

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

DENIS POTAPČIK

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PROGRAMOS ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ ADMINISTRAVIMO  
SPECIALIZACIJA

**VEIKSMINGAS ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VALDYMAS:  
LIETUVOS PATIRTIS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
doc.dr. A.Monkevičius

VILNIUS, 2011

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**VEIKSMINGAS ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VALDYMAS:  
LIETUVOS PATIRTIS**

**Magistro darbas**

**Politikos mokslai, švietimo įstaigų administravimas (ŠVAmns0\_01)**

**Magistro darbo autorius**.....

(vardas, pavardė, parašas, data)

**Vadovas**.....

(pareigos, vardas, pavardė, parašas, data)

**Recenzentas**.....

(pareigos, vardas, pavardė, parašas, data)

Vilnius, 2011

## TURINYS

<b>IIVADAS</b> .....	8
1.ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VALDYMO EFEKTYVUMO LIETUVOJE TEORINĖ ANALIZĖ .....	13
<b>1.1. Švietimo įstaigų valdymo samprata bei metodologinės žinių vadybos priemonės</b> .....	<b>13</b>
1.1.1. Veiksmingumo sąvokos samprata.....	14
1.1.2. Švietimo įstaigų valdymo samprata, standartai .....	16
1.1.3. Vadybos metodologinių žinių ir priemonių taikymas švietimo įstaigų valdyme.....	21
<b>1.2. Veiksmingų švietimo įstaigų kokybės užtikrinimo galimybių Lietuvoje analizė vyriausybės strateginių priemonių kontekste</b> .....	<b>26</b>
1.2.1. Mokyklos veiklos kokybės matai ir vadovavimo modelių taikymas siekiant švietimo įstaigos veiklos veiksmingumo .....	26
1.2.2. Lietuvos švietimo ir mokslo pertvarkos strateginių priemonių apžvalga.....	33
<b>1.3. Švietimo sistemos reforma ir veiksmingo valdymo problemos Lietuvoje</b> .....	<b>37</b>
<b>2. VEIKSMINGO ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VALDYMO LIETUVOJE KIEKYBINIS TYRIMAS</b> .....	<b>41</b>
2.1. Mokslinis metodologinis tyrimo pagrindimas.....	41
<b>2.2. Mokyklų administracinio aparato poveikio įtakos Lietuvos švietimo įstaigų valdymui kiekybinis anketinis tyrimas</b> .....	<b>43</b>
2.2.1. VEIKSMINGO LIETUVOS ŠVIETIMO SISTEMOS VALDYMO YPATUMŲ FAKTORINĖ ANALIZĖ .....	54
2.2.2. Mokyklos administracijos kokybės valdymo koncepcijos.....	54
<b>2.3. Lietuvos švietimo ir mokslo pertvarkos strateginių priemonių įtakos Lietuvos švietimo įstaigų valdymui kiekybinis ekspertinis tyrimas</b> .....	<b>68</b>
2.3.1 Švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo ekspertų nuostatų panašumų bei skirtumų lyginamoji analizė ir valdymo veiksmingumo įvertinimas .....	68
<b>3. STATISTINIO SĄRYŠIO NUSTATYMAS</b> .....	<b>71</b>
<b>4. ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VALDYMO LIETUVOJE VEIKSMINGUMO DIDINIMO PRIELAIDOS IR TOBULINIMO PERSPEKTYVOS</b> .....	<b>75</b>
4.1. Švietimo įstaigų valdymo Lietuvoje veiksmingumo didinimo prielaidos ir rekomendacijos.....	74
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>77</b>

<b>SANTRAUKA</b> .....	80
<b>SUMMARY</b> .....	81
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	83
<b>PRIEDAI</b> .....	87
1 Priedas Anketa pedagogams	
2 Priedas Anketa švietimo politikos formavimo ekspertams	
3 Priedas SPSS programos tyrimo duomenys, lentelės.	

**LENTELIŲ SĄRAŠAS**

1 lentelė. Vadybos funkcijų samprata.....	22
2 lentelė. Pagrindinės ir integruojančios vadybinės funkcijos .....	24
3 lentelė. Vadovavimo modelių įtaka organizacijos procesams .....	30
4 lentelė. Mokyklos vadovo vadovavimo kriterijai užtikrinant veiklos kokybę .....	31
5 lentelė. Mokyklų finansavimas, taikant mokinio krepšelio principą .....	38
6 lentelė. Mokyklų tinklo optimizavimas .....	39
7 lentelė. Tyrimo instrumento – anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai .....	42
8 lentelė. Veiksmingo mokyklos valdymo kriterijai: faktorinės analizės rezultatai .....	55
9 lentelė. Mokyklų valdymo privalumai, kurie atsirado dėl veiksmingo Lietuvos švietimo sistemos valdymo : faktorinės analizės rezultatai .....	64
10 lentelė. Švietimo įstaigų valdymo privalumų sąryšis .....	71

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Organizacijos efektyvumą sąlygojantys veiksniai.....	15
1.2 pav. Švietimo veiksmingumo ir efektyvumo sampratos remiantis gamybinio modeliu .....	16
1.1.1 . pav. Mokyklos valdymo struktūra.....	18
1.1.2. pav. Vidutinio dydžio vidurinė mokykla, „ilgoji“ gimnazija (nuo 501 iki 1200 mokinių) .....	19
1.1.3. pav. Mokyklos vadybos standartų struktūra .....	21
1.2.1. pav. Kokybės valdymo lygmenys.....	28
2.1. pav. Tyrimo planas .....	41
2.2.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=49).....	44
2.2.2. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=49) .....	44
2.2.3. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=49) .....	45
2.2.4. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas(N=49).....	46
2.2.5. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimą vadybinę kategoriją (N=49).....	46
2.2.6. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal profesinę kvalifikacinę kategoriją(N=49).....	47
2.2.7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį privačiame sektoriuje (N=49).....	48
2.2.8. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamas pajamas (N=49) .....	49
2.2.9. pav. Respondentų veiksmingo mokyklos valdymo sąvokos apibūdinimas (N=49) .....	50
2.2.10. pav. Pagrindiniai veiksmingo mokyklos valdymo trikdžiai(N=49) .....	51
2.2.11. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išreikštą nuomonę apie naują Seimu priimtą Švietimo įstatymą, kuris reglamentuoja naują tautinių mažumų ugdymo modelį (N=49).....	52
2.2.12. pav. Priimtinausias mokyklos modelis (N=49) .....	57
3.1.1. pav. Faktoriaus „Mokyklos administracijos pastangos užtikrinti kokybės valdymą“ raiškos vidurkis (N=49).....	58
3.1.2. pav. Faktoriaus „Kokybiškos mokymosi aplinkos kūrimas“ raiškos vidurkis (N=49).....	59
3.1.3. pav. Ar pastaruoju metu galvojate pakeisti darbą. (N=49) .....	60
3.1.4. pav. Pedagogų kaita mokykloje. (N=49). .....	60
3.1.5. pav. Ar mokykla, kurioje dirbate atitinka Jūsų lūkesčius. (N=49).....	62
3.1.6. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, kad Lietuvoje švietimas orientuotas į finansus, kur į pirmą vietą iškeliamas nebe vaikų auklėjimas, ugdymas, kultūros kėlimas, socializacija, o piniginiai reikalai .....	63

3.1.7. pav. Švietimo paslaugų kokybę mūsų šalies mokyklose .....	66
3.1.8. pav. Faktoriaus „pagerėjo pedagogų įvaizdis ir atsižvelgimas į mokyklos bendruomenės interesus“ raiška (N=49).....	67
3.1.9. pav. Faktoriaus „Mokyklų valdymo kokybės rodiklių pagerėjimas“ raiška (N=49) .....	67
3.1.10. pav. Faktoriaus „Pagerėjo ugdymosi aplinka“ raiška (N=49) .....	67

## ĮVADAS

**Temos aktualumas:** Nors švietimo srities tyrimų problematikoje valdymas yra vienas iš svarbesnių objektų, tačiau nauji viešojo valdymo būdai, nuo kurių priklauso švietimo įstaigų valdymo veiksmingumas ir atitikimas visuomenės poreikiams, yra palyginti mažai tyrinėjami. Švietimo įstaigos valdymas – mokyklos veiklos procesas, kuriame vadovai remdamiesi vadybos teorija geba derinti veiklos planavimą ir organizavimą, sprendimų priėmimą ir darbuotojų motyvavimą, atlikti kontrolę ir veiklos koregavimą taip, kad būtų įgyvendinta mokyklos misija. Veiksmingas švietimo institucijų valdymas lemia intelektualios ir išsilavinusios visuomenės kūrimą. Todėl svarbu nuolat ieškoti pažangių švietimo įstaigų veiklos būdų – tyrinėti ir tobulinti įstaigų veiklos kokybės gerinimo kryptis ir metodus bei diegti juos valdymo praktikoje. Taigi švietimo įstaigų veiklos veiksmingumo problemos yra aktualios, jas sprendžiant stiprinamas šalies konkurencingumas tarptautinėje švietimo bendrijoje.

**Temos iširtumas:** Mokyklos veiksmingo valdymo aspektus mokslinėje literatūroje analizuoja R. Mečkauskienė (2008), Simonaitienė B. (2004), BrianFidler (2006), Everard B., Morris G., (1997) Запрудинский Н. И. (2007), Никитина Т., Фишман Л.(2005) ir kt.. Veiksmingo vadovavimo vadybinius aspektus tyrinėjo F. Malik (2005), P. Drucker (1993), Želvys R. (2003) ir kt. autoriai.

R. Mečkauskienė (2008) knygoje „Šiuolaikinės mokyklos valdymas“ glaustai analizuoja švietimo veiklą reglamentuojančius dokumentus ir aptaria beveik visas mokyklos vadovo darbo sritis. Brian Fidler (2006) knygoje „Strateginis mokyklos plėtros valdymas“ mėgina apžvelgti, kaip turėtų būti organizuojama strateginė mokyklos plėtros vadyba. Everard B., Morris G., (1997) knygoje „Efektyvus mokyklos valdymas“ aptaria būdus, kaip mokyklų vadovams bei užsiimantiems vadovaujančias pareigas mokytojams dirbti veiksmingiau. Никитина Т., Фишман Л. knygoje “Можно ли научиться эффективно управлять школой“ apjungė edukologijos mokslų žinias ir vadybinius aspektus ir išanalizavo įvairias prielaidas kaip tą valdymą pagerinti. R. Želvys (2003) knygoje „Švietimo organizacijų vadyba“ analizuoja švietimo organizacijos vadybinius aspektus ir kalba apie efektyvų vadovavimą bruožus švietimo institucijoje.

**Temos naujumas:** Tobulinti švietimo įstaigų valdymą buvo aktualu visais laikais. Vykstantys nūdienos sąlygomis švietimo integracijos, reformavimo ir globalizacijos procesai leido plačiau pažvelgti, susisteminti ir pagerinti mokyklų valdymą. Tačiau atskirų tyrimų, nagrinėjančių, kaip Lietuvos švietimo įstaigų valdymo veiksmingumas priklauso nuo vyriausybės taikomų programinių priemonių ir naujų viešojo valdymo metodų diegimo, kol kas labai mažai. Šio darbo naujumas susijęs



su bandymu apibrėžti ir sieti švietimo įstaigų valdymo veiksmingumą, kokybę bei naujus valdymo metodus.

**Tyrimo objektas:** Lietuvos švietimo įstaigų valdymas.

**Darbo problema:** Kaip švietimo įstaigų valdymo veiksmingumas priklauso nuo įgyvendinamų programinių priemonių ir naujojo viešojo valdymo principų diegimo švietimo sektoriuje?

**Darbo hipotezė:** Šiame magistriniame darbe siekiama pagrįsti prielaidą, jog švietimo įstaigų valdymo Lietuvoje veiksmingumas ir atitikimas visuomenės poreikiams didžiąja dalimi priklauso nuo įgyvendinamų programinių priemonių kryptingumo bei nuoseklumo diegiant naujojo viešojo valdymo principus švietimo sektoriuje.

**Darbo tikslas:** Apibrėžti, iširti bei įvertinti švietimo įstaigų veiksmingo valdymo patirtį Lietuvoje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti švietimo įstaigų valdymo efektyvumo teorinę analizę.
2. Pateikti švietimo įstaigų valdymo sampratą bei aptarti dažniausiai švietimo įstaigose taikomus metodologinės žinių vadybos modelius, priemonės, standartus.
3. Atlikti veiksmingų švietimo įstaigų kokybės užtikrinimo galimybių Lietuvoje analizę vyriausybės taikomų programinių priemonių kontekste.
4. Išnagrinėti švietimo įstaigų reformą ir jos pasėkoje atsiradusias švietimo sektoriaus valdymo problemas Lietuvoje siekiant apibrėžti Lietuvos patirtį veiksmingame švietimo įstaigų valdyme.
5. Atlikti kiekybinį švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo srities ekspertų apklausą.
6. Atskleisti švietimo įstaigų valdymo Lietuvoje veiksmingumo didinimo prielaidas ir tobulinimo galimybes.
7. Apibrėžti švietimo įstaigų valdymo Lietuvoje veiksmingumo tobulinimo perspektyvas ir suformuoti vadybos žinių diegimo bei mokslo produkto formavimo pasiūlymus.

**Darbo metodai:**

- mokslinės literatūros analizė.
- dokumentų lyginamoji analizė.
- mokslinių šaltinių antrinė analizė ir duomenų interpretavimas.
- empiriniai: kiekybinis tyrimas (grupinės apklausos anketa bei duomenų lyginamoji analizė).
- statistinių duomenų analizė.

**Empirinio tyrimo tikslas:** Atlikti kiekybinį tyrimą. Apklausti ekspertus dirbančius švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo srityje, apibendrinti ir palyginti jų nuomones.

**Empirinio tyrimo objektas:** Švietimo įstaigų valdymo Lietuvoje kryptingumas bei atitikimas visuomenės lūkesčiams.

**Empirinio tyrimo subjektas:** Ekspertai dirbantys švietimo politikos formavimo bei įgyvendinamumo srityje.

**Empirinio tyrimo dalykas:** Nustatyti švietimo įstaigų valdymo Lietuvoje veiksmingumą.

**Empirinio tyrimo uždaviniai:**

1. Pateikti mokslinį metodologinį tyrimo pagrindimą bei apibrėžti tiriamojo objekto ir dalyko charakteristikas.
2. Atlikti mokyklų administracinio aparato poveikio įtakos Lietuvos švietimo įstaigų valdymui kiekybinį anketinį tyrimą.
3. Atlikti Lietuvos švietimo ir mokslo pertvarkos strateginių priemonių įtakos Lietuvos švietimo įstaigų valdymui kiekybinį ekspertinį tyrimą.
4. Įvertinti švietimo įstaigų valdymo Lietuvoje veiksmingumą.

**Darbo praktinė reikšmė:**

Remiantis magistriniame darbe atliktos mokslinės literatūros analizės apibendrinimais ir empirinio tyrimo išvadamis pateikiamos praktinės rekomendacijos švietimo įstaigos valdymo veiksmingumui didinti, adresuotos švietimo politikos kūrėjams, įstaigos vadovams ir bendruomenei.

**Darbo struktūra:**

Magistrinis darbas susideda iš trijų darbo dalių: teorinės, tiriamosios bei projektinės.

*Teorinėje magistrinio darbo dalyje* bus siekiama atlikti švietimo įstaigų valdymo efektyvumo Lietuvoje teorinę analizę. Tam tikslui pasiekti bus pateikta švietimo įstaigų valdymo samprata bei aptartos dažniausiai švietimo įstaigose taikomos metodologinės žinių vadybos priemonės.

1.1 magistrinio darbo teorinės dalies poskyryje išskirtinis dėmesis bus skiriamas veiksmingumo sąvokos sampratai ir švietimo įstaigų standartams bei jų įtakai formuojant naują vadybinę švietimo įstaigų paradigmą atitinkančią nūdienos Lietuvos realijas. Apibrėžus konceptualius terminus kitame teorinės magistrinio darbo dalies poskyryje bus atlikta veiksmingų švietimo įstaigų kokybės

užtikrinimo galimybių Lietuvoje analizė vyriausybės strateginių priemonių kontekste. Siekiant atlikti analizę bus apžvelgti svarbiausi kokybę auginančios mokyklos vizijos bruožai ir pateikti vadovavimo modeliai padedantys skatinti kokybę švietimo įstaigoje bei taip pat bus apžvelgtos Lietuvos švietimo ir mokslo pertvarkos strateginės priemonės.

Remiantis dalinėmis teorinės magistrinės darbo dalies 1.1. bei 1.2 skyrių išvadomis 1.3 poskyryje bus išnagrinėta švietimo įstaigų reforma ir veiksmingo valdymo problemos Lietuvoje, siekiant apibrėžti Lietuvos patirtį veiksmingame švietimo įstaigų valdyme.

*Tiriamajoje magistrinio darbo dalyje* bus atliktas veiksmingo švietimo įstaigų valdymo Lietuvoje kiekybinis tyrimas. Pateikus mokslinį metodologinį tyrimo pagrindimą bei apibrėžus tiriamojo objekto ir dalyko charakteristiką bus atliktas Mokyklų administracinio aparato poveikio įtakos Lietuvos švietimo įstaigų valdymui kiekybinis anketinis tyrimas ir Lietuvos švietimo ir mokslo pertvarkos strateginių priemonių įtakos Lietuvos švietimo įstaigų valdymui kiekybinis ekspertinis tyrimas. Remiantis tyrimų rezultatais, tiriamajoje magistrinio darbo dalyje bus atliktas švietimo įstaigų valdymo Lietuvoje veiksmingumo ir efektyvumo įvertinimas.

*Projektinėje magistrinio darbo dalyje* bus siekiama pateikti švietimo įstaigų valdymo Lietuvoje veiksmingumo didinimo prielaidas ir tobulinimo perspektyvas.

### **Pagrindines vartojamos darbe sąvokos**

<sup>1</sup>**Mokykla** – įstaiga, kurios pagrindinė veikla – formalusis arba (ir)neformalusis švietimas.

<sup>2</sup>**Švietimo įstaiga** – mokykla, pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikianti įstaiga, kurios pagrindinė veikla – švietimo darbas ar (ir) švietimo pagalba.

<sup>3</sup>**Švietimo įstaigos valdymas** – mokyklos veiklos procesas, kuriame vadovas taikydamas modernias vadybos mokslo teorijas geba derinti veiklos planavimą ir organizavimą, sprendimų priėmimą ir darbuotojų motyvavimą, atlikti kontrolę ir veiklos koregavimą taip, kad būtų įgyvendinta mokyklos misija.

---

<sup>1</sup>**Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas.** ( Žin.,1991, Nr. 23- 593; 2003, Nr. 63-2853; 2004, Nr. 120-4437; 2007, Nr. 43-1628; 2009, Nr. 89-3802, Nr 93.-3975;2010,Nr.15-701)

<sup>2</sup> Ten pat.

<sup>3</sup>**R. Mečkauskinė.** Mokyklos vadovas kaitos procese.Vilnius: Tinklis, 2007 P. 10

<sup>4</sup>**Švietimo konsultantas** – asmuo, kuris vertina ir konsultuoja mokyklų vadovus, jų pavaduotojus ugdymui, ugdymą organizuojančius skyrių vedėjus, mokytojus, pagalbos mokyklai, mokiniui ir mokytojui specialistus ir kitus mokyklų bendruomenių narius prioritetiniais valstybinės švietimo politikos, ugdymo turinio įgyvendinimo, ugdymo proceso organizavimo ir mokyklų valdymo, tobulinimo bei kitas švietimo klausimais.

**Mokyklos direktorius** – asmuo, vadovaujantis švietimo įstaigai.

**Veiksmingumas** – iš 1.1. poskyrio apibendrinimo ši sąvoka siejama su mokyklos veiklos kokybe, jos tikslų įgyvendinimo lygiu, duodančiu reikiamus arba gerus rezultatus bei suinteresuotų šalių poreikių tenkinimo lygiu ir gebėjimu pasiekti pageidaujamą rezultatą.

**Veiksmingas mokyklos valdymas** – tai toks valdymas, kuris leidžia mokyklai pasiekti veiklos veiksmingumo įgyvendinant mokyklos misiją ir viziją

<sup>5</sup>**Švietimo reforma** – reguliuojama švietimo kaita.

**Mokinio krepšelis** - lėšos, skiriamos vienam sutartiniam mokiniui vienų metų mokymo reikmėms.

<sup>6</sup>**Švietimo politika** – viešojo sektoriaus, kuris teikia viešąsias gėrybes ir paslaugas vadovaudamasis viešuoju interesu, politika, arba visuomenės švietimo būklę lemiantys valdžios institucijų sprendimai ir su jais susiję veiksmai.

<sup>7</sup>**Vadyba** – einamomis pareigomis ir įgaliojimais paremtas vadovavimas organizacijos iškeltiems tikslams ir tikėtiniems rezultatams pasiekti.

<sup>8</sup>**Standartas** – reikalavimų kokiai nors veiklai arba pageidaujamų rezultatų aprašymas, skirtas veiklai planuoti, organizuoti ir vertinti, pavyzdžiui, mokymosi pasiekimų standartai.

<sup>9</sup>**Švietimo kokybė** bendriausia prasme yra švietimo vartotojų (švietime dalyvaujančių asmenų, visuomenės ir t.t.), profesionalų (pedagogų, švietimo įstaigų vadovų, švietimo valdymo specialistų,

---

<sup>4</sup>Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. birželio 7d. įsakymu Nr. ISAK -1041 ( Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. birželio 20 d. įsakymo Nr. ISAK-1866 ) patvirtinti Švietimo konsultantų veiklos nuostatai.

<sup>5</sup>**R. Želvys.** Švietimo reformos. Vilnius,1998

<sup>6</sup>**V. Vaicekauskienė.** Švietimo politikos analizės pagrindai. Vilnius,2007

<sup>7</sup>Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija. (Švietimo ir mokslo ministro 2008-11-24 d. įsakymas Nr. ISAK-3219)

<sup>8</sup> Ten pat.

<sup>9</sup>**M. Vilkonienė.** Kokybė mokykloje ir ją lemiantys veiksniai//Šiaulių universitetas.2010, P.1

švietimą aptarnaujančios infrastruktūros specialistų, mokslininkų) ir politikų susitarimai dėl švietimo tikslų (vertybių, kurių įkūnijimo yra siekiama), jų siekimo būdų (kaip, kokiais ištekliais, darbų pasiskirstymas ir jų atlikimo laikas ir pan.), pasiekimų įvertinimo kriterijų (laukiamų rezultatų) bei sutartinių tikslų pasiekimo laipsnis.

<sup>10</sup>**Švietimo įstaigų vadyba** – tai tikslinga veikla, kuria organizuotai siekiama įgyvendinti švietimo sistemai kaip visumai ir atskiroms švietimo institucijoms keliamus tikslus.

<sup>11</sup>**Naujasis viešasis valdymas** – tai viešojo administravimo modelis, kuriame akcentuojamas platesnis piliečių dalyvavimas valdyme, demokratijos plėtra darbo vietoje, korupcijos apribojimas, veiklos skaidrumas, atsakomybės ir kitų moralinių-etinių savybių iškelimas, geras tarpinstitucinis bendradarbiavimas bei aktyvi nevyriausybinių organizacijų veikla. Naujasis viešasis valdymas remiasi demokratija, tarnavimu visuomenei ir yra savotiška alternatyva naujai viešajai vadybai, kuri grindžiama ekonomikos teorija ir individualiais interesais.

---

<sup>10</sup> R. Želvys. Švietimo vadyba. Vilnius, 1999.

<sup>11</sup> A. Astrauskas, M. Bernotienė, A. Diržytė ir kt. Viešasis valdymas. MRU. 2010, P. 142-143.

## ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VALDYMO EFEKTYVUMO LIETUVOJE TEORINĖ ANALIZĖ

### 1.1. Švietimo įstaigų valdymo samprata bei metodologinės žinių vadybos priemonės

#### 1.1.1. Veiksmingumo sąvokos samprata

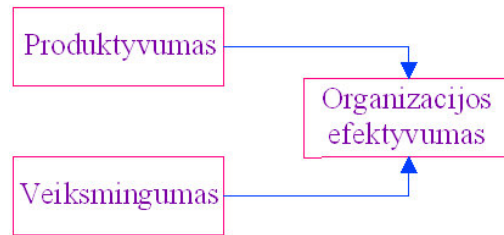
Analizuojant magistrinio darbo temos pavadinimą: “Veiksmingas švietimo įstaigos valdymas: Lietuvos patirtis“, sunku apsieiti neaptarus šio pavadinimo žodžių ištakos. Norint sužinoti ar švietimo įstaigų veikla yra veiksminga ar neveiksminga, reikia pradžia išsiaiškinti žodžio valdymo veiksmingumo sampratą, tad derėtų apžvelgti, kokios šio termino aiškinimus pateikia įvairūs tyrinėtojai ir kaip šia sąvoka suprantama tarptautiniu mastu.

Tarptautinių žodžių žodyne [43, p.188] *efektyvus* (lot.*effectivus*–veiksmingas, kuriantis) reiškia veiksmingumą, duodantį reikiamus arba geriausius rezultatus. Šios sąvokos paaiškinimui neprieštarauja ir Tarptautinių žodžių žodyne veiksmingumo pateiktas paaiškinimas [44, p. 290] *efektyvus* (lot. efektyvus) – veiksmingas, labai paveikus; Lotynų – Lietuvių kalbos žodyne 1996 [1, p.96. cit. A. Bagdonas P. Jucevičienė] *Efficio, Effici, Effektum, Effecere* šios sąvokos reiškia padaryti, pagaminti, paruošti, sukurti, įvykdyti, atlikti, pasiekti (rezultatą). Iš šio veiksmažodžio kamieno *Effektum* konstruojami būdvardžiai:

1. *Effectus, a, um*, - gerai atliktas.
2. *Effect + ivus, a, um* (priesaga rodo vidinę ypatybę) = *Effectivus, a, um* – kūrybingas, veiksmingas (t.y. galintis pasiekti, gerai atlikti, sukurti)

Remiantis Tarptautinių žodžių žodynais, angliškas kilmės žodis *efektyvus*, taipogi atitinka lietuvių kalboje įprastą ir dažnai vartojamą sąvoką *rezultatyvus*. Tai pabrėžė ir Scheerens [1, p. 96. cit. A. Bagdonas P. Jucevičienė], pažymėdamas, kad terminui *efektyvumas (effectiveness)* yra sinoniškas terminas *rezultatyvumas (resulting)*, tuo tarpu *efficiency* reiškia veiksmingumą, produktyvumą, našumą. Be to, čia matomas esminis tarp šių žodžių skirtumas, nes *effectiveness* – tai išorinis efektyvumas, matuojamas organizacijos tikslų pasiekimu, o *efficiency* – tai vidinis efektyvumas, ekonomiškumas, išmatuojantis geriausiai panaudotus išteklius ir visų organizacijos procesų optimizaciją taigi įjungiant ir valdymą (Meskon, Albert ir Khedouri 2002, [1, p. 97. cit. A. Bagdonas P. Jucevičienė]. Anot Dianos Paliukėnienės [33, p. 32] organizacijos efektyvumą lemia du veiksniai:

- a) produktyvumas, arba vidinis efektyvumas;
- b) veiksmingumas, arba išorinis efektyvumas.

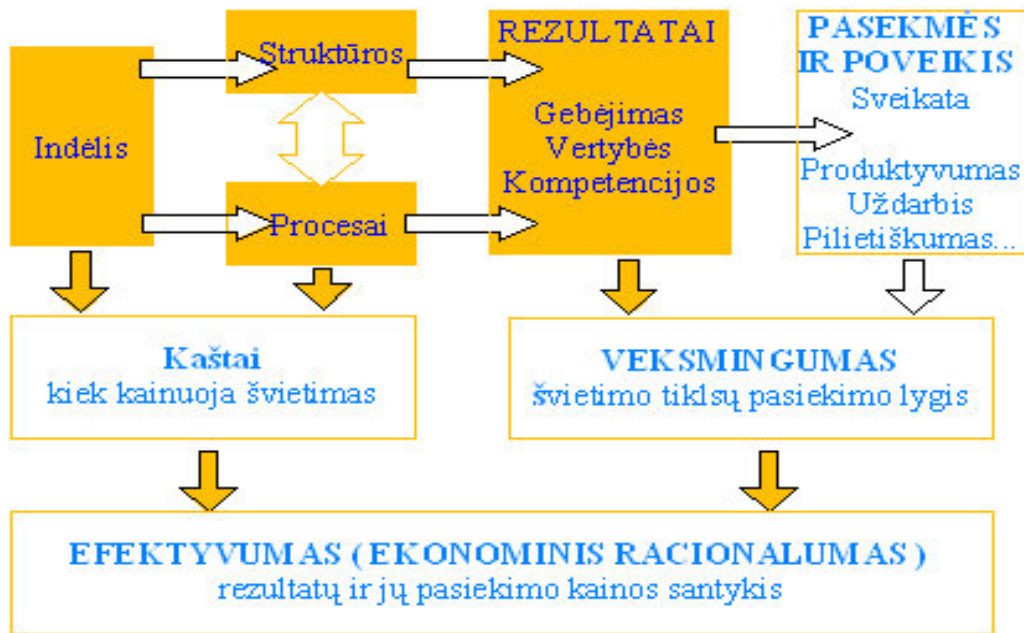


**pav. 1.1 Organizacijose efektyvumą sąlygojantys veiksniai.**

**Šaltinis:** *Adaptuota autoriaus remiantis Jane Erik Lane. Viešasis sektorius.2001.*

Tuo tarpu Jan Erik Lane [15, p. 346] pažymi, kad „efektyvumo“ terminas yra dviprasmiškas žodis, dažniausiai reiškiantis arba produktyvumą, arba veiksmingumą. ( žr. pav. 1.1)

Pasak V. Vaicekauskienės [47, p. 25] veiksmingumas yra gebėjimas pasiekti užsibrėžtus tikslus, tai yra pageidaujamą rezultatą, poveikį, pasekmės. Efektyvumas yra veiksmingumo ir sąnaudų santykis, arba kitais žodžiais tariant, pageidaujamo rezultato pasiekimo lygio ir tam išiekvotų pastangų bei kaštų santykis. Anot J. Kvedariavičio (1995), [30, p.14 cit. pgl. S. Neifachą] efektyvus valdymas – tai organizacijoje vykstančių reiškinų koordinavimas ir derinimas tarpusavyje, kad būtų įgyvendinamas organizacijos tikslas, nes valdymas reikalingas tam, kad žmonių minia būtų efektyviai funkcionuojančiu mechanizmu. V. Vaicekauskienė pateikia gamybinį modelį, pagal kurį galima lengviau suvokti veiksmingumo ir efektyvumo tarpusavio ryšį ir skirtumus ( žr. pav. 1.2)



pav. 1.2 Švietimo veiksmingumo ir efektyvumo sampratos remiantis gamybiniu modeliu.

*Šaltinis:* Adaptuota autoriaus remiantis V. Vaicekauskiene. Švietimo politikos analizės pagrindai. 2007.

Šis gamybinis modelis yra universalus konceptualus švietimo proceso modelis, apimantis visus įmanomus švietimo elementus ir tinkamas įvairiems švietimo lygmenims.

