

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

INGA JAKAVONIENĖ

NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS IŠPLITIMAS
DRUSKININKŲ MOKYKLŲ PAVYZDŽIU

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

doc. Dr. Dangis Gudelis

VILNIUS, 2010

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS IŠPLITIMAS
DRUSKININKŲ MOKYKLŲ PAVYZDŽIU

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204

Vadovas

doc. Dr. Dangis Gudelis

2010 11 25

Recenzentas

()

2010 11 25

Atliko

VAmis9-02 gr. stud.

I. Jakavonienė

2010 11 25

VILNIUS, 2010

TURINYS

LENTELĖS	4
PAVEIKSLAI.....	5
ĮVADAS	7
1 NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS KONCEPCIJA.....	10
1.1 Naujosios viešosios vadybos samprata	10
1.2 Naujosios viešosios vadybos kilmė bei raida.....	12
2 ŠVIETIMO VADYBOS KONCEPCIJA	14
2.1 Švietimo vadybos samprata	14
2.2 Švietimo vadybos kilmė bei raida.....	15
3 LIETUVOS ŠVIETIMO KONCEPCIJA.....	17
3.1 Lietuvos švietimo reformos raida	17
3.2 Lietuvos švietimo reformos vertinimas	18
4. MOKYKLŲ VADYBA LIETUVOJE	22
4.1. Mokyklos vadybos Lietuvoje lyginamoji analizė	22
4.2. Naujosios viešosios vadybos elementai Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose	27
5. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS IŠPLITIMO DRUSKININKŲ MOKYKLOSE	
TYRIMAS	39
5.1. Tyrimo metodologija	39
5.2. Mokytojų apklausa.....	41
5.3. Vadovų apklausa.....	63
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	71
LITERATŪROS SĄRAŠAS	73
ANOTACIJA.....	77
ANNOTATION.....	78
SANTRAUKA.....	79
SUMMARY.....	80
PRIEDAI	81

LENTELĖS

1 lentelė. Senosios ir modernios bendrojo lavinimo mokyklos palyginimas	23
2 lentelė. Naujosios viešosios vadybos elementai	27
3 lentelė. Respondentų charakteristika	40
4 lentelė. Apklaustų vadovų charakteristika.....	63
5 lentelė. Decentralizacija Druskininkų mokyklose	63
6 lentelė. Privatizacijos vertinimas Druskininkų mokyklose	65
7 lentelė. Mokyklų marketizacija Druskininkuose	66
8 lentelė. Personalo dalyvavimas organizacinėje veikloje Druskininkų mokyklose.....	68
9 lentelė. Privataus sektoriaus metodų taikymas Druskininkų mokyklose	68

PAVEIKSLAI

1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	41
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	42
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo mokytoju trukmę.....	42
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją.....	43
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu.....	44
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Kaip vertinate mokyklos vadovų žinias švietimo ir ugdymo klausimais?.....	45
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai sugeba sutelkti darbuotojus atlikti darbą?	46
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar jaučiate psichologinį spaudimą iš mokyklos vadovų?.....	47
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai aptaria su darbuotojais pastarųjų darbo kokybę?	48
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai sugeba išvelgti gerąsias darbuotojų savybes ir tinkamai jas išnaudoti darbe?	48
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai skatina darbuotojus tobulintis, kelti kvalifikaciją?	49
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Kaip vertinate mokyklos vadovų iniciatyvumą rengti kvalifikacijos kėlimo užsiėmimus?	50
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai yra linkę išklausti?	51
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai skatina nuomonių įvairumą?	52
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai stebi vedamas pamokas ir jas vertina?	53
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai dalyvauja metodinių grupių susirinkimuose?.....	53
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai vertina metodinių grupių darbą?.....	54
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai kartu su darbuotojais vertina vadovavimo bei informacijos sklaidos mokykloje efektyvumą?.....	55

19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai pateikia pasiūlymų vadovavimo, informacijos sklaidos, metodinių grupių darbo efektyvumo didinimui? .	55
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai dalyvauja mokykloje organizuojamuose renginiuose?	56
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai skatina inovatoriškumą, naujų sprendimų, galimybių ieškojimą?	57
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar manote, kad mokyklos vadovai turi aiškią mokyklos viziją?	58
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovų suformuluoti mokyklos tikslai yra aktualūs pačiai mokyklai ir dera su valstybės švietimo politika?	59
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai visuomet planuoja mokyklos veiklą pagal suformuotus mokyklos tikslus?	60
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Kaip vertintumėte darbo organizavimą mokykloje?.....	60
26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Kaip vertinate mokyklos vadovų darbą apskritai?.....	61
27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Kaip vertintumėte mokyklos valdymo veiksmingumą?.....	62

IVADAS

Sovietiniais laikais Lietuva savarankiškos švietimo politikos neformavo, visi svarbiausi švietimo sistemos funkcionavimą reglamentuojantys sprendimai buvo priimami Maskvoje. Lietuva savąją švietimo koncepciją ėmė formuoti Atgimimo laikotarpiu, o realios jos įgyvendinimo galimybės atsivėrė jau atgavus nepriklausomybę. Švietimo reformos tikslas buvo ne pagerinti sovietinę švietimo sistemą, kuri buvo autoritarinė ir normatyvinė, siekusi formuoti žmogų pagal visiems privalomą valstybės sumanytą modelį, o ugdyti laisvą bei atsakingą asmenybę, pasirengusią gyventi demokratiškoje visuomenėje. Taigi 1992 metais paskelbta Lietuvos švietimo koncepcija pateikė savarankiškos Lietuvos valstybės švietimo sistemos modelį, nuodugniau išskleisdama ir pagrįsdama Švietimo įstatymo įteisintą švietimo sistemą, nurodydama švietimo kūrimo gaires, motyvuodama raidos kryptis, pateikdama konkrečią reformos veiksmų programą.

Šios koncepcijos įgyvendinimas nevyko lengvai, apie švietimo reformą Lietuvoje galima išgirsti įvairių atsiliepimų. Vienų visuomenės veikėjų akimis tai buvo sistemos tobulinimas su tikslu demokratinti valstybę, kad galėtumėme integruotis į Vakarų Europą. Kitų nuomone, reforma yra tik įsigyvenusių tvirtų bei patikrintų tradicijų sujaukimas.

Svarbu suvokti, kad kiekvienai reformai reikia laiko, kaip teigia Christopher Pollitt ir Geert Bouckaert (2003): „Visa pagrindinių pokyčių viešųjų institucijų struktūrose ir procesuose nauda išryškėja tik praėjus trejiems, penkeriems ar netgi daugiau metų po reformų programos pradžios“ (Pollit, Bouckaert, 2003, p.22). Taigi, nors Lietuvos švietimo politikos egzistavimo tarpsnis kol kas trumpas, tačiau jau matome akivaizdžių rezultatų: yra labai gerų mokymo įstaigų, kuriose funkcionuoja modernios mokyklos modelis, kur puikus psichologinis mikroklimatas, daug mokinių puikiai pasirodo įvairiuose konkursuose bei olimpiadose, be to yra nemažai moksleivių, kurie mokslus tęsia įvairiose užsienio mokyklose ir t.t.- visa tai rodo pakankamai aukštą Lietuvos mokyklų lygį.

Viena iš svarbių priežasčių, dėl kurių atsilieka reformos supratimas, yra ta, jog stokojame švietimo vadybos. Mokykla daug metų buvo tik vykdytoja, o švietimo valdymas buvo pernelyg centralizuotas. Taigi, reiktų atsakyti į labai svarbų klausimą, ar demokratėja mokyklos vadyba Lietuvoje? Kiek taikomi Naujosios viešosios vadybos (NVV) principai Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose ir apskritai kiek šis pritaikymas yra įmanomas, atsižvelgiant į mūsų šalies ekonomines, socialines, istorines bei kultūrines realijas?

XXI a. pirmojo dešimtmečio mokyklų vadovams tenka sunkus iššūkis, kadangi jie viena koja vis dar stovi tradiciniame viešajame valdyme, nes daugelis jų vis dar priklauso hierarchinei

biurokratijai, o kita- naujojoje viešojoje vadyboje, nes jie kovoja su valstybinėmis mokymo programomis, standartizuotais testais bei su vadyba pagal užimamą padėtį ir dar be viso to, jie stovi mokymosi bendruomenėse, dėdami pastangas į tai, kad iš naujo sutelktų mokyklas ir bendruomenes ties mokinių mokymusi. Taigi, švietimo srityje dirbantiems žmonėms, tenka sunkus uždavinys, susitelkti ties tais klausimais, kurie yra iš tiesų svarbūs, t.y. siekti ne tik gerų testų ar egzaminų rezultatų, pilnų mokyklų bei patenkintų“ užsakovų“, bet ir to, kas iš tikrųjų turi rūpėti švietimo srityje dirbantiems žmonėms, o ypač vadovams, t.y. visos mokyklos bendruomenės nenutrūkstamo mokymosi.

Darbo tema. Pagrindinės sąvokos.

Naujoji viešoji vadyba (NVV) - plati sąvoka, apimanti įvairaus pobūdžio viešojo sektoriaus reformas, kurios siekia įdiegti privataus sektoriaus valdymo modelius bei padidinti biurokratiškos valdymo struktūrų efektyvumą ir atskaitomybę. Naujoji viešoji vadyba gali būti apibūdinta kaip verslo vadybos principų, metodų ir technologijų taikymas viešojo sektoriaus organizacijose. Ji suprantama ne tik kaip viešojo sektoriaus mažinimas, bet svarbiausia – kaip jo modernizavimas.

A. Tumėno (2008) teigimu, naujoji viešoji vadyba turi bendrą viziją, kaip priversti viešąjį sektorių „veikti“, kuri ne visada aiškiai pristatoma publikacijose apie NVV. NVV siekiama sulieti ekonomikos ir vadybos teorijas taip, kad būtų sukurtas sistemos modelis, kuriame viešuosius „vadybininkus“ spaustų rinkoje veikiančios poveikio jėgos ir kad viešieji „vadybininkai“ galėtų atsakyti į šių jėgų spaudimą taip pat, kaip jie atsako privačiame sektoriuje.

Viešojo valdymo reforma - sąmoningi pokyčiai viešojo sektoriaus organizacijų struktūrose ir procesuose, siekiant, kad jie veiktų geriau. (Ch. Pollitt, G. Bouckaert, 2003, p.22)

Švietimo reforma – politinis procesas. Ji daro įtaką įgaliojimų ir resursų pasiskirstymui (Miron, 1993)

Švietimo vadyba – tai tikslinga veikla, kuria organizuotai siekiama įgyvendinti švietimo sistemai kaip visumai ir atskiroms švietimo institucijoms keliamus tikslus (R. Želvys 2000)

Bendrojo lavinimo mokykla – mokykla, kurios pagrindinė veikla yra ugdymas pagal formaliojo švietimo pradinio, pagrindinio, vidurinio ar atitinkamas specialiojo ugdymo programas. (LR Švietimo įstatymas, 2003 m. birželio 28 d.)

Šio darbo **tema** – Naujosios viešosios vadybos išplitimas Druskininkų mokyklų pavyzdžiu.

Temos iširtumas. Švietimo vadybos problema Lietuvoje labiausiai domėjosi, ją gvildeno, aiškino, propagavo savo knygose bei straipsniuose R. Želvys. Vienu ar kitu aspektu tyrė ir kiti Lietuvos mokslininkai: pedagogikos instituto sociologas A. Kalvaitis pateikė tyrimų apie tai, kaip mokytojai vertina švietimo reformos vyksmą, rezultatus (2001); G. Šaparnis, D. Šaparnienė tyrė

pedagogų vadybos vaizdinių psychosemantiką identifikuojant mokyklos vadybos problemas (2004) ir kt.

Temos aktualumas, naujumas. Visuotinai žinoma, kad pagrindinis šiuolaikinės modernios mokyklos (kaip ir bet kurios kitos organizacijos) sėkmės garantas yra gerai apgalvota ir pasverta vadyba, ypač, kai ji pagrįsta demokratiniais santykiais.

Šiuo metu švietimas yra viena problematiškiausių sričių Lietuvoje. Valstybinio audito ataskaita parodė daugybę švietimo sistemos trūkumų. Švietimo sistemos pertvarkos problemų aktualumą patvirtina spaudoje nuolat publikuojami straipsniai, pedagogų bei visuomenės nepasitenkinimas. Kadangi švietimo sistemoje dalyvauja beveik visi visuomenės nariai, todėl jie yra suinteresuoti, kad švietimo sistemos reforma būtų vykdoma rezultatyviai bei veiksmingai. Vienas iš būdų tą padaryti, manau, yra NVV principų pritaikymas. Kaip teigia NVV teoretikai: „ nėra srities, į kurią negalėtų būti įsileistas joks NVV elementas, nes valstybė visada turi veikti rezultatyviai, veiksmingai ir taupiai“ (Thom, Ritz, 2004, p.27)

Tyrimo tikslas - išanalizuoti NVV principų taikymą Druskininkų bendrojo lavinimo mokyklose.

Tyrimo objektas - Druskininkų bendrojo lavinimo mokyklos.

Tyrimo uždaviniai

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą NVV klausimais;
2. Išanalizuoti LR švietimo dokumentus, mokslinę, pedagoginę literatūrą nagrinėjama tema bei atskleisti ko tikimasi iš vykusių ir tebevykdomų švietimo reformų;
3. Fiksuoti NVV principų išplitimo lygį Druskininkų bendrojo lavinimo mokyklose, atlikti jų sklaidos analizę;
4. Išanalizuoti gautus rezultatus, pateikti išvadas bei rekomendacijas.

Tyrimo hipotezė – galima pagerinti mokyklų darbą remiantis NVV principais.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros bei publikacijų analizė;
2. Įstatymų ir kitų teisės dokumentų analizė;
3. Lyginamoji analizė;
4. Anketinė apklausa;
5. Interviu.

