bet jeigu jos yra neintegralios, kad ir lengvos, jos yra beprasmės“. G4 šią EDVS savybę sieja su DV reformos tikslu: „Mes siekiame atsiskirti dokumentų dubliavimo ar popierinių dokumentų siuntinėjimo dėl to, kad jie kitų sistemų neatpažįstami“.

Mažiausiu balu integracijos galimybę įvertinęs informantas G3 paaiškina, kodėl jo pasirinkimas lyg ir prieštarautų svarbiausiems EDV principams, tuo pačiu atviriau kalbėdamas apie EDV procesą ugdymo įstaigose stabdančius veiksnius: „Dėl EDVS duomenų integracijos galimybių aš mažiau abejočiau, gal ir geriau būčiau įvertinusi, bet, kaip jau sakiau, nėra motyvacijos iš aukščiau. <...> Nes iš mūsų prašo popierinių dokumentų, tai mes juos ir ruošiame, ir patys naudojame, į bylas segame, archyvuojame. Kas iš suderinamumo, jei kas nors paprašys popierinio lapo <...>?“

Reikia pažymėti ir tai, kad mažiausiais balais, lyginant su kitais informantais, šią savybę įvertinę tyrimo dalyviai (G3 ir G5) interviu atsakymuose teigė, jog jų vadovaujama įstaiga EDVS neturi ir artimiausiu metu nežada jos įsidiesti.

EDVS naudojimo paprastumas ir patogumas. Tik vienas informantas šią EDVS savybę priskyrė prie vertingiausių (G3), tačiau kiti taip pat manė, kad tai yra labai svarbus motyvas, pasirenkant elektroninių dokumentų valdymo sistemą. Trims informantams ši savybė – antra pagal svarbą (G2, G4, G5). Galima vėl grįžti prie informantų pateiktų duomenų apie IS naudojimą ir dokumentų valdymą: G2 ir G5 teigė, kad EDV šiuo metu ruošiasi pritaikyti „Microsoft Office 365“ programą, G4 minėjo apie EDVS diegimą.

Visi šie informantai taip pat tvirtino, kad jų vadovaujamų įstaigų personalas, vertinant darbuotojų kompetencijas, yra pasirengęs EDV, nes nuolat naudoja įvairias informacines sistemas. Tai leidžia daryti prielaidą, kad informantai ir jų pavaldiniai yra susidūrę su įvairių IS valdymo problemomis, todėl EDVS valdymo paprastumą ir patogumą laiko itin svarbia savybe.

Tinkamumas visiems įstaigos veiklos dokumentams valdyti. Šiai EDVS charakteristikai informantai skyrė vos vienu balu mažiau nei duomenų integracijos galimybei ir valdymo patogumui. Reikia pažymėti, kad informantai G1 ir G5 EDVS tinkamumą visiems įstaigos veiklos dokumentams valdyti laiko svarbiausia jos charakteristika. G5 interviu įvardytos IS diegimo patirtys mokykloje yra intensyvios ir gilios, tad galima manyti, kad DV tinkamų IS paieškos, bandymai jas pritaikyti įstaigos veiklos dokumentams valdyti nulėmė tokį informanto požiūrį. Kitas informantas (G2), tinkamų IS paieškoms skyręs nemažai dėmesio, šią savybę įvertino mažiausiu balu ir taip pagrindė savo poziciją: „Mes dabar turime visokių IS, vieną darbą darome su viena, kitą – su kita. Išgyventi galima, <...> Mažai skiriu, nes, kaip jau sakiau, kol kas abejoju, ar kas mums sistemą pritaikys, kol nėra bendro švietimo įstaigų veiklos standarto“.

Įstaigai palanki diegimo ir priežiūros kaina, EDVS kūrėjų patikimumas. Šios aplinkybės ne visiems informantams pasirodė pakankamai svarbios, veikiau – vidutiniškai svarbios. Informantas G2 išreiškė savo požiūrį į EDVS diegimo ir priežiūros organizavimą: „Sistemos turi būti visos nemokamos visoje šalyje, turi nukreipti ministerija mums tokią programą, tokią sistemą. Kurti poreikį su uždaviniu ir priderinti prie mokyklų, sukurti ir leisti mokykloms naudotis. Kiek kainuoja naujovės, mokyklai svarbu, nes ji neturi pinigų“. EDVS įsigijimui ir priežiūrai skiriamas išlaidas, sistemos kūrėjų bei diegėjų patikimumą informantai įvertino beveik vienodai – vidutiniškai. Nors informantas G5 akcentavo EDVS priežiūros svarbą: „Reikia, kad būtų užtikrintas operatyvus sistemos problemų sprendimas“, jo reitinge ši savybė taip pat įvertinta vidutiniu balu.

Būtina pažymėti, kad pagrindines EDVS charakteristikas (duomenų suderinamumą, tinkamumą visiems dokumentams valdyti ir valdymo patogumą) informantai laiko svarbesnėmis už jos kainą, nors kai kurie jų ir teigė, jog mokykloms EDV trūksta lėšų.

Kitos charakteristikos ir savybės. Prie mažiausiai svarbių EDVS charakteristikų (savybių) informantai beveik vienbalsiai priskyrė EDVS įvertinimą kitose švietimo įstaigose; sistemos paplitimą viešajame sektoriuje.

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinėmis EDVS savybėmis informantai laiko: duomenų integracijos galimybę su kitomis IS ir EDVS; EDVS naudojimo paprastumą ir patogumą; EDVS tinkamumą visiems įstaigos veiklos dokumentams valdyti. Įstaigai palankią diegimo ir priežiūros kainą ir EDVS kūrėjų bei diegėjų patikimumą informantai laiko pakankamai svarbiais rodikliais, lemiančiais jų sprendimą įsigyti ir naudoti EDVS. Mažiausiai reikšmingais informantai laiko gerą EDVS įvertinimą kitose švietimo įstaigose ir populiarumą – konkrečios EDVS paplitimą viešajame sektoriuje.

Būtina pažymėti, jog EDVS savybių reitingavimas akivaizdžiai parodė, kad ir gimnazijų vadovai, kurie turi daugiau EDV patirties – yra įdiegę ar artimiausiu metu ruošiasi įsidiesti EDSV, ir tie, kurie teigė, jog tokios sistemos neturi ir artimiausiu laiku neplanuoja naudoti, panašiai vertino atskirų EDVS savybių svarbą. Tai dar kartą patvirtina, kad ugdymo įstaigos domisi EDV sistemomis, yra įgijusios darbo su jomis patirties, vadinasi, yra pasirengusios pereiti prie elektroninių dokumentų valdymo.

EDVS įdegimą ugdymo įstaigose stabdantys veiksniai. 4.3 klausimu informantai buvo paprašyti įvardyti, kokie veiksniai, jų nuomone, stabdo EDV plėtrą švietimo įstaigose ir jų vadovaujamosiose mokyklose. Būtina pažymėti, kad atsakymai buvo įvairūs. Kaip matyti 3.12 lentelėje, bendros ir pavienės informantų išvalgos, teiginiai leido suformuoti 4 kategorijas: *politiniai veiksniai; ekonominiai veiksniai; socialiniai veiksniai; technologiniai veiksniai* ir 7 subkategorijas.

3.12 lentelė

EDVS įdegimą ugdymo įstaigose stabdantys veiksniai

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantis informantų teiginiai
Politiniai veiksniai	Valdžios palankumas tradiciniam DV	G2: „Vyrauja įprasti dokumentai dėl to, kad jų reikalauja mūsų steigėjas“. G3: „Nes iš mūsų prašo popierinių dokumentų, tai mes juos ir ruošiamo, ir patys naudojame <...>“. G5: „<...> Tai turi vykti ne mokyklų lygmeniu“.
	Nėra EDV prievolės	G5: „Nėra prievolės naudoti EDVS, tik rekomendacijos“.
	Sudėtingas ir painus EDV teisinis reglamentavimas	G5: „Kuo dokumentų valdymo tvarka sudėtingesnė, painesnė, tuo labiau norisi ją supaprastinti. Todėl, mano nuomone, daugelis ir lieka prie senos tradicijos – spausdina ir veža arba neša, arba siunčia Lietuvos paštu“.
Ekonominiai veiksniai	Lėšų trūkumas švietimo įstaigose	G3: „Pirmiausia ir didžiausia kliūtis yra finansavimas. <...> aš manau, kad už gerą daiktą reikia gerai sumokėti“. G4: „Kliūtys – <...> materialieji ištekliai“. G5: „Vidinius trukdžius matau tik vienos srities – finansinius“. G2: „Kiek kainuoja naujovės, mokyklai svarbu, nes ji neturi pinigų“.
Socialiniai veiksniai	Asmeninis požiūris, prisirišimas prie tradicijų	G3: „<...> žmonių požiūrį, kad geriau senas, padėvėtas daiktas, bet patikimas, o į naujoves visi iš pradžių žiūri kreivai“. G5: „Kol mūsų visuomenė neatpras nuo požiūrio, kad bet koks popierius „turi turėti kojas“, įgyvendinti pokyčius bus sudėtinga“.
	Organizacijos kultūra	G4: „O vidiniai – žmonių priešinimasis naujovėmis, prisirišimas prie tradicijų ir to, kas atrodo patogiau, saugiau“.
Technologiniai veiksniai	Nestandartizuota švietimo sistema	G2: „<...> ministerija nėra sukūrusi veiklos ir technologinio standarto <...> kad ir EDVS kūrėjai žinotų, ką mes čia šitoje sistemoje veikiame <...> Tai čia yra pagrindinė, vienintelė kliūtis“.

Informantų nuomone, daugiausiai EDV plėtros švietimo įstaigose trukdžių yra susiję su išoriniais veiksniais. Tai *politiniai veiksniai*: bendros DV politikos trūkumas viešajame sektoriuje; sudėtingas EDV teisinis reglamentavimas; nėra EDV prievolės švietimo įstaigoms; vietos valdžia palanki tradiciniam DV. *Technologinis veiksnys* – nestandartizuota švietimo sistema.

Informantas G2 išvelgė svarbiausią ir vienintelę, jo nuomone, EDV plėtros mokyklose kliūtį – *technologinį veiksnį*, kuris yra susijęs ir su politiniu veiksmu, – švietimo veiklos standarto trūkumą: „*Pagrindas tas, kad ministerija nėra sukūrusi veiklos ir technologinio standarto – ne tik veiklos, bet ir technologinio, tai yra standarto kūrėjams, kad ir EDVS kūrėjai žinotų, ką mes čia, šitoje sistemoje, veikiame <...> Tai čia yra pagrindinė, vienintelė kliūtis*“.

Informantas G5 kliūtis sieja su tradicinį DV palaikančiais *politiniais veiksniais*, kurie neskatina ugdymo įstaigų imtis EDV iniciatyvų: „*Nėra prievolės naudoti EDVS, tik rekomendacijos*“; „*Kuo dokumentų valdymo tvarka sudėtingesnė, tuo labiau norisi ją supaprastinti. Todėl, mano nuomone, daugelis ir lieka prie senos tradicijos*“.

Daugelis informantų EDV plėtros kliūtimi laiko lėšų švietimo įstaigose trūkumą – *ekonominį veiksnį*. Galima diskutuoti, kokių – išorinių ar vidinių – veiksmų grupei jį priskirti, nes, viena vertus, mokykla yra savarankiškas ūkinis vienetas, jos turimos lėšos priklauso nuo mokinių skaičiaus ir racionalaus išteklių naudojimo, kita vertus, kai kurių jos veiklų finansavimo našta atitenka steigėjui – savivaldybei. Informantų atsakymai į ankstesnius klausimus liudijo, kad mokyklos naudojasi nemokamomis arba ministerijos, savivaldybės centralizuotai įdiegtomis IS, nedaugelis DV sistemoms skiria savas lėšas. Vadinasi, informanto G2 vertinimą („*Kiek kainuoja naujovės, mokyklai svarbu, nes ji neturi pinigų*“) ir poziciją, kad mokyklas IS ir EDVS turėtų aprūpinti ministerija ar steigėjas, palaiko daugelis ugdymo įstaigų.

Informantas G3 *socialinį veiksnį* (gimnazijos darbuotojų asmeninį požiūrį, prisirišimą prie tradicijų) sieja su *technologiniu*: „*Kad ir mūsų naudojamas „LABBIS“, – tai labai sudėtinga, iki galo neįdiegta programa, kurią keikiame ne tik mes, bet ir savivaldybės specialistai. Tai tik dar labiau sustiprina žmonių požiūrį, kad geriau senas, padėvėtas daiktas, bet patikimas, o į naujoves visi iš pradžių žiūri kreivai <...> nėra motyvacijos pokyčiams*“. G4 kliūtimi laiko žmogiškuosius išteklius, tačiau akcentuoja ne specialistų trūkumo ar personalo IT kompetencijų problemas, o asmenines nuostatas (*socialinį veiksnį*): „*Vidiniai dalykai – žmonių prieššinimasis naujovėmis, prisirišimas prie tradicijų ir to, kas atrodo patogiau, saugiau*“.

Informantas G1 teigė, jog *nemato jokių kliūčių*, stabdančių EDV plėtrą gimnazijose: „*Tikrai sakau, kad nematau kliūčių, kurios mums neleistų to padaryti. <...> Reikia tik pasiryžimo, noro, aiškaus suvokimo, jog šito reikia. Žodžiu, subręsti tokiam veiksmui ir padaryti. Ir galvoju, kad prie tokio sprendimo mes pamažu einame*“.

Apibendrinant galima teigti, kad, informantų nuomone, daugiausiai EDV plėtros bendrojo ugdymo įstaigose kliūčių yra susiję su išoriniais – *politiniais, ekonominiais, technologiniais* – veiksniais: valdžios palankumu tradiciniam DV; sudėtingu ir painiu EDV teisiniu reglamentavimu, neįteisinta EDV prievole; nestandartizuota švietimo sistema; lėšų trūkumu švietimo įstaigose. Iš vidinių veiksmų galima išskirti nusistovėjusią dokumentų valdymo kultūrą švietimo įstaigose ir dalies darbuotojų asmenines nuostatas – prieššinimąsi naujovėms, prisirišimą prie tradicijų, įpročių.

Mokyklų vadovų požiūris į DV funkcijos viešajame sektoriuje konsolidavimą. Paskutiniu interviu klausimu (4.4) buvo siekta išsiaiškinti informantų požiūrį į šalies viešajame sektoriuje prasidėjusį dokumentų valdymo funkcijos konsolidavimo projektą, kuriuo tikimasi automatizuoti ir elektronizuoti dokumentų valdymą, supaprastinti EDV teisinį reglamentavimą, procedūras, sumažinti EDV įrankių įvairovę ir kiekį, sukurti ir įdiegti vieningą EDVS.