*Taigi apibendrinant skyrelį galima teigti, kad mokyklos veiklos veiksmingumas yra gebėjimas pasiekti pageidaujamą rezultatą, kuris turi atitikti visuomenės poreikiams. Veiksmingumas kaip ir efektyvumas siejamas su mokyklos veiklos kokybe, jos tikslų įgyvendinimo lygiu, duodančiu reikiamus arba gerus rezultatus bei suinteresuotų šalių poreikių tenkinimo lygiu.*

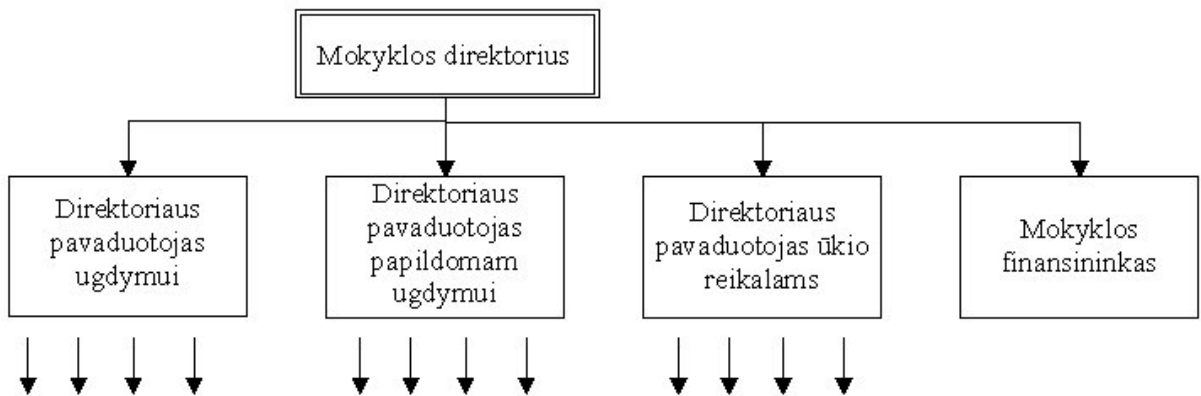


### 1.1.2. Švietimo įstaigų valdymo samprata, standartai

Pagrindinis mokyklos valdymą reglamentuojantis teisinis dokumentas yra Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Tai yra svarbiausias mokyklos vadovų dokumentas, kurį sudaro 9 skirsniai ir 75 straipsniai. Šiame įstatyme apibrėžta visų švietimo valdymo grandžių įgaliojimai ir atsakomybė. Straipsniai, kurie tiesiogiai liečia mokyklos vadovo darbą pateikti 6 skirsnyje, kuriame nuosekliai apibrėžtos pagrindinės švietimo ir mokyklų valdymo principai, kuriais remdamasis jis turi valdyti mokyklą, kaip pvz., 54 straipsnio 7 punktą, kuris įsipareigoja mokyklos vadovą tvirtinti mokyklos strateginį planą, ir 12 punktą, reglamentuojantis mokyklos veiklos metinę programą; 61 straipsnis apibrėžia mokyklos vadovo galias, įgaliojimus ir atsakomybę.

Anot R. Želvio (1997) anksčiau Sovietų Sąjungos švietimo valdyme vyravo autoritarinis režimas, kur valstybės prioritetą prieš žmogų buvo neginčijamas, pagrindinė mokyklos vadovo pareiga buvo įgyvendinti jam patikėtoje švietimo įstaigoje valstybės politiką ir kontroliuoti, kaip tą politiką įgyvendiną pavaldiniai. Valdymo sistema turėjo būti aiški, hierarchinio pobūdžio ir labai centralizuota. Nauja mokyklos valdymo samprata formavosi, vykstant valdžios decentralizacijai bei visuomenės demokratėjimo procesams. Taigi šiuolaikinis mokyklos valdymas anot R. Mečkauskienės (2008) suprantamas kaip mokyklos veiklos procesas, kuriame mokyklos vadovas taikydamas modernias vadybos mokslo teorijas geba derinti veiklos planavimą, organizavimą, sprendimų priėmimą ir darbuotojų motyvavimą, atlikti kontrolę ir veiklos koregavimą siekiant organizacijos veiklos veiksmingumo.

Dauguma šiandienos švietimo vadybos mokslininkų teigia, kad kiekvienos įstaigos veiklai būtina vadovauti, t.y. kreipti ją norima linkme, veiksmingai siekiant užsibrėžto tikslo. Pasak S. Neifacho (2006) pagrindinis šiuolaikinės mokyklos tikslas – padėti mokiniams tapti aktyviais naujojo pasaulio piliečiais. Tam, kad mokyklos valdymas būtų veiksmingas ir tikslai pasiekti, mokykloje reikalingi valdymo procesą išmanantys administracinis personalas, kurį pirmiausia sudaro pavaduotojai, kuriems mokyklos direktorius gali deleguoti tam tikrą savo darbo funkcijų. Vadybinio darbo praktika rodo, kad, pasak G. Dreslerio [11, p. 9, cit. pgl. E. Jančiauską] 2009, viską galima atlikti formaliai teisingai – parengti puikiausius planus, sukurti modernias organizacinės struktūras, įdiegti naujausias technologijas, - tačiau vis tiek patirti nesėkmę, priėmus dirbti netinkamus žmones ar, pavyzdžiui, nepaskatintus darbuotojų. Todėl mokyklos vadovai privalo siekti, kad mokyklos administracinis personalas atliktų darbą kokybiškai ir sąžiningai, o netinkamus darbuotojus nebijoti atleisti. Siekdamas



pav. 1.1.1 Mokyklos valdymo struktūra

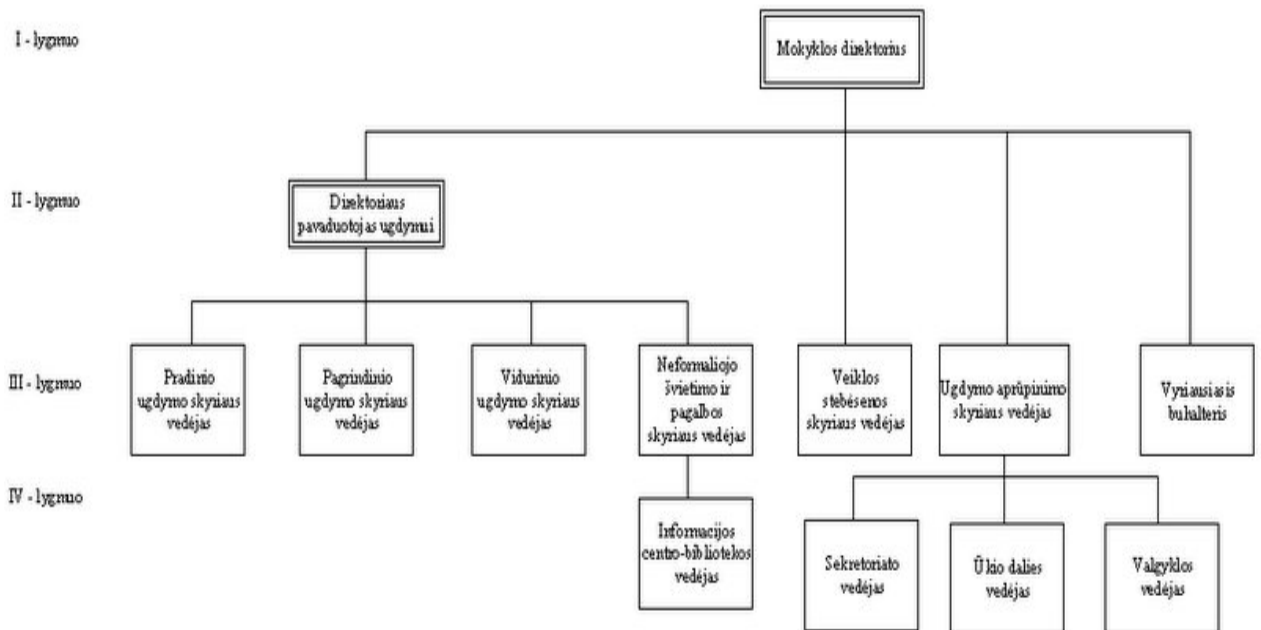
*Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis R. Mečkauskiene. Šiuolaikinės mokyklos valdymas. Vilnius, 2008.*

nepasimesti sudėtingame mokyklos valdymo modulyje, mokyklos vadovas sudaro mokyklos valdymo struktūrą (pav.1.1.1).

Kiekvienos mokyklos valdymo struktūrai formuoti didelę įtaką turi mokyklos dydis, tipas ir mokyklos finansinės galimybės. Įvairiose mokyklose pavaduotojų skaičius skiriasi, jis priklauso nuo minėtų finansinių galimybių ir mokyklos dydžio. Jų skaičius gali būti nuo 1 iki 4 ir daugiau. Kaip matome iš (1.1.1 pav.) pagrindinė atsakomybė šioje mokyklos hierarchinėje valdymo struktūroje tenka mokyklos direktoriui, kuris valdo, t.y. sugeba aprėpti ir susisteminti viską, kas vyksta mokykloje.

Kadangi nuo sovietinių laikų veikiančioje hierarchinėje valdymo struktūroje nebuvo aiškių pavaldumo ir atsakomybės ribų, nes vyravo perdėm supaprastinta valdymo struktūra, kuri jau nebetenkino šiandieninės mokyklos poreikių. Todėl 2006 m. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija kartu su socialinės ir ekonominės plėtros centro atstovais pradėjo vykdyti Mokyklos struktūros tobulinimo projektą 2006 -2009 m. Projekto metu buvo sukurta ir 26 –ioje Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose išbandyta nauja mokyklos valdymo struktūra, kurioje, priklausomai nuo mokyklos dydžio ir tipo, gali būti formuojami 4 valdymo lygmenis: direktorius, direktoriaus pavaduotojas, skyriaus vedėjas, poskyrio vedėjas. Atsižvelgiant į mokyklos dydį ir tipą, mokyklose yra siūlomi šeši valdymo modulio variantai. Vienas iš modulio pavyzdžių pateikiamas 1.1.2. paveiksle. Vienas iš esminių projekto tikslų buvo ugdomoji mokyklos veikla atskirti nuo ūkinės veiklos. Ši organizacinė struktūra ( patvirtinta Švietimo ir mokslo ministro 2008 m. balandžio 10 d. įsakymu NR. ISAK – 1040) nėra privaloma, kitos eksperimente nedalyvavusios mokyklos naudoja sena organizacinė

struktūra (žr.1.1.1. pav.). Įdiegta nauja mokyklos valdymo struktūra pasižymėjo lankstumu, konkretesniu administracinio personalo veiklos funkcijų ir atsakomybės pasiskirstymu, bei sumažėjusiu direktoriaus veiklą apimtimi, mokyklos vadovui sudarė sąlygos labiau koncentruotis į strateginius sprendimus. Tapo aiškesnis darbuotojų pavaldumas, greičiau ir efektyviau sprendžiamos problemos, priimami sprendimai. Taipogi aiškūs veiklos barų apibrėžtumas sudarė sąlygas efektyviai naudoti etatinio apmokėjimo privalumus. Projekto metu įvestas kompiuterizavimas modernizavo ugdymo procesą, pagerino mokymo žurnalų pildymą, lankomumo kontrolę, programų vykdymo analizę.



**pav. 1.1.2. Vidutinio dydžio vidurinė mokykla, „ilgoji“ gimnazija (nuo 501 iki 1200 mokinių)**

*Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Mokyklos struktūros tobulinimo programa 2006–2009 m.*

Tačiau buvo pastebėta, kad įgyvendinant modulį išpūstojo mokyklos valdymo aparatas, padidėjo biurokratija, šiuo atveju padidėjo finansavimo išlaidos. Dėl sunkmečio laikotarpio sumažinto finansavimo, visų mokyklų valdymo modulis neveikia visu pajėgumu.

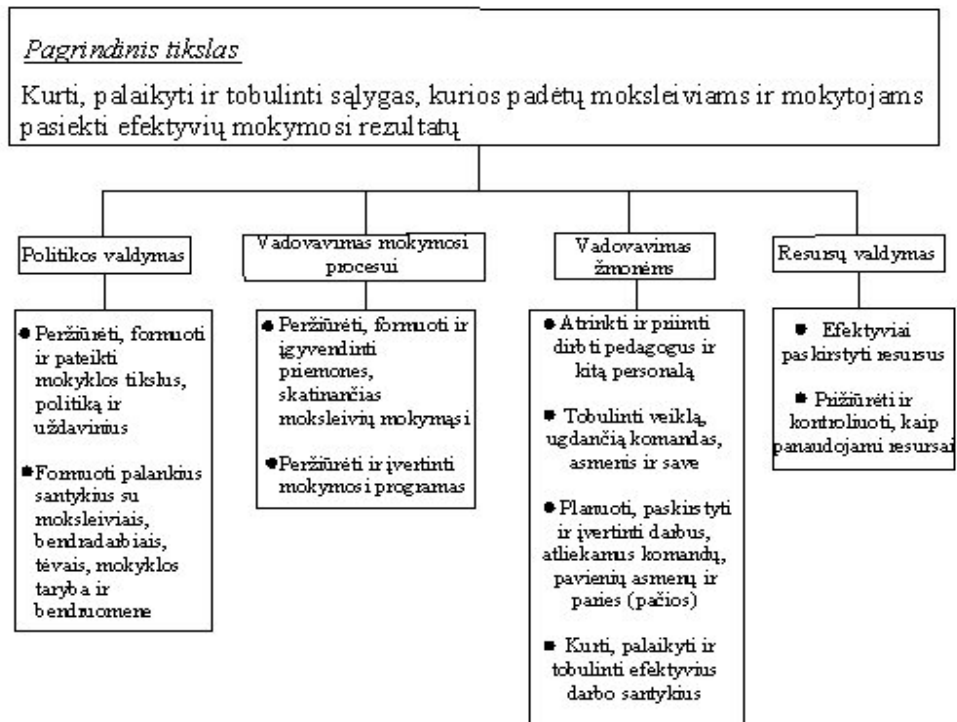
Reikia pastebėti, kad vadovo veikla nusakoma keletu terminų: valdymas, vadyba, vadovavimas ir administravimas. Nors šie terminai iš pirmo žvilgsnio atrodo labai artimi ir neretai šios sąvokos vartojamos kaip sinonimai, tačiau kiekvienas iš jų vartotinas konkrečiose situacijose, esant tam tikroms aplinkybėms. R. Mečkauskienė [23, p. 15] pateikia tokius šių sąvokų apibrėžimus: Vadyba – tai mokslo disciplina, kuria studijuodami vadovai įgyja teorinių valdymo menų žinių, taip reikalingų jų kasdiniame darbe. Vadovavimas – viena iš valdymo funkcijų pagal pasirinktą stilių, kuris išryškėja

santykiuose su pavaldiniais. Valdymas – tai procesas, kuriame vadovas veikia sąmoningai planuodamas ir organizuodamas, vadovaudamas ir kontroliuodamas siekia kokybiškų tikslų realizavimo. Plačiausiai valdymą apibrėžia Ch. Lusthaus (1997), [30, p.14 cit. pgl. S. Neifachą], sakydamas, kad valdymas – tai teisės normų laikymasis, tinkami strateginių sprendimo priėmimo būdai, vadovaujantys asmenys, krypties numatymo metodai, ryšiai su išoriniu pasauliu, o geras valdymas – tai pakankamo dėmesio skyrimas visiems paskirties įgyvendinimo aspektams. Tuo tarpu P. Zakarevičius (1998) pažymi, kad valdymo veikla yra dualistinė veikla: ją vykdant tenka reguliuoti tiek ekonominius, gamybinius, komercinius, finansinius, tiek socialinius (žmonių veiklos ir santykių) procesus. Šio autorio nuomone vadyba mokslinė prasme – mokslo kryptis apie organizacijų valdymo dėsningumus, principus, metodus, organizacinį mechanizmą. S. Neifachas (2006) teigia, kad administravimas, tai valdymas vadovaudamasis aukštesnių institucijų nurodymais ir jų sprendimų vykdymas (išreikštus teisės aktais, normatyviniais dokumentais ir kt.).

Kaip teigiama mokyklos vadybos nacionaliniuose „Velso“ standartuose (1999 m.), pagrindinis mokyklos vadovo tikslas - profesionaliai vadovauti mokyklai, užtikrinant sėkmingą jos veiklą bei veiklos tobulinimą, aukštos kokybės švietimą visiems jos mokiniams bei keliant mokymosi bei pasiekimų standartus.

Velso nacionaliniuose standartuose nurodoma, kad mokyklos vadovas yra svarbiausias mokyklos profesionalas. Bendradarbiaudamas su vadovujančia institucija, mokyklos direktorius kuria mokyklos viziją, vadovauja jai, nurodo veiklos kryptį bei valdo ir tvarko ją taip, kad būtų pasiekti ir įgyvendinti visi užsibrėžti tikslai ir planai. Kartu su vadovujančia institucija direktorius yra atsakingas už nuolatinį švietimo kokybės gerinimą; standartų kėlimą; lygias galimybes; politikos ir praktikos vystymą ir efektyvų išteklių naudojimą mokyklos tikslams ir uždaviniams siekti. Direktorius pareiga yra sukurti aplinką, tinkamą produktyviam, disciplinuojamam mokymuisi, kasdieniam mokyklos valdymui, organizavimui ir administravimui. Jis yra atsakingas valdančiai institucijai.

Mokyklos vadybos standartai mokyklos vadovui apibrėžia rezultatus, kurių jis turi pasiekti, kad pademonstruoti savo kompetenciją. R. Želvys (1997) pateikia mokyklos vadybos standartų struktūros pavyzdį, kuriuose nurodomi veiklos kriterijai, kurių turi atitikti mokyklos vadovas (pav. 1.1.3.). Mokyklos vadybos standartų veiklos įvertinimo kriterijai apibrėžia, kokia turėtų būti efektyvi vadybinė veikla ir suteikia orientyrus, arba išsamesnes instrukcijas, pagal kurias galima įvertinti vadybinio darbo mokykloje lygį.



**pav. 1.1.3. Mokyklos vadybos standartų struktūros pavyzdys**

**Šaltinis:** Sudaryta autoriaus remiantis R. Želvys. *Švietimo vadyba*. 1997:58

Šiuose veiklos kriterijuose nurodomos žinios, supratimas, įgūdžiai bei savybės, susijusios su pagrindinėmis vadovavimo sritimis. Jie apibrėžia vadovavimo kvalifikaciją. Labiau patyrusių ir naujai paskirtų direktorių poreikiai yra skirtingi, tačiau visi direktoriai turi vadovauti ir valdyti taip, kad užtikrintų aukštos kokybės mokymą ir mokymąsi bei augančią mokinių pažangą.

*Apibendrinant skyrelį galima teigti, kad mokyklos vadybos standartai yra būtini ir daro didžiulę įtaką formuojant naują vadybinę švietimo įstaigų paradigmą atitinkančią nūdienos Lietuvos realijas. Įdiegta mokyklos vadybos standartų sistema suteikia galimybę sutelkti dėmesį į švietimo organizaciją, tobulinti kompetenciją, siekti nuolatinio veiklos gerinimo ir veiksmingumo bei užtikrina kokybiškesnius, racionališkus ir spartesnius valdymo procesus švietimo sistemos tobulėjimo eigoje. Šiuolaikinis mokyklos valdymas suprantamas kaip mokyklos veiklos procesas, kuriame mokyklos vadovas taikdamas modernias vadybos mokslo teorijas turi vykdyti aukštesnių institucijų nurodymus ir atstovauti savo įstaigos narių interesams, taip pat turi sugebėti paskirstyti savo formalią valdžią, mokėti ją deleguoti darbuotojams, derinti veiklos planavimą, organizavimą, sprendimų priėmimą ir darbuotojų motyvavimą, atlikti kontrolę ir veiklos koregavimą taip, kad būtų įgyvendinta mokyklos misija.*

*Nuo Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo nebuvo įvykusių esminių mokyklos struktūros organizavimo pertvarkų. Prisdengusi sovietine valdymo patirtimi ir iki šiol vis dar vyraujanti Lietuvos mokyklose supaprastinta valdymo hierarchinė struktūra pasižymėjo neaiškiomis pavaldumo, nelankstumo ir atsakomybės ribomis, kur pagrindinė atsakomybė ir vadovavimo krūvis šioje valdymo struktūroje teko mokyklos direktoriui. Įdiegta nauja mokyklose valdymo struktūra pasižymėjo lankstumu, konkretesniu administracinio personalo veiklos funkcijų ir atsakomybės pasiskirstymu, bei sumažėjusiu direktoriaus darbo veiklų apimtimi.*

### 1.1.3. Vadybos metodologinių žinių ir priemonių taikymas švietimo įstaigų valdyme.

Vadovavimas šių dienų mokyklai reikalauja nepaprasto išvalgumo ir verčia mokyklos vadovus prisiimti didelius įsipareigojimus. Šiandien mokyklos direktorius turėdamas ribotus žmogiškuosius, materialinius bei finansinius išteklius turi užtikrinti veiksmingą mokyklos veiklą bei nuolatinį jos tobulėjimą, todėl anot. S. Neifacho (2007) švietimo įstaigos vadyba turi būti pagrįsta esamos padėties suvokimu ir adekvačiu jo vertinimu. Nuo mokyklos direktoriaus efektyvios valdymo veiklos priklauso, kaip švietimo įstaiga sėkmingai realizuos savo tikslus ir įvykdys socialinius įsipareigojimus.

Anot R. Mečkauskienės (2007) mokyklos direktorius norėdamas, kad mokykla pasiektų aukštesnių ugdymo rezultatų ir įgyvendintų mokyklai skirta misiją, turi žvelgti daug toliau už eilinį darbuotoją ir mokyklos veiklą matyti visos švietimo sistemos kontekste. Jis turi stengtis darbus ir įsipareigojimus paskirstyti taip, kad darbuotojai galėtų geriausiai save realizuoti ir, matydami savo darbo rezultatus, pajusti sėkmę ir pasitenkinimą. Darbo procese svarbu pastebėti darbuotojo pastangas, jį motyvuoti, skatinti ir sukurti tokias darbo sąlygas, kad darbuotojas norėtų įgyvendinti mokyklos tikslus, nes jie tampa jo įsipareigojimu ir atitinka asmeninius norus bei siekius. Šios tikslus įgyvendinti padeda pagrindinės keturios vadybinės funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolės kitų mokytojų darbo.

R. Želvys (1999) pateikia vadybos funkcijų sampratą: (žr. lentelę. 1)

**Lentelė 1** vadybos funkcijų samprata.

Planavimas	Organizavimas	Vadovavimas	Kontrolė
Poreikių nustatymas	Darbo grupių sukūrimas	Veiklos iniciavimas	Kontrolės sistemos sukūrimas

Rezultatų numatymas	Užduočių ir resursų paskirstymas	Veiklos koordinavimas	Vertinimo kriterijų nustatymas
Tikslų apibrėžimas	Atsakomybės nustatymas	Darbuotojų parinkimas	Laimėjimų matavimas
Metodų parinkimas	Igaliojimų paskirstymas	Darbuotojų ir užduočių suderinimas	Deviacijų (nukrypimų) išaiškinimas
Finansavimo suradimas	Tarpusavio ryšio nustatymas	Darbuotojų tobulinimas	Koreguojamų veiksmų atitikimas
Tvarkaraščio sudarymas	Organizacijos programavimas	Darbuotojų motyvavimas	Informacijos apie pasikeitimus teikimas
Plano pristatymas ir propagavimas		Informacijos teikimas	

*Šaltinis: Adaptuota autoriaus remiantis R. Želvys. Švietimo vadyba, 1999:14*

Valdymo funkcijų apibūdinimas rodo, kad mokyklos veikloje yra gausybė įvairių darbų, kurių mokyklos direktorius privalo aprėpti, siekiant veiksmingo mokyklos veiklos valdymo realizavimo. Kaip matome iš lentelės 1, šias valdymo funkcijas galima įvairiai grupuoti ir išskirti skirtingą jų skaičių. Tačiau R. Jucevičius (1996) patogumo dėlei vadybines funkcijas suskirstė į dvi pagrindines grupes: pagrindines ir integruojančias funkcijas. Šiuo atveju pagrindinės funkcijos yra: planavimas, organizavimas, motyvavimas ir kontrolė, bei integruojančios: tikslų formulavimas, problemų analizė, sprendimų priėmimas ir komunikavimas.) ( žr. lentelę 2).

**Lentelė 2** pagrindines ir integruojančios vadybines funkcijas

Integruojančios funkcijos	Problemų analizė, tikslų planavimas, sprendimų priėmimas, komunikavimas.					Valdymo
Pagrindinės funkcijos	plana- vimas	Organi- zavimas	Motyva- vimas	Koordi- navimas	Kontrolė	Kokybė

*Šaltinis: Adaptuota autoriaus remiantis Jucevičius R., Švietimo vadybos įvadas, 1996 : 40*

Lentelėje 2. pavaizduotos 5 mokyklos direktoriaus valdymo funkcijas:

- *planavimas* – vienas iš būdų, kurio dėka mokyklos direktorius užtikrina visų mokyklos narių bendruomenės pastangas siekiant bendrų, užsibrėžtų tikslų realizavimo. Kaip teigia R. Mečkauskienė (2008) planavimas yra vienas iš sudėtingiausių mokyklos vadovo veiklos barų, kuriam jis paprastai skiria iki 25-30% procentų savo darbo laiko.
- *organizavimas* – tai organizacinių prielaidų, leidžiančių žmonėms ir jų grupėms efektyviai siekti užsibrėžtų tikslų, procesas;
- *motyvavimas* – tai žmonių motyvavimas atitinkamai veiklai. Mokyklos direktorius šią funkciją atlieka motyvuodamas mokyklos bendruomenės narius įgyvendinti mokyklos viziją;
- *koordinavimo* proceso tikslas pasiekti, kad visi valdomi procesai įvyktų sklandžiai. Koordinavimu siekiama, kad žmonės ir jų grupės, veikdamos tam tikroje struktūroje ir pagal numatytą sąveikos mechanizmą, ne dubliuotų veiksmus, o palaikytų vieni kitus, ir atskiri procesai būtų derinami laike;
- *kontrolė*; šios funkcijos paskirtis – užtikrinti standartų vykdymą, kuris išreiškia galutinį valdymo rezultata, geriausio galutinio veiklos rezultato pasiekimą, t.y. kad mokyklos misiją būtų realizuota ir tikslai pasiekti.

Taip pat lentelėje 1.1. pateikti 4 integruojančios valdymo funkcijos:

- *problemų analizė* – tai išėities pozicijos ieškojimas, kuria remiantis pageriname tolimesnį sprendimų priėmimo procesą;
- *tikslų planavimas* – tai galutinio tikslo ir (ar) būsenos siekimas, kai numatomas rezultatas, kurio pageidaujame pasiekti.
- *sprendimų priėmimas*, kurio pagrindas - įvairių kompleksinių problemų analizavimas ir kūrimas jų sprendimo prielaidų;



- *komunikavimas*. Anot MRU dėstytojos V. Višnevskos: „komunikacija – socialinė sąveika per pranešimus“. Komunikavimas skiriamas į išorinį ( informacijos apie išorinę aplinką gavimas), ir vidinį ( informacijos judėjimas kanalais įvairiomis kryptimis: tarp skirtingų hierarchinių lygių, vertikalia kryptimi, horizontalia, vadovo su pavaldiniu ar jų grupe it kt. gavimas) bei neformalų (pvz., gandai) komunikavimą.

Didelė darbų apimtis ir dinamiškas dabartis priverčia priverčia mokyklų direktorius susidurti su sudėtinga valdymo požiūrių situacija reikalaujančia papildomų ekonominių, finansinių, teisinių ir vadybinių žinių žinojimo. Todėl mokyklų direktoriams iškyla poreikis gauti papildomų, konsultacinių žinių, pasinaudojant švietimo konsultantų paslaugomis. Kaip teigiama Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. ISAK - 1041 (mokslo ministro 2008 m. birželio 20 d. įsakymo Nr. ISAK- 1866 redakcija) parengtuose Švietimo konsultantų nuostatuose, konsultantų veiklos tikslas – padėti mokyklų vadovams ir mokytojams užtikrinti kokybišką mokyklos veiklą ir ugdymo kokybę o pats konsultantas apibrėžiamas kaip asmuo, kuris vertina ir konsultuoja mokyklų vadovus, jų pavaduotojus ugdymui, ugdymą organizuojančius skyrių vedėjus, mokytojus, pagalbos mokyklai, mokiniui ir mokytojui specialistus ir kitus mokyklų bendruomenių narius prioritetiniais valstybinės švietimo politikos, ugdymo turinio įgyvendinimo, ugdymo proceso organizavimo ir mokyklų valdymo, tobulinimo bei kitas švietimo klausimais. Taip pat galimybę bendrojo lavinimo mokyklų bendruomenėms gauti ir teikti konsultacinę pagalbą teisiškai apibrėžia vienas iš pagrindinių švietimo organizavimo ir vykdymo Lietuvos Respublikoje tvarką reglamentuojančių dokumentų – Švietimo įstatymas. Šio įstatymo 6 straipsnio 5 punkte nurodoma, kad Lietuvos švietimo sistema apima informacinę, konsultacinę, kvalifikacijos tobulinimo bei kitą pagalbą mokytojui ir mokyklai.

B. Fidler (2006) pabrėžia, kad edukologinės dalykų konsultantų žinios yra naudingos įvertinant, kaip atliekamos esamos ugdymo veiklos, bei rekomenduojant, kaip jas tobulinti, tačiau proceso konsultantas turi daugiausia ką pasiūlyti strateginiams pokyčiams. B. Fidler pastebi, kad konsultantai turėtų būti žmonės, su kuriais mokyklos vadovas palaiko santykius ir kuriais jis pasitiki. Tuomet mokyklos vadovas galės būti atviras ir sužinos autentišką savo konsultanto nuomonę ar reakciją.

Švietimo įstatymo 65 straipsnis, apibrėžiantis mokyklos bendruomenės narių dalyvavimą švietimo valdyme, 1 ir 3 punkte nurodoma:

1. Mokyklos bendruomenės nariai gali dalyvauti švietimo valdyme, burtis į įvairių grupių (mokinių, studentų, mokytojų, tėvų (globėjų, rūpintojų), mokyklų, švietimo valdymo lygių vadovų) interesų asociacijas, organizacijas, sąjungas, vykdančias jų narių nustatytus švietimo, kultūros, mokslinio tyrimo plėtotės uždavinius ir funkcijas, numatytas jų veiklos įstatuose.

2. Švietimo valdymo subjektai šio straipsnio 1 dalyje nurodytoms organizacijoms ir asociacijoms jų funkcijoms atlikti nustatyta tvarka teikia informacinę, konsultacinę ir metodinę pagalbą, gali jas kviešti konsultuoti, būti ekspertais.

Švietimo konsultantų nuostatuose teigiama, kad konsultantus gali rengti Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įgaliota institucija.

*Apibendrinant galima teigti, kad mokyklos vadovas vykdo pagrindines vadybines funkcijas: planuodamas ir sudarydamas biudžetą, organizuodamas ir vykdomas personalo atranką bei mokymus, motyvuodamas darbuotojus, atlikdamas kontrolę ir priminėdamas sprendimus, bei integruojančios: tikslų planavimą, sprendimų priėmimą, komunikavimą, problemų analizę.*

*Didelė darbų apimtis ir dinamiškas dabartis priverčia mokyklų direktorius susidurti su naujomis valdymo situacijomis reikalaujančiomis papildomų ekonominių, finansinių, teisinių ir vadybinių žinių, kurių gali suteikti švietimo vadybos konsultantai, padedantys prioritetiniais valstybinės švietimo politikos, ugdymo turinio įgyvendinimo, ugdymo proceso organizavimo ir mokyklų valdymo-tobulinimo bei kitais klausimais.*

## **1.2. Veiksmingų švietimo įstaigų kokybės užtikrinimo galimybių Lietuvoje analizė vyriausybės strateginių priemonių kontekste**

### **1.2.1. Mokyklos veiklos kokybės matai ir vadovavimo modelių taikymas siekiant švietimo įstaigos veiklos veiksmingumo**

Apibrėžti švietimo kokybės sąvoką yra labai sunku. Kokybės parametrų, kriterijų, kurių mokslininkai pateikia apibrėžiant kokybės sąvoką yra labai daug. Kaip teigiama „Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcijoje“ (2008 m.), formaliojo švietimo kokybė yra visuma švietimo savybių, kurios lemia:

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

Šioje koncepcijoje nurodoma, kad švietimo kokybės samprata yra kontekstuali ir kintanti. Dėl jos susitariama, ji koreguojama atsižvelgiant į tam tikru laikotarpiu vyraujančius asmens ir visuomenės poreikius, švietimo misijos sampratą ir švietimui keliamus tikslus.