1 NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS KONCEPCIJA

1.1 Naujosios viešosios vadybos samprata

Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijų valdymo srityje vyksta esminės modernėti verčiančios permainos, kurios skatina siekti ateities požiūriu prasmingų rezultatų, didinti efektyvumą, ieškoti ir atrasti probleminėse situacijose tinkamus modernius sprendimus. Juolab, kad vykstant demokratizavimo procesams bei kuriantis pilietinei visuomenei didėja institucijų atvirumas, piliečiai vis aktyviau dalyvauja sprendžiant bendruomenės reikalus ir reikalauja tobulesnio viešojo sektoriaus valdymo. (Vienažindienė, Sakalas, 2007)

Naujosios viešosios vadybos sąvoka labai paplitusi ir turininga. Ši jos populiarumą lemia šiuolaikinės epochos aktualijos. Globalūs socialiniai – ekonominiai reiškiniai bei jų pasekmės sąlygoja naujų reikalavimų viešojo valdymo struktūroje formavimąsi. Anot A. Raipos (2001), valstybės ekonominė situacija, jos plėtros galimybės, pajėgumas bei įvaizdis integracijos procesuose, galimybė naudotis pasaulio politinių ir finansinių institucijų parama priklauso nuo viešųjų institucijų sugebėjimo planuoti, efektyviai priimti sprendimus bei koordinuoti jų įgyvendinimą telkiant ir efektyviai panaudojant išteklius. Būtent dėl šių priežasčių viešojo valdymo sistemoje pradėti taikyti geriausi privataus sektoriaus valdymo principai, kurie apibrėžiami kaip naujoji viešoji vadyba.

Naujosios viešosios vadybos sąvoką savo straipsnyje 1991 metais pirmasis apibrėžė Christofėris Hoodas. Šis terminas tapo populiarus ir naująja viešąja vadyba tapo įprasta vadinti daugelį viešojo sektoriaus reformų, kurios nuo XX amžiaus 9-ojo dešimtmečio yra vykdomos įvairiose pasaulio šalyse.

Dažniausiai NVV apibūdinama:

- kaip ideologija, paremta efektyvumo siekimu visuose viešojo valdymo lygiuose;
- kaip mokslinių studijų objektas;
- kaip globalinė viešojo sektoriaus reforma.

NVV ekonominį –vadybinį pagrindą sudaro moderniosios organizacijų teorijos, atspindinčios XX a. pabaigoje įvykusį poslinkį nuo techniškai racionalaus organizacijų valdymo stiliaus link naujos organizacijų valdymo paradigmos. Jurga Staponkienė (2005) išskiria šiuos pagrindinius paradigmos bruožus: „

- klasikinių mokyklų valdymo racionalizmo požiūrio atsisakymas, kur organizacija suvokiama kaip uždara sistema, kurios esminė valdymo funkcija yra kontrolė, o tikslai suprantami kaip stabilūs ir nekintantys ilgą laiką;

- inovatyvumas – svarbiausias profesionalaus valdymo kriterijus;
- socialinio teisingumo prieš visuomenę bei atskirą individą pripažinimas;
- žmogiškojo faktoriaus kaip naujos vertės šaltinio, kaip ypatingo organizacijos išteklių, formuojančio konkurencinį pranašumą, pripažinimas. Orientacija į sąlygų organizacijoje kūrimą, kurios skatintų atsiskleisti žmoniškajam potencialui bei kooperacinei elgsenai formuotis;
- dalyvavimas arba partnerystė, t.y. tiesioginis darbuotojų bei jų grupių dalyvavimas nustatant organizacijos tikslus, misiją, rezultatų kontrolę.“ (Staponkienė, 2005, p.84)

NVV idėjas ryškiausia yra išdėstę D.Osbornas ir T.Gaebleris (1992) savo knygoje *Reinventing Government*. Savo veikalė jie pateikė 10 esminių NVV principų: kurie galėtų būti panaudoti reformai, siekiant didesnio biurokratinio mechanizmo efektyvumo: valdžia kaip “katalizatorius”; valdžia priartinta prie bendruomenės; konkurencinė valdžia; vadžia, siekianti efektyvios organizacijų transformacijos; valdžia orientuota į rezultatus; klientas turi tapti varomąja jėga; valdžia – kaip įmonė: uždirbanti, o ne išleidžianti; prevencinė valdžia; decentralizuota valdžia; į rinką orientuota valdžia.

Apibendrinant šiuos principus galima pasakyti, kad naujajai viešajai vadybai būdinga: savarankiškas ir profesionalus valdymas, aiškūs veiklos standartai ir priemonės, didesnis dėmesys rezultatų kontrolei, perėjimas prie mažesnių organizacijų viešajame sektoriuje, perėjimas prie didesnės konkurencijos viešajame sektoriuje, privataus verslo vadybos stiliaus ryškinimas, didesnės disciplinos ir veiksmų laisvės naudojant resursus ryškinimas. Be to, NVV skatina administracines technologijas: klientų aptarnavimą, sutartis, sudaromas darbų atlikimo pagrindu, rinkos lengvatas ir dereguliaciją.

Naujosios viešosios vadybos esmė tame, kad ji apima daugybę įvairių viešojo sektoriaus produktyvumo didinimo priemonių, nukreiptų į tradicinio biurokratinio modelio trūkumų šalinimą, tam panaudojant rinkos instrumentus bei mechanizmus viešojo administravimo sistemoje.

Nors daugelis (Abrahamsonas (1991) ir kt.) pranašavo, kad NVV tik trumpalaikis reiškinys, per daug sureikšmintas žiniasklaidos ir vadybos konsultantų, todėl greit išnyks atsiradus naujesniems modeliams. Tačiau taip nenutiko ir naujoji viešoji vadyba tapo įprastu tarptautiniu modeliu viešojo sektoriaus reformoms visame pasaulyje.

1.2 Naujosios viešosios vadybos kilmė bei raida

Naujoji viešoji vadyba kilo iš tradicinio viešojo administravimo modelio. Pradėjo formuotis XX a. 9-ame dešimtmetyje kaip administravimo reformų visuma ir greitai išplito visame pasaulyje. Anot N. Thom ir A. Ritz (2004), NVV poreikis grindžiamas prielaida, kad valstybės valdymas dėl pasikeitusios aplinkos patiria krizes –legitimumo, priklausomybes, rezultatyvumo, o šios krizės kyla dėl politinės administracinės sistemos nelankstumo.

Administravimo modelis rėmėsi situacijomis, kurios tvarkomos pagal standartizuotas procedūras, tarnautojai samdomi visam darbiningam amžiui, karjeros sistema “iš apačios į viršų”, priklausomai nuo stažo, biudžeto formavimas remiantis išlaidomis ir kt. Šis modelis nebetiko plečiantis valdymo struktūroms. Kaip teigia J. Supernat (2005), viešasis administravimas turėtų būti sutelktas, visų pirma, siekti rezultatų, o tik paskui patiems procesams. Šis dėmesys rezultatams, anot jo, atsirado supratus, kad viešojo sektoriaus organizacijos pernelyg ilgai nekreipė dėmesio į paslaugų kokybę, o tik į procesus bei taisykles. O visos politinės diskusijos dėl viešojo sektoriaus apsiribodavo kalbomis apie per mažus resursus. Kai tuo tarpu žmonės, dirbantys viešojo administravimo srityje, turėtų būti ne pasyvūs pareigūnai, o aktyvūs vadybininkai. Todėl imta bandyti taikyti vadybos principus ir metodus. Čia svarbu tikslai, o ne procedūros, biudžetas paremtas programomis, decentralizacija, privatizacija. Akcentuojamas vadovavimas, remiantis vadybiniais metodais, darbuotojų motyvavimas, darbo sutartys, atlyginimas pagal rezultatus ir kt.

Viešojo sektoriaus reformas pirmosios pradėjo Naujoji Zelandija ir Jungtinė Karalystė, JAV, Kanada bei Prancūzija. Greitai jos išplito visame pasaulyje. Nors skirtingose šalyse viešojo sektoriaus reformos skiriasi apimtimi, gilumu ir sėkmingumu, tačiau jos visos panašios savo siekiamais tikslais.

NVV nėra vieninga koncepcija, ta prasme, kad kiekviena šalis, kiekviena organizacija ją pritaiko skirtingai, priklausomai nuo situacijos- ekonominių, socialinių, istorinių, kultūrinių bei tradicinių viešojo valdymo realijų. Anglosaksiškos kultūros valstybėse lengviau taikyti NVV, nes ten viešasis sektorius nėra taip griežtai suvaržytas reglamentuojamais teisės aktais, kaip Vidurio ir Rytų šalyse bei kontinentinės Europos valstybėse. Taigi ir reformų modeliai atitinkamai gali būti taikomi skirtingi: šuoliškas pertvarkymas per trumpą laiko tarpą arba lėta evoliucija su socialine orientacija. Kalbant apie pokomunistines šalis, reikia paminėti, kad kurdamos arba reformuodamos savo valstybinį valdymą, jos turi įveikti sudėtingą istorinį palikimą, kurį komplikavo stiprus viešojo sektoriaus politizavimas bei patrimonialinių santykių vyravimas tarp vadovų ir pavaldinių. Dėl šių priežasčių šios šalys savo valstybės tarnybų modernizavimą įgyvendina etapais: pirma pereina iš visa apimančiai politizuotos valstybės tarnybos sistemos biurokratinio modelio į M. Vėberio,

nepolitizuotą, grįstą tarnautojų profesionalumu, modelį. Ir tik vėliau, tikėtina, kad bus galima įgyvendinti naujosios viešosios vadybos viešojo sektoriaus reformas. Tačiau, vėlgi, viskas priklauso nuo kiekvienos šalies politikos. Kaip pavyzdys galėtų būti Estija, kuri drąsiai diegė naująją viešąją vadybą ir tai atsispindi jos valstybės tarnybos modelyje. Anot Smalskio (2008), Estija net galėtų tapti pavyzdžiu daugeliui senųjų Europos Sąjungos šalių, kaip reikia sukurti postų sistemą valstybės tarnyboje, kuri yra grindžiama tarnavimu visuomenei ir besiremianti tarnautojų kvalifikacijomis bei kompetencijomis. Be to, kaip pastebi Strazdas (2010), ypač didelę pažangą Estija padarė informacinių technologijų srityje. Estai jau parlamentą renka elektroniniu būdu. Prieš trejetą metų įtakingas vokiečių žurnalas „Der Spiegel“ Estijos sostinę Taliną įvardijo kaip vieną pažangiausių miestų Europoje.

Taigi, nors NVV diegimo priežastys bei sąlygos kiekvienoje šalyje skiriasi, pastebimi tokie bendri reformų bruožai: našumo siekimas, sumažinant viešąsias išlaidas, -valdininkų skaičių, -įvairių programų finansavimą; rinkos mechanizmų taikymas; privatizacija; alternatyvių būdų naudojimas teikiant viešąsias paslaugas.

Šiandien daugelyje šalių NVV reformos švelnėja, tampa nuosaikesnės, vis daugiau akcentuojamas valstybės tarnautojų, politikų ir piliečių grupių bendradarbiavimas, o ne verslo vadybos metodų taikymas viešajame sektoriuje.

Manau, galima drąsiai teigti, kad visos reformos, kurios yra skatinamos naujosios viešosios vadybos įtakos, yra nukreiptos į viešojo sektoriaus veiksmingumo didinimą. Valstybėse, kuriose NVV yra įdiegta, jos poveikis peržengia institucijų ribas ir viešojo sektoriaus institucines struktūras, be to, plačiai teigiamai apima įvairias visuomenės sritis.

2 ŠVIETIMO VADYBOS KONCEPCIJA

2.1 Švietimo vadybos samprata

Švietimo vadyba kaip atskira edukologijos šaka gyvuoja nuo šio amžiaus vidurio, tačiau mokslinėje literatūroje vis dar nėra bendro, visuotinai priimtino švietimo vadybos apibrėžimo. Nieko keisto, turint omenyje, kad tokios bendros sampratos neturi ir bendroji vadyba, kuri su švietimu susijusi jau ne vieną dešimtmetį. Taigi įvairūs autoriai įvairiai interpretuoja švietimo vadybos empirinę sampratą, egzistuoja daug įvairių požiūrių į tai, kas vyksta mokykloje.

Vienas iš aktualiausių šiandienos klausimų, kurį sprendžia ir dėl kurio nesutaria švietimo vadybos teoretikai- kiek bendroji vadybos teorija gali būti taikytina švietime. Želvys (1999) visus požiūrius šiuo klausimu suskirstė į tris dideles grupes:

1. **Švietimo organizacijos yra tokios pačios organizacijos kaip ir visos kitos.** Bene patys ryškiausi šios grupės atstovai yra Handy ir Aithen. Autorių nuomone, tik patys švietimo darbuotojai mano esantys išskirtiniai ir unikalūs, todėl jiems atrodo, kad švietimui reikia kurti atskiras vadybos teorijas. Kai tuo tarpu, jie tik nori apsiriboti vien ugdymo procesu bei iki minimumo sumažinti savo vadybinę veiklą. Autorių žodžiais tariant, yra žinomi tik du vadovavimo organizacijai būdai, leidžiantys dirbti minimalų vadybinį darbą: autokratija ir autonomija. Tačiau mokykla yra pakankamai didelė ir sudėtinga organizacija, reikalaujanti didelio koordinacinio darbo, todėl nei autokratija, nei autonomija, autorių nuomone, nėra tinkami būdai jai vadovauti. Vadinas, ir iki minimumo apriboti vadybinę veiklą arba ją suversti ant vieno žmogaus pečių švietimo organizacijoje nederėtų.
2. **Švietimo organizacijos skiriasi nuo kitų tipų organizacijų.** Vienas iš šios grupės atstovų Glatter teigia, kad švietimo institucijos iš esmės skiriasi nuo kitų tipų organizacijų savo svarbiausiais parametrais, todėl ir švietimo administravimas turi skirtis nuo kitų veiklos sričių administravimo. Autoriaus nuomone, švietimo vadovų rengimas ir tobulinimasis turėtų būti tiesiogiai siejamas su konkrečia jų veikla, t.y. su švietimo administravimu. Taip pat mano ir Taylor, Gray, Bell ir kt.
3. **Švietimo organizacijos ir panašios, ir skiriasi nuo kitų organizacijų.** Bene geriausiai šios grupės atstovų idėjas išreiškia Waters. Autorius savo poziciją suvokia kaip kompromisą tarp pirmų dviejų. Jo nuomone, negalima nei akiai taikyti sistemos kaip visumos, nei iš principo atmesti vadybos sampratos. Reikia kruopščiai išnagrinėti,

įvertinti kas tinka švietimui, o kas ne ir tik tuomet taikyti tuos pramonės vadybos aspektus kurie yra tinkami. Taip pat mano ir Baldrige su bendraautoriais, Paisey ir kt. (Želvys, 1999, p.21- 24)

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad kiekviena švietimo organizacija gali taikyti įvairias vadybos koncepcijas, priklausomai nuo istorinių, kultūrinių, tradicinių, socialinių bei ekonominių savosios organizacijos valdymo realijų.