Kaip jau buvo minėta, į projektą įtraukta daugiau nei pusė tūkstančio viešojo sektoriaus įstaigų – aukščiausios valdžios institucijos, ministerijos ir joms pavaldžios įstaigos. Savivaldybės bei jų valdomos įstaigos (tarp jų – ir švietimo sistemos) į projekto dalyvių sąrašą kol kas nėra įtrauktos, tačiau projekto kūrėjai mato perspektyvą – visą šalies viešąjį sektorių, kuris naudoja vieningą EDVS ir atsisako tradicinio formato dokumentų. Apie šalyje prasidėjusius DV pertvarką plačiau rašyta darbo 1.3 skyriuje, remiantis pastarųjų metų tyrimais, mokslininkų bei DV praktikų teiginiais (Dokumentų valdymo..., 2018; Lukšaitė, 2018b; Lukšaitė, Somkinė, 2019; Grigonienė, 2019, kt.).

Išanalizavus informantų atsakymus, galima teigti, kad ***gimnazijų vadovai palaiko šalies viešojo sektoriaus DV pertvarką ir tikisi, jog ji pasieks numatytų tikslų.***

Reikia pažymėti, kad tyrime dalyvavę ugdymo įstaigų vadovai pakankamai atsargiai vertino planuojamas permainas, tačiau išreiškė viltį kad DV konsolidavimo projektas padės išspręsti ir švietimo sektoriaus problemas: „*Vieninga sistema ir vieninga tvarka, įpareigojimas visiems ją naudoti užbaigtų diskusijas. Ir tradicijos nešioti ir nešiotis popierius pasibaigtų*“ (G5); „*Jeigu žinočiau, kad bus nuosekliai pereinama ir laikomasi terminų, įsiklausant į vartotojų pastabas, tada mano pozicija teigiama*“ (G4); „*<...> jei tai būtų privalu visiems ir visiems vienodai, būtų labai teigiamas poslinkis – būtų palengvintas mūsų darbas, <...> Tačiau noriu pasakyti, kad tik jei VISI darys TĄ PATĮ TAIP PAT, bus prasmė ir tikslas kažką keisti mūsų sistemoje. Jei vieni darys, o kiti nedarys, tada vėl nieko iš to neišeis*“ (G3); „*<...>jeigu norime didesnio palengvinimo, norim proveržį padaryti švietimo sistemoje, tai tada mes turime pirmiausia daryti proveržį Vilniuje*“ (G2).

Ižvalga dėl netiesiogiai išreikštų informantų abejonių, jog mokyklos galės pasinaudoti projekto rezultatais, grindžiama informantų kalba – daugelis vartojo tariamą nuosaką: „*jeigu žinočiau*“, „*tai padėtų*“, „*tai palengvintų*“, „*nesidubliuotų*“, „*užbaigtų*“, „*pasibaigtų*“.

Su DV konsolidavimu ir vieningos EDVS sukūrimu informantai sieja jų vadovaujamų įstaigų EDV lūkesčius, joms šiuo metu aktualių problemų sprendimo galimybę: „*<...> tai palengvintų darbą su dokumentų valdymu*“ (G1); „*<...> būtų išleidžiama mažiau lėšų, darbai nesidubliuotų, kaip mes įpratę sakyti, „būtų mažiau popierizimo*“ (G3); „*kiekviena organizacija šiandien gali priderinti, pasilengvinti savo darbą, naudojant įvairias nemokamas programas <...> bet, kad duotų pilną efektą, jos turi turėti sąryšį su visomis kitomis sistemomis*“ (G2); „*Manau, kad gera sistema ir gera dokumentų valdymo tvarka išlaisvintų mūsų žmones tam, kam jie turi skirti daugiausiai laiko, – mokymui ir mokymuisi*“ (G5).

Apibendrinant galima teigti, kad ***gimnazijų vadovai palaiko šalies viešojo sektoriaus DV pertvarkos idėją ir išreiškia viltį, jog ji pasieks numatytų tikslų, tuo pačiu padėdama išspręsti viso viešojo sektoriaus ir švietimo sistemos problemas, susijusias su EDV.***

3.2.5. Informantų interviu analizės apibendrinimas

Informantų interviu analizės apibendrinimas. Analizuojant informantų interviu pateiktus duomenis, siekta įgyvendinti pagrindinius šio darbo uždavinius: atskleisti dokumentų valdymo,

pasitelkiant elektroninius išteklius, situaciją Mažeikių rajono bendrojo ugdymo mokyklose; išskirti DV tobulinimą, panaudojant elektroninius išteklius, skatinančius veiksmus bei trukdžius.

Kokie rezultatai gauti, išanalizavus gimnazijų vadovų pateiktus duomenis, išvalgas, vertinimus, nuomones, kaip vyko jų sisteminimas, galima matyti informantų interviu duomenų analizės suvestinėje lentelėje (3.13) bei tyrimo rezultatų aprašyme.

3.13 lentelė

Informantų interviu duomenų analizės suvestinė lentelė

Kategorijos	Subkategorijos
1.1 klausimas. Kokia EDVS naudojimo situacija Jūsų įstaigoje?	
Įstaiga turi EDVS naudojimo patirties	1. Buvo anksčiau įsidiegti EDVS. 2. Suformuotas kritinis požiūris į švietimo sistemai nepritaikytas EDVS
EDVS neįdiegta	1. EDVS nenaudojama. 2. Dokumentų rengimui naudoja kitas IT.
Planuoja įsidiegti EDVS	1. Pilnai pasirengusi šiemet įsidiegti. 2. Planuoja diegti kaip KVS dalį.
1.2 klausimas. Kokia popierinių dokumentų naudojimo Jūsų įstaigoje situacija?	
Išoriniai veiksniai	1. Steigėjo (savivaldybės) reikalavimai. 2. Veiklą kontroliuojančių įstaigų reikalavimai.
Vidiniai veiksniai	1. Ne visos įstaigos turi EDVS. 2. Nusistovėjusi įstaigos DV kultūra. 3. Mokinių tėvų (globėjų) nuostatos.
1.3 klausimas. Kokie ugdymo įstaigos planai ir įdirbis diegiant EDVS ar tobulinant turimą tobulinant?	
Pilnas pasirengimas diegti	1. EDVS diegimas formalizuotas įstaigos veiklos dokumentuose. 2. Sukurtas EDVS sistemos diegimo planas, turimi reikalingi ištekliai. 3. Vyksta diegiamos EDVS sistemos mokymai.
Poreikis diegti pripažintas	1. Tinkamų EDV sistemų atrankos etapas. 2. EDV sistemų paieškos ir bandymų etapas.
2.1 klausimas. Kokia atskirų IS naudojimo dokumentų valdymui situacija Jūsų įstaigoje?	
Visos Lietuvos švietimo įstaigose naudojamos IS	1. Mokymo proceso organizavimo IS. 2. Finansų ir turto valdymo IS. 3. Individualiose kompiuterizuotose vietose įdiegtos IS
Atskirose šviet. įstaigose naudojamos IS	1. Tvardaraščių sudarymui. 2. E. dienynai.
Mokyklai sukurtos IS	1. Mokyklos reikmėms specialiai sukurtos programos. 2. Mokyklos reikmėms adaptuotos IS.
2.2 klausimas. Kaip įsidiegtos IS Jūsų įstaigoje?	
Centralizuotai įdiegtos	1. Nacionalinio lygmens. 2. Savivaldybės lėšomis.
Pačios mokyklos iniciatyva įsidiegtos	1. Įstaigos iniciatyva įsidiegtos nemokamos IS. 2. Įstaigos lėšomis įdiegtos IS.
2.3 klausimas. Kokių įstaigos veiklos DV, Jūsų nuomone, labiausiai reikalinga EDVS ir kodėl?	
EDVS visų dokumentų valdymui	1. Dokumentų, įtrauktų į dokumentacijos planą, valdymui. 2. Visų apskritai DV. 3. Popierinių dokumentų skaitmenizavimui.
EDVS didelių srautų dokumentų valdymui	1. Personalo valdymo DV. 2. Įstaigos teisės aktų valdymui.
3.1 klausimas. Kaip organizacijoje valdomas EDVS diegimo (palaikymo) procesas?	
Darbuotojų įtraukimo būdai	1. Darbo grupės EDVS diegimui sudarymas. 2. Atsakingų asmenų paskyrimas. 3. Įtraukimas per mokymus. 4. Įtraukimas per KVS diegimą.
Vadovo įsitraukimas	1. Įsitraukimas žinojimo lygiu. 2. Įsitraukimas diskutuojant su EDVS kūrėjais.
Įtraukimas nestebimas	Įtraukimas nesuplanuotas.
3.2 klausimas. Koks Jūsų darbuotojų įsitraukimas į dokumentų valdymą?	
1. DV pagal pareigas. 2. DV kaip dalyvavimas įstaigos veiklos valdyme	1.1. Mokyklos vadovai. 1.2. Už DV atsakingas darbuotojas. 1.3. Administracija.
3.3 klausimas. Kaip Jūsų organizacijos darbuotojai pasirengę dirbti su EDVS?	
Aukštas darbuotojų pasirengimas	1. Teorinis pasirengimas. 2. Praktinis pasirengimas dirbti su IT. 3. Teorinis ir praktinis pasirengimas
Tobulintinas darbuotojų pasirengimas.	Vyresnio amžiaus pedagogų pasirengimas.
Darbuotojų nepakankamo pasirengimo valdyti ED priežastys	1. Nepakanka motyvacijos dirbti su IT. 2. Pareigybės mažiau susietos su DV.
4.1 klausimas. Kokie motyvai ir lūkesčiai lemia EDVS įsidiegimo dokumentų valdymui poreikį Jūsų organizacijoje šiuo metu?	

3.13 lentelės tęsinys – 76 p.

Kategorijos	Subkategorijos
Pedagogų motyvai / lūkesčiai	Laiko, skiriamo biurokratiniais reikalavimams atlikti, taupymas.
Vadovų ir administracijos motyvai / lūkesčiai	1. Dokumentų valdymui skiriamų lėšų taupymas. 2. Personalo valdymo ir komunikacijos operatyvumas.
Asmeniniai motyvai	Darbo nuotoliniu būdu galimybė – kaip alternatyva.
4.2 klausimas. Kokios EDVS charakteristikos šiuo metu Jūsų organizacijai svarbiausios pasirenkant sistemą ir kodėl?	
Svarbiausios EDVS charakteristikos, lemiančios sistemos pasirinkimą.	Pagal svarbą: EDVS duomenų integracijos galimybė su kitomis IS ir EDVS; naudojimo paprastumas ir patogumas; tinkamumas visiems įstaigos veiklos dokumentams valdyti; įstaigai palanki diegimo ir priežiūros kaina; EDVS kūrėjų bei diegėjų patikimumas; geras EDVS įvertinimas kitose švietimo įstaigose; populiarumas (paplitimas) viešajame sektoriuje.
4.3 klausimas. Kokios kliūtys trukdo įsidiesti mokykloje vieningą EDVS?	
Politiniai veiksniai	1. Valdžios palankumas tradiciniam DV. 2. Nėra EDV prievolės. 3. Sudėtingas ir painus EDV teisinis reglamentavimas.
Ekonominiai veiksniai	Lėšų trūkumas švietimo įstaigose
Socialiniai veiksniai	1. Asmeninis požiūris, prisirišimas prie tradicijų. 2. Organizacijos kultūra.
Technologiniai veiksniai	Nestandartizuota švietimo sistema

Išanalizavus informantų, dalyvavusių kokybiniame tyrime, interviu duomenis, buvo apibendrinti šio tyrimo etapo rezultatai. Jie pateikiami sugrupuoti pagal klausimyno (žr. 1 priedą) teminius blokus.

EDV situacija gimnazijose. Nė viena Mažeikių r. gimnazija šiuo metu nenaudoja EDVS, o tai reiškia, kad didžioji dalis dokumentų (apie 90 proc.) yra saugoma atskirose talpyklose, nemažai dokumentų – popierine forma. Viena gimnazija planuoja EDVS įsidiesti jau šiomet – kaip KVS dalį. Tikėtina, kad vienos gimnazijos patirtis, kai naudota ne švietimo įstaigai pritaikyta EDVS, galėjo sumažinti mokyklų motyvaciją diegti nespecializuotas, švietimo sistemai nepritaikytas EDVS.

EDV gimnazijose poreikis ir pasirengimas. Mažeikių r. gimnazijose EDV poreikis yra pripažintas, o ugdymo įstaigos šiuo metu yra įvairiose pasirengimo pereinimo prie EDV stadijose. Gimnazijų įdirbis pasireiškia siekiu DV išbandyti ir taikyti įvairias IS (atskiriems veiklos dokumentams valdyti IS naudojamos jau 5–10 metų), taip pat sistemas kurti, adaptuoti. Tokia veikla skatina darbuotojus palankiai žiūrėti į IT naujoves, įsitraukti į pasirengimo EDV procesus, tobulinti IT gebėjimus.

Gimnazijų EDV dažniausiai naudojamos centralizuotai (ministerijos, savivaldybės) įdiegtos arba nemokamos IS, yra ir mokyklų iniciatyva įdiegtų sistemų. Pasigendama ministerijos lygmeniu parengto ir įdiegto vieningo EDV paketo, leidžiančio valdyti visus mokyklos veiklos dokumentus.

Tarp svarbiausių motyvų įdiegti gimnazijose EDVS yra: darbo laiko sąnaudų mažinimas; personalo valdymo bei komunikacijos operatyvumas; dokumentų valdymui skiriamų lėšų taupymas; darbo nuotoliniu būdu galimybė.

Vadovų lūkesčius įgyvendinti padėtų EDVS, kuri: turi duomenų integracijos galimybę su kitomis IS ir EDVS; yra patogi naudoti; tinka visiems įstaigos veiklos dokumentams valdyti. Įstaigų vadovai svarbiais motyvais laiko EDVS diegimo ir priežiūros kainą, sistemos kūrėjų bei diegėjų patikimumą.

EDV pagalba gimnazijose tikimasi sumažinti vidaus valdymo dokumentacijos kiekius, sureguliuoti jų srautus, operatyviau tvarkyti rengiamą, gaunamą ir siunčiamą dokumentaciją, visiškai atsisakyti popierinių dokumentų.