R. Želvys (1997), mokyklos veiklos kokybę suskirsto į šias tris plačias sritis:

1. veiklos, skirtos paskirties įgyvendinimui, kokybė (efektyvumas);
2. veiklos kokybė turimų išteklių atžvilgiu (našumas);
3. veiklos, palaikančios gyvybingumą ir pastovumą, kokybė (tinkamumas).

R. Želvys organizacijos veiklos kokybę apibudina, kaip organizacijos paskirties įgyvendinimo dydį (efektyvumą), investuotojų resursų atsiperkamumą (našumą) ir suinteresuotų šalių poreikių tenkinimą (tinkamumą).

M. Vilkonienė pažymi [46,p.1], kad edukacinėje literatūroje sutinkamos gana įvairios švietimo kokybės sampratos: „iškeltų tikslų ir gautų rezultatų atitikimas“, „vartotojų poreikių atitikimas“, „nuolatinis tobulėjimas“, „plėtra“, „socialinė ir psichopedagoginė kategorija, nusakanti švietimo rezultato bei poreikių ir lūkesčių atitikimą“. P. Rado (2003) [46, p.2 cit. pgl. M. Vilkonienę] kokybę švietimo srityje apibrėžia trimis aspektais:

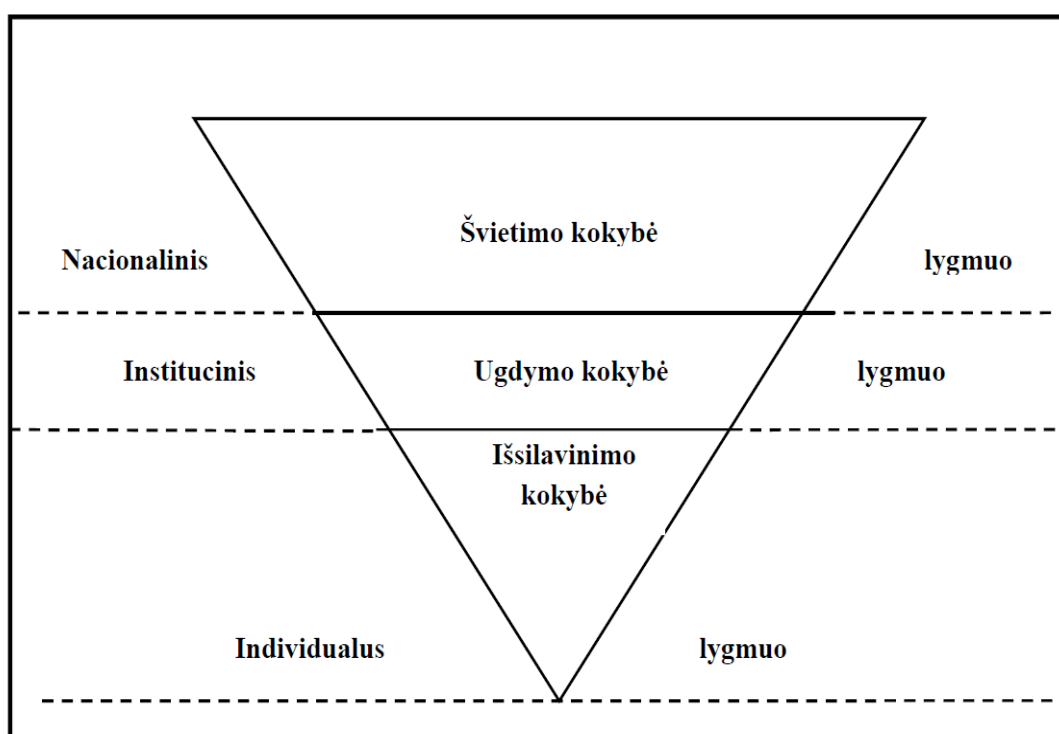
- *ekspertų parengtų kokybės reikalavimų patenkinimas* (t.y. reikalavimai ugdymo turiniui ir egzaminams);
- *„sutartyje“ numatytų reikalavimų patenkinimas* (t.y. speciali programa, kurią mokykla pasiūlo mokinių tėvams);
- *kiekvieno atskiro vartotojo reikalavimų patenkinimas* (t.y. specifinių kiekvieno mokinio mokymosi poreikių patenkinimas) (Rado, 2003, p. 67)

Kadangi Europos Sąjungoje kol kas nėra vieningo priimtino susitarimo dėl švietimo kokybės sąvokas, verta apžvelgti kaip traktuoja šią sąvoką įvairūs mokslininkai.

D. Gedminienė, A. Gumuliauskienė švietimo kokybę traktuoja, kaip požymių visuma, leidžianti spręsti, kaip švietimo įstaiga, švietimo sistema ar atskiri jos posistemiai vykdo savo paskirčiai būdingus nacionalinius ir regioninius tikslus, atitinka ugdytinių / klientų poreikius, Europos Sąjungos, pasaulio šalių švietimo tendencijas, siekia naujovių ir nuolatinio tobulėjimo esamomis sąlygomis ir geba tas sąlygas gerinti“ (Barkauskaitė, Bruzgelevičienė, 2004,p. 13), [7, cit. D. Gedminienė, A. Gumuliauskienė].

Anot M. Vilkonienės [46, p.2] švietimo kokybė bendriausia prasme yra švietimo vartotojų (švietime dalyvaujančių asmenų, visuomenės ir t.t.), profesionalų (pedagogų, švietimo įstaigų vadovų, švietimo valdymo specialistų, švietimą aptarnaujančios infrastruktūros specialistų, mokslininkų) ir politikų susitarimai dėl švietimo tikslų (vertybių, kurių įkūnijimo yra siekiama), jų siekimo būdų (kaip, kokiais ištekliais, darbų pasiskirstymas ir jų atlikimo laikas ir pan.), pasiekimų įvertinimo kriterijų

(laukiamų rezultatų) bei sutartinių tikslų pasiekimo laipsnis. Minėta autorė pažymi, kad vertinant švietimo kokybę galima išskirti trijų lygmenų susitarimo dermę [žr. pav. 1.2.1.]. Pirmasis, nacionalinis, yra švietimo kaip sistemos lygmuo, kuris bendriausia prasme atsakingas už švietimo kokybę. Nacionalinio lygmenio kokybės rezultatas matuojamas įvertinant organizacijos valdymo struktūra, funkcijų pasidalijimą, tikslus ir tai, kaip tie tikslai atitinka visuomenės poreikiams, lūkesčiams bei padeda/trukdo įgyvendinti nacionalinių švietimo tikslų. Šis lygmuo sudaro sąlygas antrajam – ugdymo kokybei, tai yra instituciniam lygmeniui vystymuisi, vykstančiame švietimo ir ugdymo įstaigose, kokybės skatinimui. Anot Barkauskaitė, Bruzgelevičienė, 2004,p. 13. [7, cit. pgl. D. Gedminienę, A. Gumuliauskienę] ugdymo kokybė – „sutartinių vertės požymių visuma, rodanti, koku laipsniu, būdais bei priemonėmis švietimo įstaiga pasiekia savo paskirčiai būdingų nacionalinės švietimo sistemos ugdymo tikslų, tenkina ugdytinių poreikius, padeda pasiekti mokiniams asmenybės brandos, geba valdyti procesus ir sąlygas“



**Pav. 1.2.1. Kokybės valdymo lygmenys**

**Šaltinis:** *Adaptuota autoriaus remiantis M. Vilkoniene: „Kokybė mokykloje ir ją lemiantys veiksniai“, 2010*

Trečias ne mažai svarbus - individualus lygmuo anot M. Vilkonienės suprantamas kaip išsilavinimo kokybė, kaip visapusiško asmenybės ugdymo(si) rezultatas. Bendrasis išsilavinimas pripažįstamas kokybišku, jei ugdymosi rezultatas visiškai atitinka ugdymosi tikslą, o neigiami ugdymo(si) proceso padariniai, tokie kaip persitempimas, pervargimas, nenoras mokytis, įvairūs sveikatos sutrikimai, yra nežymūs arba visai nefiksuojami (Поташник и др., 2004; Колесникова, 2001), [46, p.3 cit. pgl. M. Vilkonienę].

Pastaruoju metu Lietuvos švietimo sektoriuje stebimas ypatingai didelis dėmesys mokyklos veiklos kokybės skatinimui. Tai susiję su didėjančia konkurencija tarp mokyklų, dėl mokinių, išteklių ir globalizacijos proceso, kuris įtakoja ieškoti geresnių paslaugų visuomenei. Labai dažnai švietimo kokybės kriterijai yra planuotų rezultatų pasiekimai (mokinių pasiekimai olimpiadose, sportiniuose varžybose, puikiai besimokančių moksleivių skaičius, egzaminai ir kt.). Tačiau, švietimo įstaigoje minėti parametrai nėra esminiai dalykai ir šie pasiekimo rezultatai gali visiškai nesutapti su kokybe. Pavyzdžiui, mokykloje gali būti daug gabių, gerai besimokančių mokinių, tačiau tie mokiniai gali būti siauri kaip asmenybės, t.y. nepadoriai elgtis, įžeidinėti mokytojus. Todėl mokykloms, siekiančioms sukurti geros kokybės paslaugų garantavimo klimatą būtina nustatyti mokyklos kokybės viziją, kuri turi būti orientuota į mokinių poreikius bei jų ir jų tėvų lūkesčių tenkinimą. Mokykla turėtų užtikrinti, kad mokiniai patogiausiai jaustųsi mokymosi metu ir gautų gerą įspūdį apie jiems teikiamas mokykloje žinias. Tam tikslui mokykla turėtų turėti atitinkamą organizacinę struktūrą, kvalifikuotus pedagogus, socialinius darbuotojus, psichologus, kurie galėtų suteikti realios galimybės moksleiviams išspręsti jų problemas. Todėl mokykloms siekiančioms veiklos kokybės, reikia orientotis ne tik į rezultato kokybę (pasiekimus), bet ir paslaugų kokybę, kuriai svarbu mokinio savijauta, emocinė būsena.

Mokyklos veiklos kokybė didele dalimi priklauso ir nuo gerai organizuotos mokyklos vadybos. Mokslinio tyrimo ataskaitoje [9, p. 8] pabrėžiama, kad švietimo įstaigos vystymasis, novatoriškumas ir ugdymo(-si) kokybė tiesiogiai priklauso nuo vadovavimo kokybės, nuo vadovo ir jo komandos kompetencijos – intelektualinių ir pragmatinių administravimo mokėjimų ir įgūdžių – sąmoningos plėtotės. Čia ypatinga misija tenka mokyklos vadovui, nes būtent jis turi būti tas asmuo, iš kurio tikimasi visuomenei svarbių švietimo inovacijų diegimo. Kadangi kiekviena švietimo įstaiga yra unikali, todėl labai svarbu kiekvienai mokyklai atsižvelgiant į jos vidaus bei išorės sąlygas parinkti tinkamą strategiją ir vadovavimo modelį, kuris padėtų užtikrinti sklandų darbą ir nuolatinę kokybės augimą mokykloje.

Lukas, Valentine & Miles (2001) [13, cit. pgl. R. Kontautienę, J. Melnikovą], išskiria tris vadovavimo modelius, būdingus mokyklos vadovams. Tai instrukcinis, transakcinis, transformacinis vadovavimo modeliai (žr. lentelę 3).

*Lentelė 3. Vadovavimo modelių įtaka organizacijos procesams.*

<b>Vadovavimo modelis</b>	<b>Kokiam procesui turės įtakos</b>	<b>Koks yra įtakos tikslas</b>	<b>Kokie bus įtakos rezultatai</b>
<i>Instrukcinis</i>	Vadovavimas ugdymo procesui	Skatinti moksleivių mokymąsi; Įvertinti mokymosi programas; Skleisti informaciją apie organizacijos veiklą visuomenėje; Skatinti pedagogų kvalifikacijos kėlimą.	Akivaizdi moksleivių pažanga; Moksleivių skaičiaus mokykloje didinimas; Teigiamas organizacijos įvaizdis visuomenėje; Kvalifikuoti žmogiškieji ištekliai
<i>Transakcinis</i>	Mokyklos politikos, formavimas, procedūrų valdymas	Nuteikti mokyklos personalą efektyviam užduočių atlikimui; Sėti ir įvertinti organizacijos pasiekimus bei numatyti tobulintinas vietas; Reglamentuoti bei reguliuoti mokyklos procedūras bei procesus.	Palaikoma tvarka visuose procesuose ir procedūrose; Užtikrintas mokyklos veiklos monitoringas; Realizuoti bendrieji mokyklos kaip organizacijos tikslai.
<i>Transformacinis</i>	Mokyklos kultūros formavimas	Skatinti mokyklos bendruomenę pasižvesti mokyklos vizijai; Skatinti pokyčius ir inovacijas; Diegti maksimalias pastangas organizacijos labui.	Nuolatinis organizacijos tobulėjimas.

*Šaltinis: Adaptuota autoriaus remiantis R. Kontautiene, J. Melnikova, 2007*

Šiandieniniai mokyklai būtų aktualus transformacinio tipo vadovavimo modelis, kadangi jis orientuotas į organizacijos kokybės vizijos kūrimą ir jos įgyvendinimą t.y. patrauklios bendradarbiavimo ir teigiamo mokymosi aplinkos kūrimą ir palaikymą, pokyčių ir inovacijų organizacijoje skatinimą ir kt., visa tai atveria mokyklai galimybę siekti aukštesnių kokybės rezultatų. Kas liečia instrukcinio ir transakcinio vadovavimo modelius, tai jie labiau orientuoti į kokybės užtikrinimą, bet ne į jos nuolatinį augimą, todėl šie vadovavimo modeliai šiuolaikiniai mokyklai yra neaktualūs.

Anot L. Kaltauskienės [12], mokykla užtikrins veiklos kokybę, jei vadovas vadovavimo procese suderins šias kriterijus:

*Lentelė 4. Mokyklos vadovo vadovavimo kriterijai užtikrinant veiklos kokybę*

Lyderystė	Strateginis planavimas	Dėmėsis mokiniui, rinkai, socialiniams partneriams	Matavimas, analizė ir žinių vadyba	Dėmesys darbuotojams	Proceso vadyba	Rezultatai
Vadovų lyderystė (vizija, vertybės, komunikacija, organizacinė kultūra).	Strategijų ir įgyvendinimo programų rengimo proceso efektyvumas	Mokinių, partnerių ir rinkos pažinimas	Matavimo, analizavimo ir darbo tobulinimo praktika (kokybės, prieinamumo ir efektyvumo užtikrinimas)	Mokinių, partnerių ir rinkos pažinimas.	Esminės kompetencijos (mokytojų, vadovų, mokinių)	Mokinių mokymosi rezultatai
Organizacijos stiprinimas	Strateginių siekių pasirinkimas ir koregavimas	Žinių panaudojimas	Informacijos, informacinių technologijų ir žinių vadyba (kokybės, prieinamumo ir efektyvumo užtikrinimas).	Žinių panaudojimas	Darbo procesų dizainas.	Mokinių ir socialinių partnerių grupių pasitenkinimas, įstaigos vertinimas ir lojalumas.
Organizacijos socialinė atsakomybė, etiškumas, pilietiškumas	Pažangos matavimas				Pasirengimas kritiniams atvejams	Finansiniai ir rinkos rezultatai.
					Darbo procesų vadyba.	Rezultatai darbuotojų kompetentingumo srityje.
					Darbo procesų tobulinimas	

						Rezultatai proceso efektyvumo srityje  Rezultatai lyderystės srityje
--	--	--	--	--	--	---

*Šaltinis: Adaptuota autoriaus remiantis L. Kaltauskiene parengtu pranešimu: „Mokyklų vadovų pasirengimas įgyvendinti atnaujintas bendrąsias programas“*

*Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinės mokyklos valdymas reikalauja, kad vadovavimas aprėptų visas mokyklos gyvenimo sritis, todėl vadovams būtina suvokti naujas vadovavimo koncepcijas, įvaldyti naujus vadovavimo modelius, kurie padėtų pasiekti veiklos veiksmingumą, skatinti kokybę formuojant naujos mokyklos įvaizdį visuomenėje. Šiandieniniai mokyklai būtų aktualus transformacinio tipo vadovavimo modelis, kadangi šis modelis orientuotas į organizacijos kokybės vizijos kūrimą, augimą ir jos įgyvendinimą t.y. patrauklios bendradarbiavimo ir teigiamo mokymosi aplinkos kūrimą ir palaikymą, pokyčių ir inovacijų organizacijoje skatinimą ir kt., visa tai atveria mokyklai galimybę siekti aukštesnių kokybės rezultatų.*

*Švietimo kokybė<sup>12</sup> bendriausia prasme yra švietimo vartotojų (švietime dalyvaujančių asmenų, visuomenės ir t.t.), profesionalų (pedagogų, švietimo įstaigų vadovų, švietimo valdymo specialistų, švietimą aptarnaujančios infrastruktūros specialistų, mokslininkų) ir politikų susitarimai dėl švietimo tikslų (vertybių, kurių įkūnijimo yra siekiama), jų siekimo būdų (kaip, kokiais ištekliais, darbų pasiskirstymas ir jų atlikimo laikas ir pan.), pasiekimų įvertinimo kriterijų (laukiamų rezultatų) bei sutartinių tikslų pasiekimo laipsnis.*

*Labai dažnai švietimo kokybės kriterijai yra planuotų rezultatų pasiekimai ( mokinių pasiekimai olimpiadose, sportiniuose varžybose, puikiai besimokančių moksleivių skaičius, egzaminai ir kt.)*

<sup>12</sup>M. Vilkonienė. Kokybė mokykloje ir ją lemiantys veiksniai//Šiaulių universitetas.2010, P.1



*Tačiau, švietimo įstaigoje minėti parametrai nėra esminiai dalykai ir šie pasiekimo rezultatai gali visiškai nesutapti su kokybe. Pavyzdžiui, mokykloje gali būti daug gabių, gerai besimokančių mokinių, tačiau tie mokiniai gali būti siauri kaip asmenybės, t.y. nepadoriai elgtis, įžeidinėti mokytojus. Todėl mokykloms, siekiančioms sukurti geros kokybės paslaugų garantavimo klimatą būtina nustatyti mokyklos kokybės viziją, kuri turi būti orientuota į mokinių poreikius bei jų ir jų tėvų lūkesčių tenkinimą. Mokykla turėtų užtikrinti, kad mokiniai patogiai jaustųsi mokymosi metu ir gautų gerą įspūdį apie jiems teikiamas mokykloje žinias.*

### 1.2.2. Lietuvos švietimo ir mokslo pertvarkos strateginių priemonių apžvalga

Praėjo jau daugiau negu du dešimtmečiai nuo Lietuvos švietimo pertvarkos pradžios. 1988 metais sukurta „Tautinės mokyklos“ koncepcija, kuri anot R. Želvio [53] padėjo pagrindus naujos švietimo sistemos kūrimui, todėl šie metai laikomi Lietuvos švietimo pertvarkos pradžia. R. Želvys [53] pabrėžia, kad Švietimo reformatorių inicijuotų pokyčių pradžia buvo drąsus, ryžtingas, ir, daugelio švietimo specialistų nuomone, sėkmingas žingsnis. Per šį pirmąjį švietimo reformos etapą daugiausia pastangų buvo skirta ugdymo turiniui pertvarkyti ir mokymosi pasirinkimo galimybių didinimui. Antrojo etapo metų (1998-2002 m.) anot R. Želvio buvo siekiama spręsti problemas, atsiradusias dėl gausių naujovių švietime bei visuomenės pokyčių. Šiame etape gerokai didesnis dėmesys skiriamas ekonominiam bei finansiniam švietimo aspektams. Buvo įgyvendinami tokie švietimo pertvarkos žingsniai, kaip valstybinių brandos egzaminų sistemos įdiegimas, ugdymo profiliavimas, mokinio krepšelio įvedimas, pradėtas mokyklų tinklo optimizavimas. Trečiasis etapas, prasidėjęs 2003 metais, siejamas su valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metams įgyvendinimu.

Taigi, kaip matome Lietuvos švietimo sistema yra nuolat reformuojama. Tai galima pastebėti ir aukštojo mokslo ir studijų srityje, kurioje buvo pradėti reikšmingi pertvarkymai, kurie, padidino aukštųjų mokyklų konkurenciją, sustiprino aukštojo mokslo kokybę ir leido universitetams pritraukti daugiau lėšų. Tačiau anot V. Budienės [19] švietimo sistema nors ir nuolat yra reformuojama, bet rezultatai liudija, jog dažniausiai trypiame vienoje vietoje, kadangi siūlomos ne esminės koncepcijos, bet fasadinės pertvarkos. Rupinąsi ne tiek mokymo turiniu, kiek medžiaginiaisiais dalykais, struktūromis, tipais, optimizavimu. Tačiau profesorius R. Želvys analizuodamas dabarties švietimo kontekstą padarė išvadą, kad švietimas anaiptol nėra krizinės būsenos, tiesiog pasikeitė švietimo

aplinka, pakito kontekstas, kuriame vertiname švietimo kaitą, nors, anot R. Želvio, juntamas reformų nuovargis [2, p.190 cit. pgl. V. Būdienę]

Kaip buvo minėta trečiame švietimo pertvarkos etape Lietuvos švietimas nuosekliai ir kryptingai vystomas pagal ilgalaikę programą – Valstybinę švietimo strategiją 2003-2012 metams. 2003 m. liepos 4. d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarymu Nr. IX-1700. 2005 m. sausio 24 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarimu Nr. 82 patvirtino Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programą. Strategijos nuostatos išryškino švietimo misiją šiuolaikinėje Lietuvos valstybėje, susiejo švietimą su strateginiais tautos siekiais ir esminių tautos raidos problemų sprendimų. Seimo priimtos Strategijos nuostatos atvėrė galimybę iškelti švietimą į nacionalinės politikos centrą, paversti švietimą modernios tautos ir valstybės, kuriančios visuomenės formavimo priemone [37]. Strategijos įgyvendinimo programoje detaliam numatyti švietimo atnaujinimo darbai ir jiems reikalingos lėšos. Valstybės ir visuomenės pastangomis per 2003–2012 metus yra įgyvendinami šie pagrindiniai švietimo plėtotos siekiai [48]:

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

Šioje strategijos įgyvendinimo programoje buvo numatytos bendrojo tikslo įgyvendinimo priemonės, kurios sugrupuotos pagal penkias prioritetines kryptis:

- valdymo tobulinimas,
- infrastruktūros tobulinimas,
- paramos tobulinimas,
- turinio tobulinimas,
- personalo kvalifikacijos tobulinimas.

Pirmoji prioritetinė Valstybinės švietimo strategijos kryptis – valdymo tobulinimas. Siekiama įgyvendinti kokybės vadybos principus, pereinant prie tolygiai paskirstytos atsakomybės ir atskaitomybės, pagrįstos racionaliai ir skaidriai planuojamais ir skirstomais finansiniais ištekliais. Turi būti įdiegta atsakingo valdymo sistema, grindžiama į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra,

visuomenės informavimu ir dalyvavimu švietimo procesuose. Tam tikslui turi būti decentralizuojamas ir dekoncentruojamas švietimo valdymas, didinamas mokyklų ir jų bendruomenių savarankiškumas, užtikrinamas jų veiklos skaidrumas.

Antroji prioritetinga Valstybinės švietimo strategijos kryptis – švietimo infrastruktūros tobulinimas. Siekiama racionalizuoti teikiamų švietimo paslaugų tinklą, plėtoti naujas švietimo paslaugas ir švietimo sistemos jungtis, socialines ir kultūrinės mokyklų funkcijas, stiprinti mokyklos ir vietos bendruomenės sąveiką.

Trečioji prioritetinga Valstybinės švietimo strategijos kryptis – paramos tobulinimas. Siekiama plėsti įvairią visuotinę ir kriterinę individualią paramą mokiniams, organizuoti materialinę, psichologinę ir kitokią pagalbą mokyklai. Mokyklose, įgyvendinančiose bendrojo lavinimo ir profesinio mokymo programas, turi pradėti veikti rizikos vaikams skirtos pedagoginės ir socialinės programos, o mokyklose, įgyvendinančiose pradinio ir pagrindinio ugdymo programas, esant poreikiui – dienos centrai. Mokyklose turi būti laiduojamos lygios mokymosi starto galimybės, kuriamos galimybės reikiamai ugdyti įvairių gebėjimų ir poreikių vaikus.

Ketvirtoji prioritetinga Valstybinės švietimo strategijos kryptis – turinio tobulinimas. Siekiama, kad mokymosi turinys labiau atitiktų darbo rinkos žinių visuomenės poreikius, siekiama gerinti visuotinį socialinių, informacinių, komunikacinių ir kitų bendrųjų gebėjimų ugdymą, subalansuoti mokinių mokymosi krūvius, individualizuoti mokymąsi pagal asmens poreikius ir gebėjimus. Ypač svarbiu bendrojo lavinimo mokyklos mokytojų darbo aspektu tampa mokinių mokymosi krūvio mažinimas. Mokinių mokymosi krūvį lengviausia sumažinti, mokytojams tarpusavyje derinant kontrolinių darbų ir namų darbų skyrimą.

Penktoji prioritetinga Valstybinės švietimo strategijos kryptis – personalo kvalifikacijos tobulinimas. Siekiama pertvarkyti pedagogų rengimą ir kvalifikacijos tobulinimą, sukonkretinti reikalavimus mokytojams, sukurti naują mokytojų kompetencijos ir kvalifikacijos vertinimo ir tobulinimo sistemą.

Skiriami du šios programos įgyvendinimo etapai: pirmasis etapas apima 2003-2012 metus. Šio etapo priemonės ir rodikliai suplanuoti smulkiau. Antrasis etapas apima 2008–2012 metus, jame apibrėžti tik pagrindiniai numatomi darbai, kurie aprašyti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 82 patvirtino Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programoje. Šioje programoje išdėstytomis priemonėmis siekiama remiantis subsidiarumo principu, decentralizuoti ir dekoncentruoti valdymą, persikirstyti ir aiškiai apibrėžti valstybės, savivaldybių ir mokyklų funkcijas, galias, įsipareigojimus, atsakomybę ir atskaitomybę, bendradarbiavimo tvarką. Taip pat siekiama sustiprinti savivaldybių atsakomybę už švietimo prieinamumą ir kokybę jos teritorijoje, užtikrinti

veiklos skaidrumą, įtvirtinti realų finansinį mokyklų savarankiškumą ir skaidrią finansinę atskaitomybę, siekti kad švietimo reikmėms būtų skiriama ne mažiau, kaip 6 proc. šalies bendrojo vidaus produkto. Didinti dėstytojų ir mokytojų atlyginimus, siekti, kad mažiausias jų atlyginimas viršytų vidutinį valstybės sektoriaus darbuotojų atlyginimą. Siekiama pereiti prie lanksčiomis programomis ir jų moduliais, o ne uždalais mokyklų tipais grindžiamos struktūros, padidinti mokinių mobilumą renkantis įvairius mokyklų tipus ir programas, taipogi įpareigoti sudaryti sutartis su mokiniais ir (ar) tėvais, prisiimti atsakomybę už kiekvieno mokinio ugdymo kokybę. Užtikrinti tinklą pertvarkant reorganizuotų mokyklų mokinių vežiojimą, visų kitų toli nuo mokyklos gyvenančių ir neįgalių mokinių vežiojimą į artimiausias mokyklas ir iš jų specialiu transportu. Pereiti prie valstybės, savivaldybių ir Europos socialinio fondo lėšomis grindžiamo programinio švietimo finansavimo pagal patvirtintus prioritetus ir metodiką vietos, regiono ir valstybiniais lygiais ir t.t.

*Apibendrinant galima teigti, kad švietimo sistema yra viena iš sudėtingesnių valstybės sistemų, kuri pertvarkyti nėra paprastas dalykas. Kiekvienoje valstybėje ji nuolatos efektyvinama, tobulinama, siekiant ją padaryti veiksmingesne, prieinamesne, atvira visuomenei. Apžvelgiant Lietuvos švietimo ir mokslo pertvarkos strateginės priemonės pastebėta, kad Lietuvos valstybės atkūrimo pradžioje ir tolimesniame etape buvo suformuluoti švietimo kaitos prioritetai, kurie išryškino kokybiško švietimo įgalinimą, mokymo proceso tobulinimą, valdymo, turinio, paramos, švietimo infrastruktūros, personalo kvalifikacijos tobulinimo ir kitus aktualius šiandienos visuomenės iššūkius.*

*Po Lietuvos Nepriklausomybės laikų nauja švietimo sistema buvo kuriama ir įgyvendinama laipsniškai, keičiant nusistovėjusią Tarybinio laikotarpio švietimo sąrangą – struktūra, formos, turinys, metodai, vertybinės orientacijos. Tam tikslui buvo įgyvendinami tris reformos etapai. Per pirmąjį švietimo reformos etapą daugiausia pastangų buvo skirta ugdymo turiniui pertvarkyti ir mokymosi pasirinkimo galimybių didinimui. Antrojo etapo metu (1998-2002 m.) buvo siekiama spręsti problemas, atsiradusias dėl gausių naujovių švietime bei visuomenės pokyčių. Šiame etape gerokai didesnis dėmesys skiriamas ekonominiam bei finansiniam švietimo aspektam. Trečiasis etapas prasidėjęs 2003 metais, siejamas su valstybinės švietimo strategijos programos 2003-2012 metais įgyvendinimu. Programoje išdėstytomis priemonėmis siekiama decentralizuoti valdymą, padidinti mokyklų savarankiškumą ir užtikrinti švietimo sistemos veiklos kokybę.*

### 1.3. Švietimo įstaigų reforma ir veiksmingo valdymo problemos Lietuvoje

Spartėjantys pokyčiai globaliose švietimo rinkose ir organizacijose skatina reformuoti švietimo įstaigų valdymą ir kurti atitinkanti nūdienos visuomenės poreikiams ir lūkesčiams prieinamą išsilavinimą. Anot S. Neifacho (2007), švietimo sistemos reformos srityje vykstančius pokyčius lemia socialinės erdvės transformacijos ir globalizacijos procesai, nauji vadybos sprendimų priėmimo būdai bei strategijos. Sukuriami nauji švietimo padalinių valdymo ir administravimo modeliai, formuojamos naujos atsakomybės formos, kurias apibūdina modernios švietimo institucijų valdymo tendencijos, ir spartėja jas atitinkantys turinio pokyčiai. Deja nepaisant to, kad švietimo reforma bando atsakyti į panašius mūsų visuomenės iššūkius, padėtis gerėja ne taip greitai ir veiksmingai kaip norėtume. R. Želvys (1998) pabrėžia, kad galima pakeisti švietimo organizacijų struktūrą, ugdymo turinį, teisinio reguliavimo principus ir kt., bet negalima priversti žmonių, kad jie keistųsi. Neįmanoma priversti žmones kitaip manyti arba įgyti naujų įgūdžių. Negalima paliepti išsiugdyti darbštumą ar motyvaciją. Daugiausia, ko galime pasiekti – tai sukurti sąlygas, įgalinančias žmones tai daryti. Nepakeitę mąstymo ir įgūdžių, pokyčius norima linkme galėsime pakreipti labai ribotai: jei ir bus pasikeitimų, tai tik paviršutiniškų.

Daugelį metų švietimo reformų buvo imamasi siekiant pagerinti kokybę taip, kaip ji suprantama dabar, tai yra siekiant teikti geresnes paslaugas. Paties tikslo niekas neginčija, tačiau šiandien Lietuvos švietimo sektoriuje sukelta nemažai problemų, kurios atsirado dėl finansavimo stokos, dėl subsidiarumo principo pažeidimo, t.y. neproporcingai yra paskirstomos lėšos, nėra skaičiuojamas krepšelis, atsižvelgiant į ekonominius poreikius ir realijos su kuriomis susiduria mokyklos vadovybė tvarkant mokyklą. Taipogi tėvų savivalda turi labai mažą įtaką mokyklos valdymui. Tačiau kaip gi nebūtų, bet vis dėlto vykstančios permainos iš esmės pakeitė Lietuvos švietimą. Pasak A. Samaliavičiaus (2003), švietimo reforma padarė švietimo sistemą lankstesnę ir atviresnę. Sukurta dešimtmetė pagrindinė mokykla, profiliuotas vidurinis ugdymas, išplėtuotas gimnazijų tinklas, pereita prie mokinio “krepšelių”, įvestas nemokamas maitinimas, mokyklų tinklo optimizavimas, mokyklinių autobusų paskirstymas, socialinių pedagogų etatų įsteigimas mokyklose, mokyklų kompiuterizavimas ir renovavimas. Visa tai buvo daroma tam, kad rizikos grupės vaikai būtų apsaugoti nuo ankstyvo iškritimo iš švietimo sistemos.