Švietimo vadyboje vartojamos tokios sąvokos kaip valdymas, administravimas, savivalda, vadyba, vadovavimas, lyderiavimas. Visos jos yra tarpusavyje susijusios, todėl svarbu jas apibrėžti. Valdymas- tarptautinio žodžio „administravimas“ atitikmuo. Apibrėžiamas kaip svarbi švietimo sistemos funkcija, jos ir ją sudarančių subsistemų (institucijų) tvarkymas. Valdytojas, arba administratorius, valdo vadovaudamasis aukštesnių instancijų nurodymais bei vykdydamas jų sprendimus (išreikštus teisės aktais, normatyviniais dokumentais ir kt.). Savivalda apibrėžiama, kaip dalies valdymo funkcijų patikėjimas personalui, ugdymo institucijų bendruomenėms, visuomenės atstovams. Vadyba- tai tarptautinio žodžio „menedžmentas“ atitikmuo. Apibrėžiama kaip išteklių kaupimas bei efektyvus jų panaudojimas siekiant užsibrėžtų tikslų. Vadovavimas- kaip vadovo poveikis organizacijos nariams, atsiskleidžiantis per žmonių išteklių sukaupimą bei nukreipimą organizacijos tikslams siekti. Lyderiavimas- aplinkinių pripažinimas, tam tikra vadovavimo viršūnė, gebėjimas suburti žmones, norinčius ir gebančius įgyvendinti vadovo pateiktą organizacijos viziją bei suformuluotus tikslus. Vadovavimo jėga kyla iš formalios vadovo pozicijos, o lyderystės jėga- iš vadovo asmenybės ir jo vadovaujamos organizacijos narių lūkesčių šios asmenybės atžvilgiu. Šių abiejų jėgų derinys šiandien labai reikšmingas siekiant mokyklos veiklos kokybės.

2.2 Švietimo vadybos kilmė bei raida

Beveik iki XX amžiaus vidurio švietimo organizacijų valdymui nereikėjo kokių nors ypatingų gebėjimų. Iki to laiko, kol pasaulyje įsivyravo privalomojo ugdymo idėja ir švietimas tapo masiniu reiškiniu, ugdymo įstaigų buvo palyginus nedaug, be to jos buvo nedidelės, taigi ir vadovauti joms buvo gana paprasta. Tiesiog iš mokytojų tarpo būdavo išrenkamas patyręs, gerai dirbantis ir mokyklai nusipelnęs pedagogas, kuris ir būdavo atsakingas už švietimo įstaigos darbą.

Supratimas apie vadybą, kaip apie atskirą specifinių žinių bei gebėjimų reikalaujančią profesinės veiklos formą, švietime išryškėjo pirmoje XX amžiaus pusėje. Kai, daugelyje išsivysčiusių pasaulio šalių įvedus privalomą ugdymą, didžiuosiuose miestuose atsirado didelių mokyklų, tuomet ir paaiškėjo, kad ne kiekvienas geras mokytojas gali būti geru vadovu. Tačiau

nežiūrint to, švietimo vadyba kaip atskira edukologijos šaka pradėjo formuotis tik po antrojo pasaulinio karo, XX amžiaus šeštajame ir septintajame dešimtmečiuose. Dėl tuo laikotarpiu Amerikoje bei kitose šalyse vykdomų švietimo reformų įgyvendinimą lydėjusių problemų imta domėtis, kas lemia gerą vadovavimą bei sėkmingą naujovių įgyvendinimą švietimo organizacijose. Laikui bėgant švietimo administravimui skirtoje literatūroje imta naudoti iš pramonės ir verslo atkeliavusius terminus. Svarbų vaidmenį švietimo vadyboje suvaidino C. Handy ir R. Aithen, išleidę knygą „Mokyklų kaip organizacijų samprata“. Autoriai norėjo parodyti, kad mokykla iš esmės nesiskiria nuo kitų organizacijų ir jai galioja tie patys organizacijų teorijos dėsniai. (Želvys, 1999, p.21)

Naujas impulsas švietimo vadybos populiarumui buvo devinto dešimtmečio antroje pusėje daugelyje išsivysčiusių Vakarų Europos šalių bei Šiaurės Amerikoje prasidėjusi nauja švietimo reformų banga. Reformos apėmė švietimo sistemos decentralizavimą, privatizavimą, konkurencijos bei rinkos elementų švietime atsiradimą. Taigi tapo aišku, kad reformų sėkmė didele dalimi priklauso nuo mokyklų vadovų vadybinių įgūdžių. Tuo laikotarpiu pasirodė nemažai darbų, skirtų vadybai ir rinkodarai mokyklose bei kitose švietimo organizacijose ir laikui bėgant jų tik daugėja.

Taigi, šiandien vargu ar kas nors prieštarautų nuomonei, jog norint sėkmingai vadovauti švietimo organizacijai reikalingos specifinės žinios bei gebėjimai. Sparčiai kintančiame pasaulyje švietimo vadovai susiduria su daugeliu iššūkių, tokių kaip globalizacija, modernizacija, internacionalizacija, decentralizacija ir kt., kuriuos įveikti gali padėti šiuolaikinės vadybos bei lyderystės principai.

„Kaip toliau plėtosis švietimo vadyba, priklausys nuo švietimo politikos vingių ir reformų eigos pasaulyje, visų pirma intensyvios kaitos laikotarpį išgyvenančiose šalyse.“ (Želvys, 1999, p.31)

3 LIETUVOS ŠVIETIMO KONCEPCIJA

3.1 Lietuvos švietimo reformos raida

Prabėgo 20 metų nuo Lietuvos švietimo pertvarkos pradžios, kuriai pagrindus padėjo 1988 m. sukurta Tautinės mokyklos koncepcija. Šio strateginio dokumento pagrindinė mintis- suteikti galimybę visoms buvusioms Tarybų sąjungos respublikoms apsispręsti dėl švietimo sistemos sąrangos jų teritorijose.

Taigi Lietuvai teko sunkus ir atsakingas uždavinys pertvarkyti švietimo sistemą iš sovietinės, autoritarinės ir normatyvinės į savarankišką, grįstą demokratijos principais. Lietuvos švietimo koncepcijos įgyvendinimas nevyko lengvai, pasiekta daug, bet esama ir daugybės problemų.

Paprastai išskiriami trys Lietuvos švietimo reformos įgyvendinimo etapai:

I etapas (1990-1997 m.)- didžiausias dėmesys skiriamas ugdymo turinio pertvarkymui bei švietimo valdymo struktūrų reorganizavimui. Priimtas LR mokslo ir studijų įstatymas bei LR švietimo įstatymas. 1992 m. parengtas ir paskelbtas vienas iš svarbiausių reformos dokumentų- Lietuvos švietimo koncepcija. Joje aptariama Lietuvos švietimo sistemos struktūra bei valdymas. Paskelbti Lietuvos švietimo principai: humaniškumas, demokratiškumas, racionalumas bei atsinaujinimas.

II etapas (1998-2002m.)- pateikta nuosekli sisteminės reformos veiksmų programa. Iškelti trys svarbiausi prioritetai:

1. Ugdymo ir studijų modernizavimas bei švietimo kokybės kėlimas;
2. Socialinių bei pedagoginių mokymosi ir studijų sąlygų gerinimas;
3. Švietimo sistemos harmonizavimas.

Numatytos įgyvendinimo priemonės ir uždaviniai bei už jų vykdymą atsakingi asmenys, parengtos prioritetų vykdymo veiksmų programos.

III etapas(prasidėjo 2003 m.)- siejamas su valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimu 2003-2012 m. Strategijos įgyvendinimo programoje detalčiai numatyti švietimo atnaujinimo darbai bei jiems reikalingos lėšos. Iškelti trys pagrindiniai švietimo plėtotės siekiai:

1. sukuriama veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema;
2. išplėtojama tęstinė, mokymąsi visą gyvenimą laiduojanti ir prieinama, socialiai teisinga švietimo sistema;

3. užtikrinama švietimo kokybė, atitinkanti atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens, visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius.

(LR Seimo nutarimas dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų, 2003 liepos 4d.).

Švietimo strategijos įgyvendinimo programa yra suskirstyta į penkias įgyvendinimo kryptis: valdymo, infrastruktūros, paramos, turinio, ir personalo tobulinimą.

3.2. Lietuvos švietimo reformos vertinimas

Kalbant apie Lietuvos švietimo reformas, svarbu paminėti, kad Lietuvos švietimo sistema turėjo būti ne vienu ar kitu aspektu reformuota, bet iš esmės sukurta nauja. Todėl būtų problemiška ją lyginti su Vakarų Europos ar pasaulio valstybėmis, kurios jau nuo devintojo dešimtmečio vidurio vykdo nuoseklias ir iš anksto suplanuotas švietimo reformas. Lietuvoje, kaip ir kitose Centrinės ir Rytų Europos valstybėse, švietimo kaitos procesai buvo sukelti radikalių visuomeninių pokyčių- totalitarinių režimų žlugimo. Taigi naują valstybės švietimo sistemą teko kurti ir įgyvendinti laipsniškai, paneigiant bei keičiant buvusią sovietinę švietimo sąrangą- struktūras, turinį, formas, metodus bei vertybines orientacijas.

Taigi galima sakyti, kad pirmasis pasirengimo reformai bei praktinio jos įgyvendinimo dešimtmetis (1988-1997 m.) – tai išsivadavimo iš sovietinės sistemos dešimtmetis. Šiuo laikotarpiu daugiausia pastangų buvo skirta juridinių švietimo dokumentų parengimui bei ugdymo turinio pertvarkymui. Anot Želvio (1999), gerą dešimtmetį Lietuvos švietimo pertvarka buvo minima, kaip vienas iš sėkmingų reformų pavyzdžių, o užsienio švietimo ekspertai neretai Lietuvą nurodydavo kaip pavyzdį kitoms komunistinės švietimo sistemas siekiančioms demontuoti Vidurio ir Rytų Europos šalims. Be to, atliktos visuomenės apklausos parodė, kad švietimo institucijomis žmonės pasitiki. Anot autoriaus, nieko nuostabaus, kad šiam išsivadavimui buvo būdingas emocinis pakilimas, kuris paprastai lydi išsivadavimo procesą. Laisvės pojūtis vertė galvoti, kad viskas priklauso tik nuo mūsų pačių ir, kad, išsivadavę iš ideologinių pančių, galime sukurti tokią švietimo sistemą, kokią panorėsime. Nebuvo jokių suvaržymų, išskyrus žmoniškųjų bei materialinių išteklių trūkumą. Tačiau, pasak autoriaus, šie sunkumai buvo suvokiami kaip savaime suprantamas dalykas, neišvengiama kaina už laisvę, ir todėl kokio nors ženklensio visuomenės nepasitenkinimo materialine švietimo būkle nebuvo pastebima.

Aptariamuoju laikotarpiu ėmė jaustis globalizacijos vėjai. Tiesa, reformos pradžioje sąlytis su globaliais procesais švietimo sistemoje dar buvo gana fragmentiškas. Apie globalias švietimo

tendencijas Lietuvos pedagogai išgirdo iš Lietuvoje pradėjusių lankyti užsienio lektorių bei tarptautinių švietimo ekspertų. Kaip teigia prof. Želvys (1999), bene daugiausiai globalizacijos vėjų įnešė 1993 m. pradėtas Atviro Lietuvos Fondo projektas „Švietimas Lietuvos ateičiai“. Šio projekto iniciatoriai ne tik stengėsi Lietuvos dalyviams atskleisti pasaulines švietimo tendencijas, bet ir pats Lietuvos švietimas, tiksliau, atskiri jo segmentai buvo pradėti modeliuoti pagal iš užsienio atsivežtus pavyzdžius.

Antrojo švietimo reformos etapo metu pradėtos įgyvendinti šios reformos: brandos egzaminų, ugdymo profiliavimo, mokyklų tinklo optimizavimo bei bendrojo lavinimo mokyklų finansavimo (įvestas mokinio krepšelis). Taip pat pradėta mokytojų atestacija, atnaujintas ugdymo turinys.