Gimnazijų vadovai iš esmės pritaria perėjimui prie EDV ir yra jam pasirengę.

Gimnazijų darbuotojų įtraukimas/ išitraukimas į DV ir EDV. Požiūrio į DV pokyčiai. Beveik visas gimnazijų personalas vienaip ar kitaip dalyvauja įstaigos dokumentų valdymo procesuose, tačiau ne visose rajono gimnazijose darbuotojų įtraukimo / išitraukimo į DV intensyvumas ir gylis yra pakankamas, o tai gali sudaryti papildomų kliūčių, ugdymo įstaigoms pereinant prie EDV.

Gimnazijų vadovų pastangas į veiklos ir DV procesus įtraukti kuo daugiau darbuotojų galima vertinti kaip strateginį veiksma, ruošiantis EDV. Gimnazijų darbuotojai, nepriklausomai nuo jų amžiaus ir pareigų, turi pakankamai kompetencijų, kurios būtinos EDV procesams. Gimnazijų įdirbi patikrino šiais metais pradėtas nuotolinis darbas (mokymas).

Mokyklų vadovai palaiko šalies viešojo sektoriaus DV pertvarkos idėją, išreiškia viltį, jog ji pasieks numatytą tikslą, padės ir rajonų savivaldybėse išspręsti švietimo įstaigų EDV problemas.

Visa tai liudija gimnazijų vadovų ir darbuotojų pasirengimą EDV.

EDV plėtros kliūtys. Gimnazijų vadovai mano, kad daugiausiai *EDV plėtros kliūčių* yra susiję su *išoriniais* (politiniais, ekonominiais, technologiniais) *veiksniais*: valdžios palankumu tradiciniam DV; sudėtingu ir painiu EDV teisiniu reglamentavimu, neįteisinta EDV prievole; nestandartizuota švietimo sistema; lėšų trūkumu švietimo įstaigose. Iš *vidinių veiksnių, neskatinančių EDV plėtros*, išskiriami šie: nusistovėjusi DV kultūra švietimo įstaigose ir darbuotojų asmeninės nuostatos, kurias lemia prisirišimas prie tradicijų, įpročių.

EDV plėtrą stabdo *išoriniai (politiniai) veiksniai*, priklausantys nuo valdžios (ministerijos, savivaldybės) pozicijos ir veiksnių: nėra suformuotos viešojo sektoriaus ir švietimo sistemos EDV politikos ir reikalavimo jos laikytis; mokykloms tenka taikytis prie prieštarų ugdymo įstaigas valdančių bei kontroliuojančių institucijų reikalavimų. *Vidiniai veiksniai, palaikantys tradicinį DV mokyklose*, yra šie: įstaigoje nusistovėjusi DV kultūra; mokinių tėvų (globėjų) nuostatos.

Tyrimui reikšmingas teorines išvagas patvirtina jo rezultatas – ugdymo įstaigų perėjimą nuo tradicinio DV prie EDV stabdo centrinės ir vietos valdžios pozicijos dėl EDV plėtros.

3.3. EDV įgyvendinimo galimybių tyrimo, taikant eksperto interviu, rezultatų analizė

Eksperto interviu klausimų pagrindimas. Išanalizavus, kaip Mažeikių rajono bendrojo ugdymo mokyklose valdomi ED, paaiškėjo, jog tradicinio formato (popieriniai) dokumentai mokyklose sudaro apie 90 proc. visų veiklos dokumentų. Dauguma apklaustų Mažeikių rajono gimnazijų vadovų teigė, kad EDV įgyvendinimas ir plėtra rajone stringa dėl įvairių vidinių ir išorinių veiksnių. Vieni jų yra politiniai, t. y. priklauso nuo Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos (ŠMSM) bei savivaldybės pozicijos, strateginių šios sities sprendimų bei koordinuotų veiksnių.

Išanalizavus ir apibendrinus informantų pateiktus atsakymus, buvo suformuotas klausimynas ekspertui – Mažeikių r. savivaldybės administracijos skyriaus vadovui. Klausimynu, sudarytu iš 5 klausimų (žr. 3 priedą), siekta išsiaiškinti Mažeikių r. savivaldybės vadovų požiūrį į EDV situaciją rajono švietimo sistemoje, EDV plėtros galimybes bendrojo ugdymo įstaigose; sužinoti, kokiais būdais Savivaldybė gali prisidėti prie EDV procesų įgyvendinimo, jų plėtros paspartinimo.

Centralizuotas nemokamos EDVS diegimas mokyklose. Ekspertas buvo paprašytas išsakyti savo, kaip Savivaldybės administracijos skyriaus vadovo, kurioje švietimo įstaigose, nuomonę dėl informantų teiginio, kad visoms mokykloms turėtų būti nemokamai ir centralizuotai įdiegta EDVS, nes jos neturi pakankamai lėšų įsigyti sistemą ir mokėti už jos priežiūrą, konsultacijas.

Savivaldybės administracijos skyriaus vadovas visiškai pritarė tokiai nuostatai: „*Manau, tai teisinga nuostata. Ir todėl Mažeikių rajone yra diegiama vieninga sistema, kurios visas diegimo ir tobulinimo išlaidas dengia Savivaldybė*“. Ekspertas taip pat teigė, kad daliai ugdymo įstaigų Savivaldybė centralizuotai yra įdiegusi EDVS, tačiau nekontroliavo, kaip jos ja naudojami.

Ekspertas teigė, kad Savivaldybės administracija naudoja EDVS „Labbis“ ir šią dokumentų valdymo sistemą padėjo įsidiegti rajono ugdymo įstaigoms. Iš pradžių – ne visoms, o dabar pereinama prie patobulintos EDVS diegimo visose Savivaldybei pavaldžiose rajono mokyklose.

EDV ugdymo įstaigose problemos ir jų sprendimas. Eksperto paprašyta pateikti nuomonę apie EDVS plėtros mokyklose problemas, kurias įvardijo gimnazijų vadovai, bei nusakyti galimus jų sprendimo būdus.

Ekspertas paneigė informantų nuostatą, kad technologiniai ar ekonominiai veiksniai gali būti EDV plėtros trukdis rajono mokyklose ir lemti EDVS nenaudojimą. Jo teigimu, Mažeikių r. savivaldybė pati perėjo prie EDVS ir sudarė tokias sąlygas jai pavaldžioms įstaigoms, tačiau ne visos šia galimybe tinkamai pasinaudojo: „*Savivaldybės administracija yra įsidiegusi ir savo įstaigoms padėjusi įdiegti EDVS „Labbis“, ji tinka dokumentų valdymui, tačiau ne visos įstaigos naudoja šią sistemą pagal jos galimybes*“.

Atsakydamas į interviu klausimus, ekspertas palaipsniui atskleidė, kas galėjo slopinti EDVS plėtrą rajono bendrojo ugdymo įstaigose. Jo teiginiai leido suformuoti kategorijas: *strateginių veiksmų trūkumas; įstaigos neįtrauktos į Savivaldybės sprendimų dėl EDVS procesus; po EDVS įdiegimo EDV paliktas įstaigų nuožiūrai; tradicinio DV Savivaldybėje poveikis* ir 8 subkategorijas (žr. 3.14 lentelę).

3.14 lentelė

Savivaldybės pozicija kaip EDV neskatinantis veiksnys

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys eksperto teiginiai
Strateginių sprendimų ir veiksmų trūkumas	EDV neskirta dėmesio kaip prioritetinei veiklai	„Gal dėmesį kreipėme į kitus dalykus, pavyzdžiui, kaip pagerinti mokymo kokybę“.
	Nebuvo iniciatyvos prievolės, skatinimo) naudoti įdiegtą EDVS	„Taip, galbūt mes neparodėme iniciatyvos, neliepėme visiems privaloma tvarka įsivesti EDVS <...> mokyklos yra savarankiškos ir jos pačios sprendžia, kaip tvarkytis.“
Įstaigos neįtrauktos į Savivaldybės sprendimų dėl EDVS procesus	Neatsižvelgta į įstaigų nuomonę (pageidavimus) dėl EDVS pasirinkimo	„Savivaldybė negali kiekvienai įstaigai pagal norą ar poreikį pirkti sistemas“. „Aš žiūriu paprasčiau: kas yra po ranka, ką gali šiandien panaudoti, tą ir naudok“.
Po EDVS įdiegimo EDV paliktas įstaigų nuožiūrai	EDV kontrolės (priežiūros) tūkumas	„Mes nekontroliuojame, kaip jos ją naudoja.“
	Neišsiaiškintas EDV mokymų poreikis	„Gal per mažai dėmesio ir laiko mokymams buvo skirta“.
	Nepakankami mokymai, kaip naudoti EDVS	„Manau, mums trūksta pasirengimo, mokymų trūksta“.
Tradicinės DV Savivaldybėje įtaka	Valdžios prisirišimas prie tradicinio formato dokumentų	„<...> neneigiu, buvom ir mes „senoviški“, į popierinius dokumentus <...> žiūrėjome kaip į patikimesnius, buvome labiau prie jų pripratę. Visa Savivaldybė buvo prie jų pripratusi <...> Bet perėjome ir prie elektroninių dokumentų“.
	Asmeninės savivaldybės vadovų nuostatos	„Nors aš pats dar ir šiandien dokumentus dedu į portfelį ir namo nešuos, jei darbai spaudžia. Ir kai kurie mano kolegos taip daro. Teks atprasti“.

Eksperto teiginių analizė leidžia suvokti, kad perėjimas prie e. valdymo ir e. paslaugų teikimo Mažeikių rajono savivaldybėje nebuvo strategiškai planuotas ir nuoseklus procesas, kuriam valdžia būtų teikusi išskirtinius prioritetus. Požiūris į EDV buvo labiau formalus: stengtasi atlikti atskirus veiksmus, o ne įgyvendinti DV tobulinimo rajono viešajame sektoriuje sisteminį planą, kuris apimtų visas pavaldžias įstaigas. Tai patvirtina Ožalienės (2009), Ožalienės, Šaparnienės (2009) teorines išvalgas dėl prieštaros tarp deklaruojamų ir įgyvendinamų EDV pokyčių. Nebuvo stengiamasi įvertinti įstaigų poreikių; nustatyti EDV plėtros prioritetus; įtraukti įstaigas į EDV pokyčių valdymą; kontroliuoti, kaip įstaigose vyksta šis procesas; teikti pagalbą, nes darbuotojų įtraukimas į pokyčių valdymą, pasak Quick, Feldman (2011), lemia geresnį pasirengimą, palankesnį personalo požiūrį į naujoves.

Eksperto atskleistas vietos valdžios požiūris ir veiksmai patvirtina Žilinskienės (2017) tyrimo, kuriame buvo analizuojamas viešųjų paslaugų teikimas Akmenės ir Mažeikių r. savivaldybėse, išvalgas: e. paslaugų kokybei būtinas nuolatinis valdžios dėmesys, atvirumas ir platus viešojo sektoriaus darbuotojų, gyventojų, organizacijų įtraukimas į valdymo tobulinimo procesus. Jei pokyčiai vyksta neplaningai, nenuosekliai, prarandamas laikas, lėšos, o taip pat ir paslaugų vartotojų – piliečių, rinkėjų – pasitikėjimas, tikėjimas valdžios sprendimais. Žilinskienės (2017) tyrimas parodė, kad dviejų rajonų savivaldybių vadovų, specialistų požiūris į e. valdymą skiriasi, o tai lemia ir gyventojų naudojimosi e. paslaugomis lygį – mažeikiškiai jomis domėjosi ir naudojos gerokai mažiau nei kaimyninio rajono gyventojai.

Galima teigti, kad DV tobulinimo srityje Mažeikių r. savivaldybės administracijai iki šiol trūko e. valdymo ir EDV plėtros vietos viešajame sektoriuje strategijos, koordinuotų, planingų ir atvirų veiksmų, mokyklų įtraukimo į DV pokyčių valdymo procesą.

Savivaldybės požiūrio į EDV plėtrą pokyčiai. Eksperto atsakymuose į interviu klausimus nemažai kalbama apie šiuo metu vykstančius ir planuojamus pokyčius, kurie neabejotinai palies ugdymo įstaigų dokumentų valdymo procesus. Eksperto teiginiai apie EDV plėtrą ugdymo įstaigose skatinančius Savivaldybės sprendimus leido suformuoti tris kategorijas: *strateginiai sprendimai, susiję su EDV; konkrečių tikslų numatymas; priemonių planas ir veiksmai* (žr. 3.15 lentelę).

3.15 lentelė

EDV plėtrą Savivaldybei pavaldžiose ugdymo įstaigose skatinantys sprendimai

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys eksperto teiginiai
Strateginiai sprendimai, susiję su EDV	EDV įtraukimas į Savivaldybės prioritetinių veiklų sąrašą	„Mažeikių rajono savivaldybė ir jos administracija laiko prioritetiniu klausimu elektroninių valdymo sistemų diegimą visose jai pavaldžiose įstaigose, tarp jų – ir švietimo“.
	EDV situacijos ir poreikių mokyklose aiškinimasis	„Dabar vyksta visose mokyklose apklausa, kokia yra situacija dėl turimos EDVS naudojimo, kokių mokymų, kokios srities reikėtų, kad galėtų valdyti elektroninius dokumentus“.
	Lėšų skyrimas	„<...>savivaldybė ir jos administracija <...> visose jai pavaldžiose įstaigose, tarp jų – ir švietimo, skiria lėšas sistemos diegimui ir administravimui, kad visos įstaigos galėtų ją naudoti nemokamai.“
Konkrečių tikslų numatymas	Nemokamas vieningos EDVS įdiegimas rajono Savivaldybės įstaigose	„Mažeikių rajone yra diegiama vieninga sistema, kurios visas diegimo ir tobulinimo išlaidas dengia Savivaldybė“.
	Vieningos EDVS įdiegimas švietimo sistemoje iki 2022 m.	„2022 metais visos švietimo įstaigos turės vieną ir tą pačią elektroninių dokumentų valdymo sistemą ir nebekils klausimų dėl popierinių dokumentų“.
	Visiškas tradicinio formato dokumentų atsisakymas.	„Manau, pilnai atsisakyti popierinių dokumentų Mažeikių rajono švietimo įstaigose galėsime netolimoje ateityje, kokiais 2024 m.“

Kategorija	Subkategorijos	Patvirtinantys eksperto teiginiai
EDV priemonių planas ir veiksmai	EDVS tobulinimas	„Labbis“ bus patobulinta. Dėl to pernai ir šiemet Savivaldybės administracijoje vyko derybos su sistemos kūrėjais ir diegėjais,
	EDVS panaudojimo įvairių sričių DV bandymai ir e. paslaugų teikimas	„<...> prašymų dėl priėmimo į švietimo įstaigas jau galėsime naudoti elektroninių būdu, šioje srityje sistema bus pilnai funkcionuojanti jau šiais metais“.
	Kompleksiniai mokymai visoms ugdymo įstaigoms pagal atskiras DV sritis	„Šiuo metu visose Mažeikių rajono švietimo įstaigose vyksta mokymai dėl elektroninės dokumentų valdymo sistemos „Labbis“ panaudojimo“.