Šiandien yra pakankamai išryškėję sėkmingi ir nepavykę kaitos darbai, stipriausios ir silpniausios reformos pusės. Lentelėje 5 pateikti Lietuvos švietimo reformos: mokinio krepšelio ir mokyklos tinklo pertvarkos privalumai ir trūkumai.

**Lentelė 5. Mokyklų finansavimas, taikant mokinio krepšelio principą [27].**

<p>Mokinio krepšelio metodikos <b>pagrindiniai tikslai</b> yra didinti tėvų galimybę rinktis mokyklą, jų suinteresuotumą vaiko ugdymu ir skatinti konkurenciją tarp mokyklų, suteikti galimybę mažiau pasiturinčių šeimų vaikams gauti geresnę išsilavinimą [27].</p>	
<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
<p>Mokinio krepšelis priverčia konkuruoti mokyklas, todėl yra sumažinamas lėšų švaistymas; lėšos panaudojamos efektyviau ir prasmingiau.</p>	<p>Galima mokyklų konkurencija, kuri turėtų kelti ugdymo kokybę, gali neturėti pasisekimo. Pasirinkimo galimybę lemia esami švietimo teikėjai. Jei apylinkėje yra viena mokykla, tėvai realiai neturi kito pasirinkimo kaip tik leisti vaiką į arčiausiai nuo jų gyvenamosios vietos esančią mokyklą.</p>
<p>Mokinio krepšelis didina švietimo išlaidų skaidrumą. Tiesioginių subsidijų mokykloms panaikinimas padeda sutaupyti daug jėgų ir lėšų, skirtų kovai su lobizmu.</p>	<p>Mokykloms kyla pagunda „sukurti“ fiktyvių mokinių tam, kad gautų daugiau mokinio krepšelio lėšų. Mokyklos leidžia mokiniams atsainiau žiūrėti į mokymąsi, lankomumą, kad jie neišeitų ir „neišsineštų“ krepšelio</p>
<p>Gerėja švietimo kokybė. Mokyklos savo iniciatyva siekia našesnės veiklos, skatina naujoves, tampa patrauklesnės, kartu gerindamos bendrą švietimo kokybę. Stiprios ir gerą reputaciją turinčios arba atliepančios specialiuosius vartotojų poreikius mokyklos išlieka ir klesti. Tos mokyklos, kurios nesugeba įtikinti tėvų leisti į jas savo vaikus, gauna stiprią paskatą keisti esamą padėtį.</p>	<p>Didinama socialinė atskirtis. Trumpuoju laikotarpiu esant ribotam vietų skaičiui mokyklose, geros mokyklos greitai pritraukia geriausių mokinių ir baigia priėmimą. Silpnesni mokiniai yra siunčiami į kitas mokyklas, taip užkertant kelią nuosekliai jų tobulėjimui ir mobilumui.</p>
<p>Skatinamas privačių mokyklų atsiradimas švietimo sektoriuje. Valstybinės mokyklos gali mokyti ir pasiūlyti gerosios patirties iš privataus sektoriaus.</p>	<p>Siekdami atitikti įstojimo kriterijus privačiose mokyklose, neturtingi vaikai atsiduria keblioje padėtyje. Todėl tikrosios pasirinkimų galimybės šiems mokiniams gali ir neatsirasti.</p>
<p>Mokinio krepšelio metodika didina mokyklų įvairovę. Mokyklos, norėdamos atitikti skirtingus tėvų poreikius, tampa įvairesnės. Mokyklos susiduria su dviem galimais sprendimais: 1) aukščiausia kokybė už mažiausią kainą ir bendroji konkurencija, 2) specifinės nišos radimas, diferencijavimas ir atitiktis tėvų skirtingiems prioritetams.</p>	<p>Mokinio krepšelis skatina tik tam tikrų mokyklų klestėjimą ilguoju laikotarpiu. Populiariesnės mokyklos (privačios, modernios) plečiasi, kuria naujas darbo vietas, tuo metu ne tokios populiaros mažėja arba užsidaro. Papildomos išlaidos auga išlaikant pusiau tuščias mokyklas.</p>
<p>Tėvai įgyja teisę rinktis. Mokinio krepšelio principas leidžia tėvams, kurie nėra patenkinti mokymo kokybe, pakeisti mokyklą.</p>	<p>Per didelis pasitikėjimas mokinio krepšeliu gali lemti pilietinių vertybių mažinimą, jei privačios institucijos neperteikia valstybės suformuluotų pagrindinių demokratinų idėjų.</p>

Švietimo paslaugų teikėjai labiau atliepia ir reaguoja į vartotojų norus ir reikmes	Dideli finansavimo ir mokinių skaičiaus pokyčiai kuria nestabilumo būseną mokytojams, kurie kenčia dėl darbo vietos neužtikrintumo ir pašalinių trukdžių
Mokinio krepšelio finansavimo metodika padeda labiau įtraukti tėvus į vaiko ugdymo procesą. Jie analizuoja galimus pasirinkimus, renkasi mokyklą ir iš dalies prisiima atsakomybę už savo pasirinkimą. Taip skatinamas jų suinteresuotumas ir dalyvavimas. Net tuo atveju, jei mokyklos pasirinkimas neduotų laukiamų rezultatų, tai yra savaiminė vertybė, teikianti tėvams pažintinį pasitenkinimą.	Krepšelio įvedimas apsunkina mokyklų darbą, nes įstaiga orientuota į mokinių kiekybę, o ne į mokslo kokybę. Vadovai džiaugiasi kada klasės perpildytos, bet nesirūpina pedagogų darbo sąlygomis, padidėjo pedagogų darbo krūvis.

*Šaltinis: Adaptuota autoriaus remiantis Mokyklų finansavimas, taikant mokinio krepšelio principą. 2010.*

**Lentelė 6.** Mokyklų tinklo optimizavimas.

<b>Mokyklų tinklo pertvarka</b>	
Mokyklos tinklo pertvarkos esminis tikslas anot dr. A. Monkevičiaus [26] – mokyklos turi būti išdėstytos taip, kad kuo optimaliau atitiktų savivaldybės, regiono gyventojų poreikius, kad švietimas ir kokybiškas išsilavinimas turi būti prieinamas visų socialinių sluoksnių žmonėms. Arčiausiai vaiko namų turi būti įstaigos, teikiančios ikimokyklinį, priešmokyklinį, pradinį ir specialųjį ugdymą.	
<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
Padidėjo pradinį klasių mokinių skaičius mokyklose	Ne į visas mokyklas pagal nustatytą mikrorajoną tėvai nori vesti vaikus
Pagerėjo mokyklų aprūpinimas	Pagrindinės mokyklos sunkiau renka mokinius
Racionalesnis Mokinio krepšelio lėšų panaudojimas	Kaimo mokyklų uždarymas
Vienodos sąlygos vieno tipo mokykloms konkuruoti	Mokinių mokyklinių autobusų vežiojimo grafikai nepalankūs, nes, ypač pradinį klasių mokiniams, tenka ilgai laukti po pamokų.
Vaikai mokosi vienoje pamainoje	Pedagogai netenka darbo
Mokiniai nemokami vežiojami mokyklos transportu į toliau esančius mokyklas.	

*Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis A. Puodžiuko „Švietimo įstaigų valdymas“ paskaitoje pateikta informacija.*

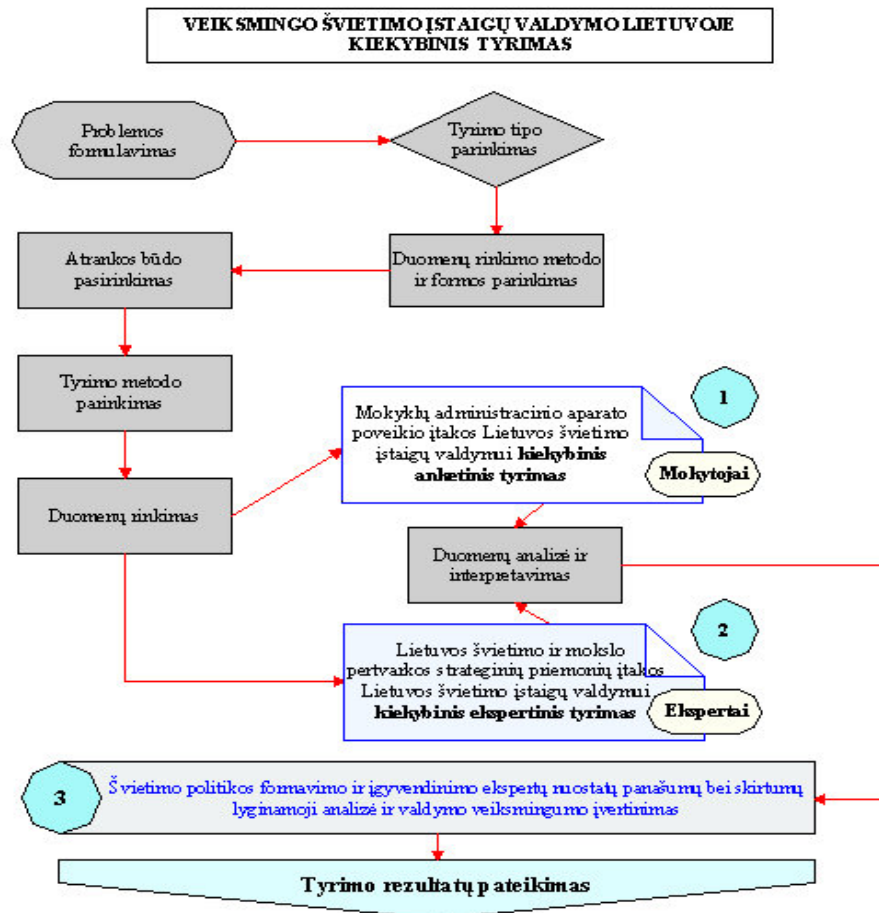
*Taigi, apibendrinant išdėstytas mintis galima teigti, kad daugiau nei dešimtmetį vykstančios permainos iš esmės teigiamai pakeitė Lietuvos švietimą. Per Lietuvos švietimo reformos eigos etapus buvo sukurta dešimtmetį pagrindinė mokykla, profiliuotas vidurinis ugdymas, išplituotas gimnazijų*

*tinklas, pereita prie mokinio „krepšelių“, įvestas nemokamas maitinimas, mokyklų tinklo optimizavimas, mokyklinių autobusų paskirstymas, socialinių pedagogų etatų įsteigimas mokyklose, mokyklų kompiuterizavimas ir renovavimas.*



## 2. VEIKSMINGO ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VALDYMO LIETUVOJE KIEKYBINIS TYRIMAS.

### 2.1. Mokslinis metodologinis tyrimo pagrindimas.



pav. 2.1. Tyrimo planas

*Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Kardelis "Mokslinių tyrimų metodologija" (2006)*

Pateikus mokslinį metodologinį tyrimo pagrindimą (pav. 2.1.) bei apibrėžus tiriamojo objekto ir dalyko charakteristiką bus atliktas Mokyklų administracinio aparato poveikio įtakos Lietuvos švietimo įstaigų valdymui kiekybinis anketinis tyrimas ir Lietuvos švietimo ir mokslo pertvarkos strateginių priemonių įtakos Lietuvos švietimo įstaigų valdymui kiekybinis ekspertinis tyrimas. Remiantis tyrimų rezultatais, tiriamojoje magistrinio darbo dalyje bus atliktas švietimo įstaigų valdymo Lietuvoje veiksmingumo įvertinimas.

Anketinėje apklausoje siekta nustatyti mokyklų valdymo veiksmingumo ir centrinės valdžios švietimo strategijos ryšį. Tyrimas buvo organizuotas Žemynos progimnazijoje, Žemynos gimnazijoje ir

Vilniaus Jono Pauliaus II gimnazijoje. Tyrimo realizavimui buvo parengta 55 anketos ir naudojamas netiesioginės apklausos tyrimo metodas – anketinė apklausa. Anketų grįžtamumo kvota yra 89%. Toks sugrąžintų anketų skaičius preliminariai laikomas pakankamu tiriamo reiškinių analizei. Anketų klausimai buvo sudaryti remiantis Mokslinių tyrimų metodologijos rekomendacijomis, paskaitų medžiaga ir asmeninė patirtimi. Generalinę aibę sudarė visi minėtose mokyklose dirbantys pedagogai ir administracinis personalas. Dauguma anketos klausimų yra uždaro tipo, tačiau siekiant gauti kuo objektyvesnius tyrimo duomenis, dalyje klausimų prašoma pamąstyti ir įrašyti atsakymą (pvz., kaip galima būtų apibūdinti mokyklos darbo kokybę, arba kaip apibūdintumėte veiksmingą mokyklos valdymą ir t.t.). Įžanginėje anketos dalyje buvo nurodytas tyrimo tikslas ir glaustai paaiškinta pildymo technika, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas. Anketos forma pateikiama 1 priede. Anketos klausimų struktūra pateikta 6 lentelėje.

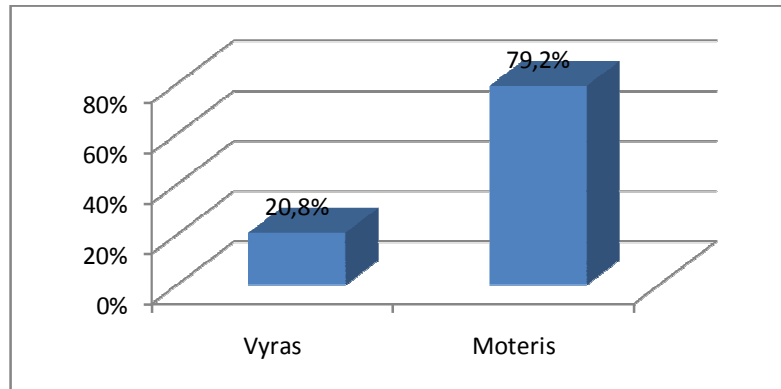
**Lentelė 7.** Tyrimo instrumento – anketos klausimų blokai ir tiriami reiškiniai.

<b>Klausimų blokai</b>	<b>Klausimai</b>	<b>Tiriami reiškiniai</b>
<i>1. Demografiniai duomenys</i>	<i>1-9 (9 klausimų)</i>	<i>Respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, vadybinė kategorija, profesinė kvalifikacinė kategorija, darbo patirtis viešajame sektoriuje, privačiame sektoriuje, pajamos.</i>
<i>2. Švietimo įstaigų valdymas</i>	<i>10 - 17</i>	<i>Respondentų nuomonė apie Švietimo įstaigos ir sistemos veiksmingą valdymą: mokyklos modeliai, veiksmingo mokyklos valdymo trikdžiai, vidinis mikroklimatas, inovacijas, techninė bazė, kompetentingi pedagogai, socialinė pagalba, ugdymas, emocinė aplinka, bendradarbiavimas, mokimosi kokybė, kokybės paslaugų garantavimo klimatas, popamokinė veikla, švietimo konsultantų paslaugos, mokyklos ir pedagogų įvaizdis visuomenėje, saugi ir komfortiška ugdymosi aplinka.</i>
<i>3. Švietimo paslaugų kokybė</i>		<i>Respondentų pateiktas</i>

<i>mūsų šalies mokyklose.</i>	<i>23-24</i>	<i>švietimo paslaugų kokybės įvertinimas ir išsikristalizuota jų nuomonė apie mokyklos veiklos darbo kokybę.</i>
<i>4. Švietimo įstatymas</i>	<i>12</i>	<i>Respondentų išreikšta nuomonė apie Seimo priimtu naujos redakcijos Švietimo įstatymu, kuris reglamentuoja naują tautinių mažumų ugdymo modelį.</i>
<i>5. Žingsniai, kurie galėtų būti įgyvendinti, kad būtų galima sakyti, jog Jūsų mokykla dirba ir valdoma veiksmingai.</i>	<i>21</i>	<i>Respondentų nurodyti žingsniai, kuriuos įgyvendinus galima būtų sakyti, kad mokykla dirba ir valdoma veiksmingai.</i>
<i>6. Teiginys, kurio buvo siekiama išsiaiškinti ar tikrai Lietuvos švietimas orientuotas į finansus, kur į pirmą vietą iškeliamas nebe vaikų auklėjimas, ugdymas, kultūros kėlimas, socializacija, o piniginiai reikalai.</i>	<i>22</i>	<i>Respondentų išreikšta pozicija ir valdymo sprendimai, kad esama situacija pagerėtų.</i>
<i>7. Ar mokykla, kurioje dirbate atitinka Jūsų lūkesčius</i>	<i>19</i>	<i>Respondentų pateikta nuomonė ar atitinka mokykla, kurioje jie dirba, jų lūkesčius.</i>

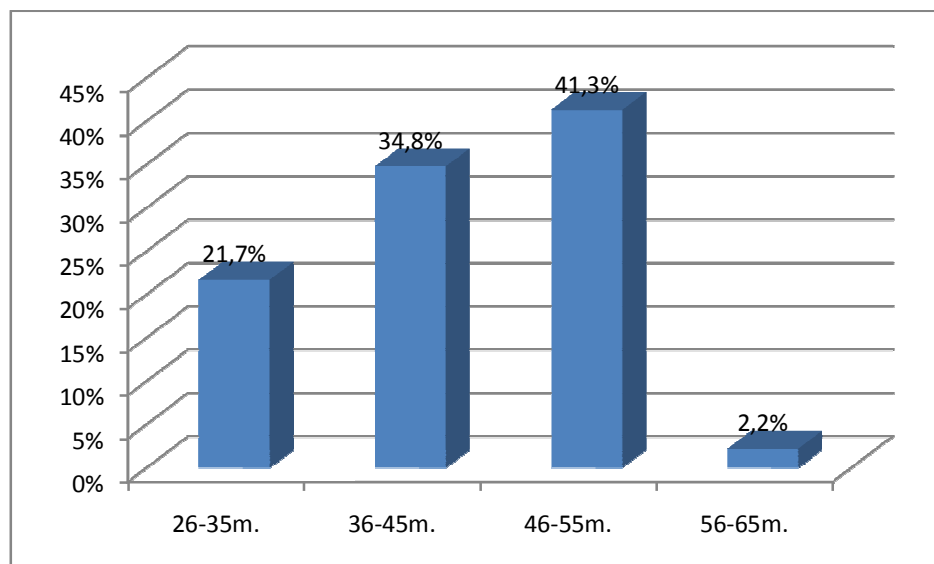
## **2.2. Mokyklų administracinio aparato poveikio įtakos Lietuvos švietimo įstaigų valdymui kiekybinis anketinis tyrimas.**

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį rodo (žr. 2.2.1.pav.), kad imtyje dominuoja moterys 79,2%, vyrai sudarė tik 20,8%.



**2.2.1 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=49)

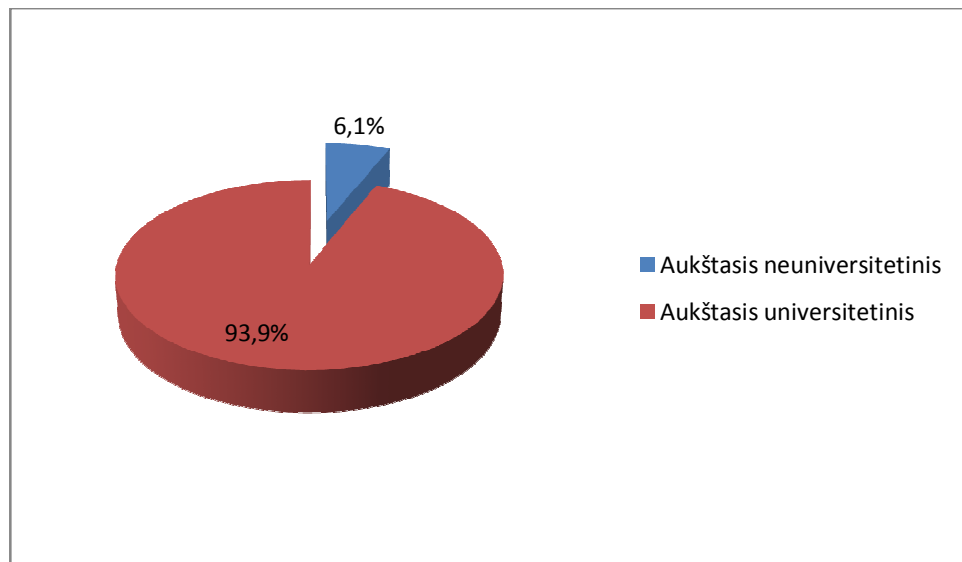
Ši lytiškumo požiūriu pedagogų situacija yra nepalanki Lietuvoje, kadangi psichologiškai moterų mokytojų dominavimas mokyklose nėra gerai visapusiškam vaiko tobulėjimui, ugdymui, nes visų pirma nuo minėtos lyčių pusiausvyros kenčia mokiniai ypač padinėse klasėse, kur reikia formuoti ir užtikrinti tam tikrą vaikų discipliną, vyriškumą. Pasak mokyklos direktoriaus E. Manelio [25] mokytojo elgesys būna truputį kitoks, gal ir griežtesnis, ir psichologinė atmosfera gal būtų tam tikra prasme geresnė, vyrai įneša tam tikro ramumo į mokyklos gyvenimą. Viena iš priemonių, kurių siūlo E. Manelius situacijos gerinimui, tai didinti mokytojų atlyginimus, kurie pritrauks į švietimo sistemą daugiau mokytojų vyrų.



**2.2.2.pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=49)

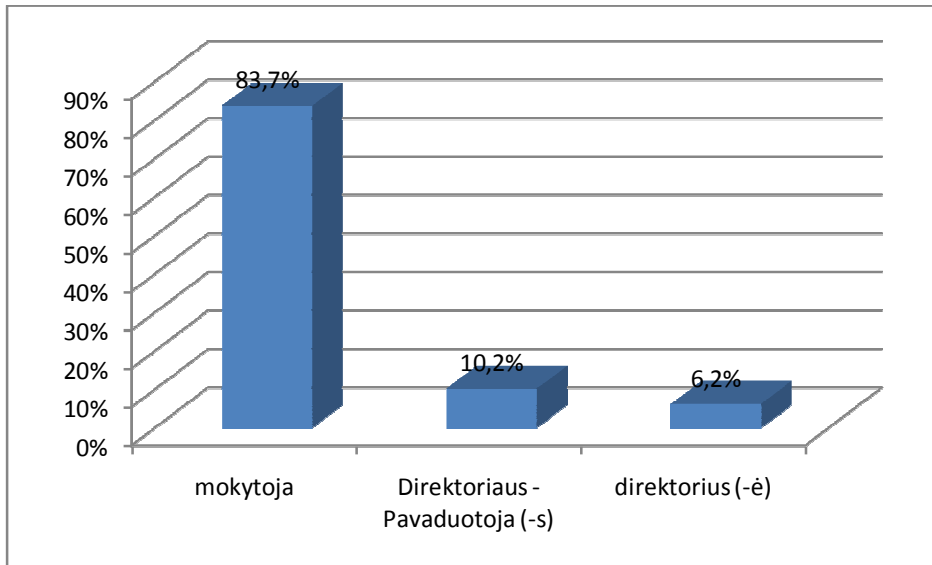
Išanalizavus anketų duomenis apie respondentų amžių (žr. 2.2.2.pav.) matyti, kad dauguma respondentų yra nuo 46 iki 55 metų amžiaus (41,3%). Respondentų amžiaus vidurkis 46 metai. Jauniausiam respondentui 26 metai, vyriausiam - 65 metai. Taigi galime teigti, kad tyrime dalyvavo respondentai, kurie turi sukaupę palyginus didelį pedagoginį darbo patirtį ir turi galimybę palyginti įvairių laikmečių mokyklos kokybės valdymo sistemų ypatumus.

Respondentų išsilavinimo diagrama (žr. 2.2.3.pav.) akivaizdžiai rodo, kad didžioji dalis apklaustųjų pedagogų (93,9%) yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir tik (6,1%) pedagogų turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Tai rodo pozityvias tendencijas Lietuvos švietime, kadangi viena svarbiausių švietimo kokybės valdymo ir efektyvumo sąlygų yra pedagogų išsilavinimas, jų profesinės kompetencijos lygis.

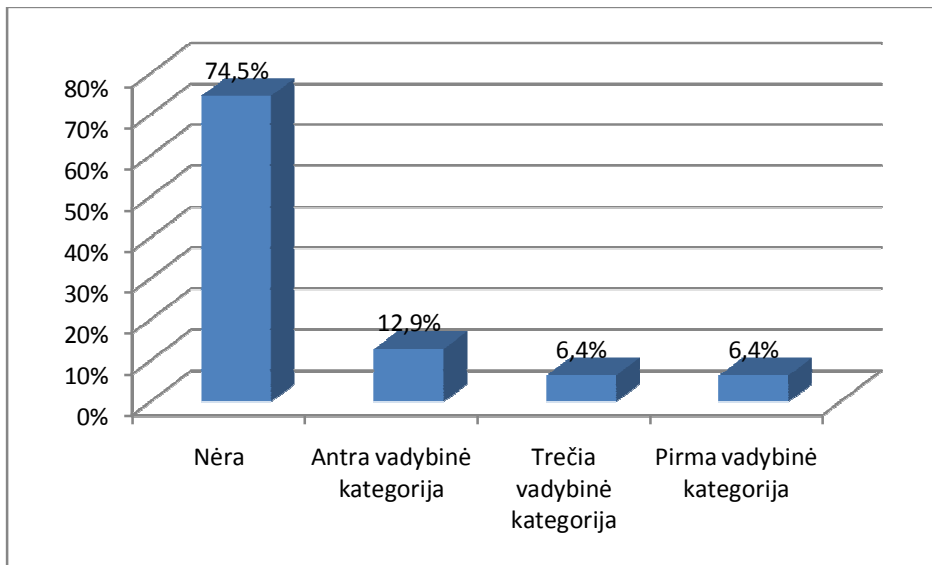


**2.2.3. pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=49)

Analizuojant 2.2.4. paveikslą respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas duomenis, matyti, kad didžiausia dalis apklaustųjų respondentų yra mokytojai (83,7%), direktoriaus – pavaduotojai sudarė (10,2%) ir direktoriai (6,2%) visų apklaustųjų.

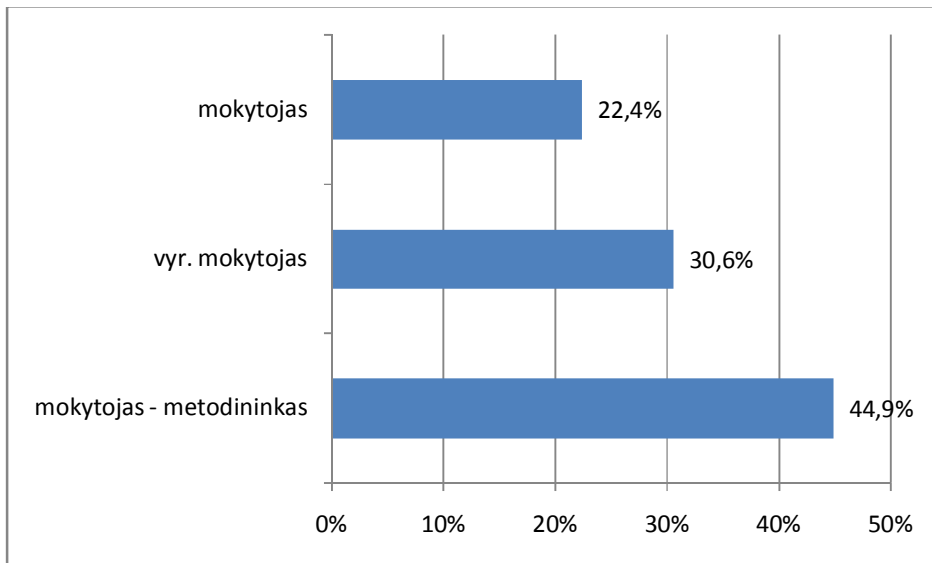


**2.2.4. pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=49)



**2.2.5. pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal turimą vadybinę kategoriją (N=49)

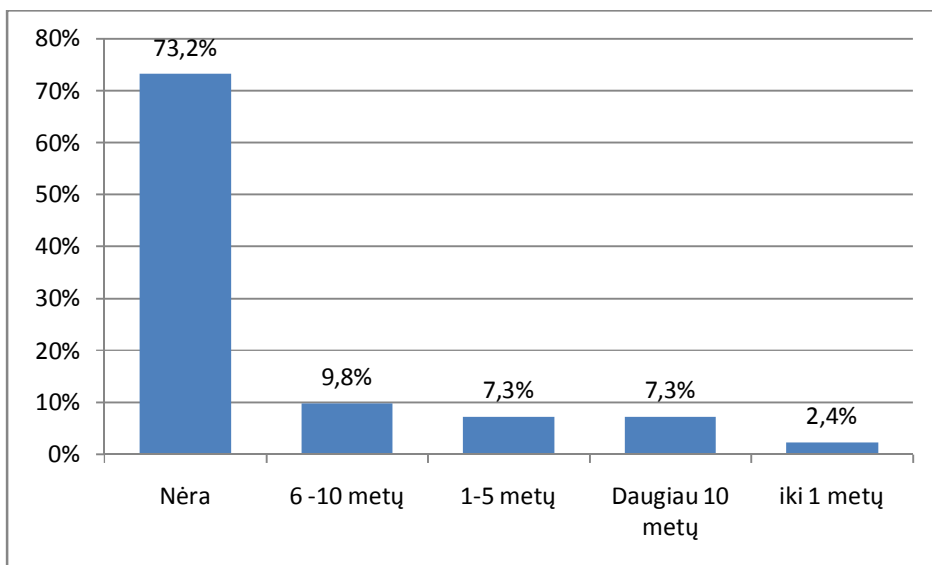
Švietimo vadybininkų kvalifikacinės kategorijos Lietuvoje yra trijų lygių – I, II ir III. Švietimo įstaigų administracinio aparato kvalifikacinės kategorijos rodo jų vadybines kompetencijos lygį ir gebėjimą vadovauti švietimo įstaigai [41]. Analizuojant 2.2.5. paveikslo duomenis, matyti, jog dauguma apklaustųjų pedagogų neturi vadybinės kategorijos (74,5%), antrą vadybinę kategoriją turi (12,9%), trečia ir pirma vadybinę kategoriją turi (6,4%) apklaustųjų respondentų. Duomenys leidžia teigti, jog iš visų trijų apklaustųjų švietimo įstaigų mokyklų administracinis personalas sudarė 25,7%.



**2.2.6. pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal profesinę kvalifikacinę kategoriją (N=49)

Pedagoginio personalo kvalifikacija yra svarbus rodiklis kokybės skatinimui švietimo sistemoje. Lietuvoje pedagogų kvalifikacinių kategorijų sistema yra 4 pakopų: mokytojas, vyresnysis mokytojas, mokytojas metodininkas ir mokytojas ekspertas. (2.2.6. pav.) paveiksle matome, kokią kvalifikacinę kategoriją turi apklausti respondentai. Pagal turimą kvalifikacinę kategoriją mokyklose dirbančių mokytojų didelę persvarą sudaro mokytojai – metodininkai (44,9%), vyresnieji mokytojai (30,6%) ir neatestuoti mokytojai sudarė (22,4%) visų apklaustųjų.

Duomenys leidžia teigti, jog tyrime dalyvauja profesionalūs ir aukštai kvalifikuoti pedagogai.