Šiuo laikotarpiu visuomenės nuotaikos reformų atžvilgiu pradėjo keistis. Želvys (1999) įvardija tris svarias priežastis, kurios sąlygojo tokį susirūpinimą: „Pirmiausia, nesibaigiantys pokyčiai bendrojo lavinimo ir aukštojo mokslo sistemoje sukėlė daugelio užsienio autorių minimą „reformų nuovargį“. Žmonės pavargo nuo pasikeitimų ir pradėjo abejoti jų tikslingumu. Antra, pasirodė pirmieji tarptautiniai palyginamieji tyrimai, kurie parodė, kad anaipol nesame tarp pirmaujančiųjų. Trečia, ir galbūt viena iš svarbiausių priežasčių – prasidėjo reformos, tiesiogiai susijusios su išteklių persikirstymu. Pats būdingiausias tokio pobūdžio reformos pavyzdys – mokyklų tinklo optimizavimas. Kada vienos mokyklos uždaromos, o kitos – stambinamos, visuomet bus laiminčioji ir pralaiminčioji pusės. Pralaimintieji neišvengiamai bus nepatenkinti ir protestuos. Vieni praras darbo vietas, kiti – kaimo ar miestelio kultūros židinį, tretieji bus priversti savo vaikus leisti į tolimesnę mokyklą, negu iki šiol“ (Želvys, 2009)

Trečiasis reformos etapas, skirtas valstybinės švietimo strategijos 2003- 2012 m. įgyvendinimui. Pareiškusi norą tapti ES nare, Lietuva turėjo švietimo kaitą orientuoti integracijai į europinę švietimo erdvę. Taigi trečiasis švietimo reformas etapas jau turėjo būti vykdomas atsižvelgiant į Lisabonos strategiją, kurios strateginis tikslas – iki 2010 metų tapti konkurencingiausia ir viena iš dinamiškiausių, žiniomis grindžiamų pasaulio ekonominių sistemų.

Nemažą indėlį į globalizacijos įtakos plėtrą Lietuvoje įnešė Pasaulio bankas. 2002 metais pradėta vykdyti Mokyklų tobulinimo programa, kurią iš dalies finansavo Pasaulio bankas. Šios programos tikslas – taupyti švietimui skirtas lėšas, optimizuojant mokyklų tinklą bei renovuojant mokyklas. Iš 180 mln. Lt Programos biudžeto 100 mln. Lt sudarė Pasaulio banko paskola. Taigi suprantama, kad švietimo reformos įgyvendintojai turėjo paisyti Pasaulio banko ekspertų rekomendacijų.

Anot Targamadzės (2009), švietimo reformos startinė pozicija, t.y. Tautinės mokyklos koncepcija, pirmas bei iš dalies antras reformų etapai vyko sėkmingai, nes joms buvo būdingas holistinis įvairiaaspektis bendrojo lavinimo mokyklos projektavimo požiūris. Tokiam holistiniam požiūriui, anot autorės, būdinga tai, kad mokykla čia modeliuojama, kaip integrali švietimo sistemos dalis, remiantis situacijos analize, atsiremiant į tarybinės mokyklos veiklos problemas ir tautinės mokyklos siekius. „Vėliau holistinis požiūris vis daugiau pamiršamas, retkarčiais epizodiškai užsimenant apie tam tikras jungtis tarp švietimo sistemos atskirų sistemų (aukštojo mokslo, profesinio rengimo, bendrojo lavinimo ir pan.)“ (Targamadzė, 2009, p. 37). Be to, teigia Targamadzė: „Švietimo pradžia ženklinama aiški triada, modeliuojama iš vienodų pozicijų, t.y. Tautinės mokyklos ar švietimo koncepcijos, įstatymų ir poįstatyminių dokumentų, situacijos analizės ir gairių, išryškinant esamas ir galimas problemines bendrojo lavinimo mokyklos veiklos vietas, perspektyvos dermę.“ (Targamadzė, 2009, p. 41). Šios triados, pažymi autorė, pasigendama trečiajame etape, kuriame pagrindinis dėmesys sutelkiamas į konstatuojamojo pobūdžio švietimo būklės tyrimus bei dokumentinės bazės kūrimą, pamirštama metodologinės švietimo sistemos projektavimo prieiga.

Apibendrinant galima pastebėti, kad trečiasis švietimo reformos etapas, kuris yra siejamas su Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metams įgyvendinimu, tiek visuomenės, tiek mokslininkų yra vertinamas kritiškai. Be to, Valstybinio audito ataskaita (2008) parodė, kad Strategijos įgyvendinimo programoje priemonių vykdymas yra nepakankamai susietas su reikalingais ištekliais ir, kad į programos įgyvendinimo kontrolę neįtrauktos visos su programos įgyvendinimu susijusios šalys. Manau šias problemas išspręsti padėtų Donaldo Adamso (2005) sudaryto, sėkmingo strategijos įgyvendinimo sąlygų sąrašo pritaikymas

1. reformos pagrindu turi būti žmonių išreikšti poreikiai, o jų strategijų ir programų kūrime bei įgyvendinime turi dalyvauti bendruomenė. Turi būti užtikrinta vieša erdvė, skirta debatams, diskusijoms bei dialogui.
2. Sprendimų priėmimo procesas turi sukurti malonų žmonių bendravimą bei kultūrai pritaikytas reformas, kurios būtų suderintos su vietos kalba, vertybėmis bei darbo metodais.
3. Reformų naujovės turėtų atspindėti neprieštaringus ir nedviprasmiškus projektus bei turėtų būti įgyvendinamos visoje vyriausybės strategijoje.
4. Turi būti skatinamas vertikalus ir horizontalus bendravimas bei dialogas tarp suinteresuotų asmenų, skatinant informuoti ir mobilizuoti paramą.
5. Turi būti aiškiai apibrėžti vyriausybės bei pagrindinių veikėjų vaidmenys ir atsakomybės, tame tarpe ir mokytojų, kurie veikia kaip naujovių įgyvendinimo lyderiai.

6. Finansiniai bei žmoniškieji ištekliai turi būti pakankami, t.y. skiriami visam reformos laikotarpiui, tame tarpe ir sąlyga, kad į periodiškai skiriamą biudžetą būtų įtrauktos tobulinimo iniciatyvų išlaidos.
7. Turi būti siekiama organizacijos intelektualumo, kuris neabejotinai prisideda prie organizacijos gebėjimo mokytis bei reaguoti, kai suinteresuoti asmenys siekia sužinoti tai, ko strategijų kūrėjai nežino, o praktikai nedaro.
8. Naujovės ir reformos turi remtis tyrimais, informacija bei sisteminiu stebėjimu, o jų pasiekimai turi būti sistemingai matuojami kokybiniu ir kiekybiniu požiūriu.

4. MOKYKLŲ VADYBA LIETUVOJE

Bendrojo lavinimo mokykla yra dominuojanti ugdymo institucija švietimo sistemoje. Būtent todėl daugelis publikacijų autorių mokyklų vadybą išskiria kaip atskirą švietimo vadybos mokslo šaką. Jos tyrimų laukas labai platus. Rimantas Cibulskas (1997) išskiria tokius mokyklų vadybos tyrimų objektus: „, mokyklos vadovo asmenybė, jo vadybinis pasirėngimas ir veikla; mokyklos organizacinė kultūra ir jos veiklos socialinis pedagoginis efektyvumas; ugdymo turinio rengimas, ugdymo formų ir metodų taikymas mokykloje; mokyklos gyvenimo ir veiklos demokratizavimas ir humanizavimas; palankaus ugdymo veiklai mokyklos psichologinio mikroklimate kūrimas; pedagogų profesinės kvalifikacijos kėlimas; mokyklos ir jos sociokultūrinės aplinkos sąveika; materialinių, higieninių ir estetinių ugdymo (pedagoginės veiklos) sąlygų sudarymas ir kt.“ (Cibulskas, 1997, p.221-222).

Tačiau nors mokyklą galima tirti įvairiais aspektais, vis dėl to, pripažįstama, kad bendrojo lavinimo mokykla ir jos veikla yra sudėtinga sistema sistemoje, t.y. ji yra ir švietimo sistemos dalis, ir kartu pakankamai autonomiška organizacija, turinti savo veiklos ciklą. Mokyklos kaip atskiros organizacijos vertė yra jos unikalumas, gebėjimas susikurti savą kultūrą bei veiklos ritmą. Vertinant mokyklą kaip švietimo sistemos dalį, svarbesniu laikomas jos gebėjimas atlikti bendrus reikalavimus, t.y. siekti nacionalinių švietimo tikslų bei išlaikyti šalies reikalavimus atitinkantį ugdymo kokybės ir veiklos efektyvumo lygį. V. Targamadžė (2000) pabrėžia, kad kalbant apie mokyklą, visais atvejais ją dera nagrinėti visuminiame (sisteminiame) kontekste, bei įvertinti, kad organizacijoje veikia individai. Kadangi būtent atskirų individų veikla lemia švietimo institucijos tikslų įgyvendinimą.

4.1. Mokyklos vadybos Lietuvoje lyginamoji analizė

Švietimo sistemos tobulinimas buvo aktualus visais laikais. Švietimo sistema buvo keičiama ir pertvarkoma ne vieną kartą. Atitinkamai keitėsi ir požiūris į švietimo valdymą. Centralizuotai ir dažniausiai nesudėtingai švietimo sistemai dažniausiai būdavo taikomas biurokratinio administracinio valdymo modelis. Būtent toks mokyklos vadybos modelis geriausiai paaiškina tarybinio laikotarpio Lietuvos bendrojo lavinimo sistemą. Čia pagrindinis dėmesys buvo skiriamas administraciniam mokyklų valdymui. Lietuvai atgavus nepriklausomybę ir pradėjęs visa apimančią švietimo reformą išryškėjo takoskyra tarp tradicinio ir naujo požiūrio į mokyklos darbą. Pamažu

decentralizuojant ir liberalizuojant švietimo sistemą ėmė formuotis vadybinis požiūris į mokyklų valdymą.

1 lentelė. Senosios ir modernios bendrojo lavinimo mokyklos palyginimas

Senoji biurokratinė bendrojo lavinimo mokykla	Moderni įgalinanti bendrojo lavinimo mokykla
<ul style="list-style-type: none"> • Pasisėkimai ir nesėkmės • Vienodumas • Aprūpinimas • Biurokratija – priežiūra • Deklaruota lygybė • Nusiziūrėta išmintis • Nurodymai • Atsiribojimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Universalūs aukšti siekiai • Visa apimanti įvairovė • Rezultatai • Decentralizuota – žvilgsnis iš išorės • Suteikta lygybė • Duomenys ir geroji praktika • Informuoti profesionalai • Bendradarbiavimas

Šaltinis: Bacys, 2010

„Per visą komunistinio valdymo laikotarpį švietimo sistema išliko itin centralizuota ir politizuota, o švietimo kaita įgyvendinama vadovaujantis netgi ne Švietimo ministerijos sumanytais ir inicijuotais, bet TSKP CK ir TSRS MinistrųTarybos priimtais nutarimais. Būtent šiuo lygmeniu buvo sprendžiami ne tik strateginiai švietimo raidos klausimai, bet ir priimami labai konkretūs kasdienę švietimo įstaigų veiklą reglamentuojantys sprendimai“ (Želvys, 1999, p. 128-129). Tokie kaip mokinių skaičius klasėse, maksimalus savaitinis pamokų skaičius, mokslo metų trukmė, mokytojų kvalifikacijos kėlimo bei atestavimo tvarka ir kt.

Tarybiniu laikotarpiu daug dėmesio buvo skiriama mokyklų darbo kontrolei bei inspektavimui. Švietimo skyrių inspektoriai detalčiai tikrindavo įvairius mokyklų veiklos aspektus. Jie privalėjo lankytis pamokose, galėjo sustabdyti neteisėtais laikomus direktorių potvarkius bei kelti klausimą dėl mokytojų ir direktorių atleidimo iš darbo.

Didžiąją dalį mokyklų administravimo klausimų sprendė švietimo skyriai. Mokyklų vadovų galios tuo laikotarpiu buvo labai ribotos. „Direktoriai galėjo priimti į darbą ir atleisti mokymo, pagalbinį ir aptarnaujantį personalą“ (Želvys, 1999, p. 130). Visas mokymo ir auklėjimo darbas buvo vykdomas pagal centralizuotai patvirtintus mokymo planus bei programas. Taigi švietimo valdymas aptariamuoju laikotarpiu iš esmės buvo aukščiausios partinės bei valstybinės valdžios siekių įgyvendinimas.

Taigi, akivaizdu, kad tokia pernelyg centralizuota biurokratinė sistema ilgainiui tampa nelanksti ir gremėzdiška, ji nesiekia atsinaujinti ir darosi sunku pasiekti, kad švietimo sistema funkcionuotų efektyviai. Senoji biurokratinė mokykla šių dienų sąlygomis negali patenkinti visuomenės lūkesčių. Nuolatinė kaita ir veiksmingumas yra būdingiausi šių laikų bruožai. Šios epochos aktualijos, atsiradęs neatidėliotinas poreikis spręsti sudėtingas problemas, apimančias žmogaus santykius su šalies bei pasaulio visuomene, verčia imtis naujų įsipareigojimų, kitaip žvelgti į užsibrėžtus siekius.

Galimybė pakeisti stagnuojančią švietimo valdymo sistemą Lietuvai atsivėrė atgavus nepriklausomybę bei pradėjus visa apimančią švietimo reformą. Tačiau, būtina paminėti, kad Lietuvos švietimo vadovai turėjo įveikti sunkų sovietinės valdžios palikimą bei išgyventi sudėtingą pereinamąjį laikotarpį. Taigi pirmuoju naujojo tūkstantmečio dešimtmečiu Lietuvos švietimo vadovams tenka įveikti iššūkius, kurie Vakarų kolegoms jau buvo aktualūs prieš dešimtį metų.