Eksperto pateiktos informacijos analizės rezultatai liudija, kad Mažeikių r. savivaldybės požiūris į EDV viešajame sektoriuje iš esmės pasikeitė. Savivaldybės vadovų planuojami EDV tobulinimo veiksmai, EDVS diegimo problemų sprendimo būdai liudija, kad rajone vyksta savivaldybės lygmens DV konsolidavimas, tiesa, yra planuojami savarankiški EDV tobulinimo pokyčiai, o ne prisijungimas prie Vyriausybės inicijuoto projekto. Informanto teiginiai parodė, kad Savivaldybė jau numatė EDV situacijos gerinimo strategiją.

EDV plėtros rajone įtraukimas į Savivaldybės prioritetinių veiklų sąrašą, situacijos ir poreikių mokyklose aiškinimasis, lėšų skyrimas vieningos EDVS įdiegimui rajono savivaldybės įstaigose, o taip pat – švietimo sistemoje, pastangos atnaujinti ir tobulinti visiems bendrą EDVS, organizuoti kompleksinius mokymus, atsižvelgiant į mokyklų poreikius, leidžia tikėtis, kad DV pertvarkos rajone tikslas – iki 2024 m. atsisakyti tradicinio formato dokumentų švietimo įstaigose – gali būti pasiektas.

Apibendrinant eksperto atsakymus galima teigti, kad Mažeikių r. savivaldybė įvertino ankstesnes klaidas ir priėmė kompleksinius EDV plėtros sprendimus: EDV tobulinimas įtrauktas į savivaldybės prioritetinių veiklų sąrašą, numatyti konkretūs EDV tobulinimo savivaldybės įstaigose tikslai, uždaviniai ir jų įgyvendinimo terminai; skiriamos lėšos vieningos EDVS įdiegimui savivaldybės įstaigose, organizuojami kompleksiniai darbuotojų mokymai pagal atskiras DV sritis.

Savivaldybės iniciatyva pradėtos DV pertvarkos pagrindiniai uždaviniai – iki 2024 m. jai pavaldžiose švietimo įstaigose įdiegti vieningą EDVS ir visiškai atsisakyti tradicinio formato dokumentų valdymo.

IŠVADOS

1. Išsami mokslo darbų ir teisės aktų analizė rodo, kad per pastaruosius du dešimtmečius IT galimybės ir EDV plėtra iš esmės pakeitė dokumentų valdymą – tiek viešasis sektorius, tiek privatus verslas ieškojo išteklių taupančio, operatyvaus dokumentų valdymo, keitimosi jais būdo. Viešojo valdymo principų pokyčiai, IT plėtra šalies aukščiausios valdžios institucijas skatino pereiti prie e. valdymo ir viešajam sektoriui suformuoti šio perėjimo sąlygas: strateginiuose dokumentuose įvardyti svarbiausius tikslus ir uždavinius; teisės aktais apibrėžti pagrindinius EDV reikalavimus; skatinti šalies viešąjį sektorių ir gyventojus aktyviai dalyvauti e. valdyme – teikti e. paslaugas ir jas vartoti. Kita vertus, nesisteminimas perėjimas nuo tradicinio DV prie EDV įnešė sumaištį į šalies viešąjį sektorių: įstaigos savo nuožiūra ir pagal savo galimybes bei kompetencijas rinkosi, diegėsi IS, tačiau neatsisakė tradicinio DV, nors, laikui bėgant, darbuotojų ir paslaugų vartotojų IT kompetencijos tobulėjo.

2. Praėjusio dešimtmečio pabaigoje buvo identifikuota pagrindinė EDV problema – daugiau nei pusė dokumentų viešajame sektoriuje vis dar yra valdomi tradiciniu būdu ir tradicine forma – popieriuje. Pastarojo dešimtmečio mokslo darbuose ir tyrimuose konstatuota, kad EDV plėtra, modernių DVS diegimas stringa dėl įvairių priežasčių: lėtai kintančių tradicinės organizacinės kultūros nuostatų, teisės aktų neapibrėžtumo ir prieštaravimo; įvairių ir sudėtingų EDVS naudojimo; lėšų ir personalo kvalifikacijos stygiaus viešojo sektoriaus, ypač savivaldybių, institucijose bei įstaigose; gyventojų nepasirengimo ir nenoro naudotis elektroniniais dokumentais, kt. Siekdama EDV pokyčių Lietuvos vyriausybė pradėjo viešojo sektoriaus DV funkcijos konsolidavimo projektą, kurio tikslai: pereiti prie DV elektronizavimo ir automatizavimo; diegti centralizuotas IS, kurios sumažintų dokumentų kiekį ir užtikrintų keitimąsi elektronine informacija; sukurti ir įdiegti vieningą EDVS. Deja, į konsolidavimo projektą, kuriame dalyvauja šalies ministerijos ir joms pavaldžios įstaigos, nėra įtrauktos mokyklos, valdomos savivaldybių, nors jose EDV problemų daugiausiai: EDV – žemiausio brandos lygmens, beveik visi veiklos dokumentai – popierinio formato.

3. Gilesniam EDV naudojimo ir galimybių švietimo įstaigose atskleidimui pasitelktas empirinis tyrimas parodė, kad šiuo metu nė viena Mažeikių r. gimnazija nenaudoja EDVS, kurios atitiktų oficialiųjų elektroninių dokumentų valdymo reikalavimus, reglamentuotus teisės aktais. Nors atskirų mokyklos veiklos sričių dokumentams valdyti jau dešimtmetį yra naudojamos įvairios IS, tai nesumažino tradicinio formato dokumentų kiekio ir srautų – tyrimas atskleidė, kad apie 90 proc. mokyklų naudojamų veiklos dokumentų yra popieriniai.

4. Mažeikių r. gimnazijų vadovų DV lūkesčių analizė rodo, kad EDV poreikis gimnazijose yra suvoktas ir pripažintas. Vieningos ir visiems mokyklos veiklos dokumentams pritaikytos EDVS pagalba, tikimasi sumažinti vidaus valdymo dokumentų kiekius, sureguliuoti jų srautus, operatyviau tvarkyti rengiamą, gaunamą ir siunčiamą dokumentaciją, visiškai atsisakyti popierinių dokumentų. EDV situacijos analizė rodo: 1) nemažą gimnazijų įdirbį rengiantis naudoti EDV: DV išbandytos įvairios IS, esama bandymų adaptuoti atskiras EDV dokumentų valdymui; 2) į dokumentų valdymą, naudojant IS, įtraukta didžioji dalis darbuotojų, nepriklausomai nuo amžiaus ir pareigų, tai juos skatina palankiai žiūrėti į technologijų naujoves, įgyti daugiau IT žinių, tobulinti gebėjimus ir ruoštis EDV; 3) gimnazijų darbuotojai turi pakankamai kompetencijų, kurių reikia EDV, tai patikrino ši pavasarį karantino metu vykdytas nuotolinis mokymas ir įstaigų administravimo,

ugdymo proceso valdymas nuotoliniu būdu; 4) gimnazijose vis dar yra menka dalis personalo, mažiau įtraukto į DV, o tai gali sukelti laikinų problemų, ugdymo įstaigoms pereinant prie EDV.

Empiriniame tyrime, remiantis gimnazijų vadovų ir eksperto iš Mažeikių r. savivaldybės įžvalgomis, matomos šios EDV gimnazijose tobulinimo kliūtys:

- Išoriniai trukdžiai, pareinantys iš švietimo politikos: nėra suformuotos bendros viešojo sektoriaus ir švietimo sistemos EDV politikos, nėra prievolės jos laikytis; vyrauja prieštaringi įstaigas valdančių bei kontroliuojančių institucijų reikalavimai, susiję su DV; nestandartizuota švietimo sistema; lėšų trūkumas.
- Išoriniai trukdžiai, kylantys iš vietos politikos: Mažeikių r. savivaldybei ir administracijai iki šiol trūko e. valdymo ir EDV plėtros rajono viešajame sektoriuje strategijos, veiksmų koordinavimo, švietimo bendruomenės įtraukimo į EDV tobulinimo procesus.
- Vidinės gimnazijų bendruomenės problemos: gimnazijose ir savivaldybėje vis dar vyraujančios tradicinės DV kultūros įtaka; mokinių tėvų, globėjų nenoras naudotis ED dėl IT įrangos ar kompetencijų stokos.

5. Magistro darbe atliktas tyrimas leido išskirti EDV tobulinimo Mažeikių r. bendrojo ugdymo mokyklose pagrindines kryptis:

- EDV tobulinimas ugdymo įstaigose turėtų būti priskirtas prie prioritetinių Savivaldybės veiklos sričių, į strategijos rengimo bei įgyvendinimo valdymo (planavimo, įveiklinimo, vertinimo ir kt.) procesus įtraukiant mokyklų vadovus, įstaigų kolegialaus valdymo atstovus.
- Vieningos EDV visoms mokykloms atrankos procese turėtų būti išsiaiškintas EDV turinio poreikis, numatytos lėšos, žmonių išteklių EDV priežiūrai ir periodiškam darbuotojų mokymui, konsultavimui.

REKOMENDACIJOS

Bendrojo ugdymo mokyklų vadovams

1. Visus mokyklos darbuotojus įtraukti į organizacijai tinkančios EDV sistemos paieškas, jos aptarimus, bandymus, taip didinant darbuotojų įsitraukimą į dalyvaujамąjį valdymą, kartu gerinant ED valdymo kompetencijas.
2. Aiškinti darbuotojams ir bendruomenei EDV naudą mokyklos veiklos administravimo procesams, taip mažinant galimą pasipriešinimą pokyčiams, kurie paprastai vyksta diegiant EDV.
3. Į pasiregimo EDVS diegimui ir susipažinimo su nauja sistema procesus įtraukti kuo daugiau įstaigos bendruomenės ir kolegialaus valdymo grupių atstovų – mokyklos tarybos, mokytojų tarybos, seniūnijos, kt., nes EDV patirtys padėtų jiems suformuoti nuomonę apie EDV svarbą, susipažinti su EDVS galimybėmis, o dalyvaujant įstaigos strateginių sprendimų priėmimo – palankiai vertinti DV pokyčius.

Mažeikių rajono savivaldybei ir administracijai

1. Savivaldybės švietimo politiką atspindinčiuose dokumentuose turi būti įteisinta nuostata, susitarimas, kad veiklos dokumentai bus valdomi tik per elektroninę sistemą. Šios nuostatos turėtų laikytis tiek rajono mokyklos, tiek jų steigėja – savivaldybė. Tikėtina, kad toks susitarimas ir jo laikymasis padėtų mokykloms atsisakyti tradicinio formato dokumentų.
2. Pradėtam vieningos EDVS diegimo Mažeikių r. švietimo įstaigose proceso valdymui rekomenduojama į EDV tobulinimo veiklą įtraukti mokyklų atstovus: vadovus, IT specialistus, kolegialaus įstaigų valdymo grupių (administracijos, profesinės sąjungos, mokinių tėvų, mokytojų) atstovus.
3. Tikslinga EDV mokymus rengti ne tik įstaigų specialistams, kurie bus atsakingi už EDVS naudojimą, dokumentų valdymą, bet ir platesnei mokyklų darbuotojų auditorijai. Į mokymų sklaidą, įgytų žinių įveiklinimą tikslinga įtraukti ir kompleksinių mokymų metu parengtus mentorius kartu su mokyklų IT specialistais.

LITERATŪRA

1. Anderson, J., Weert, T., Duchateau, C. (2002). *Information and communication technology in education: a curriculum for schools and programme of teacher development*. Paris: UNESCO. Prieiga per internetą: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000129538>
2. Baltrūnienė, V. (2012). *Dokumentų valdymas: teorija ir praktika*. Mokomoji knyga. Vilnius: Ciklonas.
3. Barlow, J. P. (1993). A plain text on crypto policy. *Communications of the ACM*. ACM. 36 (11) 21–26. Prieiga per internetą: <http://doi.acm.org/10.1145/163359.163378>.
4. Birštūnas, A., Mitašiūnas, G., Noreikis, A., Stočkus, A. (2015). Elektroniniai dokumentai teisėkūros procesuose naudojant Signa SDK. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/home/ivairus/eSeimas/AdomasBirstunas.pdf>.
5. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams, II dalis. Vilnius: Socialinių mokslų kolegija.
6. Brazdeikis, V. (2007). Pedagogų informacinių ir komunikacinių technologijų taikymo kompetencija ir jos vertinimo strategija (daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).
7. Brazdeikis, V. (2010). E: švietimas: mokslas, studijos, ir verslas. *Konferencijos pranešimų medžiaga. Švietimo informacinių technologijų centras*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
8. Caplan, P. (2003). *Metadata fundamentals for all librarians*. United States of America: American Library Association.
9. Chlivickas, E. ir Melnikas, B. (2016). Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globalizacijos ir žinių visuomenės kūrimo sąlygomis. Monografija. Vilnius: Technika.
10. Česonytė, G. (2012). Elektroninio dienyno vaidmuo mokykloje (magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas).
11. Dagilienė, R. (2011). Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų kompetencijų raiška taikant informacines technologijas vadybinėje praktikoje (magistro darbas, Vilniaus pedagoginis universitetas).
12. Davidavičienė, V., Gatautis, R., Paliulis, N., Petrauskas R. (2009). Elektroninis verslas, Vilnius: Technika.
13. Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.31A566B1512D>
14. Dėl bendrojo lavinimo mokyklų dokumentų saugojimo terminų rodyklės patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Archyvų departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinis direktorius įsakymas. 2005 m. rugpjūčio 29 d. Nr. ISAK-1776/V-83. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.261229?jfwid=rivwzvpg>
15. Dėl dienynų sudarymo elektroninio dienyno duomenų pagrindu tvarkos aprašo patvirtinimo: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas 2008 m. liepos 4 d. Nr. ISAK-2008. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.324802/asr>
16. Dėl dienynų sudarymo elektroninio dienyno duomenų pagrindu tvarkos aprašo patvirtinimo: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas 2008 m. liepos 4 d. įsakymo Nr. ISAK-2008. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.324802/asr>
17. Dėl dokumentų rengimo taisyklių patvirtinimo: Lietuvos vyriausiojo archyvaro įsakymas. 2011 m. liepos 4 d. Nr. V-117. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.403753/asr>
18. Dėl elektroninės valdžios koncepcijos patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2002 m. gruodžio 31 d. Nr. 2115. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.198184?jfwid=182frydawj>
19. Dėl elektroninės valdžios koncepcijos priemonių plano patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2003 m. lapkričio 25 d. Nr. 1468. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.222092/VScfbDHMiC>
20. Dėl elektroninių dokumentų valdymo taisyklių patvirtinimo: Lietuvos archyvų departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus įsakymas 2006 m. sausio 11 d. Nr. V-12. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.269626?jfwid=q8i88m4r0>
21. Dėl elektroninių parašu pasirašyto elektroninio dokumento specifikacijos reikalavimų aprašo patvirtinimo: Lietuvos archyvų departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės generalinio direktoriaus įsakymas 2008 m. spalio 9 d. Nr. V-119. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.328586?jfwid=q86m1vre0>