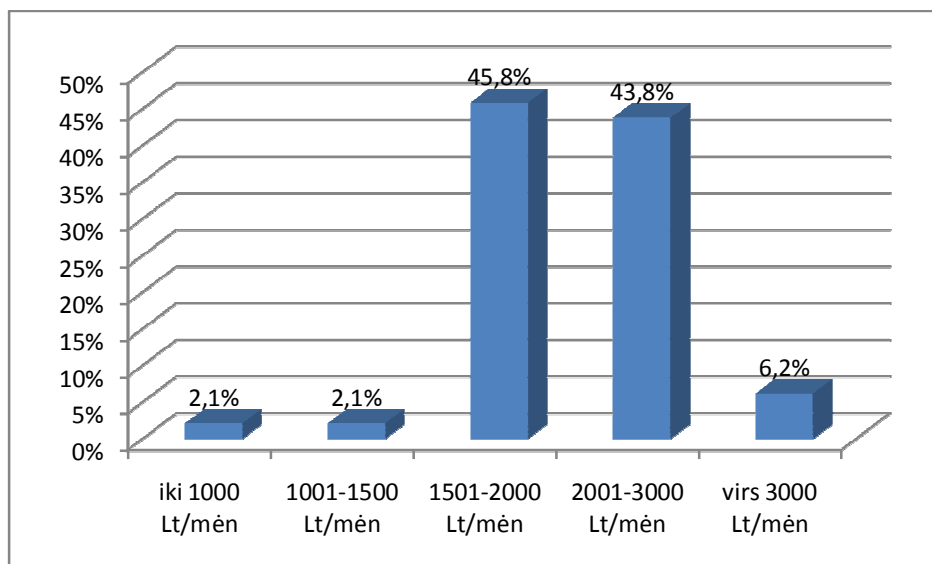


**2.2.7 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį privačiame sektoriuje (N=49)

Pedagogai turintys darbo patirtį privačiame sektoriuje, gali atnešti į mokyklą tam tikrus valdymo aspektus, idėjas, žinias, kurias sėkmingai pasiteisino privačiame sektoriuje ir tokiu būdu pagerinti mokyklos valdymo kokybę.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo patirtį privačiame sektoriuje diagrama (žr. 2.2.7.pav.) akivaizdžiai rodo, kad dauguma pedagogų neturėjo darbo patirties privačiame sektoriuje (73,2%). Tik nedidelė dalis respondentų (9,8%) nurodė, kad nuo 6-10 metų dirbo privačiame sektoriuje, daugiau nei 10 metų dirbo (7,3%), nuo 1-5 metų (7,3%), ir iki 1 metų (2,4%).

Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamas pajamas (žr. pav.2.2.8.), rodo, kad (45,8%) apklaustųjų uždirba 1501-2000 Lt/mėn., nuo 2001-3000 Lt/mėn. uždirba (43,8%) pedagogų, virš 3000lt/mėn. uzdirba (6,2%) ir tik nedidelė dalis respondentų (2,1%) nurodė, kad uždirba nuo 1001-1500Lt/mėn.



**2.2.8. pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamas pajamas (N=49)



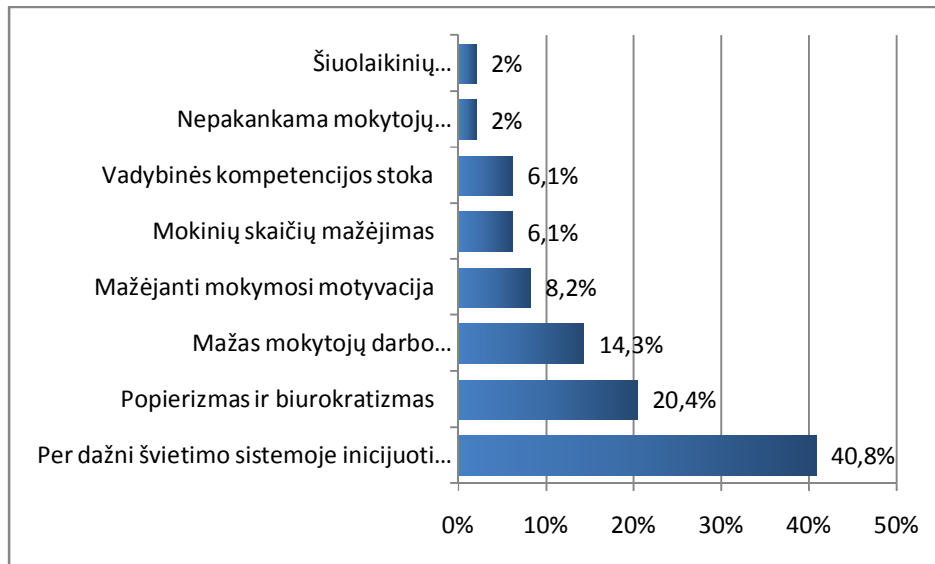


**2.2.9.pav.** Respondentų veiksmingo mokyklos valdymo sąvokos apibūdinimas (N=49)

Siekiant išsiaiškinti, kaip mokykloje dirbantys pedagogai supranta veiksmingo mokyklos valdymo sąvokos sampratą, respondentams buvo pateiktas atviras klausimas, prašant glaustai šią sąvoką apibūdinti. Atsakymai į atvirą klausimą atskleidė, kad respondentai gana įvairiai traktuoja šią sąvoką. Atsakymų variantai ir interpretacija pateikiami (2.2.9.pav.). Analizuojant gautus tyrimo duomenis pastebėtina, kad dauguma respondentų veiksmingą mokyklos valdymą apibūdina, kai mokykloje vyrauja aiškūs tikslai, optimalus darbo pasidalijimas (36,4%). Nemažai respondentų, galbūt nepakankamai įsigilinę į klausimo esmę, atsakė į šį klausimą tiesiog žodžiu „geras“. Tokie ir kiti panašūs atsakymai buvo priskirti grupei „kita“, kuri sudaro (27,3%). Dalis respondentų (12,1%) veiksmingą valdymą sieja su kolegialumu, tai reiškia, kad pedagogai nepritaria, kai sprendimo priėmimas daromas centralizuotai, t.y. vieno paties mokyklos vadovo, o priimamas įtraukiant į šį procesą visus mokyklos bendruomenės narius. (9,1%) respondentų veiksmingą mokyklos valdymą sieja su užtikrinta komunikacija tarp visų mokyklos bendruomenės narių. Mokyklos administracija turi nutiesti „informacinį tiltą“ t.y. nuolat palaikyti grįžtamąjį ryšį su mokytojais, stengtis padėti jiems, informuoti apie pokyčius, tikslus, sukurti gerą mikroklimatą. Tai yra vienas iš svarbių veiksmingų, darančių mokyklos valdymą veiksmingesniu. Likusią dalis respondentų (3%) veiksmingą valdymą sieja su ugdymo aplinkos tobulinimu ir atvirumu, nuoseklumu, pastovumu.

2.2.10.pav. pateikta diagrama iliustruoja, kad kiekvienas pedagogas siekdamas veiklos kokybės, skirtingai traktuoja veiksmingus trukdančius pasiekti kokybiškesnių mokymosi rezultatų, tai reiškia turi ir

savo valdymo veiksmingumo kriterijus, o tuo pačiu mato skirtingus trikdžius siekiant mokyklos veiklos veiksmingumo.

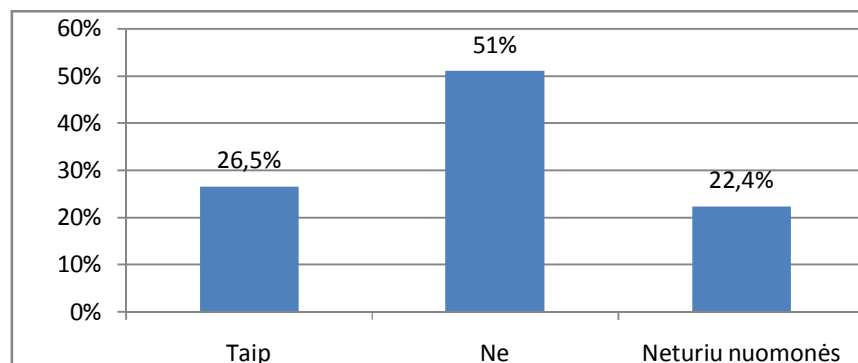


**2.2.10. pav.** Pagrindiniai veiksmingo mokyklos valdymo trikdžiai (N=49)

Siekiant išskirti įvairių sričių mokyklos veiklos įtakojančius valdymo trikdžius darančius įtaką mokyklos veiklos veiksmingumui, tyrimo respondentų buvo prašoma nurodyti pagrindinius mokyklos veiklos valdymo trikdžius. Respondentų atsakymai atskleidė, kad esama įvairių trikdžių (žr. pav. 2.2.10). Didžiausia dalis respondentų (40,8%) pažymėjo, kad švietimo sistemoje nėra stabilumo, t.y. per dažnai inicijuojami pokyčiai, reformos. Nemažai respondentų (20,4%) nurodė, kad mokyklos veiklos veiksmingumui trukdo popierizmas ir biurokratizmas. (14,3%) respondentų nurodė mažą mokytojų darbo užmokestį, nepakankamą mokyklos finansavimą. (8,2%) apklaustųjų respondentų nurodė, jog veiksmingai valdyti mokyklą trukdo mažėjanti mokymosi motyvacija. Mokyklos bendruomenei šios problemos sprendimui reikėtų imtis konkrečių veiksmų t.y. inicijuoti įvairias veiklas, sukurti palankią mokymuisi aplinką, atsižvelgti į vaiko asmenines savybes, patobulinti darbo metodus, kad esama padėtis pagerėtų. (6,1%) respondentų išskyrė mokinių skaičių mažėjimą ir vadybinės kompetencijos stoka. Mažėjantis šalies gyventojų skaičius lemia pokyčius visuose valstybės sektoriuose ir turi labai neigiamą poveikį visai švietimo sistemai. 2011 m., palyginti su 2005 m., vaikų iki 10 metų amžiaus sumažėjo 26 tūkst., 10–19 metų amžiaus gyventojų sumažėjo 122 tūkst., arba 23% [40, p.10]. Tokia itin nepalanki demografinė situacija Lietuvoje lemia mokyklų tinklų pertvarką, uždarymą, tai ypač aktualu mažoms mokykloms, kur

klasėse yra nedaug mokinių, tokioms mokykloms gresia uždarymas, kadangi valstybė šiais laikais Lietuvoje nepajėgi išlaikyti tokių mokyklų. Statistikos departamento leidinyje „Švietimas 2010“ teigiama, kad bendrojo lavinimo mokyklose mokinių skaičius nuo 2005 m. sumažėjo 123 tūkst. (23 %). Bendrojo lavinimo mokyklų skaičius per metus (2009–2010 m.) sumažėjo nuo 1364 iki 1321, o besimokančiųjų jose – nuo 440 tūkst. iki 416 tūkst. 2010 m., palyginti su 2009 m., 1–4 klasėse mokinių sumažėjo 7 tūkst. (6 %), 5–10 klasėse – 13 tūkst. (6 %) [40, p.10]. Kaip matome demografinė problema yra labai pavojinga kiek švietimo sistemai, tiek ir valstybės ekonomikai.

(2%) respondentų nurodė šiuolaikinių techninių, metodinių, mokomųjų priemonių stoka ir nepakankama mokytojų kompetencija, kvalifikacija. Galima teigti, kad tris pagrindiniai veiksmingo mokyklos valdymo trikdžiai anot respondentų yra per dažni švietimo sistemoje inicijuoti pokyčiai, reformos, vis nemažėjantis mokyklose popierizmas ir biurokratizmas ir nepakankamas mokytojų darbo apmokėjimas.

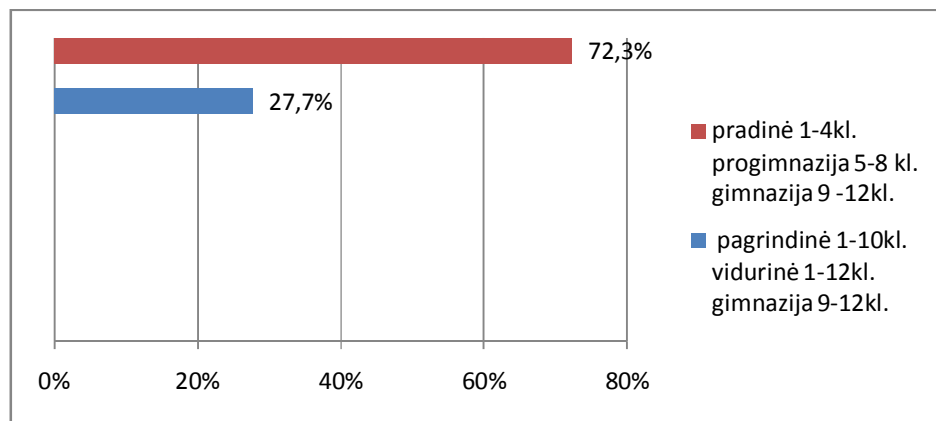


*2.2.11.pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išreikštą nuomonę apie naują Seimu priimtą Švietimo įstatymą, kuris reglamentuoja naują tautinių mažumų ugdymo modelį (N=49).*

Siekiant išsiaiškinti pedagogų nuomonę apie naują Seimu priimtą Švietimo įstatymą, kuris reglamentuoja naują tautinių mažumų ugdymo modelį, paaiškėjo, kad dauguma apklaustųjų respondentų (51%) nesutinka su teiginiu, kad Seimo priimtas naujos redakcijos Švietimo įstatymas blogina tautinių mažumų padėtį ir siaurina jų teises (žr. pav.2.2.11.), tačiau beveik trečdalis (27%) respondentų tokiam teiginiui pritaria. (22,4%) respondentų pasisako, kad neturi nuomonės. Tuos respondentus, kurie į šį klausimą atsakė teigiamai, buvo prašoma pakomentuoti, kokias išvelgiate problemas.

Jų teigimu:

- ❖ *visiškai nesirūpina tautinio identiteto išsaugojimu;*
- ❖ *reforma turėtų būti įvesta palaipsniui. Dabartiniai vienuoliktokai gali prarasti galimybę įstoti į aukštąsias studijas. Beto mokykloje turime mokinius atvykusius gyventi į Lietuvą tik prieš porą metų o jie privalės laikyti lietuvių kalbos egzaminą be jokių išlygų, kaip ir lietuvių mokyklos mokiniai;*
- ❖ *reikėtų leisti daugiau laiko persiorientavimui, šią reformą įvesti nuo pirmos klasės.*
- ❖ *nereikalinga daug pamokų įvairių kalbų, o ypač lietuvių ir anglų kalbos, per mažai gimtosios kalbos, ar lenkų vaikai visi bus filologai ir neturės galimybes tapti medikais, matematikais, inžinieriais ir t.t.?*
- ❖ *Lietuvos lenkų priverstinė asimiliacija, mokiniai mažiau laiko skirs kitiems dalykams (svarbiems jų ateičiai), padidintas mokymosi krūvis. Įstatymas trukdo pažinti savo gimtąją kalbą. Tikrinimo egzamino siūlomas lengvatos žemina tautinių mažumų moksleivius.*
- ❖ *norint kažką keisti, pirmiausia reikia keisti tautinių mažumų požiūrį į lietuvius ir Lietuvą, į šalį, kurioje jie gyvena o neįvedinėti tokius radikalius sprendimus.*
- ❖ *mokiniai turi pasirinkti kokia kalba mokytis, baigę nelietuvių mokyklas dažnai moka ir kalba lietuviškai geriau, negu lietuviai (kas mokosi ir nori mokytis).*



**2.2.12.pav.** Priimtinausias mokyklos modelis (N=49)

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 41 straipsnyje nurodytos mokyklų grupės ir tipai. Šiuo metu yra įtvirtinti trys bendrojo lavinimo mokyklų tipai: pradinė, pagrindinė, vidurinė. Tačiau priimtame naujos redakcijos švietimo įstatyme įteisinami dar du tipai: progimnazija ir gimnazija. Progimnazija skiriasi nuo pagrindinės mokyklos tuo, kad apima 1-8 kl., kai tuo tarpu pagrindinė - 1-10 kl.. Tačiau būtina pažymėti, kad dėl mokslų tęstinumo ir prieinamumo mokiniams nekils problemų, kadangi

progimnazijas baigę mokiniai galės laisvai pasirinkti, kur toliau tęsti mokymąsi – gimnazijoje ar profesinėje mokykloje, beto progimnazijos mokyklos tipo įvedimas leis lengviau restruktūrizuoti vidurines mokyklas, kad vidurinės nedubliuotų gimnazijų darbo. Vidurinės mokyklos tipo nutarta atsisakyti nuo 2015 m. rugsėjo 1 d. ir nuo tada bendrojo lavinimo mokyklų tipai būtų šie: pradinė mokykla, progimnazija, pagrindinė mokykla ir gimnazija [39]. Pagrindinių mokyklų tipui priklausytų jaunimo mokyklos, skirtos motyvaciją praradusiems ar iš švietimo sistemos iškritusiems paaugliams, taip pat specialiosios mokyklos, skirtos specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems mokiniams, ir kitos, kaime esančios mokyklos, kuriose mokiniai galės įgyti pagrindinį išsilavinimą ir toliau mokytis profesinėse mokyklose ar gimnazijose. [36].

Siekiant išsiaiškinti, kuris mokyklų modelis yra priimtinausias pedagogams ir leidžia siekti veiklos veiksmingumo [žr. pav. 2.2.12.], respondentų buvo prašoma pasirinkti tinkamiausią jų nuomonę mokyklos modelį. Didžiausia dalis respondentų (72,3%) pasirinko modelį atskiros: pradinė 1-4kl., progimnazija 5-8 kl., gimnazija 9-12 kl., likusią dalis respondentų (27,7%) pasisakė, kad jiems būtų priimtinausias modelis, kuris vyravo anksčiau Lietuvoje atskiros: pagrindinė 1-10 kl., vidurinė 1-12kl., gimnazija 9-12kl.

Respondentams buvo pateiktas atviras klausimas, prašant pasirinkti tinkamiausią jų nuomonę mokyklos modelį. Respondentams, kuriems atrodė patrauklus (atskiros: pradinė 1-4kl., progimnazija 5-8 kl., gimnazija 9-12 kl.) modelis, buvo prašoma nurodyti priežastis, kodėl tęsti mokymąsi iki 10 klasės yra blogiau, negu baigus 8 klases rinktis gimnazija arba profesinę mokyklą.

Jų teigimu:

- ❖ baigus 10 klasių vidutinio lygio mokykloje ir perėjus į gerą gimnaziją, išreiškęs rimtos pasirengimo spragos;
- ❖ blogumo neįžvelgiu. Jei vaikas vidutiniškai mokosi, tai mokosi toliau. Kitais atvejais geriau rinktis profesinę mokyklą arba gimnaziją;
- ❖ sunkiau adaptuotis, nes mažas laiko tarpas ką nors iš esmės keisti;
- ❖ gimnazijoje 2 metus per mažai, kad įvykdyti keliamus reikalavimus;
- ❖ aplinkos pasikeitimas(naujas kolektyvas, aplinka), nepakankamai laiko adaptuotis ir pasiruošti egzaminams;
- ❖ nes jaunam žmogui sunku suformuoti gyvenimo tikslus, motyvacija, rimtą požiūrį į mokslus;
- ❖ gimnazijoje geresnis pasiruošimas studijoms, aukštesni reikalavimai, mokytojų kvalifikacija;

- ❖ po 10kl. vaikai į gimnaziją ateina mažiau motyvuoti, sunkiau adaptuojasi, turi nepakankamai žinių;
- ❖ nes po 10kl. sunkiau yra patekti į norimą gimnaziją ar licėjų, nes jos priėmimą vykdo baigusiems 8kl.;
- ❖ todėl, kad gambiausi mokiniai išeina į gimnazijas ir klasėse lieka nemotyvuoti;
- ❖ gali neužtekti laiko sprendimui, dėl tolimesnių studijų pakraipos.

Respondentai, kuriems atrodė patrauklesnis mokyklos modelis, kai galima pasilikti toje pačioje mokykloje ir baigti 10 klasių, lyginant su galimybe stoti į gimnaziją, profesinę mokyklą baigus 8 klases teigė:

- ❖ vyresniame amžiuje paprasčiau keisti aplinką, o mokyklos požiūriu atsiranda rimtesnė atsakomybė;
- ❖ verta, jei šalia namų nėra kitos mokyklos arba šeima neturi kito pasirinkimo;
- ❖ nėra blogo ar gero pasirinkimo, svarbiausias veiksnys mokymosi motyvacija;
- ❖ priklauso nuo vaiko gebėjimų, charakterio, ypatumų. Jeigu vaikas nenori mokytis gimnazijoje, jam saugiau baigti 10 klasių savo mokykloje ir tada rinktis profesinę mokyklą, kai vaikai labiau subrendę, motyvuoti lengviau išmoks profesijos;
- ❖ verta, kadangi mokyklos kaita ne visada atneša teigiamų pokyčių;
- ❖ ugdymas vyksta kryptingai, vadovaujantis tęstinumu, tradicijomis;
- ❖ pasikeitimų baimė, pažįstami pedagogai, savo klasė;
- ❖ priklauso nuo mokinio gebėjimų ir norų, gyvenimo tikslų. Savo mokykloje mokiniai dažniausiai jaučiasi saugiau, yra mažesnis mokymosi krūvis, negu profesinėje mokykloje;
- ❖ moksleiviai būna labiau subrendę pokyčiams.

Taigi duomenys leidžia teigti, kad priimtinausias mokyklos bendruomenei modelis būtų atskiros: pradinė 1-4kl., progimnazija 5-8 kl., gimnazija 9-12 kl.

## **2.2.1. VEIKSMINGO LIETUVOS ŠVIETIMO SISTEMOS VALDYMO YPATUMŲ ANALIZĖ**

### **2.2.2. Mokyklos administracijos kokybės valdymo koncepcijos**

Respondentams buvo pateikta 14 teiginių grupė, kuri atspindi veiksmingo mokyklos valdymo bruožus (žr. pav.3.1.1.). Siekiant patikrinti šios skalės klausimyno struktūrą bei tinkamumą, buvo atlikta faktorinė analizė. Faktorių skaičius apribotas iki 3, po to naudotas VARIMAX pasukimas. Kadangi Bartlett'o sferiškumo kriterijaus  $p$  reikšmė  $p < 0,05$  rodo (mūsų atveju  $p=0,0001$ ), kad kintamieji nėra

nepriklausomi, o apskaičiuotas Kaizer–Meyer–Olkin koeficientas (*KMO*), kuris parodo, ar skalei taikytina faktorinė analizė mato dydis ( $KMO = 0.721$ ) – duomenys rodo tinkamumo faktorinei analizei [32, P. 40]. Sudarius skales, buvo siekiama įvertinti jų kintamųjų patikimumą, tam naudoti Cronbach alpha koeficientai. Faktorinės analizės rezultatai pavaizduoti 8 lentelėje.

**Lentelė 8.** *Veiksmingo mokyklos valdymo kriterijai: faktorinės analizės rezultatai.*  
( $KMO=0.721$ , t.y. 75% dispersijos kintamuosiuose gali paaiškinti du išskirti faktoriai)

Faktoriaus pavadinimas	Veiksmingo mokyklos valdymo nusakantys teiginiai	N	Testo žingsnio faktoriaus svoris po sukimo procedūros (r)	Cronbach $\alpha$ koeficientas	Faktoriaus aprašomoji galia (sklaida)
Mokyklos administracijos pastangos užtikrinti kokybės valdymą	Mokyklos administracija turi aiškius tikslus ir orientuota į organizacijos kokybės vizijos kūrimą, augimą bei jos įgyvendinimą	5	0,879	0,797	58,2%
	Mokykloje sukurtas optimalus geros kokybės paslaugų garantavimo klimatas. Mokykloje rūpinamasi mokinių gerove ir teikiamu paslaugų kokybe		0,803		
	Mokykloje sustiprinta pedagoginė, psichologinė, socialinė pagalba		0,861		
	Mokyklos vadovai visada aptaria svarbius ugdymo kokybės gerinimo klausimus su mokyklos bendruomene.		0,666		
	Pedagogai skatinami				

	dalyvauti mokyklos valdyme.		0,716		
Kokybiškos mokymosi aplinkos kūrimas	Mokykloje yra moderni biblioteka (su skaitykla, kompiuterinėmis darbo vietomis, naujausiais vadovėliais ir t.t.)	2	0,788	0,621	78,5%
	Mokykloje atlikta pastato renovacija (pakeisti langai, stogas, šildymo sistema)		0,908		
Atsižvelgimas į mokinių bei mokytojų poreikius	Mokykloje įrengti modernūs lavinamųjų klasių kabinetai su poilsio zonomis	2	0,865	0,283	58,3%
	Pamokų tvarkaraštis sudaromas atsižvelgiant į mokytojų ir mokinių poreikius		0,650		

Faktorinė analizė išsikristalizavo pakankamai prasmingai interpretuojamus rezultatus. Pradinei analizei buvo pasirinkta pagrindinių faktorių ašių analizė, kuri buvo sumažinta iki 3 faktorių, išskiriant faktorius su tikrinėmis reikšmėmis, didesnėmis už vienetą (žr. prieduose).

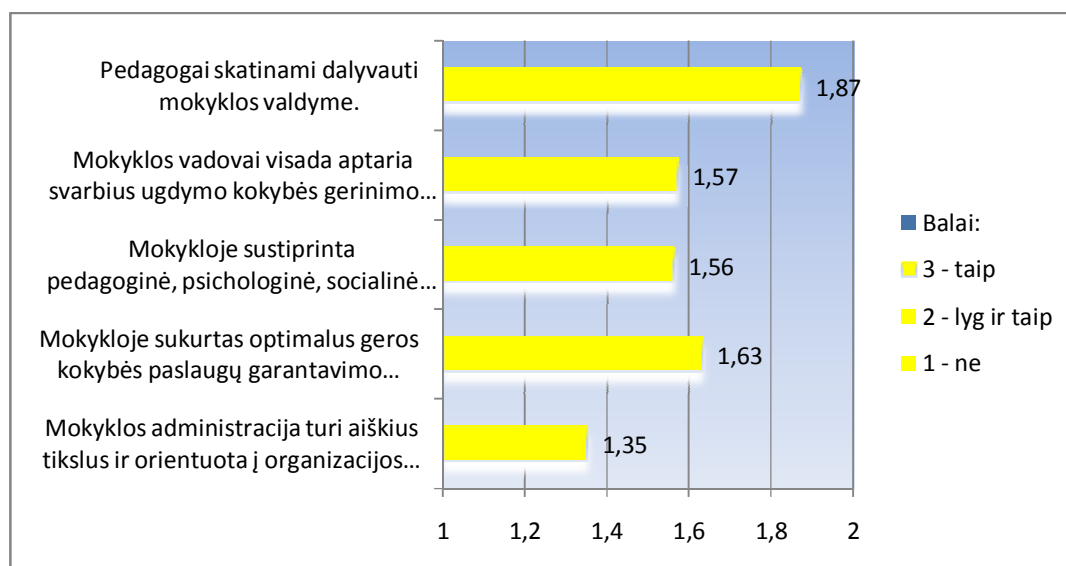
Teiginių skalės klausimai ir jų statistinis sąryšis bei grupavimas jų viduje interpretacijos požiūriu gavosi teoriškai prasmingas, tačiau trečio faktoriaus Cronbacho alpha skalės vidinio patikimumo koeficientas gavosi šiek tiek per mažas (0,283), kadangi minėtas faktorius peržengia žemiau 0,5 ribos, tai rodo, kad teiginiai, sudarantys faktorių, yra nepakankamai homogeniški ir dėlto šio faktoriaus galima atsisakyti. Po VARIMAX pagrindinių komponentų pasukimo metodo buvo gautos gana geros teiginių įverčių koreliacijos su išskirtais faktoriais, kuriuos rodo gana aukštą teiginių įverčių koreliaciją. Kategorijų koreliacijos koeficiento reikšmių svyravimo ribos ( $0,9 \leq r \leq 0,65$ ). Faktoriai yra interpretuoti, jei paaiškina ne mažiau, kaip 10% sklaidos. Mūsų atveju faktorių aprašomoji galia (sklaida) svyruoja nuo 58,2 % iki 78,5 %. Kiek skalei taikytina faktorinė analizė, rodo Kaiser - Meyer - Olkin koeficientas, kuris šiuo atveju yra 0,72.

Išnagrinėję mokyklos darbuotojų nuomonę, susiformuoja trys faktoriai, tačiau trečio faktoriaus kaip buvo minėta anksčiau – atsisakyta. Faktoriai įvardintos sekančiai: **1.mokyklos administracijos**



***pastangos užtikrinti kokybės valdymą*** (mokyklos administracija turi aiškius tikslus ir orientuota į organizacijos kokybės vizijos kūrimą, augimą bei jos įgyvendinimą, mokykloje sukurtas optimalus geros kokybės paslaugų garantavimo klimatas. Mokykloje rūpinamasi mokinių gerove ir teikiamu paslaugų kokybe, mokyklos vadovai visada aptaria svarbius ugdymo kokybės gerinimo klausimus su mokyklos bendruomene ir t.t.), ***2. kokybiškos mokymosi aplinkos kūrimas*** (mokykloje yra moderni biblioteka (su skaitykla, kompiuterinėmis darbo vietomis, naujausiais vadovėliais ir t.t., mokykloje atlikta pastato renovacija (pakeisti langai, stogas, šildymo sistema)).

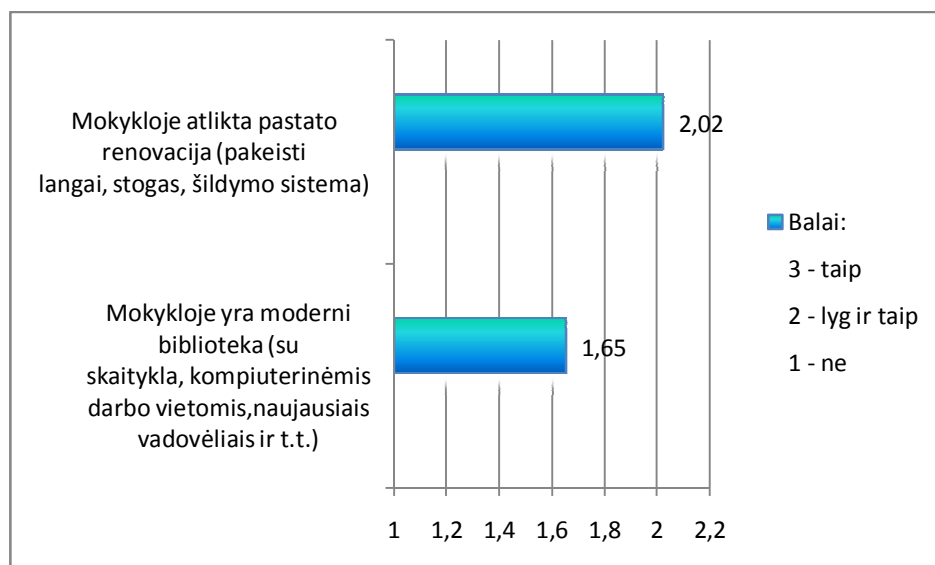
Siekiant nustatyti tiriamų mokyklų valdymo veiksmingumo požymius, respondentų buvo prašoma pažymėti jų mokyklai būdingas pozicijas. Vertinimui buvo panaudota 4 balių skalė, kurioje 4 - reiškia aukščiausia įvertinimą, o 1 – žemiausią įvertinimą. Kadangi respondentų atsakymai kraštinėse skalės ribose daug nesiskyrė, skalė buvo modifikuota į 3-jų balų ranginę skalę ir nustatyti trys naudos lygiai: 3 – „taip“, 2 – „lyg ir taip“, 1 – „ne“. (žr. pav. 3.1.1)



3.1.1. pav. Faktoriaus „Mokyklos administracijos pastangos užtikrinti kokybės valdymą“ raiškos vidurkis (N=49).