Kaip jau minėjau, pastaraisiais dešimtmečiais politiniai pokyčiai švietimo srityje vyksta nuolat, negana to, jie vis spartėja. „Nė vienas svarbesnis pokytis viršutiniojoje švietimo grandyje neaplenkia ir apatiniosios grandies- mokyklos.“ (Želvys, 1999, p.61) Taigi esminis šiuolaikinės mokyklos bruožas yra jos kaita, t.y. nuolatinis jos tobulinimas, paieška būdų, leidžiančių veiksmingiau dirbti. Lietuvos švietimo plėtotės strateginėse nuostatose pabrėžiama, kad „švietimo atsakas į sparčios kaitos iššūkį – jo struktūrinis persitvarkymas, atsivėrimas gyvenimo praktikai, atvirų formų, leidžiančių mokytis visą gyvenimą kiekvienam visuomenės nariui, išplėtojimas, sykiu – asmens gebėjimų bei įgūdžių nuolat mokytis ir veikti kaitos sąlygomis ugdymas“ (Švietimo gairės, 2002, p.26-27).

Tačiau švietimo santykis su kaita yra gana sudėtingas, kadangi švietimas yra konservatyvus pačia savo prigimtimi. „Mokyklos buvo sukurtos tam, kad perduotų žmonijos per tūkstantmečius sukauptą patirtį, puoselėtų savo tautos kultūrą, papročius bei tradicijas ir kartu atliktų socializacijos funkciją- padėtų augančiai kartai prisitaikyti ir priimti nusistovėjusią socialinę sanklodą.“ (Želvys, 1999, p. 61) Todėl, susidūrusi su nuolatinės kaitos laikotarpiu, mokykla išgyvena itin prieštarinę situaciją. Juk tradiciškai mokyklos paskirtis yra išlaikyti status quo, o ne inicijuoti kaitą. Švietimo kaitos strategai teigia, kad norėdama ir toliau atlikti socializacijos funkciją, mokykla turi keistis taip, kaip keičiasi jos aplinka (Želvys, 1999; Targamadžė, 1996)

Kiekviena ugdymo institucija yra unikali, todėl kaitos procesai kiekvienoje iš jų vyksta skirtingai. Sunku būtų rasti tokį veiklos modelį, kuris vienu metu tiktų skirtingoms institucijoms. Šiandien suvokiama kokybės vadyba įpareigoja švietimo institucijas kelti tikslus, kurių įgyvendinimo laipsnis traktuojamas kaip veiklos kokybė.

Moderni mokykla privalo ne tik mokyti, bet ir padėti mokiniui pažinti save, savo sugebėjimus. Ne tik pateikti žinių, bet ir padėti jas įsisąmoninti, valdyti, pritaikyti. Senoji biurokratinė mokykla pateikia: nuspėjamumą, kontrolę, paklusnumą, prisitaikymą, tvarką, stabilumą, atsakymus, standartizavimą, apatiją, o šiandien reikia: kūrybingumo, vaizduotės, naujovių, skirtingumo, greičio, nesėkmių, verslumo, klausimų, neprisitaikymo. Natūralu, kad ir pedagogams keliami reikalavimai nuolat didėja, nes nuo jų kvalifikacijos priklauso sėkminga mokyklos veikla. Mokytojai turi tobulintis visą laiką, kadangi žinios, kurių reikia jų darbui, pastoviai kinta kartu su naujais reikalavimais, mokslo bei technologijų pažanga. Deja vis dar yra pedagogų kurie linkę tikėti, jog įmanoma ir toliau dirbti nekintamoje aplinkoje, nes tada jie jaučiasi saugiai. Tokius mokytojus sunku įkvėpti kaitai „iš apačios“, kuriai būtinas kūrybiškumas, įgūdžiai bei aktyvūs veiksmai. Tai suprantama, atsižvelgiant į tai, kad didžioji dalis mokykloje dirbančių mokytojų yra išugdyti pagal socialistinį modelį. Šią problemą išspręsti galima tik tobulinant mokytojų kvalifikaciją ir mokytojų rengimą, t.y. kiekvienas dirbantis ar besirengiantis dirbti pedagoginį darbą turėtų įgyti vadybos pradmenis. Juk faktiškai kiekvienas mokytojas mokykloje užsiima vadybine veikla vadovaudamas mokiniams bei atlikdamas organizacinį darbą su jų tėvais ir su kitomis ugdymo procese dalyvaujančiomis žmonių grupėmis. Pedagogai turėtų būti supažindinti su aktyvaus mokymo metodais, grupiniu ir savarankišku mokinių darbu bei diskusijų organizavimo principais. Visa tai šiandien labai svarbu.

Bet kokios organizacijos šerdis – jos vadovas. Jis vaidina lemiamą vaidmenį užtikrinant aukštą ugdymo ir mokymo proceso kokybę. Ypač šiandien, remiantis subsidiarumo principu, vis labiau decentralizuojant ir dekoncentruojant valdymą ir perduodant valdžią mokyklų vadovams, jų vaidmuo iš esmės keičiasi. Anksčiau pagrindinis vadovo uždavinys buvo išlaikyti status quo, šiandien svarbiausiu vadovo bruožu tampa gebėjimas susitvarkyti su pokyčiais. „Mokyklos vadovas turėtų būti ne vien švietimo funkcionierius ar administratorius, jo veikla turėtų būti grindžiama šiuolaikinės vadybos ir lyderystės principais, susietais ne tik su vadovo vadybine kompetencija, bet ir su jo asmenybe, autoritetu, pripažinimu ir pan.“ (Švietimo ir mokslo ministerija (ŠMM), 2007, p.1). Šiandien mokyklos vadovas privalo ne tik vykdyti aukštesnių instancijų nurodymus, t.y. atlikti administratoriaus funkcijas, bet ir formuoti organizacijos politiką, kurti jos ateities viziją, kelti strateginius tikslus, atlikti situacijos analizę, sugebėti nuolat mokytis bei sudaryti sąlygas mokytis kitiems, telkti komandas grupiniam darbui, įtraukti interesų grupes, įsiklausyti, veiksmingai komunikuoti ir kurti palankią organizacijos kultūrą, organizuoti patirties sklaidą ir t.t. Visa tai rodo, kad vadovo vaidmuo kardinaliai pasikeitė. Jeigu tarybiniais laikais mokyklos vadovas tik vykdė sprendimus, tai šiandien jis jau gali pats spręsti. Tačiau įgijus daugiau galių kartu padidėjo ir atsakomybės našta. Šią problemą gali padėti įveikti didėjantis profesionalumas. Kai mokyklos

vadovai tapo atsakingi už savo vadovaujamos mokyklos biudžetą, ugdymo turinio ir mokyklos lygmens politikos formavimą, tapo akivaizdu, jog jiems būtinos vadybos žinios.

Tačiau mokslininkai (L. Slavikova (2002), R. Želvys (1999)) akcentuoja jog vis dar egzistuoja vadybos ir profesionalizmo santykio problema. Anot jų labai dažnai mokyklų vadovais tampa pasižymėję pedagogai, neturintys nieko bendro su vadyba t.y. neturintys patirties ir reikiamos kvalifikacijos vadovavimo srityje. Tokie vadovai pirmenybę teikia savo, kaip mokytojo, vaidmeniui, o ne vadybai. Todėl, pasak mokslininkų, tikslingiausias šios problemos sprendimas – privalomas mokyklos vadovui, pedagogui, vadybininko kvalifikacijos įgijimas.

Dar viena svarbi problema, anot Želvio (2006), yra ta, kad daugelis mokyklų vadovų mano, kad geriausias būdas laiduoti sprendimų priėmimo kokybę- tai priimti sprendimus pačiam. Žinoma, daug kas priklauso nuo to, su kokiais pavaldiniais tenka dirbti, tačiau decentralizuota sistema sudaro galimybę priimti, su žmoniškųjų išteklių valdymu susijusius sprendimus. Tačiau net ir atsisakius dalies senųjų darbuotojų, niekas negarantuoja, kad naujieji bus kompetentingesni už senuosius, o didelių konkursų pareigoms užimti, Lietuvos švietimo sistemoje, tikėtis sunku. Todėl šiandienos sąlygomis produktyviausias yra nuoseklus esamų darbuotojų profesinio tobulinimo kelias.

Švietimo ir mokslo ministerijos bei Mokytojų kompetencijos centro užsakymu 2006 m. atliktas „Mokyklos vadovo lyderystės raiškos tyrimas“ parodė, kaip mokyklų bendruomenės vertina savo mokyklos vadovus. Apibendrinant teigiama, kad Lietuvos mokyklų „vadovai pripažįsta kitų organizacijos narių teises priimant sprendimus, yra linkę dirbti komandoje, rūpintis organizacijos psichologiniu klimatu (dalyvavimo stilius), nuolat siekia tvarkos ir aiškaus išdėstymo, kas už ką atsakingas, yra nuoseklūs, aiškiai formuluoja tikslus (orientacija į užduotis), kuria palankią kaitai, bendradarbiavimu grįstą organizacijos kultūrą, skatina tobulėti, įtikina darbuotojus pakilti aukščiau asmeninių siekių ir interesų, stiprina emocinius ryšius su komandos nariais, motyvuoja ir įtraukia juos į lyderio sukurtą vizijų ir tikslų įgyvendinimą (į pokyčius orientuotas lyderis).“ (ŠMM, 2007, p.7) Taip pat tyrimo metu respondentai įvardino svarbiausius trukdžius vadovo lyderystei atsiskleisti: „popierizmas“, informacijos srauto gausa, neribota ir paviršutiniškai reglamentuota vadovo atsakomybė, švietimo priežiūros darbuotojų biurokratinio aparato didėjimas. Be to, vadovų-lyderių kompetencijų plėtotei per mažai naudojamos patyrusių mokyklų vadovų patirtimi ir konsultacijomis. Taip pat trūksta konsultavimo bei skatinimo sistemos. O tobulinant mokyklos vadovų kvalifikaciją dažnai apsiribojama teorinėmis žiniomis, mažai dėmesio skiriama praktiniam vadybos gebėjimų ugdymui.

Apibendrinus atvirus vadovų bei mokytojų atsakymus buvo pastebėta, kad respondentai (tiek mokyklų vadovai, tiek mokytojai), apibūdindami lyderystę, suvokia ją gana primityviai ir

nesistemiškai. Todėl siekiant efektyviai ugdyti vadybines mokyklų vadovų kompetencijas yra tikslinga inicijuoti jų mokymus, grindžiamus vadovų empirinio patyrimo bei teorinių žinių integravimo strategija. (ŠMM, 2006)

4.2. Naujosios viešosios vadybos elementai Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose

Diegdama naujosios viešosios vadybos elementus, Lietuva siekia perimti sėkmingą bei pažangią kitų šalių viešojo sektoriaus valdymo patirtį. Nors pati NVV sąvoka Lietuvoje nėra plačiai vartojama politikų bei valstybės tarnautojų, tai nereiškia, kad ji nėra diegiama Lietuvos viešajame sektoriuje.

Kaip teigia NVV teoretikai, nėra srities, į kurią negalėtų būti įsileistas joks NVV elementas, nes valstybė visada turi veikti rezultatyviai, veiksmingai ir taupiai (N. Thom, A. Ritz, 2004, p.27).

NVV elementus nagrinėjo daugybė mokslinės literatūros autorių (C. Pollitt, D. Osborne, T. Gaebler, Hood ir kt.). Nors kiekvienas iš jų savaip interpretuoja NVV elementus, apibendrinus galima išskirti tokius pagrindinius: decentralizacija, privatizacija, marketizacija, dalyvavimas bei privataus sektoriaus metodų taikymas. (Staponkienė, 2005)

2 lentelė. Naujosios viešosios vadybos elementai

Elementai	Charakteristikos	NVV elementų apraiškos Lietuvos bendrojo lavinimo sistemoje
Decentralizacija	<ul style="list-style-type: none"> • Struktūriniai pokyčiai, • valdymo funkcijų decentralizacija, • atsakomybės paskirstymas, • balansas tarp centrinių nurodymų ir vietos politikos 	<p>Lietuvos švietimo reformos metu įgyvendinta daug struktūrinių pokyčių:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1990 m. sukurta LR Kultūros ir švietimo ministerija bei švietimo skyriai savivaldybėse; Sukurtos konsultacinės, ekspertinės, formuojančios sprendimus bei juos pagrindžiančios tarnybos prie kiekvieno valdymo lygmens, nuo ugdymo įstaigos iki Vyriausybės, Seimo. • 2000 m. suformuota šalies moksleivių savivaldos struktūra –

		<p>Moksleivių parlamentas;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1998 m. Lietuvoje pradėta vykdyti švietimo įstaigų tinklo pertvarka. (I etapas 1998 – 2005 m.; II etapas 2005 – 2010 m.); • Šalyje suformuota švietimo institucijų struktūra: pagrindinė mokykla, nepilna pagrindinė, bendrojo lavinimo gimnazija, profesinė gimnazija. • Lietuvoje yra įtvirtintas principas pakeisti valstybės švietimo valdymo sistemą iš autoritarinės, hierarchinio pobūdžio centralizuotos į demokratinę, decentralizuotą. • Nuo 2002 m. Lietuvos mokyklose pradėtas taikyti vidaus auditas- viena švietimo valdymo decentralizacijos išraiškų, skatinančių mokyklos bendruomenės atsakomybę. • Šalyje konceptualiai nusakyta kiekvieno švietimo lygmens atsakomybė pagal kompetenciją
Privatizacija	<ul style="list-style-type: none"> • Valstybės vaidmens bei veiklos masto sumažinimas, • funkcijų perdavimas privačiai nuosavybei, • išlaidų viešajame sektoriuje optimizavimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevalstybinių švietimo įstaigų atsiradimas. • Švietimo įstatyme įteisinta galimybė mokykloms verstis ūkine-komercine veikla (jei tai neprieštarauja įstatymams). • Mokyklas bei jose veikiančias organizacijas gali finansuoti fiziniai bei juridiniai asmenys.
Marketizacija	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencijos tarp 	<ul style="list-style-type: none"> • Lietuvoje atsirado nevalstybinių