22. Dėl ikimokyklinio, priešmokyklinio, bendrojo ugdymo, kito vaikų neformaliojo ugdymo švietimo programų vykdančių švietimo įstaigų veiklos dokumentų saugojimo terminų rodyklės patvirtinimo: Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas. 2019 m. gruodžio 18 d. Nr. V-1511. Prieiga per internetą:
<https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/67a2c56121d611eab86ff95170e24944?jfwid=q8i88m52x>
23. Dėl informacinių sistemų, kuriomis tvarkoma informacija, susijusi su dokumentų valdymu, steigimo, kūrimo, modernizavimo ir likvidavimo tvarkos aprašo patvirtinimo: Lietuvos vyriausiojo archyvaro įsakymas. 2013 m. birželio 18 d. Nr. V-45 (2013). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.451563?jfwid=rivwzvpg>
24. Dėl Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2011–2019 metų programos patvirtinimo ir kai kurių Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų pripažinimo netekusiais galios: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2011 m. kovo 16 d. Nr. 301. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.394457>
25. Dėl pradinio ugdymo, pagrindinio ugdymo, vidurinio ugdymo ir vidurinio ugdymo mokytojo dienynų sudarymo elektroninio dienyno duomenų pagrindu tvarkos aprašo patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas. 2008 m. liepos 4 d. Nr. ISAK-2008. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.324802?jfwid=-x5cztvc1d>
26. Dėl švietimo ir mokslo ministro 2008 m. liepos 4 d. įsakymo Nr. ISAK-2008 „Dėl pradinio ugdymo, pagrindinio ugdymo, vidurinio ugdymo ir vidurinio ugdymo mokytojo dienynų sudarymo elektroninio dienyno duomenų pagrindu tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. 2009 m. liepos 10 d. Nr. ISAK-1459. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.349080?jfwid=-x5cztvc1d>
27. Dėl viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2012 m. vasario 7 d. Nr. 171. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.418407>
28. Dėl informacinės visuomenės plėtros 2014–2020 metų programos „Lietuvos Respublikos skaitmeninė darbotvarkė“ patvirtinimo: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas 2014 m. kovo 12 d. Nr. 244. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/a66c0760b04011e3bf53dc70cf7669d9>
29. DocLogix. (2019). Sužinokite kaip Jums gali padėti dokumentų ir procesų valdymo sistema DocLogix. Prieiga per internetą: <http://www.doclogix.lt/produktas/dokumentu-valdymo-sistemos-apzvalga/>
30. Dokumentų ir procesų valdymo sistema „Avilys“. (2019). Prieiga per internetą: <https://lt.asseco.com/sprendimai/dokumentu-valdymas/dvs-avilys/>
31. Dokumentų valdymo funkcija: situacijos analizė ir konsolidavimo galimybės (2018). Prieiga per internetą:
https://lrvk.lrv.lt/uploads/lrvk/documents/files/Dokumentu%20valdymas_%20Situacijos%20analize%20ir%20konsolidavimo%20galimybes.pdf
32. Dokumentų valdymo sistema „KONTORA“. (2020). Prieiga per internetą: <http://kontora.nevda.lt/>
33. Dublin Core Metadata Initiative, 1995-2012. Prieiga per internetą: <http://dublincore.org>.
34. Earl, L. M., Katz, S. (2011). Mokyklų lyderystė duomenų kupiname pasaulyje. Kaunas: Vitae Litera.
35. eGovernment indicators for benchmarking eEurope. (2001). Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/egovernment-indicators-benchmarking-eeurope>
36. e-Learning Nordic 2000. Impact of ICT on Education. (2006). Ramboll Management. Denmark.
37. Electronic Records: A Workbook for Archivists. (2005). Committee on Current Records in an Electronic Environment, 16. Prieiga per internetą: https://www.ica.org/sites/default/files/ICA_Study-16-Electronic-records_EN.pdf
38. European Commission (2003). The Role of e-Government for Europe's Future. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUri/Serv.do?uri=COM:2003:0567:FIN:EN:PDF>
39. Europos komisija. (2018). 2018 m. skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indeksas (DESI). Šalies ataskaita. Lietuva. Prieiga per internetą:
http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/lt-desi_2018-country-profilelang_4AA80A21-0C1D-11AA-64D2CE84D72961F4_52356.pdf
40. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva dėl Bendrijos elektroninių parašų reguliavimo sistemos 1999/93/EB. Prieiga per internetą: <http://data.europa.eu/eli/dir/1999/93/oj>
41. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas „Dėl elektroninės atpažinties ir elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų vidaus rinkoje, kuriuo panaikinama Direktyva 1999/93/EB“. (2014).

42. Finger, G., Russell, G., Jamieson-Proctor, R., Russell, N. (2007). From book proposal to publication: conveying our stories of transforming learning with ICT. *Australian Computers in Education Conference 2008*. Canberra, Australia.
43. Garuckas, R., Kaziliūnas, A. (2008). E. valdžios ir viešojo sektoriaus sąveikos Lietuvoje analizė. *Viešojo politika ir administravimas*, 23, 59–67.
44. Garuckas, R., Kaziliūnas, A. (2008). Elektroninio parašo teisinis reglamentavimas ir jo įgyvendinimo ypatumai Lietuvoje. *Viešojo politika ir administravimas*, 24, 114–123.
45. Gedvilienė, G., Kankevičienė, I. (2014). Informacinės visuomenės technologijos ir jų kaita švietimo sistemoje. Mokslo monografija. Vytauto Didžiojo universitetas. Versus aureus.
46. Granickas, K. (2017). Nepriklausomas priežiūros mechanizmas (IRM): Lietuva. Galutinė ataskaita 2014–2016. Prieiga per internetą:
https://www.opengovpartnership.org/sites/default/files/Lithuania_EoT_2014-2016_LIT.pdf
47. Gričius, R. (2017). Švietimo organizacijų valdymo tobulinimas diegiant informacinės sistemos (magistro darbas, Šiaulių universitetas).
48. Grigonienė, R. (2019). Dokumentų valdymo pertvarka Lietuvoje: nauji reikalavimai, iššūkiai, būtini darbai. Paskaitos medžiaga.
49. Griškevičiūtė, L. (2009). Elektroninių dokumentų sistemos diegimo fakultete galimybės (magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas).
50. Heeks, R. (2008) Benchmarking e-Government: Improving the national and international measurement, evaluation and comparison of e-Government. *Evaluating Information Systems Public and Private Sector*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/334637569_Benchmarking_eGovernment_Improving_the_National_and_International_Measurement_Evaluation_and_Comparison_of_eGovernment/link/5d373d984585153e591c14f4/download
51. Hew, K. F., Brush, T. (2006). Integrating technology into K-12 teaching and learning: current knowledge gaps and recommendations for future research. *Education Technology Research and Development*, 55, 223–252.
52. IFLA darbo grupė gairėms valstybinei bibliografijai parengti, redaktorė Žumer, M. (2011). *Valstybinė bibliografija skaitmeniniame amžiuje: patarimai ir naujos kryptys*. Vilnius: Lietuvos nacionalinė Martyno Mažvydo biblioteka.
53. Informatikos ir ryšių departamentas prie VRM. (2019). Dokumentų valdymo bendroji informacinė sistema (DBSIS). Geresnio viešojo administravimo įrankis. Seminaro medžiaga. Prieiga per internetą: www.archyvai.lt
54. Informatikos ir ryšių departamentas prie VRM. (2019). Kuriama bendra dokumentų valdymo sistema. Prieiga per internetą: <https://www.ird.lt/lt/naujienos/kuriama-bendra-dokumentu-valdymo-sistema>
55. International encyclopedia of information and library science. (2005). 2nd ed. London: Routledge, 32.
56. ISO 15489-1:2001 Information and documentation — Records management. (2001). Prieiga per internetą: <https://www.iso.org/standard/31908.html>
57. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
58. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
59. Keblienė, J. (2012). Elektroninių dokumentų valdymo sistemų diegimo savivaldybėse ypatumai (magistro darbas, Mykolo Riomerio universitetas).
60. Klimanskis, S. (2016). Kaip Lietuvoje įgyvendinama e.valdžia? Prieiga per internetą: <http://apzvalga.eu/kaip-lietuvoje-igyvendinama-e-valdzia.html>
61. Kontenytė, S. (2015). Valstybinės mokesčių inspekcijos elektroninių dokumentų valdymo sistemos vystymas (magistro darbas, Kauno technologijos universitetas).
62. Kuprienė, J. (2012). Informacijos organizavimo principų taikymas elektroninėje erdvėje: strateginių kryptų nustatymas mokslinėms skaitmeninėms bibliotekoms (daktaro disertacija, Vilniaus universitetas).
63. Kuprienė, J., Prokopčik, M. (2008) Skaitmeninės informacijos išsaugojimas: specialistų kvalifikacijos tobulinimas. Projekto Digital Preservation Europe atvejis. *Informacijos mokslai*, 44, 78–87.
64. Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija (2017). *Sumanus valdymas: administraciniai ir viešieji gebėjimai*. Vilnius: Lietuvos edukologijos universiteto leidykla. Prieiga per internetą: <http://sumanus.lt/wp-content/uploads/2017/03/sumanus-valdymas.pdf>
65. Lietuvos Respublikos Asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymas. 1996 m. birželio 11 d. Nr. I-1374. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2019-11-14. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.29193/asr>

66. Lietuvos Respublikos Dokumentų ir archyvų įstatymas. 1995 m. gruodžio 5 d. Nr. I-1115. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2020-01-01. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.23066/asr>
67. Lietuvos Respublikos Elektroninės atpažinties ir elektroninių operacijų patikimumo užtikrinimo paslaugų įstatymas. 2018 m. balandžio 26 d. Nr. XIII-1120. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/88ad61b052c111e884cbc4327e55f3ca>
68. Lietuvos Respublikos Elektroninio parašo įstatymas. 2000 m. liepos 11 d. Nr. VIII-1822. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.105849/PMkVEwEiKo>
69. Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas. 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2020-01-01. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
70. Lietuvos ūkio sektorių finansavimo po 2020 m. vertinimas: Viešasis valdymas. (2019). III tarpinės vertinimo ataskaitos 14 priedas. Prieiga per internetą: [https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Vie%C5%A1asis%20valdymas\(1\).pdf](https://lrv.lt/uploads/main/documents/files/Vie%C5%A1asis%20valdymas(1).pdf)
71. Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba. (2013). Dokumentų valdymo funkcijos efektyvaus atlikimo rekomendacijos. Prieiga per internetą: <http://www.archyvai.lt/lt/lvat/lietuvas-vyriausiojo-archyvaro-narq.html>
72. Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba. (2013 a). Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba parengė Dokumentų valdymo funkcijos efektyvaus atlikimo rekomendacijas. Informacinis pranešimas, Prieiga per internetą: <http://www.archyvai.lt/lt/lvat/lietuvas-vyriausiojo-archyvaro-narq.html>
73. Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba. (2019). Informacija apie numatomus Lietuvos vyriausiojo archyvaro patvirtintų elektroninių dokumentų specifikacijų pakeitimus (2019). Atnaujinta 2019-02-13. Prieiga per internetą: http://www.archyvai.lt/lt/teisine-informacija_51/teisesaktai/el_specifikacijos.html
74. Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba. (2019 a). Lietuvos standartas LST ISO 15489-1:2003 (LST ISO 15489-1:2006). Prieiga per internetą: https://www.archyvai.lt/lt/teisine-informacija_51/kiti-dokumentai/standartai.html
75. Lietuvos vyriausiojo archyvaro tarnyba. (2019 b). Valstybės ir savivaldybių institucijų, įstaigų, įmonių, turinčių elektroninių dokumentų valdymo sistemas, sąrašas. (Informacija atnaujinta 2019-04-02). Prieiga per internetą: https://www.archyvai.lt/lt/paslaugos_53/adoc-dokumentai.html
76. Limba, T. (2009). Elektroninės valdžios paslaugų pakopų modeliai: jų lyginamoji analizė. *Informacijos mokslai*, 50, 30–39.
77. Lukšaitė, D. (2005). Dokumentų vertės ekspertizė archyvuose: Lietuvos nacionalinio dokumentų fondo viešojo sektoriaus įstaigų dokumentų vertės ekspertizė (daktaro disertacija, Vilniaus universitetas).
78. Lukšaitė, D. (2009). Archyvai ir Lietuvos valstybinė archyvų sistema: praeities ir dabarties aspektai (II). *Biuro administravimas*, 2, 33–36.
79. Lukšaitė, D. (2012 a). Valstybės dokumentinis paveldas dokumentų ir archyvų valdymo aspektu. *Knygotyra*, 58, 160–180.
80. Lukšaitė, D. (2012 b). Pokyčiai elektroninių dokumentų valdymo srityje. Prieiga per internetą: http://www.doclogix.lt/uploads/2015/08/pokyciai_elektroniniu_dokumentu_valdymo_srityje.pdf
81. Lukšaitė, D. (2013 a). Elektroninių dokumentų valdymo ateities vystymo strategija. Prieiga per internetą: http://www.doclogix.lt/uploads/2013/06/daiva_luksaite.pdf
82. Lukšaitė, D. (2013 b). Dokumentų vadybininkų ir archyvarų vaidmuo ir kompetencijos. Konferencijos medžiaga 2013-06-05 LR Seime. Prieiga per internetą: <https://www.archyvai.lt>
83. Lukšaitė, D. (2015). Pokyčiai elektroninių dokumentų valdymo srityje. Prieiga per internetą: http://www.doclogix.lt/uploads/2015/08/pokyciai_elektroniniu_dokumentu_valdymo_srityje.pdf
84. Lukšaitė, D. (2018 a). ADOC: praeitis, dabartis ir ateitis? Prieiga per internetą: <https://competencies.lt/wp-content/uploads/2018/02/D.Luk%C5%A1ait%C4%97.pdf>
85. Lukšaitė, D. (2018 b). Dokumentų valdymo reglamentavimo iniciatyvos ir siejami pokyčiai. Prieiga per internetą: <https://slideplayer.lt/slide/17055640/>
86. Lukšaitė, D., Somkinė, A. (2019). Dokumentų valdymo srities pokyčiai: taisyklės ir projektai. Seminaro medžiaga. Prieiga per internetą: <http://www.archyvai.lt/download/23221/2019-11-27.pdf>
87. Maksvytienė, I. (2015). Informacinių ir komunikacinių technologijų panaudojimas X rajono bendrojo ugdymo mokyklose (magistro darbas, Vytauto Didžiojo universitetas).
88. Maleronkaitė, S. (2016). Elektroninio dienyno panaudojimas pedagogų ir mokinių tėvų bendradarbiavimo procese (magistro darbas, Mykolo Romerio universitetas).
89. Manžuch Z., Gudiničius A., Šuminas A. (2018). Skaitmeninės atskirties mažinimo priemonės Lietuvoje: tikslai, auditorijos ir taikymo rezultatai. *Viešoji politika ir administravimas*. 1(17), 84-98.