Iš respondentų įvertintų „Mokyklos administracijos pastangos užtikrinti kokybės valdymą“ atsakymo vidurkių, matyti, kad respondentai aukščiausiai įvertina pedagogų skatinimą dalyvauti mokyklos valdyme (M=1,87; SD = 0,48), kiek mažiau respondentų įvertina „mokykloje sukurtą optimalų geros kokybės paslaugų garantavimo klimatą“. Mokykloje rūpinamasi mokinių gerove ir teikiamu paslaugų kokybe“ (M=1,63; SD = 0,53). Mokyklos vadovai visada aptaria svarbius ugdymo kokybės gerinimo klausimus su mokyklos bendruomene, šis kriterijus buvo įvertintas (M=1,57; SD = 0,5). Panašiai buvo įvertinta sustiprinta pedagoginė, psichologinė, socialinė pagalba, kuri teikiama mokykloje (M=1,56; SD =

0,5). Žemesnis vertinimas balais pasiektas vertinant mokyklos administracijos tikslus ir orientavimą į organizacijos kokybės vizijos kūrimą, augimą bei jos įgyvendinimą ( $M=1,35$ ;  $SD = 0,48$ ).



3.1.2 pav. Faktoriaus „Kokybiškos mokymosi aplinkos kūrimas“ raiškos vidurkis ( $N=49$ ).

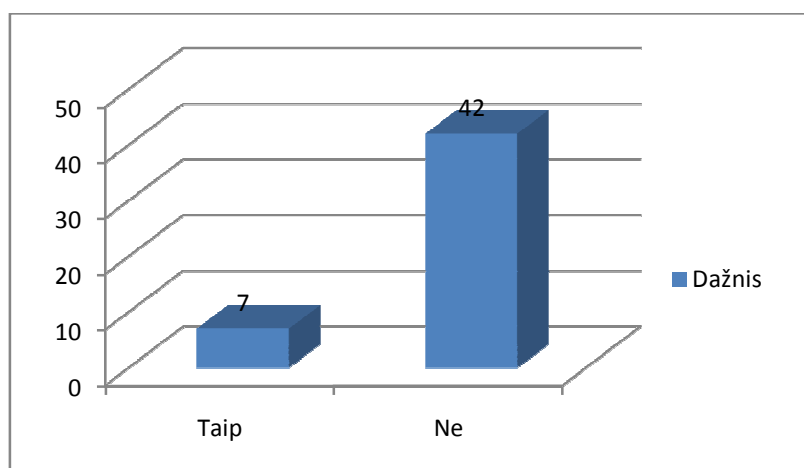
Iš respondentų įvertintų „Kokybiškos mokymosi aplinkos kūrimas“ atsakymo vidurkių, matyti, kad respondentai aukščiausiai įvertina „Mokykloje atlikta pastato renovaciją (pakeisti langai, stogas, šildymo sistema)“ ( $M=2,02$ ;  $SD = 1,172$ ). Tačiau reikia atkreipti dėmesį į didelį standartinį nuokrypį, kuris parodo šio teiginio didelį reikšmių išsibarstymą. Tai reiškia, kad nemaža dalis respondentų, tokiam teiginiui nepritaria ir kai kuriose tyrimo dalyvavusių mokyklų dar nebuvo atlikta pastato renovacija. Kiek mažesnė respondentų dalis įvertina, kad mokykloje yra moderni biblioteka (su skaitykla, kompiuterinėmis darbo vietomis, naujais vadovėliais ir t.t.) ( $M=1,65$ ;  $SD = 0,57$ ). Tai reiškia, kad daugumoje mokyklų, nėra pakankamai šiuolaikinių techninių mokymo priemonių, nepakankamai kokybiškai aprūpintos mokyklos bibliotekos t.y. trūksta darbo vietų, naujais vadovėliais todėl mokiniai, neturi sąlygų mokykloje realizuoti savo poreikių, galimybių.

Tyrimo buvo siekta išsiaiškinti kaip pedagogai patenkinti savo profesiją (žr. pav.3.1.3.), iš rezultatų paaiškėjo, kad didžioji dauguma pedagogų (42) yra patenkinti savo profesija bei nenorėtų keisti darbo vietos ir tik (7) pedagogai iš 3-jų apklaustų mokyklų pareiškia savo nuomonę, kad galvoja pakeisti darbo vietą. Taip pat kai kurie respondantai papildė savo atsakymą į minėtą klausimą atviru klausimu.

Jų teigimu:

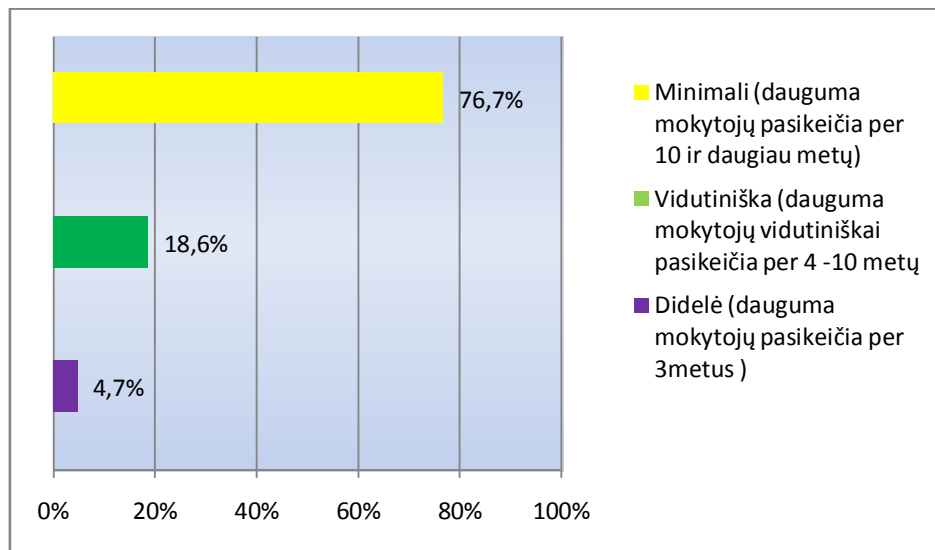
- ❖ *man patinka sąlygos, sukurtos mokykloje, atmosfera;*
- ❖ *taip, dėl patiriamo spaudimo iš kai kurių administracijos atstovų;*

- ❖ *taip, dėl atlyginimo;*
- ❖ *esu patenkintas, turiu galimybę tobulėti, puikus kolektyvas;*
- ❖ *patinka dirbti tai, ką sugebu geriausiai;*
- ❖ *patinka ir susitvarkome;*
- ❖ *kūrybiškas darbas, gera aplinka, atmosfera;*
- ❖ *patenkina turimas darbas;*
- ❖ *taip, nes toli nuo namų;*
- ❖ *savo darbovieta esu patenkinta;*
- ❖ *dėl atlyginimo (kartais).*



3.1.3. pav. Ar pastaruoju metu galvojate pakeisti darbą. (N=49).

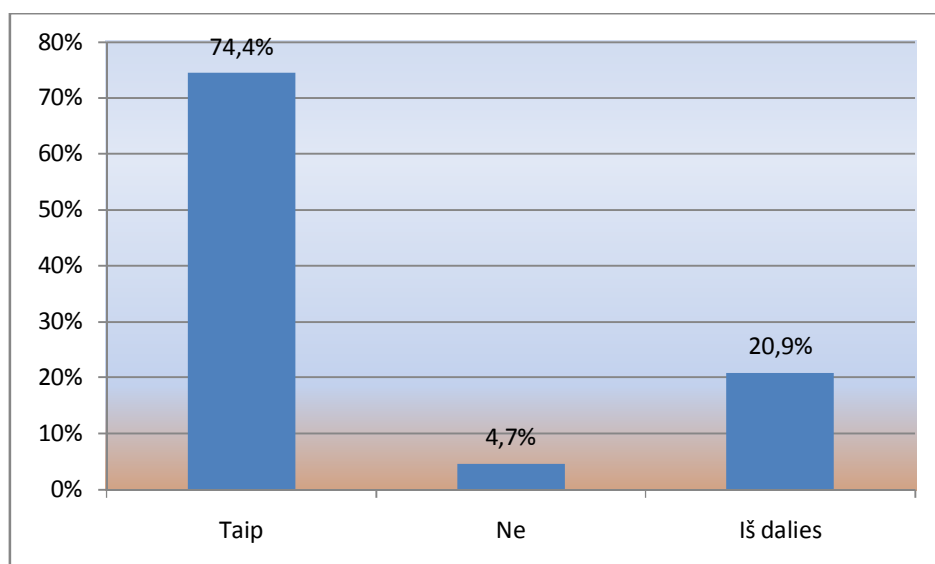
Pedagogų kaita mokyklose yra natūralus procesas, tačiau pastaruoju metu Lietuvos švietimo sektoriuje sukelta nemažai problemų, kurios kyla dėl mažėjančio moksleivių skaičiaus bei mokyklos tinklo pertvarkos savivaldybėse, dėlto šiuo metu Lietuvoje vis daugiau mokytojų netenka darbo. Todėl tyrime buvo siekta išsiaiškinti dabartinę pedagogų personalo situaciją pasirinktose mokyklose.



3.1.4 pav. Pedagogų kaita mokykloje. (N=49).

Kaip iliustruoja 3.1.4.pav. pateikta diagrama pedagogų personalo situacija pasirinktose mokyklose yra palanki, t.y. (76,7%) pedagogų pareiškė, kad kaita jų mokykloje yra minimali, dauguma mokytojų pasikeičia per 10 ir daugiau metų. (18,8%) pedagogų pažymėjo, kad kaita yra vidutiniška (dauguma mokytojų vidutiniškai pasikeičia per 4 -10 metų) ir tik nedidelė dalis respondentų (4,7%) pažymėjo, kad pedagogų kaita jų mokykloje yra didelė (dauguma mokytojų pasikeičia per 3 metus).

Tyrimo buvo siekta išsiaiškinti kaip mokykla, kurioje dirba respondentai, atitinka jų lūkesčius (žr. pav.3.1.5.)



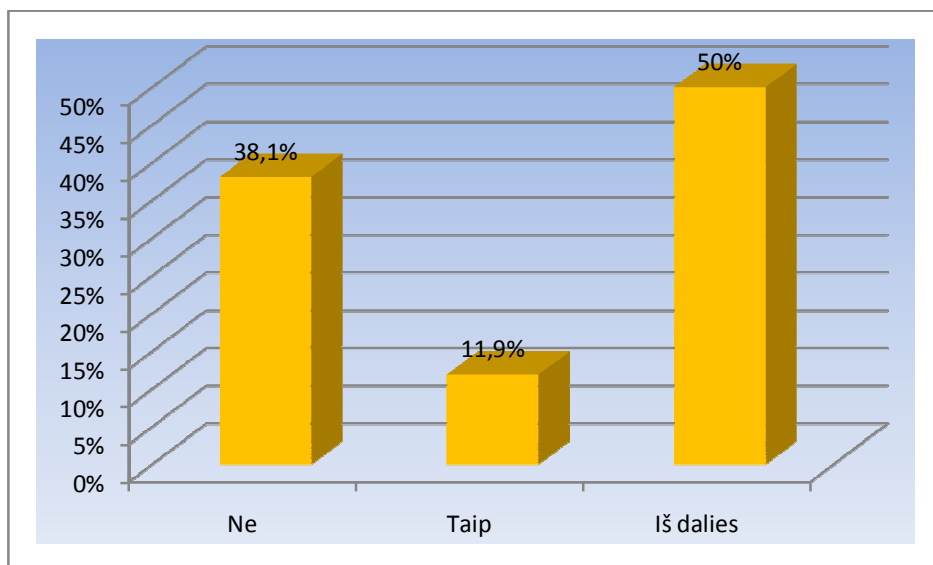
3.1.5. pav. Ar mokykla, kurioje dirbate atitinka Jūsų lūkesčius. (N=49).

Iš diagramos matyti, kad didžiausia dalis respondentų (74,4 %) pažymėjo, kad mokykla atitinka jų lūkesčius, (20,9%) pedagogų pažymėjo, kad atitinka tik iš dalies ir (4,7%) pedagogų nurodė, kad mokykla, kurioje jie dirba neatitinka jų lūkesčius. Tyrime buvo siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę apie veiksmingą mokyklos valdymą, jiems buvo pateiktas atviras klausimas: „Kokie žingsniai dar galėtų būti įgyvendinti, kad būtų galima sakyti, jog Jūsų mokykla dirba ir valdoma veiksmingai?“

Jų teigimu:

- ❖ *nebūtų antros pamainos;*
- ❖ *didinti mokytojų motyvaciją, siekti didesnio tėvų įtraukimo;*
- ❖ *išsiklausti mokytojų nuomonę ir į ją reaguoti;*
- ❖ *darbas viena pamaina;*
- ❖ *mokinių srautų paskirstymas mieste (tinklo optimizavimas);*
- ❖ *atšaukti profiliavimą, sumažinti moksleivių skaičių klasėje;*
- ❖ *geresnės švietimo skyriaus darbo planavimas;*
- ❖ *kompetencijos didinimas;*
- ❖ *žmonės turėtų gerbti bendradarbius ir jų darbą;*
- ❖ *skyrių vedėjai turėtų padėti savo pavaldiniams dirbti, juos remti;*
- ❖ *mokyklos renovacija.*

Tyrime buvo siekta išsiaiškinti kaip respondentai sutinka su teiginiu, kad Lietuvoje švietimas orientuotas į finansus, kur į pirmą vietą iškeliamas nebe vaikų auklėjimas, ugdymas, kultūros kėlimas, socializacija, o piniginiai reikalai? (žr. pav. 3.1.6.)



pav. 3.1.6. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, kad Lietuvoje švietimas orientuotas į finansus, kur į pirmą vietą iškeliamas nebe vaikų auklėjimas, ugdymas, kultūros kėlimas, socializacija, o piniginiai reikalai.

Iš 3.1.6. pav. matome, kad didžioji dauguma pedagogų (50%) nurodė, kad Lietuvos švietimas iš dalies orientuotas į finansus, kur į pirmą vietą iškeliamas nebe vaikų auklėjimas, ugdymas, kultūros kėlimas, socializacija, o piniginiai reikalai. Tačiau (38,1 %) respondentų tokiam teiginiui nepritaria ir (11,9%) pedagogų mano, kad Lietuvos švietimas orientuotas tik į finansus. Duomenys leidžia teigti, jog respondentai linkę manyti, kad Lietuvos švietimas daugiau orientuotas į finansus, kur į pirmą vietą iškeliamas nebe vaikų auklėjimas, ugdymas, kultūros kėlimas, socializacija, o piniginiai reikalai.

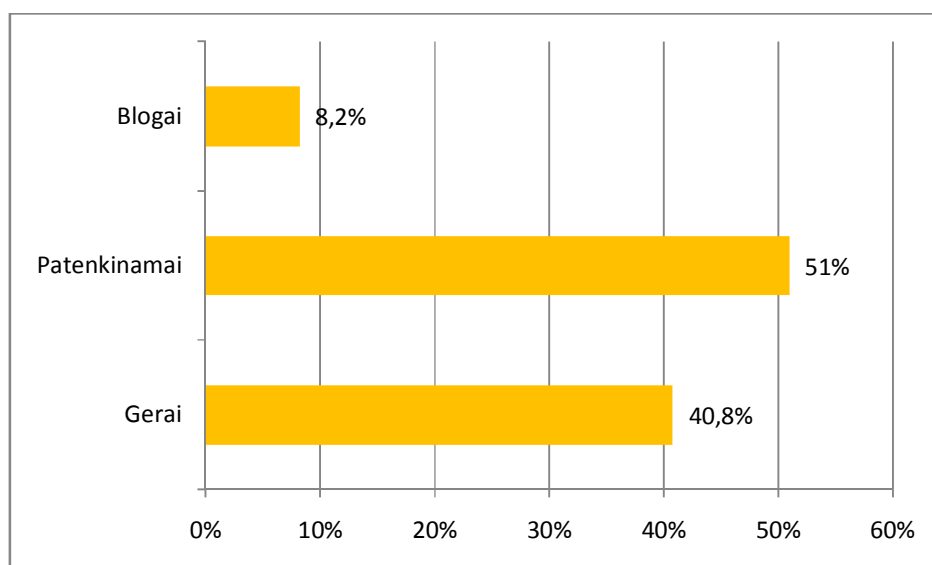
Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie tai, kaip jie supranta mokyklos veiklos darbo kokybę, jiems buvo pateiktas atviras klausimas: *Kaip, jūsų nuomonė, būtų galima apibūdinti mokyklos darbo kokybę?*

Jų teigimu:

- ❖ sukurti geras mokymosi bazes ir siekti kuo aukštesnių mokymosi rezultatų;
- ❖ mokykla dirba gerai, kiek tai įmanoma šiuo metu ir šiomis sąlygomis;
- ❖ geras valdymas, puikus mikroklimas geranoriška ir bendro tikslo siekianti mokykla;
- ❖ saugi mokykla, geras mikroklimas, puikūs rezultatai;
- ❖ profesionalumas, kompetencija + meilė savai profesijai;
- ❖ mokykla dirba kokybiškai ir paslaugų kokybė kasmet vis gerėja, bet ne dėl Lietuvos švietimo kokybės valdymo (reformų), o dėl atskirų valdininkų (pvz. direktoriaus) išsradinumo, lankstumo, kūrybiškumo.

- ❖ *mūsų gimnazijos darbo kokybę galima apibūdinti teigiamai, nes valstybinių egzaminų rezultatai yra labai aukšti ir dauguma mūsų absolventų stoja į aukštąsias mokyklas;*
- ❖ *brandos egzaminų rezultatai ir konkurencija tarp kitų gimnazijų;*
- ❖ *mokinių, mokytojų ir tėvų lūkesčių užpildymas;*
- ❖ *kad vaikai mokykloje jaustųsi saugiau, aplinka skatintų norą mokytis, kurti.*
- ❖ *neapkraunant mokytojų popierizmais, suteikiant galimybes visapusiškai tobulėti ir naudotis įvairiomis moderniomis technologijomis.*

Tyrimo buvo siekta išsiaiškinti kaip respondentai vertina bendrą švietimo paslaugų kokybę mūsų šalies mokyklose (žr. pav. 3.1.7.)



*pav. 3.1.7. Švietimo paslaugų kokybę mūsų šalies mokyklose*

Iš diagramos matyti, kad didžiausia dalis respondentų (51%) švietimo paslaugų kokybę mūsų šalies mokyklose vertina patenkinamai. Tačiau nemaža dalis respondentų (40,8%) švietimo paslaugų kokybę vertina kaip gera ir tik (8,2%) respondentų paslaugų kokybę įvertina blogai.

Respondentams buvo pateikta 9 teiginių grupė, kuri atspindi valdymo privalumus, kurie atsirado dėl veiksmingo Lietuvos švietimo sistemos valdymo (žr. pav.3.1.8). Siekiant patikrinti šios skalės klausimyno struktūrą bei tinkamumą, buvo atlikta faktorinė analizė. Faktorių skaičius apribotas iki 3, po to naudotas VARIMAX pasukimas. Kadangi Bartlett'osferiškumo kriterijaus  $p$  reikšmė  $p < 0,05$  rodo (mūsų atveju  $p=0,0001$ ), kad kintamieji nėra nepriklausomi, o apskaičiuotas Kaizer–Meyer–Olkin koeficientas ( $KMO$ ), kuris parodo, ar skalei taikytina faktorinė analizė (matymo dydis ( $KMO = 0.695$ )) – o

tai rodo, kad duomenys patenkinamai tinka faktorinei analizei atlikti [32, P. 40]. Sudarius skales, buvo siekiama įvertinti jų kintamųjų patikimumą, tam naudoti Cronbach alpha koeficientai. Faktorinės analizės rezultatai pavaizduoti 9 lentelėje.

**Lentelė 9.** Mokyklų valdymo privalumai, kurie atsirado dėl veiksmingo Lietuvos švietimo sistemos valdymo : faktorinės analizės rezultatai.

(KMO=0.695, t.y. 70% dispersijos kintamuosiuose gali paaiškinti du išskirti faktoriai)

Faktoriaus pavadinimas	Veiksmingo mokyklos valdymo nusakantys teiginiai	N	Testo žingsnio faktoriaus svoris po sukimo procedūros (r)	Cronbach $\alpha$ koeficientas	Faktoriaus aprašomoji galia (sklaida)
Pagerėjo pedagogų įvaizdis ir atsižvelgimas į mokyklos bendruomenės interesus.	Svarbiausią vietą užima mokyklos bendruomenės interesai	3	0,632	0,785	70,1%
	Mokyklos personalas jaučiasi saugus		0,881		
	Pagerėjo mokyklos ir pedagogų įvaizdis visuomenėje		0,869		
Mokyklų valdymo kokybės rodiklių pagerėjimas	Reformuotas mokyklos valdymas tapo veiksmingesnis, kokybiškesnis. Aiškios funkcijos, darbų pasidalijimas.	3	0,818	0,767	68,5%
	Šiuolaikinė mokykla tapo ta vieta, kur įvairių socialinių ir ekonominių sluoksnių jaunuoliai turi galimybę pasiekti geriausių rezultatų		0,842		
	Pagerėjo mokymosi kokybė ir mokinių pasiekimai		0,583		
Pagerėjo ugdymosi aplinka	Mokykloje vyrauja teigiama, emocinė aplinka, bendradarbiavimo dvasia, nėra smurto ir patyčių.	2	0,715	0,721	78,6%
	Ugdymosi aplinka tapo saugi ir komfortiška		0,918		



	moksleiviams.				
--	---------------	--	--	--	--

Faktorinė analizė išsikristalizavo pakankamai prasmingai interpretuojamus rezultatus. Pradinei analizei buvo pasirinkta pagrindinių faktorių ašių analizė, kuri buvo sumažinta iki 3 faktorių, išskiriant faktorius su tikrinėmis reikšmėmis, didesnėmis už vienetą (žr. prieduose).

Teiginių skalės klausimai ir jų statistinis sąryšis bei grupavimas jų viduje interpretacijos požiūriu gavosi teoriškai prasmingas. Tačiau pažymėtina, jog po VARIMAX pagrindinių komponenčių pasukimo metodo buvo gautos gana geros teiginių įverčių koreliacijos su išskirtais faktoriais. Apie tai liudija koreliacijos koeficiento reikšmių svyravimo testo žingsnio faktorinis svoris ( $0,583 < r < 0,918$ ). Faktorių aprašomoji galia (sklaida) svyruoja nuo 65,5 % iki 78,6 %. Kiek skalei taikytina faktorinė analizė, rodo Kaiser - Meyer - Olkin koeficientas, kuris šiuo atveju yra 0,7.

Pirmasis faktorius apima teiginius, kurie rodo, kad **pagerėjo pedagogų įvaizdis ir atsizvelgimas į mokyklos bendruomenės interesus**. Šio faktoriaus prasmingumą atskleidžia teiginiai, kad svarbiausią vietą užima mokyklos bendruomenės interesai, mokyklos personalas jaučiasi saugūs, pagerėjo mokyklos ir pedagogų įvaizdis visuomenėje. Pirmojo išskirto faktoriaus tinkamumą faktorinei analizei patvirtina Cronbach  $\alpha$  koeficientas (0,785), kuris rodo aukštą vidinę konsistenciją. Koreliacijos reikšmių svyravimo ribos  $0,869 \leq r \leq 0,632$ .

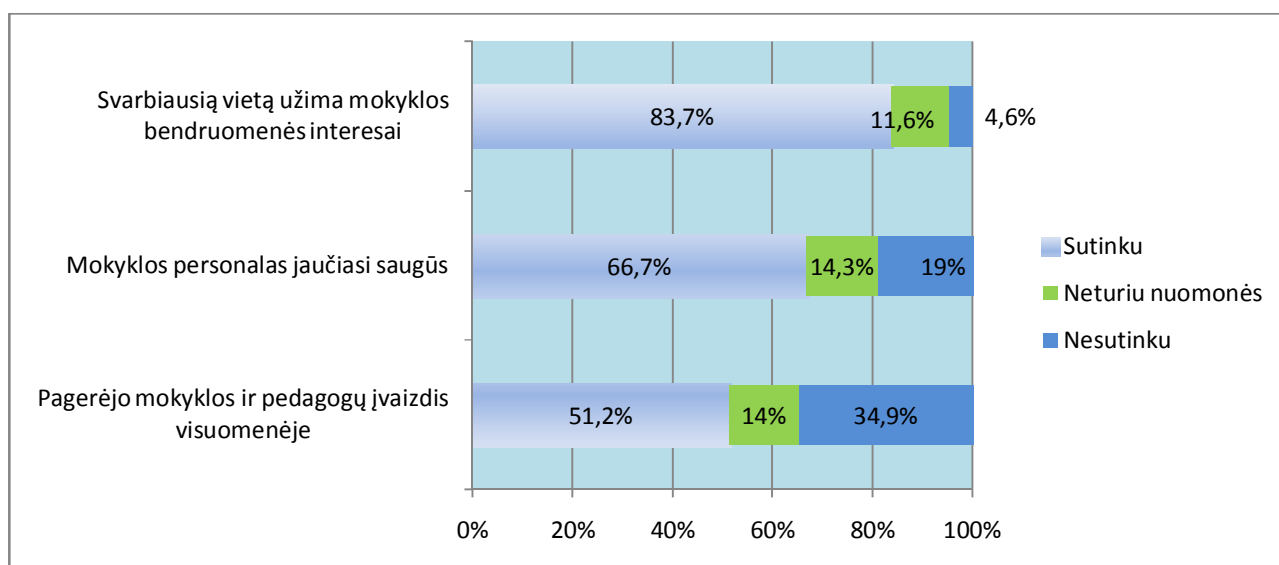
Antrasis faktorius apima teiginius, kurie parodo **mokyklų valdymo kokybės rodiklių pagerėjimą**. Ši faktorių sudaro šios kategorijos: reformuotas mokyklos valdymas tapo veiksmingesnis, kokybiškesnis. Aiškios funkcijos, darbų pasidalijimas, šiuolaikinė mokykla tapo ta vieta, kur įvairių socialinių ir ekonominių sluoksnių jaunuoliai turi galimybę pasiekti geriausių rezultatų, pagerėjo mokymosi kokybė ir mokinių pasiekimai. Cronbach  $\alpha$  (0,767) rodo, kad faktorių sudarantys teiginiai yra homogeniški. Koreliacijos reikšmių svyravimo ribos  $0,818 \leq r \leq 0,583$  įrodo pakankamą teiginių įverčių koreliaciją. Trečiasis faktorius apima teiginius, kurie parodo **ugdymosi aplinkos pagerėjimą**. Ši faktorių sudaro tokios kategorijos: mokykloje vyrauja teigiama, emocinė aplinka, bendradarbiavimo dvasia, nėra smurto ir patyčių, ugdymosi aplinka tapo saugi ir komfortiška moksleiviams. Cronbach  $\alpha$  – 0,721. Koreliacijos reikšmių svyravimo ribos  $0,918 \leq r \leq 0,715$ .

Atlikta analizė leidžia daryti išvadą, kad nustatyti faktoriai tinkamai išreiškia Lietuvos sistemos valdymo veiksmingumo veiksnius.

Siekiant nustatyti, mokyklų valdymo privalumus, kurie atsirado dėl veiksmingo Lietuvos švietimo sistemos valdymo, pedagogų buvo prašoma įvertinti reformuotos mokyklos pasikeitimo veiksnius. Vertinimui buvo panaudota 5 balių skalė, kurioje 5 - reiškia aukščiausia įvertinimą (visiškai sutinku), o

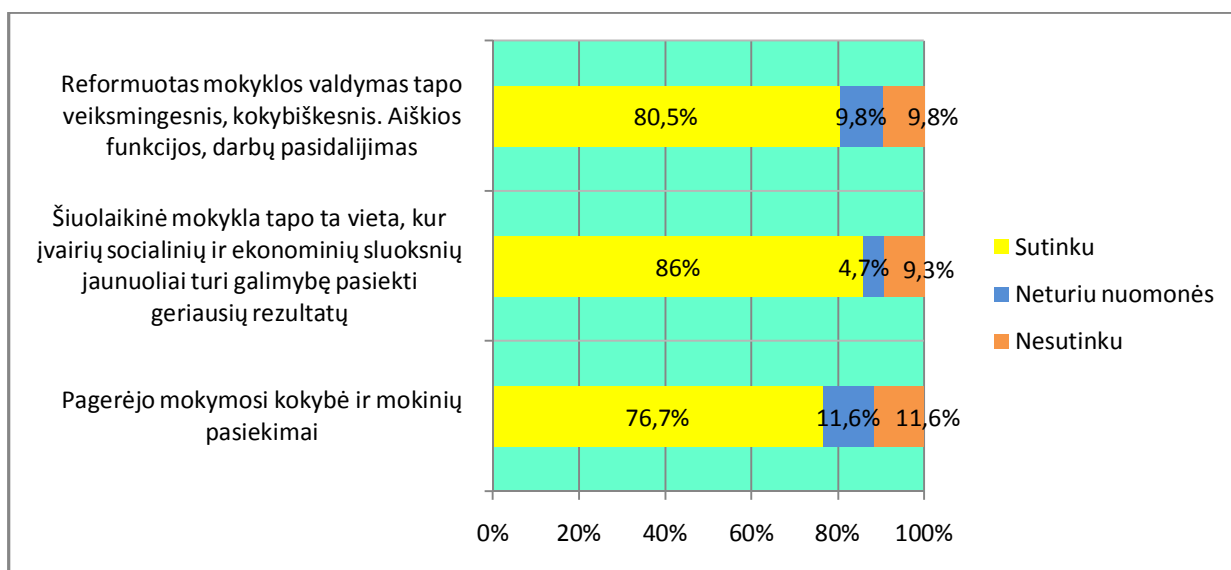
1 – žemiausią įvertinimą (visiškai nesutinku). Kadangi pedagogų atsakymai kraštinėse skalės ribose daug nesiskyrė, skalė buvo modifikuota į trijų balų ranginę skalę ir nustatyti trys naudos lygiai: 5 ÷ 4 – „sutinku“, 3 – „neturiu nuomonės“, 2 ÷ 1 – „nesutinku“.

Vertindami **pedagogų įvaizdžio ir atsižvelgimą į mokyklos bendruomenės interesus pagerėjimą** faktorių (žr. pav. 3.1.8.), matyti, kad didžioji dauguma pedagogų (83,7%) sutinka, kad šiuolaikinėje Lietuvos mokykloje svarbiausią vietą užima mokyklos bendruomenės interesai, (66,7%) pedagogų sutinka, kad jaučiasi saugūs dirbdami mokykloje ir (51,2%) pedagogų sutinka, kad pagerėjo mokyklos ir pedagogų įvaizdis visuomenėje. Tačiau (34,9%) pedagogų su tokiu teiginiu nesutinka. Tai rodo ir didelis šio teiginio standartinis nuokrypis (SD = 1,225). Kiek mažiau (19%) pedagogų nesutinka, kad dirbdami jie jaučiasi saugūs (SD=1,078).



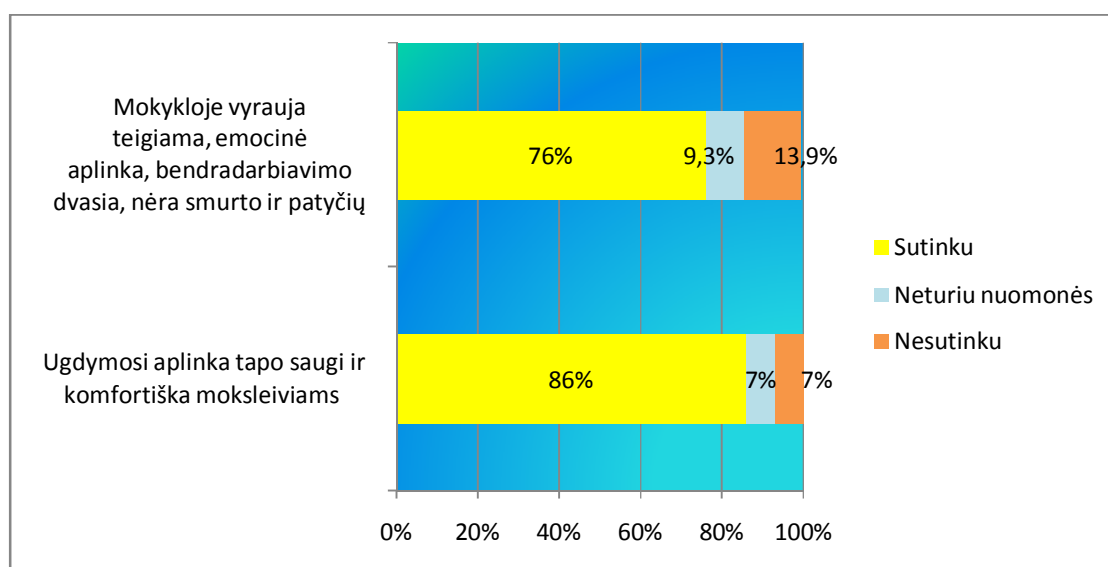
3.1.8. pav. Faktoriaus „pagerėjo pedagogų įvaizdis ir atsižvelgimas į mokyklos bendruomenės interesus“ raiška (N=49).