(rinkos sąlygų formavimas viešajame sektoriuje)	paslaugų tiekėjų skatinimas, <ul style="list-style-type: none"> • efektyvumo siekimas per kontraktų valdymą, • orientacija į klientų poreikių tenkinimą 	švietimo įstaigų (panaikinamas valstybės monopolis). <ul style="list-style-type: none"> • Mokinio krepšelio įvedimas. • Švietimo įstaigas aptarnaujančių gamybos ir paslaugų rinkos atsiradimas.
Dalyvavimas	<ul style="list-style-type: none"> • Piliečių dalyvavimas sprendimų priėmimo procesuose, • darbuotojų įtraukimas į organizacijos valdymą 	<ul style="list-style-type: none"> • Veikia mokinių, mokytojų, mokyklos ir tėvų savivaldos institucijos. Jos kolegialiai svarsto mokyklos veiklos bei finansavimo klausimus ir, pagal mokyklos įstatuose apibrėžtą kompetenciją, priima sprendimus bei daro įtaką vadovo priimamiems sprendimams, atlieka visuomeninę mokyklos valdymo priežiūrą • Įtvirtinta moksleivių, tėvų, visuomenės teisė vertinti švietimo įstaigos, pedagogo darbą, švietimą. • Švietimo programos kokybės tobulinimą gali inicijuoti fiziniai ir juridiniai asmenys, kreipdamiesi į švietimo valdymo subjektus, švietimo teikėjus (LR Švietimo įstatymo nauja redakcija, 2010 liepos 01d.). • Mokyklos vidaus auditas.
Privataus sektoriaus valdymo metodų taikymas	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalus išteklių valdymas, • kokybės vadybos metodų diegimas, • naujų vadovavimo stilių 	<ul style="list-style-type: none"> • Parengta nauja švietimo finansavimo tvarka. • Vykdoma mokyklų tobulinimo programa, kurią sudaro 4 integruoti komponentai:

	<p>taikymas,</p> <ul style="list-style-type: none"> • strateginio valdymo išplėtojimas, • darbuotojo atskaitingumo bei atsakomybės už veiklos rezultatus akcentavimas, • personalo profesionalumo bei mobilumo didinimas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mokymo ir mokymosi sąlygų gerinimas mokyklose; ○ Švietimo kokybės vadybos sukūrimas; ○ Energijos išlaidų mažinimas bei mokymosi sąlygų gerinimas; ○ Mokyklų tinklo optimizavimas. <ul style="list-style-type: none"> • Švietimo kokybės gerinimo klausimai analizuojami bei įgyvendinami remiantis kokybės vadyba. • Skatinama vadovų lyderystė. • Lietuvos švietimas yra kryptingai vystomas pagal ilgalaikę programą-Valstybinę švietimo strategiją 2003 - 2012 metams. • Įstatymu įtvirtinta privaloma mokytojų kvalifikacija. • Atlyginimų sistema skatina tiek mokytojus, tiek vadovus kelti kvalifikaciją. • Vadovams ir mokytojams suteikiama galimybė tobulintis įvairiuose kvalifikacijos kėlimo renginiuose. • Vykdoma mokyklos vadovų atestacija, skatinanti mokyklos darbo kokybę.
--	---	--

Šaltinis: adaptuota pagal Staponkienė, 2005, p. 86

Centralizacijos/ decentralizacijos problema šiandienos švietimo politikoje yra viena iš pagrindinių. Profesorius R.Želvys (1999) pabrėžia, kad jokia esminė švietimo reforma negali

nesvarstyti švietimo sistemos centralizacijos arba decentralizacijos klausimų. Svarbu paminėti, kad decentralizacija gali būti suprantama politine, administracine arba profesine prasme, priklauso, kokiu aspektu į ją žvelgiama.

Švietimo decentralizacijos šalininkai pateikia įvairių argumentų už decentralizaciją, juos apibendrinus galima apibrėžti šiuos pagrindinius:

- decentralizacija leidžia plačiau paskirstyti įgaliojimus tarp švietimo grandžių;
- decentralizacija leidžia efektyviau panaudoti išteklius bei sėkmingiau valdyti švietimo struktūras;
- decentralizacija leidžia geriau atsižvelgti į regioninius poreikius, prisitaikyti prie vietos kultūrinio konteksto.

Lietuvoje yra įtvirtintas principas pakeisti valstybės švietimo valdymo sistemą iš autoritarinės, hierarchinio pobūdžio centralizuotos į demokratinę, decentralizuotą.

Šalyje konceptualiai nusakyta kiekvieno švietimo lygmens atsakomybė pagal kompetenciją (įstaigos, ministerijos, savivaldybės, Seimo).

Šalyje įtvirtinta samprata, kad švietimo priežiūra formuoja kūrybišką bendradarbiavimą siekiant bendrą ugdymo tikslų, o ne atskaitomybę aukštesniam lygmeniui.

Švietimo įstatyme pasakyta, kad švietimo valdymo paskirtis – laiduoti valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis: stebėseną, planavimą, įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymu bei priežiūra. Lietuvos švietimo valdymas paskirstytas tarp subjektų taip:



Taigi, vykstant švietimo reformai, Lietuvos švietimo sistemoje galios realiai persiskirstė. Daugiau galių įgijo žemesnės švietimo grandys, padidėjo savivaldos institucijų įtaka švietimui.

Svarbu paminėti, kad pagal naują švietimo įstatymo redakciją, panaikinami apskričių viršininkų įgaliojimai ir paskirstomi kitiems švietimo valdymo subjektams. O tai, manau, teisingas žingsnis, nes kai kurios apskričių viršininkų funkcijos dubliavosi su savivaldybių atstovaujamojo institucijų funkcijomis. Be to, pagal naują švietimo įstatymo redakciją savivaldybių taryboms nebereikės kasmet tvirtinti strateginių ar metinių mokyklų planų. Tvirtinimas užimdavo nemažai laiko, be to, dažnai tai būdavo tik formalus procesas.

Lietuvos švietimo reformos metu įgyvendinta labai daug struktūrinių pokyčių. Lietuvoje 1990 m. sukurtos naujos valstybės švietimo valdymo struktūros, tokios kaip LR Kultūros ir Švietimo ministerija bei švietimo skyriai savivaldybėse. 1991 m. priimtas LR Švietimo įstatymas, kuris įteisino visų švietimo lygmenų savivaldą. Sukurtos konsultacinės, ekspertinės, formuojančios sprendimus bei juos pagrindžiančios tarnybos prie kiekvieno valdymo lygmens, nuo ugdymo įstaigos iki Vyriausybės, Seimo. Be to, vadovaujantis nauja nuostata, kad švietimui įtaką gali ir netgi privalo daryti moksleiviai, dalyvaudami ir veikdami ugdymo įstaigos taryboje, 2000 m. suformuota šalies moksleivių savivaldos struktūra – Moksleivių parlamentas. Šalies moksleivių savivaldą globoja nevyriausybinė struktūra – Pilietinių iniciatyvų centras, remia LR Švietimo ministerija. 1998 m. Lietuvoje pradėta vykdyti švietimo įstaigų tinklo pertvarka. (I etapas 1998 – 2005 m.; II etapas 2005 – 2010 m.).

Šalyje suformuota švietimo institucijų struktūra:

- pagrindinė mokykla – dešimtmetė;
- nepilna pagrindinė – aštuonios klasės;
- keturmetė bendrojo lavinimo gimnazija;
- profesinė (technologinė) gimnazija.

Šios pertvarkos pagrindinis tikslas – visiems vaikams garantuoti prieinamą ugdymo turinio bei švietimo paslaugų kokybę. Atsižvelgiant į Lietuvos demografinę padėtį, intensyvinti ekstensyvų ugdymo įstaigų tinklą bei racionaliai naudoti švietimui skiriamus išteklius. Pvz. 1999 m. iš 861936 mokymo įstaigose esančių mokymo vietų net 287450 buvo tuščios. Tuščių vietų išlaikymas valstybei kainavo virš 465 mln. litų.

Pertvarkant švietimo įstaigų tinklą buvo atsižvelgta į Europos valstybių ugdymo įstaigų tinklo sudarymo principus. Naujos redakcijos Švietimo įstatymo projekte numatoma sistemingiau ir aiškiau reglamentuoti mokyklų skirstymą į grupes. Šiuo metu Švietimo įstatyme yra įtvirtinti trys bendrojo lavinimo mokyklų tipai: pradinė, pagrindinė, vidurinė. Įstatymo projekte siūloma įteisinti dar du

tipus: progimnaziją ir gimnaziją. Kaip teigiama aiškinamajame rašte, gimnazijos tipas ir šiandien skiriamas nuo vidurinės mokyklos tipo, o progimnazijos tipui būtų priskiriamos mokyklos, vykdančios pagrindinio ugdymo programos pirmąją dalį ar pagrindinio ugdymo programos pirmąją dalį ir pradinio ugdymo programą. Progimnazijos ir gimnazijos tipų įvedimas leistų laipsniškai išspręsti 9–10 klasių „persiklojimą“ miesto mokyklose ir lengviau restruktūrizuoti vidurines mokyklas. Pitarus Seimo narių pataisai svarstymo metu, vidurinės mokyklos tipo būtų atsisakoma nuo 2015 m. rugsėjo 1 d. ir nuo tada bendrojo lavinimo mokyklų tipai būtų šie: pradinė mokykla, progimnazija, pagrindinė mokykla ir gimnazija

Pagal naują švietimo įstatymo redakciją (2010), kuriame numatyta sistemingiau ir aiškiau reglamentuoti mokyklų skirstymą, nuo 2012 m. rugsėjo 1 d. įsigalios nauja švietimo institucijų struktūra:

- pradinė mokykla;
- progimnazija;
- pagrindinė mokykla;
- vidurinė mokykla;
- gimnazija.

Šis pertvarkymas sukėlė didelį pedagogų profsajungos nepasitenkinimą. Naujienu agentūros BNS tinklapyje paskelbta, kad šis Švietimo įstatymas netelpa į socialinio dialogo rėmus. Jis skubinamas priimti nesitariant su interesų grupėmis. Nuogaustaujama, kad šis mokyklų skirstymas apsunks galimybę išsilavinimą gauti kaimo vaikams.

Viena decentralizacijos išraiškų galime laikyti tai, kad Lietuvoje mokykloms ir savivaldybėms yra paliekama teisė pačioms spręsti Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimo klausimus. Centralizuotai vykdoma stebėseną ir pirkimai pagal mokyklų ir savivaldybių poreikius.

Prie decentralizacijos išraiškų galima priskirti ir nuo 2002 m. taikomą mokyklos vidaus auditą. „Jį galima suprasti kaip galimybę ir būdą pačiai mokyklos bendruomenei prisiimti atsakomybę už savo mokykloje vykdomą ugdymo procesą, suprasti ir pasitikrinti, ar tas ugdymas atitinka pačių mokinių ir visos valstybės poreikius. Ne Švietimo ir mokslo ministerija ar savivaldybių švietimo padaliniai, o mokyklos bendruomenė ir jos mokytojai turi būti labiausiai suinteresuoti mokyklos ugdymo kokybe.“ (Švietimo ir mokslo ministerija (ŠMM), 2008, p.3)

Apskritai decentralizacija leidžia ugdymo įstaigų vadovams savarankiškai spręsti daugelį mokyklos valdymo klausimų. Vadybiniu požiūriu, geriausiai tam pasitarnautų įgaliojimų pasidalijimas bei komandinis darbas. Tačiau, anot Želvio (2006), Lietuvoje egzistuoja sunkiai įveikiami psichologiniai barjerai, dėl ko decentralizacija dažnai būna nepilna ir nenuosekli. Kaip

pavyzdį, autorius pateikia Švietimo įstatymą, kuriame, nepaisant deklaruotų decentralizacijos siekių, ir toliau įtvirtinamas centrinės valdžios prioritetas savivaldybių bei ugdymo įstaigų atžvilgiu. Be to, psichologiniai barjerai egzistuoja ir pačiose mokyklose. Dažnai ugdymo įstaigų vadovai mano, kad geriausias būdas laiduoti ugdymo kokybę- tai priimti sprendimus pačiam. Savaime aišku, daug kas priklauso nuo to, su kokiais pavaldiniais tenka dirbti. Be abejo, decentralizuota sistema sudaro galimybę priimti, su žmoniškųjų išteklių valdymu susijusius sprendimus, tačiau kol kas Lietuvoje sunku tikėtis didelių konkursų pareigoms užimti. Dėl ko dažnai nutinka taip, kad naujieji darbuotojai mažiau kompetentingi už senuosius.

R. Želvys (1999) pažymėjo, kad privatizacijos tendencijos švietime gali pasireikšti trim būdais:

1. skatinant nevalstybinį švietimą;
2. skatinant privačių struktūrų dalyvavimą, kuriant bei išlaikant valstybines švietimo įstaigas;
3. pertvarkant valstybinio švietimo valdymo stilių pagal rinkos ekonomikos principus.

Lietuvoje, nors ir ne daug, tačiau yra nevalstybinių švietimo įstaigų. Kurių steigimas įteisintas Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme.

Naujos redakcijos švietimo įstatyme (2010) privačioms mokykloms suteikiamos galimybės gauti ūkio lėšas iš valstybės išdo. Iki šiol ji gaudavo tik mokinio krepšelį, t.y. lėšas ugdymui. Tai svarbus veiksnys, skatinantis nevalstybinį švietimą.