90. Mateika, D. (2008). Specialios paskirties dokumentų bendro kūrimo ir naudojimo elektroninės sistemos tyrimas (daktaro darbas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas).
91. Matematikos ir informatikos institutas. (2005). Įvairių šalių informacinių ir komunikacinių technologijų diegimo patirties analizė. Mokslinio tyrimo darbo ataskaita. Vilnius.
92. Mestelt, J. (2004). Data-Driven Decision Making: A Powerful Tool for School Improvement. Prieiga per internetą: <http://www.ajhepworth.yolasite.com/resources/Data%20Driven%20Decision%20Making.pdf>
93. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998) Strategy Safari: A Guided Tourthrough the Wilds of Strategic Management. Free Press, New York. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/1895549/Strategy_safari_A_guided_tour_through_the_wilds_of_strategic_management
94. Mitašiūnas A., Bykovskij, A. (2015). Lithuanian National Platform of Electronic Documents: Towards Cross-Border Interoperability. eChallenges e-2015 Conference Proceedings.
95. Mitchell, N. (2006). Metadata Basics: A Literature Survey and Subject Analysis. The Southeastern Librarian, 54, 6. Prieiga per internetą: <http://digitalcommons.kennesaw.edu/seln/vol54/iss3/6>
96. Ožalienė, A. (2009). Elektroninių dokumentų valdymas viešajame sektoriuje: plėtros galimybių ir tendencijų analizė (magistro darbas, Šiaulių universitetas).
97. Ožalienė, A., Šaparnienė, D. (2009). Management of Electronic Documents in Public Sector: Analysis of Possibilities and Trends of Development. *Socialiniai tyrimai*, 3 (17), 50–59.
98. Palevičienė, V. (2016). Pramonės įmonių bendradarbiavimo efektyvumo gerinimas diegiant elektroninį parašą (magistro darbas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas).
99. Pankowska, M. (2008). National frameworks' survey on standardization of e-government documents and processes for interoperability. In: J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res., 64-82.
100. Papadakis, A., Rantos K., Stasis A.(2011). Promoting e-gov services: e-Document interoperability across EU. *Proceedings of the 15th Panhellenic Conference on Informatics*. Kastoria, 304-308.
101. Paravinskienė, J. (2009). Informacinės ir komunikacinės technologijos kaip informacijos valdymo priemonė bendrojo lavinimo mokyklos vadovo veikloje (magistro darbas, Vilniaus pedagoginis universitetas).
102. Pegler, G. (1992). Perspective for school information systems. *Australian Journal of Educational Technology*. 8 (2).
103. Petravičiūtė, I. (2005). Elektroninių dokumentų autentiškumas: ilgalaikio išsaugojimo principai. *Knygotyra*, 45, 168–185.
104. Petravičiūtė, I. (2007). Elektroninių dokumentų Lietuvos nacionaliniame dokumentų fonde valdymas (daktaro disertacija, Vilniaus universitetas).
105. Popkin, J., Cushman, A. (1993). *Integrated Document Management – Controlling a Rising Tide*. Stamford: Gartner Group.
106. Quick, K., Feldman, S. M. (2011). Distinguishing Participation and Inclusion. *Journal of Planning Education and Research*, 31(3), 272–290.
107. Radionovas (2013). Dokumentų valdymo sistemos diegimas X įmonėje (magistro darbas, Mykolo Riomerio universitetas).
108. Rowe, N. (2012). Handling paper in a digital age – The impact of document management. Prieiga per internetą: <http://www.docstar.com/wp-content/uploads/2012/07/Aberdeen-document-management.pdf>
109. Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. Klaipėdos universitetas.
110. Sprague, R. H. (1995). Electronic Document Management: Challenges and Opportunities for Information Systems Managers. *MIS Quarterly*, 19 (1), 32.
111. Sprague, R. H., McNurlin, B. C. (2007). Information systems management in practice. Prentice Hall, 17–19.
112. Šišlo, M. (2016). Elektroninių dokumentų interoperabilumo Europos Sąjungoje tyrimas (magistro darbas, Vilniaus universitetas).
113. Švietimo informacinių technologijų centras. (2019). Mokinių registras. Prieiga per internetą: <https://www.itc.smm.lt/registrai-pagrindinis-puslapis/mokiniu-db-mokiniu-registras/>
114. Taylor, A. G., Joudrey, D. N. (2009). The organization of information. 3rd ed. Westport: Libraries Unlimited.
115. Tamošiūnas, T., Paulauskienė, I. (2014). Dokumentų valdymo tobulinimo ypatumai: Šiaulių teritorinės ligonių kasos atvejis. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (33), 136–150.
116. Understanding Metadata. (2004). Bethesda: NISO Press. Prieiga per internetą: <http://www.niso.org/standards/resources/UnderstandingMetadata.pdf>.
117. Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtros poreikio pagrindimas. *Viešoji politika ir administravimas*. 13(2), 290–306.

118. Urvikis, M. (2016). Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
119. Vaicekauskienė, V., Zablackė, R., Kožemiakina, V., Paurienė, L. Kas padaryta įgyvendinant Valstybinę švietimo strategiją? (2007) *Švietimo problemos analizė*, 5 (16).
120. Vaičiūnaitė, D., Brazdeikis, V. Mokyklos informacinė sistema kaip mokyklos valdymo įrankis. (2011). *Švietimo problemos analizė*, 12 (62).
121. Vonsavičius, B. (2003). Dokumentų sąvokos istorinė raida. *Jurisprudencija*, 39 (31), 28–40.
122. Vonsavičius, B. (2006). Dokumentalistikos pagrindai. Mokomasis leidinys. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto leidybos centras.
123. Žilinskienė, J. (2017). Savivaldybių administracijų teikiamų paslaugų kokybės valdymas (magistro darbas, Kauno technologijos universitetas).
124. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Mokomoji knyga. Klaipėda: Vitae litera.
125. Квинт, В. Л. (2009). *Абрис стратегији*. Москва: Огонёк-Терра.

PRIEDAI

Interviu klausimynas informantams

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS

Esu Danutė Prokopčukienė, Šiaulių universiteto Regionų plėtros instituto Viešojo valdymo magistrantūros studijų programos studentė. Rengiu magistro darbą tema „Elektroninių dokumentų valdymas Mažeikių rajono gimnazijose“ ir atlieku kokybinį tyrimą, kurio tikslas – atskleisti elektroninių dokumentų valdymo tobulinimą Mažeikių rajono gimnazijose skatinančius veiksnius ir jo trukdžius.

Noriu paprašyti Jūsų dalyvauti šiame tyrime, nes magistro darbui pasirinkta švietimo įstaigos veiklos sritis – elektroninių dokumentų valdymas – iki šiol dar mažai analizuota, tad Jūsų pagalba vertinga ir svarbi ne tik man asmeniškai. Stengsiuosi, kad šis tyrimas būtų naudingas mokyklų vadovams, kurie svarsto, kaip patobulinti įstaigos dokumentų valdymo procesus, sumažinti popierinių dokumentų kiekį, pasiekti didesnio veiklos efektyvumo šioje srityje. Taip pat stengsiuosi, kad Jūsų patirtis ir išvalgos nors maža dalimi prisidėtų prie elektroninių dokumentų valdymo situacijos švietimo sistemoje bendros analizės.

Atlikdama tyrimą ir pristatydama jo rezultatus įsipareigoju laikytis etikos principų. Tyrimo duomenys bus analizuojami bei pateikiami tik apibendrinti, prie pasisakymų neatskleidžiant informantų tapatybės ir švietimo įstaigų, kurioms jie atstovauja, pavadinimų.

Dalyvavimas šiame tyrime priklauso nuo Jūsų asmeninio sprendimo, kiekvienas informantas gali nutraukti tyrimą bet kuriuo metu. Bet koku atveju būsiu dėkinga už Jūsų skirtą dėmesį, už pateiktus faktus, samprotavimus, vertinimus, išvalgas.

Suvokiu, kad tyrimas vyksta mums sudėtingu laiku. Dėl šalyje paskelbto karantino tiesioginis bendravimas nėra pageidautinas, švietimo įstaigų vadovų išskirtinio dėmesio reikalauja nuotolinio mokymo procesai. Todėl šiam darbui skirtas interviu gali vykti bet kuriuo Jūsų pasirinktu laiku, Jums patogiomis nuotolinio ryšio priemonėmis (Skype ar kitomis priemonėmis bendraujant tiesiogiai; el. paštu atsiunčiant atsakymus į klausimus raštu ar kt.).

KLAUSIMYNAS

I. Elektroninių dokumentų valdymo situacija įstaigoje

Klausimai	Lydintieji (paaiškinamieji) klausimai
1.1. Kokia EDVS naudojimo situacija Jūsų įstaigoje?	Ar Jūsų vadovaujama mokykla naudoja elektroninių dokumentų valdymo sistemą (EDVS)? Jei taip, tai kokią? Kiek laiko ją naudojatės? Kaip ją įsigijote, įsidiėgėte?
1.2. Kokia popierinių dokumentų naudojimo Jūsų įstaigoje situacija?	Koks procentas įstaigos dokumentų išlieka tradicinio formato ir kokio tipo tai dokumentai? Kokiais tikslais vis dar naudojami tradicine dokumentų forma? Kokio pobūdžio dokumentai gaunami, siunčiami, saugomi tradicine forma?
1.3. Kokie gimnazijos planai ir įdirbis diegiant EDVS ar tobulinant turimą tobulinant?	Su kokiomis EDVS teko susipažinti, domintis EDVS pasiūla, kaina, kaštais, reikalingais įdiegti sistemą ir palaikyti? Kokios EDVS Jūsų įstaigai būtų tinkamiausios ir kodėl? Kokius veiklos rezultatus galėtumėte pagerinti, įgyvendinti, įsidiėgę EDVS?. Jeigu neturite įsidiėgę, per kiek laiko galėtumėte ją įsidiėgti? Kaip formalizuotas numatomas EDVS diegimo procesas, kokiuose dokumentuose?

II. Atskirų informacinių sistemų naudojimas dokumentams valdyti

Klausimai	Lydintieji (paaiškinamieji) klausimai
2.1. Kokia atskirų IS naudojimo dokumentų valdymui situacija Jūsų įstaigoje?	Jei neturite EDVS arba naudojate ją kartu su kitomis IS, nurodykite, kokios informacinės sistemos (IS) Jūsų vadovaujamoje mokykloje naudojamos atskirų įstaigos veiklos elektroninių duomenų ir dokumentų valdymui? Įvardykite, kokiomis konkrečiomis sistemomis (programomis) ir nuo kada naudojate: a) elektroninis dienynas; b) tvarkaraščių sudarymo IS; c) finansinių duomenų valdymo IS; d) personalo duomenų ir dokumentų valdymo IS; f) materialaus turto ir inventoriaus apskaitos IS; f) bibliotekos duomenų valdymo IS; g) mokinių sveikatos priežiūros IS; h) maitinimo organizavimo IS; h) mokinių pavėžėjimo organizavimo IS. Kitų veiklų (įvardykite kokių)... Naudojamos tik standartinės duomenų tvarkymo kompiuterio programos (Word, Excel ir kt.).
2.2. Kaip įsidiėgtos IS Jūsų įstaigoje?	Kokias informacines sistemas įsidiėgėte patys, įstaigos lėšomis? Kokias – rėmėjų pagalba ir lėšomis? Kokios buvo diegiamos centralizuotai (savivaldybės, ministerijos, kt. lygmeniu)? Kokios IS yra laisvo naudojimo?
2.3. Kokių įstaigos veiklos dokumentų valdymui, Jūsų nuomone, labiausiai reikalinga EDVS ir kodėl?	Jeigu yra dokumentų tipai, kurių rengimui, išsaugojimui išliktų popierinė forma, įvardinkite tipą ir pagrįskite, kodėl.

III. Įstaigos personalo įtraukimas į EDV procesus

Klausimai	Lydintieji (paaiškinamieji) klausimai
3.1. Kaip organizacijoje valdomas EDVS diegimo (palaikymo) procesas?	Ar gimnazijoje esate (buvote) sudarę darbo grupę, kuri padėtų išanalizuoti įstaigos EDV poreikius ir atskirų EDVS tinkamumą? Kokios srities specialistai įeina (įėjo) į šią grupę, kokias pareigas įstaigoje atlieka? Kas tiria (tyrė) EDVS poreikį ir valdymą jūsų organizacijoje?
3.2. Koks Jūsų darbuotojų įsitraukimas į dokumentų valdymą?	Koks procentas Jūsų organizacijos darbuotojų ir kokios pareigybių grupės šiuo metu įsitraukę į dokumentų valdymą? Kas organizacijoje atsakingas už dokumentų valdymą? Ar įstaigos veiklos dokumentų valdymui yra numatyta atskira pareigybė? Jei tokios pareigybės nėra įsteigta, kam iš darbuotojų patikėtas dokumentų valdymas ir dėl kokių priežasčių?
3.3. Kaip Jūsų organizacijos darbuotojai pasirengę dirbti su EDVS?	Koks procentas Jūsų organizacijos darbuotojų turi reikalingų IT kompetencijų dirbti su EDVS? Kokioms pareigybių grupėms, amžiaus grupėms priskirtumėte tuos, kurie turėtų problemų dirbti su EDVS?