Reikia atkreipti dėmesį, kad nemaža dalis pedagogų vertindami *įvaizdžio ir atsižvelgimą į mokyklos bendruomenės interesus pagerėjimą* tiesiog pažymėjo, kad neturi nuomonės šiuo klausimu. (14%) pedagogų pažymėjo, kad neturi nuomonės, kad pagerėjo mokyklos ir pedagogų įvaizdis visuomenėje, (14,3%) respondentų pažymėjo, kad neturi nuomonės, kad mokykloje jie jaučiasi saugūs ir (11,6%) respondentų pažymėjo, kad neturi nuomonės, jog svarbiausią vietą mokyklos gyvenime užima mokyklos bendruomenės interesai.



3.1.9.pav. Faktoriaus „Mokyklų valdymo kokybės rodiklių pagerėjimas“ raiška (N=49).

3.1.9.pav. pateikta diagrama iliustruoja, kad dauguma mokytojų tvirtai įsitikinę, jog mokyklų valdymo kokybės rodikliai pagerėjo: pagerėjo mokymosi kokybė ir mokinių pasiekimai (76,7%), šiuolaikinė mokykla tapo ta vieta, kur įvairių socialinių ir ekonominių sluoksnių jaunuoliai turi galimybę pasiekti geriausių rezultatų (86%), reformuotas mokyklos valdymas tapo veiksmingesnis, kokybiškesnis. Aiškios funkcijos, darbų pasidalijimas (80,5%). (žr. pav. 3.1.9.).



3.1.10. pav. Faktoriaus „Pagerėjo ugdymosi aplinka“ raiška (N=49).

Vertindami *ugdymosi aplinkos pagerėjimą* (3.1.10.pav.), didžioji dauguma pedagogų nurodė, kad ugdymosi aplinka pagerėjo teigiamai: ugdymosi aplinka tapo saugi ir komfortiška moksleiviams (86 %),

mokykloje vyrauja teigiama, emocinė aplinka, bendradarbiavimo dvasia, nėra smurto ir patyčių (76 %). Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad (13,9 %) respondentų tokiam teiginiui prieštarauja, tai rodo ir šio teiginio didelis standartinis nuokrypis (SD = 0,928).

*Apibendrinant galima teigti, kad tyrimu nustatyti mokyklų valdymo privalumai, kurie atsirado dėl veiksmingo Lietuvos švietimo sistemos valdymo ir išskirti komponentai, kurie sudaro šie faktoriai: pagerėjo pedagogų įvaizdis ir atsižvelgimas į mokyklos bendruomenės interesus, mokyklų valdymo kokybės rodiklių ir ugdymosi aplinkos pagerėjimas. Kiekvieno šio faktoriaus prasmingumą atskleidžia pedagogų išsakyti teiginiai.*

### **2.3. Lietuvos švietimo ir mokslo pertvarkos strateginių priemonių įtakos Lietuvos švietimo įstaigos valdymui kiekybinis ekspertinis tyrimas.**

#### **2.3.1. Švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo ekspertų nuostatų panašumų bei skirtumų lyginamoji analizė ir valdymo veiksmingumo įvertinimas.**

Siekiant „nuskanuoti“ kuo objektyvesnę valdymo vaizdą apie mokyklų veiklos veiksmingumą, buvo apklausti švietimo politikos formavimo ekspertai Seimo lygmeniu, Švietimo ir mokslo ministerijos lygmeniu ir jai pavaldžios institucijos lygmeniu. Anketos forma pateikiama 2 priede. Anketinėse apklausose dalyvavo 3 švietimo ekspertai. Švietimo ir mokslo ministerijos Akademinio mobilumo ir tęstinio mokymo skyriaus vyresnioji specialistė teigė, kad veiksmingas mokyklos valdymas, *tai toks mokyklos valdymas, kuris su turimais materialiniais ir žmogiškaisiais ištekliais konkrečioje mokykloje leidžia pasiekti maksimaliai aukštų rezultatų tos mokyklos mokiniams.* Anot universitete dirbančio švietimo eksperto, turinčio ilgametę politinės veiklos patirtį veiksmingas mokyklos valdymas, tai valdymas kai: 1) *mokyklos veikla ir jos rezultatai gerai vertinami vietos bendruomenės ir daroma pažanga šalies, tarptautinių švietimo standartų požiūriu;* 2) *mokykla turi viešai suderintą kokybės sampratą ir kokybės valdymo sistemą, apimančią strateginį valdymą, šiuolaikinę vadybą, viešuosius ryšius;* 3) *mokykla yra besimokanti organizacija.* Švietimo aprūpinimo centro ekspertas veiksmingą mokyklos valdymą apibūdina, kaip *valdymą orientuotą ne į popierizmą, procedūras, bet į funkcijų delegavimą, stebėseną bei valdymą, kuris paremtas pasitikėjimu ir pagalbos suteikimu.*

Analizuojant gautus pedagogų ir švietimo politikos formavimo ekspertų tyrimo duomenis pastebėtina, kad pedagogai apibūdindami veiksmingą mokyklos valdymą daugiau akcentuoja veiklos

trūkumus, kurie slypi vidinėje mokyklos aplinkoje t.y. optimalų darbo pasidalijimą, tikslus, kolegialumą, tuo tarpu švietimo politikos formavimo ekspertai akcentuoja kiek vidinius, tiek ir išorinius veiksnius t.y. materialinius, žmogiškuosius išteklius, kokybės valdymo sistemos kūrimą, atitikimą vietos bendruomenės lūkesčiams bei poreikiams, valdymą paremta pasitikėjimu ir pagalbos suteikimu, šalies švietimo kokybės sistemos rodiklių kūrimą, kuris sudarytų galimybes lyginti švietimo pažangą tarptautinių švietimo standartų požiūriu.

Apibūdinant mokyklos darbo kokybę, pedagogai akcentuoja gerą valdymą, puikų mikroklimatą, egzaminų rezultatus, saugumo jausmą mokykloje, tuo tarpu Švietimo ir mokslo ministerijos ekspertas pažymi, kad *mokyklos darbo kokybę atskleidžia mokyklos mokinių pasiekimai (akademiniai ir neakademiniai). Jei mokiniai mokykloje gali atskleisti visą savo turimą potencialą, tai mokykloje teikiamas ugdymo procesas yra kokybiškas.* Švietimo ekspertas Seimo lygmeniu mokyklos darbo kokybę apibrėžia kaip *veiklos ir jos rezultatų atitikimo mokinių bei visuomenės poreikiams laipsnį.* Švietimo aprūpinimo centro ekspertas mokyklos darbo kokybę apibūdina, kaip kokybę, kuri pasireiškia *sutartais su klientais kriterijais.*

Galima teigti, kad pedagogai ir švietimo politikos formavimo ekspertai vienodai traktuoja mokyklos darbo kokybės rodiklių kryptingumą, akcentuodami ne tik rezultato kokybę (pasiekimus), bet ir paslaugų kokybę. Šių kokybės kriterijų svarbą patvirtina ir atlikti nacionalinių mokinių pasiekimų tyrimų duomenys, kurie iliustruoja, kad aukšti mokinių pasiekimai tiesiogiai susiję su jų savijauta mokykloje. Mokinių, kurie gerai jautėsi mokykloje (jiems patiko būti bei mokytis mokykloje, nesijautė vieniši, buvo mėgstami kitų mokinių, jų rezultatai akademiniai buvo aukštesni nei taip nesijaučiančių mokinių [21, p.5].

Analizuojant šiuo metu aktualiausius ir reikalingiausius žingsnius, kuriuos reikėtų įgyvendinti, kad būtų galima sakyti, jog Lietuvos mokyklos dirba ir valdomi veiksmingai paaiškėjo, kad pedagogai išvardino tokius žingsnius: darbas viena pamaina, mokinių srautų paskirstymas mieste (tinklo optimizavimas), geresnės švietimo skyriaus darbo planavimas, kompetencijos didinimas, kolegialumas, bendradarbiavimas, mokyklos renovacija. Tuo tarpu švietimo formavimo ekspertai išvelgia problemą daug plačiau ir objektyviau, anot Švietimo ir mokslo ministerijos eksperto reikia *investuoti į mokyklų valdymo pertvarką: 1) skatinti visas Lietuvos mokyklas pertvarkyti savo valdymo struktūrą pagal Mokyklų valdymo struktūros projekto metu parengtus modelius; 2) didinti mokyklų vadovų atsakomybę ir atskaitomybę už mokyklos valdymą; 3) sudaryti sąlygas mokykloms atsinaujinti turimus materialiuosius išteklius pagal poreikius, kad jie atitiktų mokyklos bendruomenės poreikius.*

Švietimo ekspertas Seimo lygmeniu konstatuoja, kad reikėtų greičiau pertvarkyti vadovų rengimo

ir kvalifikacijos sistemą: 1) *Vadovai turi išmanyti viešosios politikos pagrindus ir gebėti šias teorines žinias taikyti organizuojant politikos kūrimo bei įgyvendinimo ciklus; 2) Vadovams būtinos šiuolaikinės viešojo valdymo, ypač vadybos srities kompetencijos – sprendimų priėmimo, lyderystės, ugdomojo vadovavimo, mentorystės, motyvavimo ir kt. 3) Svarbiu atestacijos kriterijumi turėtų būti ne pavieniai atskirų kompetencijų pažymėjimai, bet sistemingos ir nuoseklios žinios bei gebėjimai (pavyzdžiui, aukštųjų mokyklų studijų programų kreditiniai moduliai, magistro diplomas)*

Švietimo aprūpinimo centro ekspertas pabrėžia, kad reikėtų sutelkti dėmesį į *mokyklų vadovų darbo kokybės optimizavimą.*

Apibendrinant šiuo metu reikalingiausius žingsnius, kuriuos reikėtų įgyvendinti, kad būtų galima sakyti, jog Lietuvos mokyklos dirba ir yra valdomos veiksmingai, reikėtų pastebėti, kad švietimo politikos formavimo ekspertai žino su kokiomis šiandieninėmis problemomis susiduria mokyklos bendruomenė, turi kilnius tikslus ir gerus ketinimus vykdant įvairias švietimo reformas, kurios nukreiptos į paslaugų kokybės skatinimą mokyklose bei naujojo viešojo valdymo principų diegimo švietimo sektoriuje.

### 3. ŠVIETIMO SISTEMOS VALDYMO PRIVALUMŲ STATISTINIO SĄRYŠIO NUSTATYMAS.

Siekiant nustatyti veiksmingo Lietuvos švietimo sistemos valdymo ir švietimo organizacijos valdymo privalumų atsiradimo statistinį ryšį, buvo atlikta Spirmeno koreliacijos analizė (žr. 9 lentelę). Iš metodologinių tyrimų teorijos paskaitų žinoma, kad koreliacinis ryšys:  $0 < r < 0,2$  (pasižymi labai silpna koreliacija),  $0,2 < r < 0,5$  (silpna koreliacija),  $0,5 < r < 0,7$  (vidutiniška koreliacija),  $0,7 < r \leq 0,9$  (stipri koreliacija),  $0,9 < r \leq 1$  (labai stipri koreliacija).

10 lentelė

Švietimo įstaigų valdymo privalumų sąryšis

	<b>Reformuotas mokyklos valdymas tapo veiksmingesnis, kokybiškesnis. Aiškios funkcijos, darbų pasidalijimas</b>	<b>Šiuolaikinė mokykla tapo ta vieta, kur įvairių socialinių ir ekonominių sluoksnių jaunuoliai turi galimybę pasiekti geriausių rezultatų</b>	<b>Svarbiausią vietą užima mokyklos bendruomenės interesai</b>	<b>Pagerėjo mokymosi kokybė ir mokinių pasiekimai</b>	<b>Ugdymosi aplinka tapo saugi ir komfortiška moksleiviams</b>	<b>Pagerėjo mokyklos ir pedagogų įvaizdis visuomenėje</b>
<b>Reformuotas mokyklos valdymas tapo veiksmingesnis, kokybiškesnis. Aiškios funkcijos, darbų pasidalijimas</b>	1,000	0,559**	0,398**	0,623**	0,276	0,278
<b>Šiuolaikinė mokykla tapo ta vieta, kur įvairių socialinių ir ekonominių sluoksnių jaunuoliai turi galimybę pasiekti geriausių rezultatų</b>	0,559**	1,000	0,100	0,476**	0,204	0,092
<b>Mokykloje vyrauja teigiama, emocinė aplinka, bendradarbiavimo</b>	0,288	0,320*	0,40	0,112	0,546**	0,410**

<b>dvasia, nėra smurto ir patyčių.</b>						
<b>Svarbiausią vietą užima mokyklos bendruomenės interesai</b>	0,389**	0,100	1,000	0,388*	-0,146	0,541**
<b>Pagerėjo mokymosi kokybė ir mokinių pasiekimai</b>	0,623**	0,421**	0,388*	1,000	0,442**	0,564**
<b>Mokyklos personalas jaučiasi saugūs</b>	0,234	0,54	0,468**	0,519**	0,259	0,687**

\* -  $p < 0,01$ ; \*\* -  $p < 0,05$

■ - ryšys stiprus;

■ - ryšys vidutinis;

■ - ryšys tarp požymių silpnas;

■ - ryšio tarp požymių iš esmės nėra.

Nustatytas stiprus statistiškai reikšmingas ryšys (žr. 10 lentelę) tarp mokyklos personalo saugumo jausmo darbe ir pedagogų įvaizdžio visuomenėje ( $r = 0,69$ ,  $p < 0,05$ ). Galima teigti, kad pedagogai, kurie mano, kad valdymo reformos pasėkoje mokyklos personalas pasijuto saugesnis, linkę teigiamiau vertinti, kad pagerėjo mokyklos pedagogų įvaizdis visuomenėje.

Vidutiniškas statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp mokyklos personalo saugumo jausmo darbe ir mokinių mokymosi pasiekimų ( $r = 0,52$ ,  $p < 0,05$ ). Galime manyti, kad pedagogai, kurie mano, kad valdymo reformos pasėkoje pagerėjo mokyklų psichologinis darbo klimatas, linkę teigiamiau vertinti, kad pagerėjo mokinių pasiekimai, mokymosi kokybė.

Taip pat vidutiniškas statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp mokyklos personalo saugumo jausmo darbe ir mokyklos bendruomenės interesų ( $r = 0,47$ ,  $p < 0,05$ ). Vadinasi, galima daryti prielaidą, jog nuo to, kaip ir kokių prevencinių priemonių imasi mokyklos bendruomenė, spręsdama smurto problemas mokykloje, priklauso pedagogų psichologinis darbo klimatas ir savijauta mokykloje.

Nustatytas vidutiniškas statistiškai reikšmingas ryšys tarp mokymosi kokybės, mokinių pasiekimų ir mokyklos pedagogų įvaizdžio visuomenėje ( $r = 0,56$ ,  $p < 0,05$ ). Galime manyti, kad pedagogai, kurie mano, kad Lietuvos švietimo sistemos valdymo reformos pasėkoje mokinių akademiniai pasiekimai mokykloje pagerėjo, linkę teigiamiau vertinti, kad pagerėjo mokyklų pedagogų įvaizdis visuomenėje.

Nustatyta silpna statistiškai patikima koreliacija tarp mokymosi kokybės, mokinių pasiekimų ir ugdomosi saugios, komfortiškos aplinkos kūrimo moksleiviams ( $r = 0,44$ ,  $p < 0,05$ ).



Galima daryti prielaidą, kad pedagogai, kurie linkę pritarti, kad Lietuvos švietimo sistemos valdymo reformos pasėkoje pagerėjo mokymosi kokybę, mokinių pasiekimai, linkę teigiamiau vertinti mokinių savijautą mokykloje ir mokyklos vidinį mikroklimatą.

Taip pat nustatyta silpna statistiškai patikima koreliacija tarp mokymosi kokybės, mokinių pasiekimų ir mokyklos bendruomenės interesų ( $r = 0,39$ ,  $p < 0,01$ ). Galime manyti, kad pedagogai aptariant mokyklų valdymo privalumus, atsiradusius dėl veiksmingo Lietuvos švietimo sistemos valdymo linkę pritarti, kad pagerėjo mokymosi kokybę, mokinių pasiekimai, teigiamiau vertina mokyklos bendruomenės interesus, pastangas šiems rezultatams realizuoti.

Nustatyta silpna statistiškai patikima koreliacija tarp mokymosi kokybės, mokinių pasiekimų ir šiuolaikinės mokyklos, kur įvairių socialinių ir ekonominių sluoksnių jaunuoliai turi galimybę pasiekti geriausių rezultatų ( $r = 0,42$ ,  $p < 0,05$ ).

Vidutiniškas statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp mokymosi kokybės, mokinių pasiekimų ir veiksmingai reformuoto mokyklos valdymo, kur vyrauja aiškios funkcijos, darbų pasidalijimas ( $r = 0,62$ ,  $p < 0,05$ ). Vadinasi, galime teigti, kad pedagogai, kurie mano, kad vykstančios permainos iš esmės teigiamai pakeitė Lietuvos švietimą, linkę teigiamiau vertinti veiksmingai reformuotą mokyklų valdymą, kuris sudaro sąlygas mokiniams pasiekti geresnių rezultatų.

Taip pat vidutiniškas statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp mokyklos bendruomenės interesų ir mokyklos, pedagogų įvaizdžio visuomenėje ( $r = 0,54$ ,  $p < 0,05$ ). Galime manyti, kad pedagogai, kurie mano, kad valdymo reformos pasėkoje labiau atsižvelgiama į mokyklos bendruomenės interesus, linkę teigiamiau vertinti pagerėjusį mokyklos pedagogų įvaizdį visuomenėje.

Nustatyta silpna statistiškai patikima koreliacija tarp mokyklos bendruomenės interesų ir saugios, komfortiškos ugdymosi moksleivių aplinkos ( $r = 0,39$ ,  $p < 0,01$ ). Vadinasi, galime teigti, kad pedagogai, kurie mano, kad Lietuvos švietimo sistemos valdymo reformos pasėkoje atsižvelgiama į mokyklos bendruomenės interesus, pasiūlymus, dalyvavimą organizuojant renginius, linkę teigiamiau vertinti sukurta saugią ir komfortišką ugdymosi aplinką mokykloje.

Taip pat nustatyta silpna statistiškai patikima koreliacija tarp mokyklos bendruomenės interesų ir veiksmingai reformuoto kokybiško mokyklos valdymo, kur vyrauja aiškios funkcijos, darbų pasidalijimas ( $r = 0,39$ ,  $p < 0,05$ ). Galime daryti prielaidą, kad pedagogai, kurie mano, kad Lietuvos švietimo sistemos valdymo reformos pasėkoje atsižvelgiama į mokyklos bendruomenės interesus ir jų teisę dalyvauti priimant strategiškai svarbius sprendimus, linkę teigiamiau vertinti veiksmingai reformuota mokyklų valdymą.

Vidutiniškas statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp mokyklų, kur vyrauja teigiama, emocinė aplinka, bendradarbiavimo dvasia, nėra smurto ir patyčių ir saugios, komfortiškos ugdymosi moksleivių aplinkos ( $r = 0,55$ ,  $p < 0,05$ ). Galime manyti, kad pedagogai, kurie mano, kad valdymo reformos pasėkoje mokyklose pagerėjo ir tapo saugi ugdymosi aplinka, linkę teigiamiau vertinti mokyklose sukurtą teigiamą emocinę aplinką, bendradarbiavimo dvasią be smurto ir patyčių.

Nustatyta silpna statistiškai patikima koreliacija tarp mokyklų teigiamos, emocinės aplinkos, bendradarbiavimo dvasios, kur nėra smurto ir patyčių ir mokyklų, pedagogų įvaizdžio visuomenėje ( $r = 0,41$ ,  $p < 0,05$ ). Galima teigti, kad pedagogai, kurie mano, kad Lietuvos švietimo sistemos valdymo reformos pasėkoje pagerėjo emocinė aplinka, bendradarbiavimo dvasia, nėra smurto ir patyčių, linkę teigiamiau vertinti, kad pagerėjo mokyklos pedagogų įvaizdis visuomenėje.

Vidutiniškas statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp mokyklos, kur įvairių socialinių ir ekonominių sluoksnių jaunuoliai turi galimybę pasiekti geriausių rezultatų ir veiksmingai reformuoto mokyklos valdymo, kur vyrauja aiškios funkcijos, darbų pasidalijimas ( $r = 0,56$ ,  $p < 0,05$ ). Vadinasi, galime daryti prielaidą, jog reformuotas mokyklų valdymas sudaro sąlygas įvairių socialinių ir ekonominių sluoksnių jaunuoliams pasiekti geresnių mokymosi rezultatų.

Taip pat vidutiniškas statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp reformuoto mokyklos valdymo, kur vyrauja aiškios funkcijos, darbų pasidalijimas ir pagerėjusios mokymosi kokybės, mokinių pasiekimų ( $r = 0,62$ ,  $p < 0,05$ ). Galime manyti, kad reformuotas mokyklos valdymas sudaro sąlygas mokiniams siekti geresnių akademinų rezultatų.

Nustatyta silpna statistiškai patikima koreliacija tarp veiksmingai reformuoto mokyklos valdymo, kur vyrauja aiškios funkcijos, darbų pasidalijimas ir mokyklos bendruomenės interesų ( $r = 0,40$ ,  $p < 0,05$ ). Galime manyti, kad pedagogai, kurie mano, kad valdymo reformos pasėkoje tapo aiškios funkcijos, darbų pasidalijimas, linkę teigiamiau vertinti, kad pagerėjo mokyklos bendruomenės įtraukimas dalyvauti mokyklos sprendimo priėmimo procese.

Vidutiniškas statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp šiuolaikinės mokyklos, kur įvairių socialinių ir ekonominių sluoksnių jaunuoliai turi galimybę pasiekti geriausių rezultatų ir veiksmingai reformuoto mokyklos valdymo, kur vyrauja aiškios funkcijos, darbų pasidalijimas ( $r = 0,56$ ,  $p < 0,05$ ). Vadinasi, galime daryti prielaidą, kad pedagogai, kurie mano, kad valdymo reformos pasėkoje tapo aiškios funkcijos, darbų pasidalijimas, linkę teigiamiau vertinti reformuotą mokyklos valdymą, kuris padidino teikiamo išsilavinimo prieinamumą ir suteikė galimybę mažiau pasiturinčių šeimų vaikams gauti geresnį išsilavinimą.

#### **4. ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ VALDYMO LIETUVOJE VEIKSMINGUMO DIDINIMO PRIELAIDOS IR TOBULINIMO PERSPEKTYVOS**

##### 4.1. Švietimo įstaigų valdymo Lietuvoje veiksmingumo didinimo prielaidos ir rekomendacijos.

Lietuvoje egzistuoja daug gerų mokyklų, svarių rezultatų, profesionaliai dirbančių pedagogų kolektyvų, tačiau iš įvairių atliktų nacionalinių tyrimų rezultatų matyti, kad Lietuvoje mokytojai, dirbdami mokykloje, nesijaučia saugūs. Tą patį galima pasakyti ir apie mokinius, ypač tuos, kurie yra iš socialiai skurdžių, daugiavaikių, nedarbančių ir pan. šeimų. Dėl dažnų konfliktų ir smurto šeimoje tokie vaikai į mokyklą ateina agresyvūs, neišsimiegoję, galbūt kartais netgi alkani, dažnai neturi tinkamų sąlygų atlikti namų darbų ir t.t. Todėl negalima teigti, kad tokios mokyklos yra valdomos veiksmingai. Veiksmingai yra valdoma tokia mokykla, kuri užtikrina, kad mokiniai patogiai jaustųsi mokymosi metu ir turėtų gerą nuomonę apie jiems teikiamas mokykloje žinias. Šio tikslo realizavimui mokykla turėtų turėti atitinkamą organizacinę struktūrą, kvalifikuotus pedagogus, socialinius darbuotojus, psichologus, kurie galėtų pažinti tą vaiką ir jo šeimą, įvertinti jo poreikius ir suteikti realių galimybių moksleiviams ir jų tėvams išspręsti jų problemas. Tokiu būdu padedame vaikui rasti savo vietą sociume ir suteikiame galimybę, kad jis taptų visuomenei reikalinga asmenybe, kuri rūpinasi ne tik savo karjera, piniginiiais reikalais ir savo gerove, o kuris tarnautų visuomenei, būtų humanišku pažiūrų, jautrus ir tikras savo šalies patriotas.

*Rekomendacijos dėl mokyklų valdymo veiksmingumo didinimo:*

1. Rekomenduojame švietimo bendruomenei vertinant ugdymo kokybę neapsiriboti vien tik akademiniais mokinių pasiekimais, bet atsižvelgti į mokinių, o kartu ir visos mokyklos bei vietos bendruomenės savijautą, emocinę būseną, mikroklimatą, pasitenkinimą ugdymo veikla ir kultūra.
2. Rekomenduojame mokyklų vadovams siekiant valdymo veiklos veiksmingumo, nustatyti mokyklos kokybės viziją, kuri dermėje su nacionaliniais švietimo standartais turi būti orientuota į mokinių poreikius bei jų ir jų tėvų lūkesčių tenkinimą
3. Rekomenduojame atskiro projekto būdu visas Lietuvos mokyklas paskatinti artimiausių dviejų - trijų metų perspektyvoje pertvarkyti savo valdymo struktūrą pagal Mokyklų valdymo struktūros tobulinimo projekto metu pasiūlytus modelius, kurie pasižymėjo lankstumu, konkretesniu administracinio personalo veiklos funkcijų ir atsakomybės pasiskirstymu bei sumažėjusiu direktoriaus darbo veiklų apimtimi.

4. Rekomenduojame atskiro projekto būdu visas Lietuvos mokyklas paskatinti artimiausių dviejų - trijų metų perspektyvoje pertvarkyti savo valdymo struktūrą pagal Mokyklų valdymo struktūros tobulinimo projekto metu pasiūlytus modelius, kurie pasižymėjo lankstumu, konkretesniu administracinio personalo veiklos funkcijų ir atsakomybės pasiskirstymu bei sumažėjusiu direktoriaus darbo veiklą apimtimi.

5. Centrinės valdžios institucijoms rekomenduojame stiprinant mokyklų savarankiškumą, finansinį lankstumą ir atskaitomybę, įteisinti galimybes mokykloms kaupti lėšas ir jomis laisviau disponuoti.

6. Švietimo ir mokslo ministerijai kartu su savivaldybių švietimo padaliniais rekomenduojame sparčiau kurti švietimo konsultantų tinklą, o mokyklų vadovams aktyviai naudotis švietimo konsultantų paslaugomis siekiant veiksmingo švietimo įstaigos valdymo.

## Išvados

### *Teorinės dalies išvados:*

1. Atlikus Lietuvos švietimo įstaigų valdymo efektyvumo teorinę analizę nustatyta, kad esminiu mokyklų veiksmingo valdymo prioritetu laikomas paslaugų prieinamumas ir jos kokybės garantavimas bei nuolatinis skatinimas. Tuo tikslu Lietuvos švietimo sistema nuolat yra reformuojama.

2. Šiuolaikinis mokyklos valdymas suprantamas kaip mokyklos veiklos procesas, kuriame vadovai remdamiesi vadybos mokslo teorija geba derinti veiklos planavimą, organizavimą, sprendimų priėmimą ir darbuotojų motyvavimą, atlikti kontrolę ir veiklos koregavimą taip, kad būtų įgyvendinta mokyklos misija.

### 3. **Veiksmingam mokyklos valdymui turi įtakos šie veiksniai:**

**Mokyklos valdymo struktūra.** Prisidengusi sovietine valdymo patirtimi ir iki šiol vis dar vyraujanti Lietuvos mokyklose supaprastinta valdymo hierarchinė struktūra pasižymėjo neaiškiais pavaldumo, nelankstumo ir atsakomybės ribomis, kur pagrindinė atsakomybė ir vadovavimo krūvis šioje valdymo struktūroje teko mokyklos direktoriui. Įdiegta nauja mokyklose valdymo struktūra pasižymėjo lankstumu, konkretesniu administracinio personalo veiklos funkcijų ir atsakomybės pasiskirstymu, bei sumažėjusiu direktoriaus darbo veiklų apimtimi.

- **Valdymo funkcijų vykdymas.** Mokyklos direktorius vykdo pagrindines vadybines funkcijas: planuodamas ir sudarydamas biudžetą, organizuodamas ir vykdomas personalo atranką bei mokymus, motyvuodamas darbuotojus, atlikdamas kontrolę ir primindamas sprendimus, bei integruojančios: tikslų planavimą, sprendimų priėmimą, komunikavimą, problemų analizę. Šiuolaikinės mokyklos valdymas reikalauja, kad vadovavimas aprėptų visas mokyklos gyvenimo sritys, todėl vadovams būtina suvokti naujas vadovavimo koncepcijas, įvaldyti naujus vadovavimo modelius, kurie padėtų pasiekti veiklos veiksmingumą, skatinti kokybę formuojant naujos mokyklos įvaizdį visuomenėje. Siekiant vadybinės veiklos efektyvumo mokyklos direktorius turi sugebėti pasitikėti savo pavduotojais ir deleguoti jiems dalį savo vadybinių funkcijų ir stengtis nuolat reflektuoti kaip su vidine, taip ir su išorine mokyklos aplinka. Profesionaliai vadovauti mokyklai, užtikrinant veiksmingą jos veiklą bei veiklos tobulinimą mokyklos direktoriui padeda vadybiniai švietimo įstaigų standartai, kurie apibrėžia rezultatus, kurių direktorius turi pasiekti, kad pademonstruoti savo kompetenciją. Taip pat pagal minėtus standartus įvertinamas vadybinio darbo lygis mokykloje.

Didelė darbų apimtis ir dinamiškas dabartis priverčia mokyklų direktorius susidurti su naujomis valdymo situacijomis reikalaujančiomis papildomų ekonominių, finansinių, teisinių ir vadybinių žinių,

kurių gali suteikti švietimo vadybos konsultantai, padedantys prioritetiniais valstybinės švietimo politikos, ugdymo turinio įgyvendinimo, ugdymo proceso organizavimo ir mokyklų valdymo-tobulinimo bei kitais klausimais.

- **Mokyklos personalo kompetencija.** Svarbus mokyklos valdymo veiksmingumo faktorius, nuo kurio didelė dalimi priklauso mokyklos darbo kokybė yra mokykloje dirbančių žmonių profesionalumas ir vertybės.

- **Mokyklos vidinis mikroklimatas.** Mokytojų, mokinių savijauta mokykloje ir mokyklos mikroklimatas turi didelę įtaką mokyklos darbo kokybei ir rezultatyvumui.

**Centrinės valdžios švietimo politika, reformos.** Švietimo įstaigų valdymo veiksmingumas ir atitikimas visuomenės poreikiams didžiaia dalimi priklauso ir nuo vyriausybės taikomų programinių priemonių, reformų įgyvendinimo racionalumo, nuoseklumo bei kryptingumo. Žvelgiant į praeitį galima pastebėti, kad daugiau nei dešimtmetį vykstančios permainos iš esmės teigiamai pakeitė Lietuvos švietimą. Siekiant geriau tenkinti mokinių, visą gyvenimą besimokančių piliečių poreikius, susijusius su švietimo paslaugų kokybe per Lietuvos švietimo reformos eigos etapus vyriausybės programų priemonėmis buvo sukurta dešimtmetė pagrindinė mokykla, profiliuotas vidurinis ugdymas, išplėtotas gimnazijų tinklas, idiegtas mokinio „krepšelis“, įvestas nemokamas maitinimas, vykdomas mokyklų tinklo optimizavimas, mokyklos modelių įvedimas, mokyklinių autobusų paskirstymas, socialinių pedagogų etatų įsteigimas mokyklose, mokyklų kompiuterizavimas ir renovavimas.