Šios pataisos sukėlė nemažai diskusijų tiek Seime, tiek visuomenėje. Baiminamasi, kad naujasis Švietimo įstatymas diskriminuoja valstybines mokyklas ir apskritai, kad tai gali būti švietimo įstaigų privatizavimo pradžia. Kaip teigia socialdemokratas J. Olekas: „pagal įstatymo projektą privačioms mokykloms suteikiama teisė pasirinkti visus bendrojo lavinimo mokyklų tipus, taip pat – ir išlaikant miestuose vadinamąsias ilgąsias gimnazijas - nuo 1 iki 12 klasės.“ Be to „nevalstybinėms mokykloms, kurių steigėjai gali būti ir fiziniai asmenys, ir įvairios religinės bendruomenės, leidžiama išlaikyti „ilgąją gimnaziją“ arba anksčiau mūsų vadintą vidurinę mokyklą (...). Valstybinėse arba savivaldybių mokyklose tokios „ilgosios gimnazijos“ galimos tik atskiruose kaimukuose arba mažuose miesteliuose. Didžiuosiuose miestuose jos neleidžiamos“ (Kauno diena, 2010, interaktyvus). Tokiu būdu, anot Oleko, ne visiems vaikams sudaromos vienodos galimybės. „Jeigu jie pasirenka savivaldybių mokyklą, turi keliauti iš mokyklos į mokyklą. Tai sukelia, man atrodo, labai pagrįstą nepasitenkinimą tiek tėvų, tiek mokyklų bendruomenių, pedagogų, taip priešpastatoma į skirtingas situacijas valstybinė ir nevalstybinė mokykla.“ (Kauno diena, 2010, interaktyvus).

Tačiau, kaip teigia švietimo ir mokslo viceministras V. Bacys (2010), šios įstatymo pataisais tikrai nediskriminuoja valstybinių mokyklų. „Juk ir į nevalstybines mokyklas einančių vaikų tėvai moka mokesčius ir turi teisę į valstybės paramą. Nevalstybinės mokyklos nėra verslo įmonės, tai viešosios, ne pelno siekiančios įstaigos, tai jos iki šiol diskriminuojamos, negali dalyvauti įvairiose programose, tarkime, pretenduoti į ES struktūrinių fondų paramą, negali gauti paramos iš valstybės kompiuterių įrangos ir pan.“ (Bacys, 2010)

Švietimo įstatyme įteisinta galimybė mokykloms verstis mokyklos nuostatose leista ūkine komercine veikla, jei tai neprieštaruja įstatymams.

Lietuvos mokyklose veikiančias organizacijas (mokinių, jaunimo ir kt.) gali finansuoti fiziniai bei juridiniai asmenys.

Skatinant įtraukti visuomenę dalyvauti švietimo kaitos procesuose bei daryti jiems įtaką, jau nuo 1991 metų Lietuvos švietimo įstatyme įteisinta visų švietimo lygmenų savivalda. Mokyklos savivaldos institucijos kolegialiai svarsto mokyklos veiklos bei finansavimo klausimus ir pagal mokyklos įstatuose apibrėžtą kompetenciją, priima sprendimus bei daro įtaką mokyklos vadovo priimamiems sprendimams, atlieka visuomeninę mokyklos valdymo priežiūrą.

Aukščiausia mokyklos savivaldos institucija- Mokyklos taryba. Ji atstovauja mokiniams, mokytojams, tėvams (globėjams, rūpintojams) ir vietos bendruomenei. 2000 m. suformuota šalies moksleivių savivaldos struktūra- Moksleivių parlamentas.

Lietuvoje įtvirtinta moksleivių, tėvų, visuomenės teisė vertinti švietimo įstaigas, pedagogo darbą, švietimą (Švietimo įstaigų inspektavimo organizavimas, Vilnius 1993m).

Prieš priimant švietimo reformai svarbius sprendimus, šalies mastu buvo atliekami tyrimai moksleivių bei pedagogų požiūriui į reformos įgyvendinimą nustatyti. Taip pat vertinta atskirų švietimo sričių būklė (Baltosios knygos).

Marketizacijos procesas Lietuvos bendrojo lavinimo sistemoje prasidėjo panaikinus valstybės monopolį, t.y. kai Lietuvoje atsirado nevalstybinės švietimo įstaigos. Tačiau kone didžiausią vaidmenį švietimo marketizacijos procese suvaidino valstybės pastangos priversti konkuruoti tarpusavyje valstybines švietimo įstaigas. Pirmasis svarbus žingsnis šia linkme buvo mokinio krepšelio įvedimas. Su šiuo terminu siejama nauja švietimo finansavimo sistema „pinigai paskui vaiką“. Mokykla iki tol buvo finansuojama atsižvelgiant į klasių komplektų skaičių, dabar - pagal moksleivių skaičių. Taip pat patvirtintos ir lėšos mokymo aplinkai gerinti. Tokios finansavimo politikos tikslas – garantuoti moksleiviams bei jų tėvams teisę pasirinkti mokymo įstaigą, efektyviau naudoti švietimui skirtas lėšas, garantuoti pastovų švietimo įstaigų finansavimą, nepriklausomai nuo savivaldybių finansinių galimybių, garantuoti nevalstybinių švietimo įstaigų finansavimą, turėti

finansinius svetus švietimo konkurencingumui stiprinti, tinklui racionaliau tvarkyti bei stiprinti mokyklų finansinį savarankiškumą (LR Vyriausybės 2000-10-04 posėdžio protokolas Nr.45 “Dėl bendrojo lavinimo mokyklų finansavimo reformos nuostatų patvirtinimo“).

Mokinio krepšelio (Vaučerio) idėja nėra nauja. Daigiau kaip prieš 50 metų švietimo finansavimo analizės bei rinkos metodų taikymo švietime pradininkas ekonomistas Miltonas Fridmanas pasiūlė įvesti švietimo vaučerį, kurio vertė atitiktų 1-o mokinio mokymui skiriamas lėšas šalyje. Ši vaučerį tėvai galėtų pateikti pasirinktai mokyklai, kuri būtų finansuojama atsižvelgiant į moksleivių skaičių joje. Taip mokyklos imtų tarpusavyje konkuruoti dėl moksleivių, stengdamosis juos pritraukti geresne ugdymo kokybe. Tuo laikotarpiu šios idėjos nesulaukė plataus švietimo politikų pritarimo. Tačiau vėliau XX a. paskutiniajame dešimtmetyje ši švietimo finansavimo idėja ėmė populiarėti. Buvo pradėtos nagrinėti įvairios tokios švietimo finansavimo sistemos modifikacijos: atkreipiant dėmesį į nelygias mokinio šeimos finansines galimybes, moksleivių su negalia poreikius ir kt., kurios vėliau buvo pritaikytos kai kuriose JAV valstijose, Čilėje, Švedijoje ir kt.

Viena iš pagrindinių priežasčių keisti švietimo finansavimo tvarką yra nepasitenkinimas esama švietimo kokybe bei įsitikinimas jog pakeitus finansavimo tvarką švietimo institucijos dirbs efektyviau, t.y. efektyviau panaudos finansines lėšas, pasieks geresnę kokybę ir t.t. Krepšeliai švietime suteikia galimybę per trumpą laiką sukurti švietimo paslaugų rinką, kurios dalyviai gali būti tiek valstybiniai, tiek privatūs švietimo paslaugų tiekėjai.

Šiandien jau galime kalbėti ir apie švietimo įstaigas aptarnaujančių gamybos ir paslaugų įmonių rinką: vadovėlių, maitinimo, statybos ir remonto bei kt. Visa tai taip pat įtakoja švietimo kokybę.

Švietimo marketizacija naudinga tuo, kad priverčia organizacijas pasitempti, skatina vadovų iniciatyvumą, o tai leidžia pasiekti apčiuopiamų rezultatų. Tačiau kita vertus, iškyla pavojus susiaurinti pradinę kultūrinę mokyklos paskirtį iki siaurai suprantamo paslaugų teikimo. Todėl, kaip tegia A.Zabulionis (2001), svarbu atkreipti dėmesį ne vien į ekonomines, bet ir į ilgalaikes socialines bei edukacines pasekmes. Ir visas jas kompleksiskai įvertinus, stengtis sumažinti neigiamų faktorių įtaką.

2001-2005 metais įgyvendinta mokyklų tobulinimo programa, kurios vykdymo metu buvo renovuojamos šalies mokyklos, tiekiamos šiuolaikiškos mokymo priemonės, programinė įranga bei mokykliniai autobusai. Visa tai padidino švietimo paslaugų prieinamumą bei pagerino paslaugų kokybę.

Mokyklų tobulinimo programoje akcentuota, kad mokyklų tinklo efektyvumas yra susijęs su mokyklų dydžiais, mokyklų patalpų užpildymu, tuščiomis mokymosi vietomis, klasių kompleksų dydžiais bei vidutinėmis ugdymo išlaidomis vienam mokiniui. Į visa tai atsižvelgta optimizuojant mokyklų tinklą.

Ryškus NVV privataus sektoriaus metodų taikymas pastebimas Valstybinėje švietimo strategijoje 2003-2012m. Strategijos nuostatose numatytos prioritetinės kryptys: valdymo tobulinimas, paramos tobulinimas, turinio tobulinimas, infrastruktūros tobulinimas bei personalo kvalifikacijos tobulinimas.

Valdymo tobulinimo įgyvendinimas turi būti grindžiamas kokybės vadybos principais, pereinant prie tolygaus atsakomybės ir atskaitomybės paskirstymo, kur būtų skaidriai ir protingai planuojami ir skirstomi finansiniai ištekliai. Švietimo valdymas turi remtis į tobulinimą orientuotą vadybą, į visuomenės informavimą bei į dalyvavimą švietimo procesuose. Mokyklos bendruomenės nariai turi dalyvauti mokyklos valdyme ir svarbių sprendimų priėmimo, o tą užtikrinti turėtų vadovai. Tą leidžia pasiekti prieš keletą metų atsiradęs mokyklos vidaus auditas. Audito paskirtis – mokyklos veiklos įsivertinimas bei jos tobulinimas. Tik nuolatinio vertinimo ir įsivertinimo dėka mokykla gali užtikrinti ugdymo kokybę t.y. apžvelgti ir įvertinti priimtus sprendimus, nustatyti silpnąsias ir stipriąsias puses ir į tai atsižvelgus toliau planuoti savo veiklą, tobulėti.

Tobulinant infrastruktūrą, siekiama racionalizuoti teikiamas švietimo paslaugas. Akcentuojama, kad ugdymo įstaigos turi teikti paslaugas ne tik mokyklos bendruomenei, bet ir vietos bendruomenei, o jos gali būti ir mokamos ir nemokamos. Teikdama šias paslaugas mokykla leis sutaupyti bei pritraukti reikalingų lėšų.

Kalbant apie paramos tobulinimą, akcentuojama, jog turi būti išvystyta ne tik parama sunkiai besiverčiantiems, ypatingų poreikių turintiems vaikams, bet ir gabiesiems mokiniams.

Personalo kvalifikacijos tobulinimas turi užtikrinti visavertį, nuolatinį esamų ir būsimų mokytojų, vadovų tobulinimąsi.

Pagal naują įstatymo redakcija (2010) numatoma teikti parama mokytojams, vykstantiems dirbti į lituanistikos židinius užsienyje.

Didelį dėmesį mokslininkai skiria lyderystės reiškiniui ir su juo susijusių vadovų funkcijų analizei, nes šiuolaikinė organizacija intensyvios aplinkos kaitos procese sunkiai įsivaizduojama be vadovo-lyderio.

Visa tai rodo, jog Lietuvoje intensyviai bandoma diegti NVV elementus. Tačiau šalyje juntamas visuomenės nepasitenkinimas švietimo kokybe, mokytojų nepasitenkinimas darbo užmokesčiu, profesijos prestižu, biurokratinio darbo krūviu, bloga mokymo įstaigų materialine baze,

nepakankamu aprūpinimu darbo priemonėmis. Visa tai byloja apie švietimo, šiuo atveju bendrojo lavinimo sistemos problemas.

Neišvengiamai kyla klausimas, kodėl taip yra? Gal tai švietimo politikų klaidos, gal neteisingai pasirinkta švietimo reformos įgyvendinimo strategija, gal kokie nors nepalankūs išorės veiksniai, o gal pasikeitė visuomenės suvokimas apie švietimą?

A. Kubiliaus (2008) teigimu, šiuo metu esminė švietimo problema yra mokyklos ir mokytojo autoritetas. Mokykla ir mokytojas yra atsakingi ne tik už žinių moksleiviui perteikimą. Jie atsakingi už asmenybių ugdymą. Asmenybės ugdyme svarbiausią vaidmenį atlieka paties ugdytojo asmenybės autoritetas. Galima ilgai ginčytis, kaip grąžinti mokyklos ir mokytojo autoritetą. Vis dėlto keli dalykai yra aiškūs: pirma, turi būti matomas ypatingas valdžios dėmesys mokyklai ir antra, mokytojo profesija turi tapti prestižine, o tai galima pasiekti tik tada, kai mokytojų gaunami atlyginimai bus taip pat prestižiniai.

Mokytojų atlyginimai yra viena iš skaudžiausių viešųjų finansų problemų. Jokiais biudžeto taupymais ar jo valdymo išlaidų mažinimais neįmanoma tinkamai finansuoti švietimo.

Taigi, galima teigti, kad šiuo metu stebima švietimo sistemos degradacija.

5. NAUJOSIOS VIEŠOSIOS VADYBOS IŠPLITIMO DRUSKININKŲ MOKYKLOSE TYRIMAS

5.1. Tyrimo metodologija

K. Kardelio (2002) teigimu, bet kuri mokslinė tyrimą būtina metodologiškai pagrįsti. Pačią metodologiją galima apibrėžti kaip teoriją, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą ir jo principus bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką. (Kardelis, 2002, p. 13)

Anot K. Kardelio atliekant mokslinius tyrimus vadovaujamosi skirtingomis teorinėmis metodologinėmis prielaidomis, kurios grindžiamos kiekybiniu ir kokybiniu požiūriu. Kiekybiniam požiūriui patvirtinti duomenys renkami kiekybiniais metodais, tuo tarpu kokybiniai metodai yra įrankis, kuriuo renkami duomenys kokybiniam požiūriui patvirtinti.