IV. Elektroninių dokumentų valdymo įstaigoje poreikis, tikslai, galimybės, trukdžiai

Klausimai	Lydintieji (paaiškinamieji) klausimai
4.1. Kokie motyvai ir lūkesčiai lemia EDVS įsidiegimo dokumentų valdymui poreikį Jūsų organizacijoje šiuo metu?	Prašyčiau įvardyti motyvus, kurie lemtų EDVS įsidiegimą, pradedant nuo svarbiausio. Prašyčiau įvardyti lūkesčius, kuriuos tikėtės įgyvendinti įdiegus EDVS, pradedant nuo svarbiausio.
4.2. Kokios EDVS charakteristikos šiuo metu Jūsų organizacijai svarbiausios pasirenkant sistemą ir kodėl?	Kurias iš šių sąlygų, keliamų EDVS, Jūs laikote svarbiausiomis? Reitinguokite pagal svarbumo požymius (aktualiausia 8, mažiausiai aktualu 1), svarbiausius pasirinkimus pagrįskite: a) EDVS tinkamumas visiems įstaigos veiklos dokumentams valdyti. b) EDVS duomenų integracijos galimybė su kitomis IS ir EDVS. c) EDVS patogi ir paprasta naudoti. d) EDVS diegimo ir palaikymo (prižiūros) kaina palanki įstaigai. e) EDVS kūrėjų bei diegėjų patikimumas. f) EDVS gerai įvertintos kitose (švietimo) įstaigose. g) EDVS populiarumas (paplitimas) viešajame sektoriuje, švietimo sistemoje. h) Kita... (įvardykite, reitinguokite, pagrįskite).
4.3. Kokios kliūtys trukdo įsidiegti mokykloje vieningą EDVS?	Kokias matote išorines, iš valdžios (nacionalinės, savivaldybės), partnerinių institucijų pareinančias priežastis? Kokie vidiniai trikdžiai Jūsų mokykloje trukdo procesą paspartinti?
4.4. Kokia Jūsų pozicija reaguojant į centrinės valdžios iniciatyvas konsoliduoti dokumentų valdymo, naudojant EDVS, procesus ir kodėl?	Kokia Jūsų nuomonė dėl tikslingumo sukurti ir įdiegti visoms švietimo įstaigoms vieningą EDVS? (Primename, kad šalyje pradėtas dokumentų valdymo konsolidavimo projekto pirmasis etapas, kuriame dalyvauja ministerijoms pavaldžios biudžetinės įstaigos. Savivaldybėms pavaldžios įstaigos į šį projektą dar nėra įtrauktos). Kaip ši galimybė pakeistų Jūsų vadovaujamos gimnazijos dokumentų valdymą: kokias problemas padėtų išspręsti; kokių realių rezultatų galėtumėte tikėtis?

Informanto G2 atsakymai į interviu klausimus

1.1. Kokia EDVS naudojimo situacija Jūsų įstaigoje?

Šiuo metu nenaudojame. Buvome įsidieę ir naudojome eDVS, bet jos nebenaudojame. Kokį pusę metų bandėme diegti ją, naudoti, bet daugiau tai buvo tarp administracijos darbuotojų.

Pasirinkome laisvai platinamą sistemą eDVS. Reikėjo užpildyti parąšką ir vėliau su specialiste susisiekti. Jie užduoda įvairius klausimus, atsakyti į juos reikia, išsipareigojimus dėl prisijungimo, visokius kontaktus ir tada galime ją naudoti, laisvai, nemokamai.

Bet, sakyčiau, architektūra tos sistemos sunkoka. Gal nėra tokia, kad, va, pirmas žingsnis ir antras žingsnis – ir rodo, ką reikia daryti. Tai pakankamai darbo. Dar dalyvavome seminaruose. Bet vis tiek, suprantat, tai stabdo. Jokios sistemos šiai dienai negali būti tinkamos.

Jokios tinkamos sistemos negali būti, dėl to, kad mūsų šalyje Švietimo ir mokslo (dabar ir sporto) ministerija nėra patvirtinusi švietimo veiklos standarto.

Dėl to mes bandėm ir su įvairiais programuotojai susisiekti, jie sako: mes nežinom, ką mums projektuoti, kaip mums sistemą kurti. Ir niekas šiandien Lietuvoje nežino, nes ministerija nėra patvirtinusi mūsų veiklos standartų. Dėl to niekas negali sukurti ir iki tol, kol ministerija nesukurs veiklos standarto, tol programuotojai ar bet kokios kompanijos negalės sukurti švietimui tinkančios informacinės sistemos, nes jos visos yra be sąryšių, nėra jokio sąryšio tarp tų sistemų ir programų. Dėl to diegti tokią sistemą į mokyklą reiškia tik darbo dubliavimą.

Ar tai būtų turto apskaita, ar tai būtų finansų apskaita ir nemokamo maitinimo, ar tai būtų socialinės paramos šeimai informacinė sistema: faktiškai sistemos veikia, bet jos vis tiek nėra integruotos į bendrą švietimo veiklos organizacinę sistemą.

O jeigu mokytojas parašo pažymį arba išveda trimestrą, ar egzamino balą, jis turi būti integruotas į visus registrus, ir Mokinių registrą, ir panašiai. O to šiai dienai nėra dėl tų *knopkių* paspaudimo. Nėra taip, kad, paspaudus vieną mygtuką, antro spausti neberekėtų.

1.2. Kokia popierinių dokumentų naudojimo Jūsų įstaigoje situacija?

Sunku pasverti. Iš tikrųjų vyrauja įprasti dokumentai dėl to, kad jų reikalauja mūsų steigėjas (Savivaldybė – tyrėjo past.), ir jeigu mes pasirengiame dokumentą elektroniniu būdu, mes elektroniniu būdu jį ir nusiunčiame. O jie prašo mūsų, kad su mašina juos atvežtume ir atvežtume paprastą popierinį dokumentą. Mūsų nemotyvuoja darbui tokios sąlygos.

1.3. Kokie gimnazijos planai ir įdirbis diegiant EDVS ar tobulinant turimą tobulinant?

Mes dabar ruošiamės įsidiegti „Microsoft Office“ bendro darbo paketą 365, skirtą mokyklos veiklai. Mokyklos visai veiklai – ir dokumentų valdymui, ir personalo valdymui ir, kiek jau teko mums susipažinti, kad ten yra pakankamai nesudėtingi įrankiai. Juo labiau, jis tinka ir nuotoliniam ugdymui, dėl to, kad yra konferencijų platforma.

Pilnai startuosime rugsėjo 1 dieną, bet dabar mes bandysimės, jau dabar, gegužės mėnesį, balandžio mėnesį, organizuosime nuotolinius mokymus, susikelsime duomenis iš savo sistemų į tą „Office“ paketą: vaikus, mokytojus, adresus...

Dalinai jau esu paskyręs žmones būtent tos sistemos įdiegimui. Informacinių technologijų mokytojai abudu yra paskirti direktoriaus įsakymu.

2.1. Kokia atskirų IS naudojimo dokumentų valdymui situacija Jūsų įstaigoje?

Mes esame pakeitę jau kelis dienynus, jau kokius... vienas, du. Dabar trečias. Turėjome „TAMO“, perėjome į „Veritus“, o dabar turim „EDUKA“ dienyną ir „EDUKA“ klasę. Mes buvome vieni iš pirmųjų, kai čia, Lietuvoje, pradėjo diegti tuos dienynus. Dabar nepasakysiu, nuo kokių tų metų, bet jau daug metų, gal dešimt.

Tvarkaraščių sudarymui irgi taip pat, kaip su eDVS, pabandėm dirbti. Seniau, pasakyčiau, dėl tvarkaraščio sudarymo, kai naudojome „Veritus“ dienyną, ten buvo tokia tvarkaraščių sudarymo programa, buvo integruota, tada, kaip ir naudojomės ja, dalinai. Tai nebuvo integruotas jau sukurtas tvarkaraštis, reikėjo jį įkelti, kiekvienas atskirai turėjo įkelti savo tvarkaraštį, tada pasidaro bendras mokyklos tvarkaraštis. Nebuvo taip, kad, įvedus ugdymo planą, jis ragautų su tvarkaraščio programa. Galbūt, jeigu žmogus, kuris tvarkaraštį daro, būtų tinkamos kompetencijos arba jam patiktų šiuolaikinės technologijos, tada jis galbūt imtų ir darytų, ir naudotų kokią nors tvarkaraščių sudarymo programą, bet tokio žmogaus dabar čia mes neturime ir tokios programos nenaudojame. bet tai irgi, kaip ir kiti darbai, yra dubliuojami.

Naudojame finansų valdymo sistemą SAKIS, balanso sudarymo ir turto – LABBIS. Čia savivaldybės įdiegtos programos. Atlyginimo mokėjimo programa yra. Mokinių sveikatos stebėsenos informacinė sistema yra ir nemokamo maitinimo socialinės paramos šeimoms skirta programa – SPIS. Tai va, tas pagrindines specializuotas programas ir naudojame.

O kitos yra iš „Office“ paketo – „Excel“, „Word“. Naudojamės „Google“ disko programų paketu, bet žadame pereiti į „Office 365“. Mokinių pažangos stebėsenai mes naudojame Google bendro disko galimybes, tai visi surašo pažymius vaikams jame. Ir jau dabar, turbūt, treči metai, kaip stebime mes tuos vaikų pokyčius. Pakankamai yra geras įrankis stebėti, ten galima atrinkti.

2.2. Kaip įsidiętos IS Jūsų įstaigoje? Kieno lėšomis?

Čia nereikėjo finansavimo. Čia reikėjo noro. Čia nereikėjo finansavimo gauti, nekainuoja tos sistemos. Tos kur aš minėjau: SAKIS, LABBIS, BONUS, SPIS – čia yra jos arba nacionalinio lygmens, arba savivaldybių lygmens programos, tai jos yra nemokamos mokykloms. Iš savivaldybės centralizuotai buvo diegiamos LABBIS ir BONUS. O tos, kur čia naudojame mes patys, Google visi įrankiai, tik reikia noro, „užsikepimo“ ir kolektyvo pritarimo.

Dar yra mokinių mokyklos nelankymo programa – NEMIS. Be jokios abejonės – Mokinių registras, Pedagogų registras...

2.3. Kokių įstaigos veiklos dokumentų valdymui, Jūsų nuomone, labiausiai reikalinga EDVS ir kodėl?

Manychiau, bent jau siunčiamiems raštams, tai tikrai. Įstaigos viduje mes galime informacija pasikeisti vienais ar kitais būdais. Bet, kad reiktų vežioti popierius, kaip seniau, į Vilnių arba į Mažeikius, dabar tai atrodo beprasmiška.

O dėl EDVS... Įvairios ataskaitos, pažymos, prašymai, na, visiems dokumentams kokie mokyklose egzistuoja, visiems tinkanti ji turi būti.

Popieriniai gali būti nebent Brandos atestatai. Jeigu eina šiandien kalba, kad pinigai neturėtų būti popierinės formos, tai nėra kalbos, kad dokumentas gali būti reikalingas tokia forma. Nebereikalingas bus nė vienas popierius. Ir gerai.

3.1. Kaip organizacijoje valdomas EDVS diegimo (palaikymo) procesas?

Mes jau esame aptarę, kad bus tokia, mokyklos vadovų ir informacinių technologijų mokytojų darbo grupė, kuri išbandys, ištestuos tą sistemą. Na pirmiausia, o po to mes organizuosime mokytojų mokymus ir tik tada bandysime ir tarp mokytojų, o vėliau ir su visais mokiniais, visoje mokykloje.

Dar tik vyko vienas konferencinis pokalbis tokiu būdu (nuotoliniu), kalbėjomės dvi valandas, aptarėme tokią galimybę, nes mokytojai, kiek supratau, yra palankūs priimti ją. Naudojantis ta ZOOM sistema, susidūrėme su problemomis šiokiomis tokiomis, kad atsirado įsilaužėlių, nu, paskui suradom kur tas varneles sudėti, kad į klasę neįeitų kiti, bet vis dėlto ne taip visiems lengvai tai pavyko.

3.2. Koks Jūsų darbuotojų įsitraukimas į dokumentų valdymą?

Sakykim, jeigu reiktų naudotis, kiek reikia... Be jokios abejonės, techniniam personalui būtų sunkiau. Bet jiems tiek ir tereikia. Jiems gali reikėti parašyti prašymą elektroniniu būdu, perskaityti, susipažinti. Tai jiems ir tų poreikių nedaug ten tėra. Šiaip tai mokytojams yra pakankamai sunku. Pakankamai kompetencijos turi administracija. Kalbu apie mokyklos vadovus, buhalterijos darbuotojus, sekretoriatą ir apie informacinių technologijų mokytojus. O visiems kitiems mokytojams tinka bendros tendencijos

Į dokumentų valdymą yra įsitraukęs direktorius, dar raštinės darbuotojos, administracija, pavadootojos ir iš dalies visi mokytojai. Bet mokytojų įsitraukimas yra tik toks, kad jie parašo prašymus įvairaus turinio, gal ir susipažįsta su teisės aktais tokiu pat būdu, nepasirašytinai, paprasta forma. Tai galima sakyti, kad visi darbuotojai dalinai įsitraukę lygiai taip pat.

Kaip ir su teisės aktais. Kad ir dar tokiais, kaip darbo tvarkos taisyklės. Su kitomis tvarkomis turi būti susipažinę visi darbuotojai. Tai mes irgi esame sudarę sutartis su kiekvienu darbuotoju, kad elektroniniu būdu gauta informacija yra teisėtas būdas susipažinti su įstaigoje veikiančiais teisės aktais. Ir tada mes neberenkame tų parašų kitokių. Ne vienas parašas jau yra „įdėtas“ į darbo sutartį, kad jis pripažįsta taip gautą elektroninę informaciją.

Dokumentų valdymas, aišku, tenka raštinės vedėjai. Ji yra atsakinga už visų dokumentų valdymą, tarp jų – ir elektroninių dokumentų. Tarp kitko, jai pakankamai normaliai sekasi, dirbuojasi ir sistemose. Be jokios abejonės, direktorius atsakingas. Daugiau tokio atskiro žmogaus nėra.