#### 4. Empirinės dalies išvados:

4.1. Mokyklų valdymo veiksmingumo ir centrinės valdžios švietimo strategijų ryšių tyrimas parodė, kad mokyklos veikloje yra daug įvairių valdymo trikdžių darančių įtaką mokyklos veiklos veiksmingumui. Didžiausia dalis respondentų pažymėjo, kad švietimo sistemoje nėra stabilumo, t.y. per dažnai inicijuojami pokyčiai, reformos. Kiti trikdžiai buvo minimi sąlyginai mažiau.

4.2. Respondentai atsakydami į klausimą, ką reikia padaryti, kokius žingsnius įgyvendinti, kad galima būtų sakyti, kad mokykla dirba ir valdoma veiksmingai, nurodė, kad visų pirmą reikia organizuoti mokyklų darbą viena pamaina, didinti mokytojų motyvaciją, siekti didesnio tėvų įtraukimo, tinklo optimizavimo, atšaukti profiliavimą, sumažinti moksleivių skaičių klasėje, siekti geresnio švietimo skyriaus darbo planavimo, skatinti mokyklos renovaciją, bendradarbių pagarbą ir pagalbą. Tuo tarpu švietimo politikos formavimo ekspertai siūlo investuoti į mokyklų valdymo pertvarką: 1) skatinti visas Lietuvos mokyklas pertvarkyti savo valdymo struktūrą pagal Mokyklų valdymo struktūros projekto metu parengtus modelius; 2) didinti mokyklų vadovų atsakomybę ir atskaitomybę už mokyklos valdymą; 3) sudaryti sąlygas mokykloms atnaujinti turimus materialiuosius išteklius pagal poreikius,

kad jie atitiktų mokyklos bendruomenės poreikius. Taip pat siūlo kuo greičiau pertvarkyti vadovų rengimo ir kvalifikacijos sistemą:

- vadovai turi išmanyti viešosios politikos pagrindus ir gebėti šias teorines žinias taikyti organizuojant politikos kūrimo bei įgyvendinimo ciklus;
- vadovams būtinos šiuolaikinės viešojo valdymo, ypač vadybos srities kompetencijos – sprendimų priėmimo, lyderystės, ugdomojo vadovavimo, mentorystės, motyvavimo ir kt.
- svarbiu atestacijos kriterijumi turėtų būti ne pavieniai atskirų kompetencijų pažymėjimai, bet sistemingos ir nuoseklios žinios bei gebėjimai (pavyzdžiui, aukštųjų mokyklų studijų programų kreditiniai moduliai, magistro diplomas)

4.3. Tyrimo metu pastebėtina, kad pedagogai apibūdindami veiksmingą mokyklos valdymą daugiau akcentuoja veiklos trūkumus, kurie slypi vidinėje mokyklos aplinkoje t.y. optimalų darbo pasidalijimą, tikslus, kolegialumą, kai tuo tarpu švietimo politikos formavimo ekspertai akcentuoja kiek vidinius, tiek ir išorinius veiksnius t.y. materialinius, žmogiškuosius išteklius, kokybės valdymo sistemos kūrimą, atitikimą vietos bendruomenės lūkesčiams bei poreikiams, valdymą paremta pasitikėjimu ir pagalbos suteikimu, šalies švietimo kokybės sistemos rodiklių kūrimą, kuris sudarytų galimybes lyginti švietimo pažangą tarptautinių švietimo standartų požiūriu.

4.3. Remiantis anketinės apklausos rezultatų analize nustatyta, kad pedagogai ir švietimo politikos formavimo atstovai vienodai traktuoja mokyklos darbo kokybės rodiklius ir kryptys akcentuodami ne tik rezultato kokybę (pasiekimus), bet ir paslaugų kokybės suteikimą.

4.4. Tyrimas atskleidė, kad respondentams priimtinausias mokyklų tinklo pertvarkos modelis yra 4+4+4 sandaros. Tai yra atskiros: pradinės (1-4 klasė), pagrindinės (5-8 klasės), gimnazijos (9-12 klasė). Tai leidžia teigti, kad centrinės valdžios sprendimas reorganizuoti seną ir įvesti naują mokyklų tinklo pertvarkos modelį sėkmingai pasiteisino.

4.5. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad Seimo priimtas naujos redakcijos Švietimo įstatymas, kuris reglamentuoja naują tautinių mažumų ugdymo modelį anot daugumos respondentų nėra klaidingas, tačiau pažymėtina, kad beveik trečdalis respondentų gana kritiškai vertina sprendimą po 2 metų suvienodinti egzaminus, jų teigimu įstatymo nuostatos kenkia tautinėms mažumoms, jų identitetui bei visai tautinių mažumų mokyklų bendruomenei. Galima teigti, kad tokie staigūs bei radikalūs sprendimai, kurie švietimo sistemoje priimami pagal „iš viršaus“ centrinės valdžios suplanuotą scenarijų, neišvengiamai sukelia didelį nerimą, streikus, kurie daro neigiamą poveikį Lietuvos tarptautinei reputacijai bei švietimo politikos įvaizdžiui pasaulyje.

4.6. Remiantis anketinės apklausos rezultatų faktorine analize nustatyta, jog tyrime dalyvavusioms mokykloms būdingas kokybiškos mokymosi aplinkos kūrimas bei kokybės valdymo užtikrinimas. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šiuolaikinis mokyklos valdymas labiau orientuotas į kokybės valdymo užtikrinimą ir kokybiškos mokymosi aplinkos kūrimą.

4.7. Nagrinėjant mokyklų valdymo privalumus, kurie atsirado dėl veiksmingo Lietuvos švietimo sistemos valdymo, nustatyta, jog respondentai yra linkę teigti, kad per reformos eigos etapus pagerėjo pedagogų įvaizdis ir atsižvelgimas į mokyklos bendruomenės interesus, pagerėjo ugdymosi aplinka, pastebimas mokyklų valdymo kokybės rodiklių gerėjimas. Tačiau pažymėtinas paradoksas, kad pusė apklaustųjų respondentų atsakydami į klausimą, kad Lietuvoje švietimas orientuotas į finansus, kur į pirmą vietą iškeliamas nebe vaikų auklėjimas, ugdymas, kultūros kėlimas, socializacija, o piniginiai reikalai iš dalies sutiko su šiuo teiginiu. Tai reiškia, kad centrinės valdžios vykdomos permainos turi ir neigiamų aspektų, pasekmių ir ne visa švietimo bendruomenė pozityviai priima ir vertina siūlomas reformas.

4.8. Pateikti apibendrinimai patvirtina iškeltą hipotezę, kad švietimo įstaigų valdymo Lietuvoje veiksmingumas ir atitikimas visuomenės poreikiams didžiąja dalimi priklauso nuo įgyvendinamų programinių priemonių kryptingumo bei nuoseklumo diegiant naujojo viešojo valdymo principus švietimo sektoriuje. Tai reiškia, kad centrinės valdžios vykdomos programinės priemonės, reformos daro didžiulę įtaką formuojant veiksmingą švietimo įstaigų valdymo paradigmą, atitinkančią nūdienos Lietuvos realijas.



## **SANTRAUKA**

Denis Potapčik

### **Veiksmingas švietimo įstaigų valdymas: Lietuvos patirtis**

Magistro darbe išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio praktiniai švietimo įstaigų valdymo veiksmingumo aspektai; apibrėžta veiksmingumo samprata, pateikta švietimo įstaigų valdymo sąvoka, aptartos dažniausiai švietimo įstaigose taikomos metodologinės žinių vadybos priemonės, pateikiami švietimo įstaigų standartai, bei išanalizuota jų įtaka formuojant naują vadybinę švietimo įstaigų paradigmą atitinkančią nūdienos Lietuvos realijas. Darbe apžvelgtos Lietuvos švietimo ir mokslo pertvarkos strateginės priemonės bei atlikta veiksmingų švietimo įstaigų kokybės užtikrinimo galimybių Lietuvoje analizė vyriausybės strateginių priemonių kontekste. Atlikti empirinio tyrimo duomenys padėjo nustatyti mokyklų valdymo veiksmingumo ir centrinės valdžios švietimo strategijų ryšį ir išsikristalizuoti trikdžius, kurie slopina tą ryšį. Taip pat tiriamojoje magistrinio darbo dalyje buvo identifikuoti mokyklų valdymo veiksmingumo faktoriai: mokyklos administracijos pastangos užtikrinti kokybės valdymą, kokybiškos mokymosi aplinkos kūrimas, atsižvelgimas į mokinių bei mokytojų poreikius ir išsikristalizuoti valdymo privalumai, kurie atsirado dėl veiksmingo Lietuvos švietimo sistemos valdymo: pagerėjo pedagogų įvaizdis ir atsižvelgimas į mokyklos bendruomenės interesus, mokyklų valdymo kokybės rodiklių pagerėjimas, ugdymosi aplinkos pagerėjimas. Rekomenduojama dažniau atlikti sociologinius tyrimus, gerinant švietimo paslaugų kokybę Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose; daugiau dėmesio skirti mokyklų vidinio mikroklimato gerinimui ir siekiant veiklos kokybės orientuotis ne tik į rezultato kokybę (pasiekimus), bet ir paslaugų kokybę, kuriai svarbu mokinio savijauta, emocinė būseną.

## **SUMMARY**

Denis Potapčik

### **Efficient management of education institutions: Lithuanian experience**

The master's thesis provides analysis and systematic review of various efficiency aspects of practical education institutions management in Lithuania and abroad; the thesis also investigates concept of efficiency, provides concept of education institutions management, discusses the most usual methodical knowledge management measures applied in education institutions, provides standards applicable to education institutions, and analyses their impact on new management paradigm of

education institutions, in line with modern Lithuanian realities. The thesis provides an overview of strategic measures of Lithuanian education and science reform and carries out analysis of efficient education institutions quality insurance in Lithuania, in the context of analysis of government strategic measures. Data of empiric study have allowed for determination of connection between school management efficiency and central government education strategies, and crystallisation of obstacles suppressing the connection. The research part of the master's thesis identified factors on efficiency of school management: efforts on the part of the school administration to ensure quality management, development of quality study environment, consideration of needs of pupils and teachers and crystallisation of management advantages, brought about by efficient management of the education system in Lithuania: image of teachers improved and consideration given to the interests of school community, improvement of school management quality indicators, and improvement of education environment. More frequent sociological surveys are recommended, in order to enhance quality of education services in secondary schools in Lithuania; also, more attention to improve internal microclimate at schools and in order to ensure quality activity, targeting not only quality of result (accomplishments), but also quality of services, which depends on well-being and emotional state of pupils.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. **Bagdonas A., Jucevičiėnė P.** (2000). Bendrojo lavinimo mokyklos veiklos efektyvumo sampratos problema epistemologinių ir vertinamuoju aspektais//Socialiniai mokslai, Nr.4, P. 96-97.
2. **Būdienė V.** (2009). Lietuvos švietimo kaita 1988-2008 metais ir edukologinis diskursas. // ActapaedagogicaVilnensia, P.190.
3. **Davies B.** (2006). Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Vilnius: Homoliber.
4. **Everard B., ir Morris G.** (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. Kaunas: Technologija.
5. **Fidler B.** (2006). Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. Vilnius: Žara.
6. **Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo sistemos koncepcija.** [žiūrėta 2011-06-29]. Prieiga internetu:  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=332022&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=332022&p_query=&p_tr2=)
7. **Gedminienė D., Gumuliauskienė A.** (2008). Ugdymo kokybės vertinimas bendrojo lavinimo mokykloje: mokytojų ir mokinių požiūris//ActapaedagogicaVilnensia, P.76.
8. **Hargreaves A.** (1997). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Vilnius: Tytoalba.
9. **Indrašienė V., Merfeldaitė O., Petronienė O.** (2008). Šiuolaikinių vadybinių funkcijų taikymas organizuojant mokyklos veiklą//Mokslinio tyrimo ataskaita. Vilnius: Lietuvos socialinių pedagogų asociacija.
10. **Jucevičius R.** (1996). Švietimo vadybos įvadas. KTU, P. 39-48.
11. **Jankauskas E. E.** (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla.
12. **Kaltauskienė L.** (2010). Mokyklų vadovų pasirengimas įgyvendinti atnaujintas bendrąsias programas. [žiūrėta 2011-06-06]. Prieiga internetu:  
[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:WUIPgZRnsMQJ:www.krsc.lt/index.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download%26gid%3D2%26Itemid%3D147+mokykl%C5%B3+vadov%C5%B3+pasirengimas&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESg7IjdrLHzTief4K6JFPcemHUH3SraXAx-Bt5vW60JdQoCAy4syEV-K7V8wJTTZ4EDgqOMI0zI97Ay4ILJnDcPvtDBKVPxMN2e-3Yx4Okk52ZvPEoAq6BRvI139YPFENi6Z2-ZV&sig=AHIEtbTu\\_pXVVvSrSN9-vSuKaGaBAbh3QQ](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:WUIPgZRnsMQJ:www.krsc.lt/index.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D2%26Itemid%3D147+mokykl%C5%B3+vadov%C5%B3+pasirengimas&hl=lt&gl=lt&pid=bl&srcid=ADGEESg7IjdrLHzTief4K6JFPcemHUH3SraXAx-Bt5vW60JdQoCAy4syEV-K7V8wJTTZ4EDgqOMI0zI97Ay4ILJnDcPvtDBKVPxMN2e-3Yx4Okk52ZvPEoAq6BRvI139YPFENi6Z2-ZV&sig=AHIEtbTu_pXVVvSrSN9-vSuKaGaBAbh3QQ)

13. **Kontautienė R., Melnikova J.** (2007). Vadovavimo bendrojo lavinimo mokyklai modelių analizė//Ekonomika ir vadyba, P.143-152.
14. **Kardelis K.** (2006). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai : Lucilijus.
15. **Lane J.E.** (2001). Viešasis sektorius. Vilnius: Margi raštrai.
16. **Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas.** [žiūrėta 2011-07-08]. Prieiga internetu: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=364830](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=364830)
17. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2008 m. birželio 20 d. įsakymo Nr. ISAK-1866 redakcija „**Dėl švietimo konsultantų veiklos nuostatų**“. [žiūrėta 2011-02-07]. Prieiga internetu: <http://www.pprc.lt/konsult/redakcija.pdf>
18. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005- 01- 24 nutarimas Nr. 82 „**Dėl Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos patvirtinimo**“(Žin.,2005,Nr.12-391)
19. **Lietuvos švietimo pertvarkos.** [žiūrėta 2011-04-20]. Prieiga internetu: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/ll/index.php/savivieta/straipsniai/straipsniai/1035-vietimas-patamsiuose.html>
20. **Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas.**[žiūrėta 2011-05-08] Prieiga internetu: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=364830](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=364830)
21. **Lietuvos mokyklų tinklas: ar užtikrinamos lygios mokymosi galimybės?** .[žiūrėta 2011-07-08]. Prieiga internetu: [http://www.sac.smm.lt/images/file/e\\_biblioteka/sv\\_prob7\\_Mokyklų%20tinklas.pdf](http://www.sac.smm.lt/images/file/e_biblioteka/sv_prob7_Mokyklų%20tinklas.pdf)
22. **Melnikova J.** (2008). Vadovavimas bendrojo lavinimo mokyklai:optimizavimo aspektas// Vadyba. Šaulių universitetas, P. 100.
23. **Mečkauskienė R.** (2007). Šiuolaikinės mokyklos valdymas.Vilnius: Tiklis
24. **Mečkauskienė R.** (2008). Mokyklos vadovai kaitos procese.Vilnius: Versusaureus.
25. **Mokyklose – tik „tamstos mokytojos“.** [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga internetu:<http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/article.php?id=19482989>
26. **Mokyklų reformos tobulinimas – visų mūsų bendras rūpestis.** [žiūrėta 2011-05-22]. Prieiga internetu:<http://www.smm.lt/naujienos/docs/kalba21.htm>
27. **Mokyklų finansavimas, taikant mokinio krepšelio principą.** 2010 lapkritis, Nr.9 [žiūrėta 2011-05-20]. Prieiga internetu: [http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/pr\\_analize/Sv\\_prob\\_9\\_Mokyklų\\_f finansavimas\\_krepšeliu.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/Sv_prob_9_Mokyklų_f finansavimas_krepšeliu.pdf)

28. **Mokyklos valdymo efektyvumo tyrimas.**[žiūrėta 2010-11-31] Prieiga internetu:  
<http://www.lyderiulaikas.smm.lt/ll/index.php/sklaida/projektopristatymai/1514-pristatytas-lietuvos-mokykl-valdymo-efektyvumo-tyrimas-skaidrs.html>
29. **Mokyklos struktūros tobulinimo programa 2006-2009 m.**
30. **Neifachas S.** (2007). Švietimo reformos iššūkiai: naujoji strateginė kryptis ir vadovavimas ikimokyklinio ugdymo įstaigos tobulinimui. Politikos veiksmingumo vertinimas. Vilnius: Ciklonas.
31. **Neifachas S.** (2006). Pedagoginio vadovavimo kompetencija. Vilnius: Ciklonas.
32. **Pukėnas K.** (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
33. **Paliukėnienė D.** (2004). Regiono administravimo veiksmingumas: pilietinės bendruomenės įtaka // Filosofija. Socialologija, Nr. 4, P. 32.
34. **Pociūtė B.** (2005). Pagrindinė akademinės bendruomenės vertybė –kokybės kultūra//Socialiniai mokslai. Vilniaus universitetas, P.191.
35. **Pedagogų kvalifikacinės kategorijos.**[žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga internetu:  
<http://www.pedagogika.lt/puslapis/svietimas/kvalifik.pdf>
36. **Reforma: Greta mokyklos ir gimnazijos – progimnazija.** [žiūrėta 2011-10-11]. Prieiga internetu: <http://www.balsas.lt/naujiena/382420/reforma-greta-mokyklos-ir-gimnazijos-progimnazija/rubrika:naujienos-lietuva-politika>
37. **Rekomendacijos dėl valstybinės švietimo strategijos prioritetinių nuostatų bei priemonių joms įgyvendinti.** [žiūrėta 2011-03-29]. Prieiga internetu:  
[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/tyrimai/VK%20rekomendacijos.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/VK%20rekomendacijos.pdf)
38. **Samaliavičius A.** (2003). Kultūros studijos ir kultūros vartojimas // Kultūros barai. Vilnius, Nr.3, P. 11-14.
39. **Švietimo reforma Raseinių rajone – „už“ ar „prieš“.** [žiūrėta 2011-10-11]. Prieiga internetu:<http://www.alioraseiniai.lt/svietimo-reforma-raseiniu-rajone-%E2%80%93-%E2%80%9Euz%2%80%9C-ar-%E2%80%9Epries%2%80%9C/>
40. **Švietimas 2010.** (2011). Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas.
41. **Švietimo įstaigų vadovų kvalifikacija.** [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga internetu:<http://www.pedagogika.lt/puslapis/svietimas/vadovukv.pdf>
42. **Targamadžė V.** (2001). Švietimo vadyba:efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
43. **Tarptautinių žodžių žodynas.** (2001).Vilnius: Allmalittera.

44. **Tarptautinių žodžių žodinas.** (1999). Vilnius: Žodynas.
45. **Vilkonienė M.** (2007). Bendrojo išsilavinimo kokybė:samprata, problematika, praktika. Vilnius: Ciklonas.
46. **Vilkonienė M.** (2010).Kokybė mokykloje ir ją lemiantys veiksniai//Šiaulių universitetas, P.1-4.
47. **Vaicekauskienė V.** (2007). Švietimo politikos analizės pagrindai. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija.
48. **Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose.** [žiūrėta 2011-03-28]. Prieiga internetu:  
[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/pr\\_analize/SPA%287%29\\_Valstybine%20svietimo%20strategija.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/SPA%287%29_Valstybine%20svietimo%20strategija.pdf)
49. **Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos.** [žiūrėta 2011-03-28]. Prieiga internetu: <http://www.smm.lt/strategija/docs/vss/strategija2003-12.pdf>
50. **Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003-2007.** [žiūrėta 2011-03-27]. Prieiga internetu: [http://www.smm.lt/strategija/docs/vss/Svietimo\\_strategija.pdf](http://www.smm.lt/strategija/docs/vss/Svietimo_strategija.pdf)
51. **Zakarevičius P.** (1998).Vadyba. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
52. **Želvys R.** (1997). Švietimo vadyba.Vilnius.
53. **Želvys R.** (2008). Ar jau laikas skambinti pavojaus varpais?// Vilnius:VPU. [žiūrėta 2011-04-23]. Prieiga internetu: [http://www.smm.lt/strategija/docs/vssi/090219/Dvidesimt\\_R\\_Zelvys.pdf](http://www.smm.lt/strategija/docs/vssi/090219/Dvidesimt_R_Zelvys.pdf)
54. **Želvys R.** (1998). Švietimo reformos. Vilnius: Garnelis.

**Anketa mokytojams****Gerbiama(-s) respondente,**

šį tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Švietimo įstaigos administravimo magistratūros studentas Denis Potapčik. Tyrimo tikslas – nustatyti mokyklų valdymo veiksmingumo ir centrinės valdžios švietimo strategijų ryšį. Prašome Jūsų **atidžiai** perskaityti anketą. Labai svarbu, kad atsakytumėte **nuoširdžiai ir į visus klausimus**. Vardo ir pavardės niekur nurodyti nereikia, jūsų atsakymai į klausimus bus naudojami tik moksliniais tikslais. Duomenų **anonimiškumas garantuojamas**. Jūsų **asmeninė** nuomonė **labai svarbi**. Iš anksto dėkoju, Denis Potapčik.

**ANKETA**

Jums tinkančius atsakymus žymėkite šitaip:



1. Jūsų lytis (pažymėkite kvadratą):  Vyras  Moteris
  
2. Jūsų amžius (įrašykite) .....
  
3. Jūsų išsilavinimas (pažymėkite kvadratą):  Vidurinis  Aukštasis neuniversitetinis  Aukštasis universitetinis
  
4. Jūsų pareigos (pažymėkite kvadratą):  Mokytoja (-s)  
 Direktorius (-ė)  
 Direktorius – Pavaduotoja (-s)
  
5. Dabartinė Jūsų turimavadybinė kategorija (pažymėkite kvadratą):  
 I  
 II  
 III  
 Nėra
  
6. Jūsų profesinė kvalifikacinė kategorija (PAŽYMĖKITE VIENĄ IŠ ATSAKYMŲ):  
 mokytojas metodininkas  mokytojas  
 vyr. Mokytojas  mokytojas ekspertas

7. Darbo patirtis viešajame sektoriuje:  Nėra  iki 1 metų  1-5 metai  6-10 metų  daugiau 10 metų

8. Darbo patirtis privačiame sektoriuje:  Nėra  iki 1 metų  1 – 5 metai  6 – 10 metų  daugiau 10 metų

9. Jūsų pajamos Lt/mėn:  iki 1000  1001-1500  1501-2000  2001-3000  virš 3000

**PASTABA! Primename, kad anketa anoniminė. Pavieniai duomenys niekur nebus skelbiami!**

10. Kaip jūs glaustai apibūdintumėte veiksmingą mokyklos valdymą?

(parašykite).....  
 .....  
 .....

11. Nurodykite pagrindinius veiksmingo mokyklos veiklos valdymo trikdžius?

Per dažni švietimo sistemoje inicijuoti pokyčiai, reformos;

Mažas mokytojų darbo užmokestis, finansavimas;

Mokinių skaičių mažėjimas;

Nepakankama mokytojų kompetencija ir kvalifikacija;

Popierizmas ir biurokratizmas;

Mažėjanti mokymosi motyvacija;

Mokytojų, specialistų trūkumas;

Šiuolaikinių techninių, metodinių, mokymo priemonių stoka;

Vadybinės kompetencijos stoka;

kita (parašykite).....  
 .....  
 .....



12. Ar sutinkate su teiginiu, kad seimo priimtas naujos redakcijos Švietimo įstatymas blogina tautinių mažumų padėtį ir siaurina jų teises?

Taip;

Ne;

Neturiu nuomonės.

Jeigu atsakėte taip, gal galėtumėte parašyti, kokias išvelgiate problemas?.....

.....

.....

13. Kokio modelio mokykla Jums būtų priimtinausia? (pažymėkite VIENAIŠ atsakymų)

Atskiros: pagrindinė 1 - 10 klasė,  
vidurinė 1 - 12 klasė,  
gimnazija 9 - 12 klasė;

Atskiros: pradinė 1 - 4 klasė,  
progimnazija 5 - 8 klasė,  
gimnazija 9 - 12 klasė;

Atskiros: pradinė 1 - 4 klasė,  
progimnazija 5 - 10 klasė,  
gimnazija 9 - 12 klasė;

Jūsų pasiūlymas (parašykite).....

.....

14. Nurodykite priežastis, kodėl verta pasilikti toje pačioje mokykloje ir baigti 10 klasių, lyginant su galimybe stoti į gimnaziją/ profesinę mokyklą baigus 8 klases (parašykite)

.....

.....

.....

15. Nurodykite priežastis, kodėl tęsti mokymąsi iki 10 klasės yrablogiau, negu baigus 8 klases rinktis gimnaziją arba profesinę mokyklą (parašykite)

.....

.....

.....

16. Pažymėkite jūsų mokyklai būdingas pozicijas (apvedžiokite jums tinkančius atsakymus).

Teiginiai	Tikraitaip	Taip	Lygirtaip	Lygir ne
Mokyklos administracija turi aiškius tikslus ir orientuota į organizacijos kokybės vizijos kūrimą, augimą bei jos įgyvendinimą.	TAIP	taip	ne	NE
Mokykloje sukurtas optimalus geros kokybės paslaugų garantavimo klimatas. Mokykloje rūpinamasi mokinių gerove ir teikiamu paslaugų kokybe	TAIP	taip	ne	NE
Mokykloje sustiprinta pedagoginė, psichologinė, socialinė pagalba.	TAIP	taip	ne	NE
Mokyklos vadovai visada aptaria svarbius ugdymo kokybės gerinimo klausimus su mokyklos bendruomene.	TAIP	taip	ne	NE
Mokyklos bendruomenė turi galimybę gauti papildomas, konsultacines žinias aktualiais klausimais, pasinaudojant švietimo konsultantų paslaugomis.	TAIP	taip	ne	NE
Mokykloje labai gerai organizuojama mokinių popamokinė veikla. Veikia daug būrelių, dalykinių užsiėmimų, įvairių renginių, švenčių ir t.t.	TAIP	taip	ne	NE
Mokykloje įrengti modernūs lavinamųjų klasių kabinetaisiu poilsio zonomis.	TAIP	taip	ne	NE
Mokykloje yra moderni biblioteka (su skaitykla, kompiuterinėmis darbo vietomis, naujausiais vadovėliais ir t.t.)	TAIP	taip	ne	NE
Mokykloje dirba kompetentingi pedagogai ir aptarnaujantis personalas.	TAIP	taip	ne	NE
Pamokų tvarkaraštis sudaromas atsižvelgiant į mokytojų ir mokinių poreikius.	TAIP	taip	ne	NE
Didžioji dalis mokyklos abiturientų sėkmingai įstoja į aukštąsias mokyklas.	TAIP	taip	ne	NE

Mokykloje atlikta pastato renovacija (pakeisti langai, stogas, šildymo sistema)	TAIP	taip	ne	NE
Pedagogai skatinami dalyvauti mokyklos valdyme.	TAIP	taip	ne	NE
Inovacijų diegimo rizika mokykloje suprantama kaip mokymasis	TAIP	taip	ne	NE

**17. Ar pastaruoju metu galvojate pakeisti darbą?**

- Taip;
- Kartais;
- Ne.

Gal galite parašyti, kodėl?

.....

.....

.....

**18. Pedagogų kaita Jūsų mokykloje?**

- Didelė (dauguma mokytojų pasikeičia per 3 metus);
- Vidutiniška (dauguma mokytojų pasikeičia per 4-10 metus );
- Minimali (dauguma mokytojų pasikeičia per 10 ir daugiau metų ).

**19. Ar mokykla, kurioje dirbate atitinka Jūsų lūkesčius ?**

- Taip;
- Ne;
- Iš dalies.

**20. Kokie mokyklų valdymo privalumai atsirado dėl veiksmingo Lietuvos švietimo sistemos valdymo?**

	<i>Jūsų nuomonė</i>				
	<i>Visiškai sutinku</i>	<i>Iš dalies sutinku</i>	<i>Neturiu nuomonės</i>	<i>Iš dalies nesutinku</i>	<i>Visiškai nesutinku</i>
Reformuotas mokyklos valdymas tapo veiksmingesnis, kokybiškesnis. Aiškios funkcijos, darbų pasidalijimas.					
Šiuolaikinė mokykla tapo ta vieta, kur įvairių socialinių ir ekonominių sluoksnių jaunuoliai turi galimybę pasiekti geriausių rezultatų.					
Mokykloje vyrauja teigiama, emocinė aplinka, bendradarbiavimo dvasia, nėra smurto ir patyčių					
Mokykloje dirba kompetingi, kvalifikuoti pedagogai.					
Svarbiausią vietą užima mokyklos bendruomenės interesai.					
Pagerėjo mokymosi kokybė ir mokinių pasiekimai					
Mokyklos personalas jaučiasi saugūs					
Ugdymosi aplinka tapo saugi ir komfortiška moksleiviams					
Pagerėjo mokyklos ir pedagogų įvaizdis visuomenėje					

**21. Kokie žingsniai dar galėtų būti įgyvendinti, kad būtų galimasakyti, jog Jūsų mokykla dirba ir valdoma veiksmingai?**

- 1 .....
- 2 .....
3. ....

**22. Ar sutinkate su teiginiu, kad Lietuvoje švietimas orientuotas į finansus, kur į pirmą vietą iškeliamas nebe vaikų auklėjimas, ugdymas, kultūros kėlimas, socializacija, o piniginiai reikalai?**

- Ne;  
 Taip;  
 Iš dalies.

Jei atsakėte teigiamai, gal galėtumėte parašyti, kokie jūsų nuomone, reikalingi valdymo sprendimai, kad padėtis pasikeistų?

.....  
.....  
.....

**23. Kaip, jūsų nuomonė, būtų galima apibūdinti mokyklos darbo kokybę?**

.....  
.....  
.....  
.....

**24. Kaip vertinate bendrą švietimo paslaugų kokybę mūsų šalies mokyklose?**

- Labai gerai  
 Gerai  
 Patenkinamai  
 Blogai  
 Labai blogai

**Dėkojame, kad dalyvavote apklausoje ir linkime sėkmės!**

**Gerbiama(-s) respondente,**

ši tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto Švietimo įstaigos administravimo magistratūros studentas Denis Potapčik. Tyrimo tikslas – nustatyti mokyklų valdymo veiksmingumo ir centrinės valdžios švietimo strategijų ryšį. Prašome Jūsų **atidžiai** perskaityti klausimyną ir atsakyti **į visus** klausimus. Jūsų atsakymai į klausimus bus naudojami tik moksliniais tikslais. Iš anksto dėkoju, Denis Potapčik.

ŠVIETIMO POLITIKOS FORMAVIMO EKSPERTŲ ANKETINĖ APKLAUSA

Jūsų pareigos (jrašykite).....

1. **Kaip jūs glaustai apibūdintumėte veiksmingą mokyklos valdymą?** (parašykite)

2. **Kaip, jūsų nuomonė, būtų galima apibūdinti mokyklos darbo kokybę?** (parašykite)

4. **Kokius aktualiausius ir reikalingiausius šiuo metu žingsnius reikėtų įgyvendinti, kad būtų galima sakyti, jog Lietuvos mokyklos dirba ir valdomi veiksmingai?** (parašykite)

5. **Kaip vertinate bendrą švietimo paslaugų kokybę mūsų šalies mokyklose?** (Paryškinkite tinkamą atsakymą)

- Labai gerai
- Gerai
- Patenkinamai
- Blogai

- Labai blogai

Dėkojame, kad dalyvavote apklausoje ir linkime sėkmės!