3.3. Kaip Jūsų organizacijos darbuotojai pasirengę dirbti su EDVS?

Mes kompetencijos turim toj vietoj, bet praktinių įgūdžių trūksta. Jeigu mes kalbame apie tą sistemą eDVS, kur tenai yra prie Susisiekimo ministerijos sukurta programa.

Ir tą eDVS įsidiegėme ne iš pirmo karto. Bandėme diegti šią sistemą savo mokykloje, bet mes susidūrėme su vienintele problema. Tiesiog savivaldybės administracija ir ne tik administracija, bet administracijos skyriai: Švietimo, kultūros ir sporto, Finansų skyrius – ypač jie reikalauja visai kitokių dokumentų, kito formato.

Mokykloms tai viena priežastis, dėl ko nėra prasmės diegti, nes prasideda darbo dubliavimas. Ir tą reikia padaryti, ir dar tą, dėl Savivaldybės administracijos, kitų institucijų reikia dar irgi tą patį

daryti, tik jau kitaip. Dėl to neverta ir kai susiduri su darbuotojų darbo krūviu, darbuotojai tada pradeda jau kaip ir priešintis. Sako: „Na, žiūrėkit, direktoriau, sakėt, kad bus lengviau, o mes dubliuojame“. Dėl to, tą, kur buvo, sistemą, eDVS, mes užsiregistravome, mums pavyko ją instaliuoti, mes bandėme mokykloje praktikuotis, bet kai pradėjome praktiškai taikyti, mes dėl tos priežasties, kur aš minėjau, ją ir atmetėme.

O dėl įgūdžių... Na, informacinių technologijų įgūdžius tobulinti, iš tikrųjų, reikėtų visiems. Ir neišskirčiau, iš tikrųjų, kokios nors grupės. Yra jaunų, kurie *gaudosi*, ir yra, kurie *nesigaudo*. Yra ir vidutinio amžiaus, ir yra vyresnio amžiaus... Na, gal išskirčiau – virš 60 metų. Bet ir tai neteisinga. Kolektyve turim porą darbuotojų, jiems šiek tiek sunkiau, bet ir tai yra viena 60 metų darbuotoja, ji dar geriau negu 20–30 metų amžiaus žmonės darbuojasi tose technologijose. Net sakyčiau sau sąžiningą nuomonę, yra ir įvairaus amžiaus žmonių, kuriems sekasi. Nežinau, nuo ko tai priklauso, galbūt nuo prigimtinių visokių savybių žmogaus. Vieni meninės krypties žmonės, kiti gal daugiau techninių mokslų atstovai, tai, va, nuo to daugiau priklauso čia. Gal ne nuo amžiaus, o nuo prigimtinių žmogaus savybių priklauso.

4.1. Kokie motyvai ir lūkesčiai lemia EDVS įsidieigimo dokumentų valdymui poreikį Jūsų organizacijoje šiuo metu?

Norėtume įsidiegti, nes sutaupyti savo laiką. Galėtume daugiau skirti laiko ugdymo reikmėms ir pagerinti mokinių rezultatus.

4.2. Kokios EDVS charakteristikos šiuo metu Jūsų organizacijai svarbiausios pasirenkant sistemą ir kodėl?

Na kiek pavyko mums išstudijuoti šito legalizuoto, skirto mokykloms „Office“ paketo programą „Office 365“, *ana* yra saugi. Dėl to, kad yra saugi, mokytojai tikisi, mano, kad reikia bandyti mokyti, dėl to, kad vardan saugumo, patikimumo.

Kokios charakteristikos svarbiausios... Kad EDVS galėtų integruotis su kitom IS ir EDVS. Tai yra labai svarbu. Septintukas. Jeigu jos yra integralios, kad ir sunkios sistemos, verta jas diegti. Bet jeigu jos yra neintegralios, kad ir lengvos, jos yra beprasmės.

Sistemos turi būti tinkamos visose įstaigose ir visiems dokumentams, o ne taip, kad čia viena mokykla Mažeikiuose, kita Vieکشniuose sukūrė sau gerą ir galvoja, kad jis gali gyventi normaliai. Mes dabar turime visokių IS, vieną darbą darome su viena, kitą – su kita. Išgyventi galima, bet darbai kartais susidvigubina dėl to. Na, manau, tai svarbu, kad viską valdytų viena sistema, tegul bus 4. Mažai skiriu, nes, kaip jau sakiau, kol kas abejoju, ar kas mums sistemą pritaikys, kol nėra bendro švietimo įstaigų veiklos standarto.

EDVS patogi ir paprasta naudoti. Irgi aukštas rodiklis – 6. Kūrėjų ir diegėjų patikimumui – 5.

O dėl EDVS diegimo ir palaikymo (priežiūros) kainos turiu kitą poziciją. Sistemos turi būti visos nemokamos visoje šalyje, turi nukreipti ministerija mums tokią programą, tokią sistemą. Kurti poreikį su uždaviniu ir priderinti prie mokyklų, sukurti ir leisti mokykloms naudotis. Kiek kainuoja naujovės, mokyklai svarbu, nes ji neturi pinigų. Tegul būna 3.

O dėl populiarios sistemos ir kitur išbandytos... Na, kad *ana* būtų gera, tai viskas tvarkoj, bet, kad *ana* galbūt būtų populiaru, tai reiškia, kad yra daug sistemų, o būti populiariausia negali, juk užtenka vienos. Tegul bus mažiausiai svarbu. Du skiriu kitų nuomonei, 1 – išbandytai, vadinasi, paplitusiai labiau.

4.3. Kokios kliūtys trukdo įsidięti mokykloje EDVS?

Pagrindas tas, kad Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ir sporto ministerija nėra sukūrusi veiklos ir technologinio standarto – ne tik veiklos bet ir technologinio, tai yra, standarto kūrėjams, kad ir EDVS kūrėjai žinotų, ką mes čia šitoje sistemoje veikiame.

Dabar nežinodami, ką mes toj sistemoj, neturėdami standarto, veikiame, mes negalime sukurti. Mes fragmentiškai galime prisikurti nors 100 programų, 100 sistemų kiekvienai įstaigai ir jos bus pinigų švaistymas. Ir pilno efekto, kad jos veiktų ir duotų naudą, taupyty laiką ir pinigus, nebus. Ir tol kol nėra sukurta standarto, nieko nebus. Tai sakau aš ne savo, sakau ekspertų žiniomis. Aš teiravausi, kodėl taip yra, ir būtent mūsų programos „Veritus“ kūrėjas, kuris pritaikė mokyklai elektroninį dienyną, sakė, kad jie buvo sukūrę ir Vokietijoje švietimo sistemai elektroninius dienynus, ir būtent švietimo valdymo informacinę sistemą. Bet jis sako: „Mes atvažiavome į ministeriją, mums pateikė veiklos ir technologinį standartus. O mūsų ministerija pasako: „Mūsų veikla per daug sudėtinga“, tad mes galėtumėm standartizuoti savo veiklą“.

Tai klausimas ir būtų, kodėl Vokietijoje sistemą galima standartizuoti, o Lietuvoje sistemos negalime standartizuoti popieriuje, kad vėliau galėtume tai veiklai galėtume sukurti ir informacinę sistemą. Tai čia yra pagrindinė, vienintelė kliūtis ir, be jokios abejonės, noras, kad būtų standartas, kad būtų vienas e.

4.4. Kokia Jūsų pozicija reaguojant į centrinės valdžios iniciatyvas konsoliduoti dokumentų valdymo, naudojant EDVS, procesus ir kodėl tokia?

Tos galimybės šiai dienai yra, reikia tik noro. Ir iš tikrųjų kiekviena organizacija šiandien gali priderinti, pasilengvinti savo darbą, naudojant įvairias nemokamas programas, mūsų minėtas „Offise 356“ paketas ir „Google“ paketo programos, jos yra, jos tikrai turi didelių galimybių, jos tikrai palengvina darbą, bet, kad duotų pilną efektą, jos turi turėti sąryšį su visomis kitomis sistemomis.

Galimybės yra mūsų noruose, mūsų kompetencijose, galbūt, net prigimtyje, mums turėtų patikti naujovės, nauji iššūkiai. Būna žmonių, kurie iš karto atmeta, bet tai būtų toks fragmentiškas palengvinimas, nedidelis palengvinimas, bet jeigu norime didesnio palengvinimo, norim proveržį padaryti švietimo sistemoje, tai tada mes turime pirmiausia daryti proveržį Vilniuje.

Klausimynas ekspertui

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS

Esu Danutė Prokopčukienė, Šiaulių universiteto Regionų plėtros instituto Viešojo valdymo magistrantūros studijų programos studentė. Rengiu magistro darbą tema „Elektroninių dokumentų valdymas bendrojo ugdymo įstaigose“ ir atlieku kokybinį tyrimą, kurio tikslas – atskleisti elektroninių dokumentų valdymo tobulinimą Mažeikių rajono ugdymo įstaigose skatinančius veiksnius ir jo trukdžius.

Noriu paprašyti Jūsų dalyvauti šiame tyrime, nes magistro darbui pasirinkta švietimo įstaigos veiklos sritis – elektroninių dokumentų valdymas – iki šiol dar mažai analizuota, tad Jūsų pagalba vertinga ir svarbi ne tik man asmeniškai. Stengsiuosi, kad šis tyrimas būtų naudingas mokyklų vadovams, kurie svarsto, kaip patobulinti įstaigos dokumentų valdymo procesus, sumažinti popierinių dokumentų kiekį, pasiekti didesnio veiklos efektyvumo šioje srityje. Taip pat stengsiuosi, kad Jūsų patirtis ir įžvalgos nors maža dalimi prisidėtų prie elektroninių dokumentų valdymo situacijos švietimo sistemoje bendros analizės.

Atlikdama tyrimą ir pristatydama jo rezultatus įsipareigoju laikytis etikos principų. Tyrimo duomenys bus analizuojami bei pateikiami tik apibendrinti.

Dalyvavimas šiame tyrime priklauso nuo Jūsų asmeninio sprendimo. Bet kokių atveju būsiu dėkinga už Jūsų skirtą dėmesį, už pateiktus faktus, samprotavimus, vertinimus, įžvalgas.

Suvokiu, kad tyrimas vyksta mums sudėtingu laiku. Dėl šalyje paskelbto karantino tiesioginis bendravimas nėra pageidautinas. Todėl šiam darbui skirtas interviu gali vykti bet kuriuo Jūsų pasirinktu laiku, Jums patogiomis nuotolinio ryšio priemonėmis (Skype ar kitomis priemonėmis bendraujant tiesiogiai; el. paštu atsiunčiant atsakymus į klausimus raštu ar kt.).

KLAUSIMYNAS EKSPERTUI

Išanalizavus, kaip Mažeikių rajono bendrojo ugdymo mokyklose valdomi elektroniniai dokumentai, paaiškėjo, jog tradicinio formato (popieriniai) dokumentai mokyklose vis dar sudaro apie 90 proc. visų veiklos dokumentų. Šie skaičiai atitinka anksčiau šalyje atliktų tyrimų rezultatus.

Dauguma apklaustų Mažeikių rajono švietimo įstaigų vadovų linkę teigti, kad elektroninių dokumentų valdymo (toliau – EDV) plėtra rajone stringa dėl įvairių vidinių ir išorinių veiksnių. Vienos jų – politinės, t. y. priklauso nuo Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos (ŠMSM) bei savivaldybės veiksmų.

Prašau Jūsų atsakyti į klausimus, kurie padėtų atskleisti steigėjo – Mažeikių r. savivaldybės – požiūrį į dokumentų valdymą, pasitelkiant elektroninius išteklius:

1. Vienas iš informantų teigė, kad perėjimą prie EDV visose šalies švietimo įstaigose išspręstų vieninga, visoms ugdymo įstaigos veiklos sritims skirta EDV sistema. Jo nuomone, tokios sistemos nėra ir nebus, nes ŠMSM vis dar nėra parengusi švietimo įstaigų veiklos standarto, tad EDV sistemų kūrėjai nežino, ką projektuoti, kurti. O štai Vokietijoje yra ir veiklos standartas, ir technologinis, tad sukurti EDVS paprasčiau ir aiškiau. Kokia Jūsų nuomonė dėl šios įvardytos problemos ir jos sprendimo būdų?

2. Informantų teiginiuose nuskambėjo ir tokia mintis: EDVS diegimas nepaspartės, kol iš jų bus prašoma popierinių dokumentų, kol nebus privalomas elektroninis dokumentų valdymas. Kokia Jūsų pozicija šiuo klausimu? Ar Savivaldybės administracija, Jūsų vadovaujamas skyrius ir toliau naudos įprasto formato dokumentus? Kokios priežastys, Jūsų nuomone, trukdo visai Mažeikių r. švietimo sistemai pereiti prie vieningos EDV?

3. Tyrimo rezultatai parodė, kad daugelis rajono ugdymo įstaigų savo dokumentų ir duomenų valdymui naudoja įvairias IS, daugelis jų įdiegtos nemokamai. Yra manančiųjų, kad mokykloms tokios sistemos ir turėtų atitekti nemokamai, nes jos neturi pakankamai lėšų. Kaip Jūs vertinate šią nuostatą?

4. Visi tyrime dalyvavę ugdymo įstaigų vadovai tvirtino, kad jų darbuotojams pakanka IT kompetencijų, jų pakaktų ir elektroninių dokumentų valdymui. Tai parodė ir nuotolinis mokymas.

Tokia tyrime užfiksuota situacija liudija, kad nebeliko vienos iš prieš kelis metus tyrime užfiksuotų EDV diegimo kliūčių – viešojo sektoriaus įstaigų ir institucijų personalo kompetencijų stygiaus.

Kaip jūs vertinate tokį mūsų rajono ugdymo įstaigų pasiektą rezultatą? Ar iš tiesų patobulėjo IT kompetencijos, o gal vadovai į darbuotojus ir jų galimybes žvelgia pernelyg optimistiškai?

5. Daugiau nei pusė tūkstančio viešojo sektoriaus įstaigų ir institucijų (šalies ministerijos ir joms pavaldžios įstaigos) dalyvauja dokumentų valdymo konsolidavimo projekte ir bus centralizuotai aprūpintos vieninga EDVS. Savivaldybės ir jų valdomos švietimo įstaigos į projektą nėra įtrauktos.

Kaip manote, kodėl? Kokia tikimybė, Jūsų nuomone, kad vieninga ir nemokama EDVS pasieks savivaldos institucijas ir įstaigas?