XX a. antroje pusėje atsirado naujas požiūris į visuomeninių ir individualių problemų tyrinėjimus. Tai sisteminis požiūris, kuris yra grindžiamas nuostata, kad šioms problemoms tirti reikalingi įvairūs tiek kiekybinių, tiek ir kokybinių tyrimų metodai. (Kardelis, 2002, p. 37)

Siekiant įgyvendinti darbo tikslą- išanalizuoti naujosios viešosios vadybos principų taikymą Druskininkų bendrojo lavinimo mokyklose- tyrimas buvo atliktas dviem būdais. Taigi, tyrimas grindžiamas jau minėtu sisteminiu požiūriu- atliekamas tiek kiekybinis (anketinės apklausos metodas), tiek kokybinis (specialistų interviu metodas) tyrimai.

Pirmasis būdas- kiekybinė Druskininkų mokyklų mokytojų apklausa. J. Vencloviienės, N. Jurkonio ir G. Sujetovienės (interaktyvus) teigimu, kiekybinio metodo galutiniai tyrimo rezultatai išreiškiami skaičiais. Tyrimas priskiriamas kiekybiniam, jei tyrėjas nori išreikšti reiškinio, situacijos, problemos ar klausimo kintamumą skaičiais, informacija surenkama naudojant daugiausia kiekybinius kintamuosius arba jei analizė yra pritaikyta nustatyti kintamumo dydį. (Vencloviienė, Jurkonis, Sujetovienė, interaktyvus)

B. Bitinas (2006) taip pat pabrėžia, kad kiekybinio tyrimo pamatas yra požymių matavimas. Šiuolaikinėje tyrimų metodologijoje matavimu vadinama procedūra, kai laikantis tam tikrų taisyklių, objektams priskiriamos reikšmės, žymimos simboliais (skaičiais, raidėmis ir kt.). (Bitinas, 2006)

Kiekybinio tyrimo metu viso apklausta 31 respondentas. Respondentai parinkti iš 3 Druskininkuose esančių mokyklų. Respondentų pasiskirstymas pagal švietimo įstaigą pateikiamas 3-oje lentelėje.

3 lentelė. Respondentų charakteristika

Švietimo įstaiga	Respondentų skaičius
„Atgimimo“ vidurinė mokykla	11
„Ryto“ gimnazija	10
„Saulės“ pagrindinė mokykla	10

Apklausa atlikta 2010 m. lapkričio 17- 18 dienomis.

Apklausiai naudota 27 klausimų anketa. Apklauskos anketa pateikiama Priede Nr. 1. Anketoje pateikiami uždaro tipo klausimai. Toks būdas pasirinktas siekiant galimybės susisteminti duomenis.

Anketinės apklausos rezultatai pateikiami paveikslų pavidalu. Grafiniam rezultatų pavaizdavimui naudota Microsoft Excel 2003 programa.

Antrasis tyrimo būdas- mokyklos vadovų interviu. Atliktas kokybinis tyrimas. J. Vencloviene, N. Jurkonio ir G. Sujatovienės (interaktyvus) teigimu, tyrimas priskiriamas kokybiniam, jei tyrimo tikslas pirmiausia yra aprašyti situaciją, reiškinį, problemą ar įvykį. (Vencloviene, Jurkonis, Sujatovienė, interaktyvus)

Anot B. Bitino (2006), kokybiniai tyrimai reiškia, kad analizuojami kokybiniai duomenys, išreikšti žodine forma, teiginiais ar kategorijomis ir vertinami subjektyviai. Tyrėjas orientuojasi į pavienes situacijas, kurioms priskiriamas individualumas, unikalumas. Šios situacijos visapusiškai, detalai aprašomos, nagrinėjama situacijų seka, analizuojami individų pasisakymai apie situacijas. Rezultatai interpretuojami istoriniame ir socialiniame kontekste. (Bitinas, interaktyvus)

Viso kokybinio tyrimo metu apklausti 6 respondentai iš Druskininkuose esančių mokyklų.

Pokalbiai buvo įrašinėjami, o vėliau atspausdinti tekstai.

Interviu klausimyną sudaro 15 klausimų, suskirstytų į 5 analitinius vienetus:

- 1) Decentralizacija- 1- 4 klausimai;
- 2) Marketizacija- 5 klausimas;
- 3) Privatizacija- 6- 8 klausimai;
- 4) Dalyvavimas- 9- 10 klausimai;
- 5) Privataus sektoriaus metodų taikymas- 11- 15 klausimai.

Interviu klausimynas pateikiamas Priede Nr. 2.

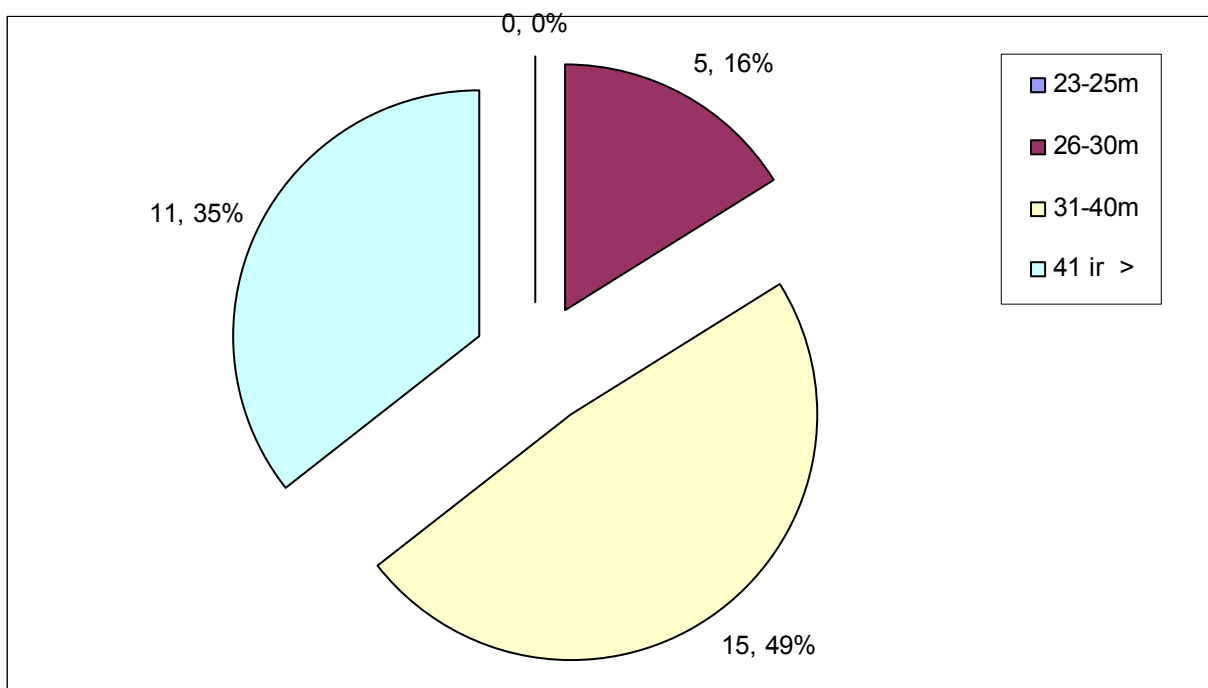
Kokybinio tyrimo duomenų analizė atlikta vadovaujantis turinio (content) analizės būdu. Analizės procese vengta išankstinių teorinių apibrėžčių, apibūdinimų. Gautose tekstuose atsispindi žmonių patirtis, nuostatos, jausmai, konkretizuojamas kontekstas. Teksto turinys buvo analizuojamas nuosekliai, remiantis konkrečiomis metodologinės procedūros taisyklėmis ir dalijant nagrinėjamą

turinį į analitinius vienetus. Kategorijos ir subkategorijos yra turinio (content) analizės esmė, teksto interpretavimas vyko remiantis iškeltais darbo uždaviniais.

5.2. Mokytojų apklausa

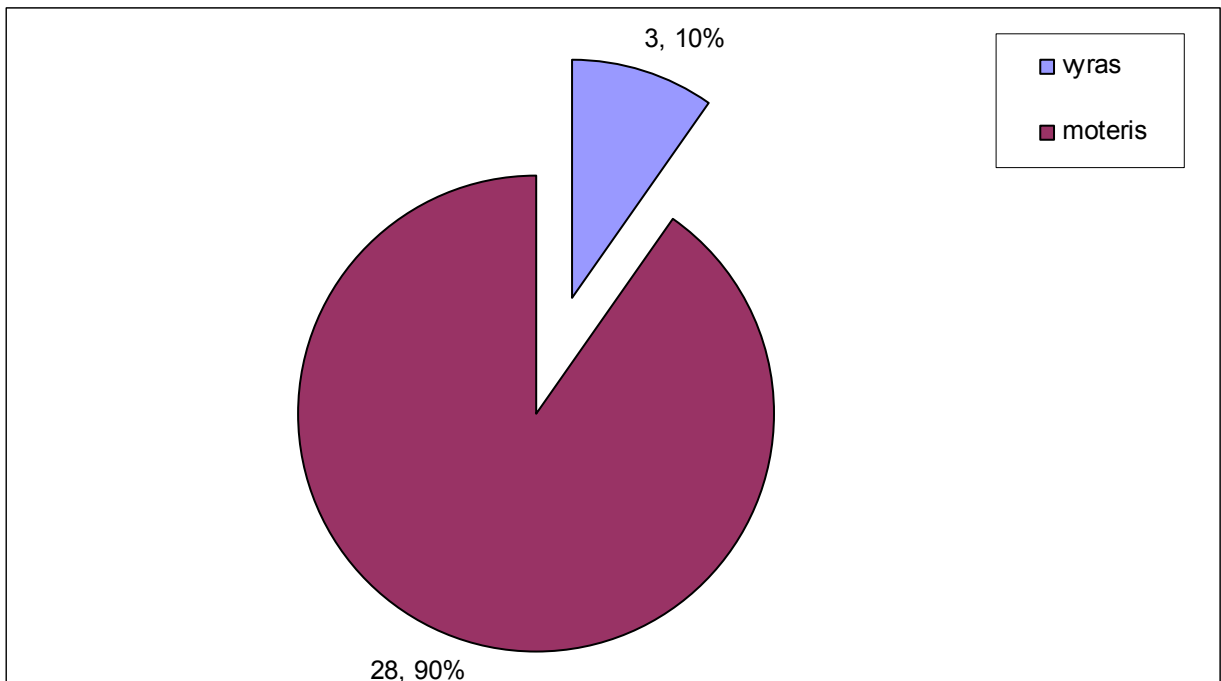
Siekiant įgyvendinti darbo tikslą ir ištirti naujosios viešosios vadybos elementus Druskininkų mokyklose, buvo atlikta mokytojų apklausa.

Apklausoje rezultatų analizę pradėkime nuo demografinių respondentų duomenų aptarimo.



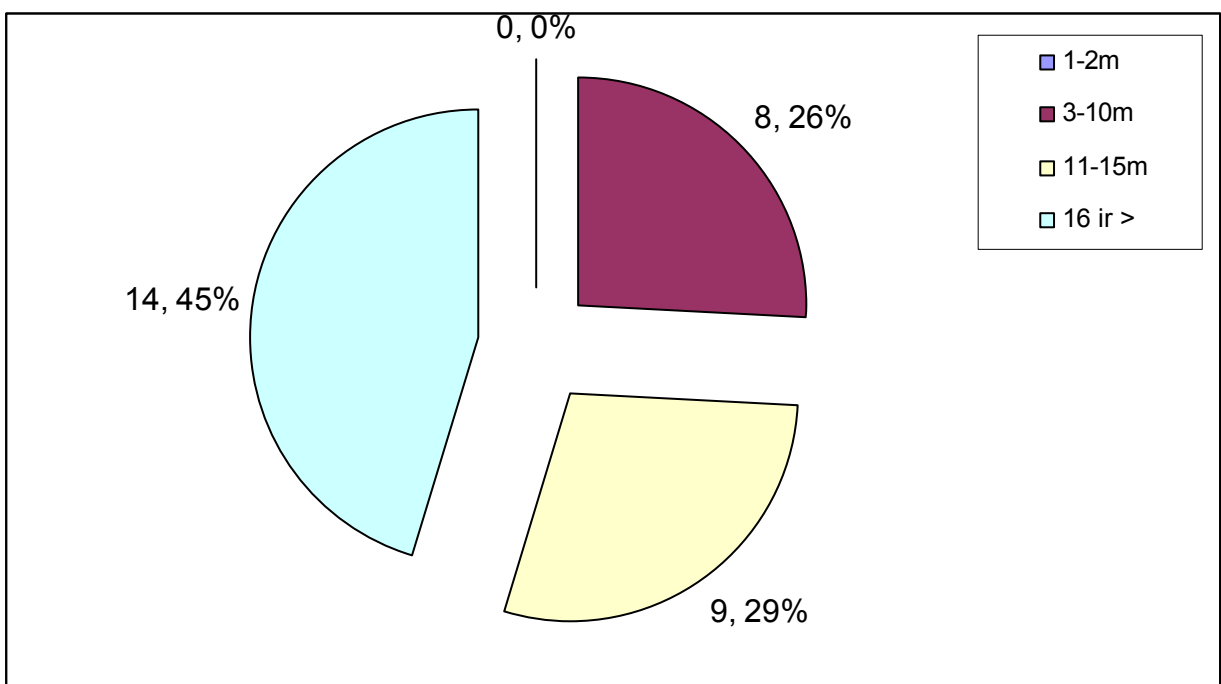
1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

1-ame paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal amžių. Matome, kad didžioji dalis respondentų (49 proc.) yra 31-40 m. amžiaus, dar 11 proc. yra vyresni nei 41 m. Galime daryti prielaidą, jog Druskininkų mokyklose vertinama patirtis ir stengiamasi priimti į darbą jau patyrusius mokytojus bei vengti dažnos darbuotojų kaitos.



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

2-ame paveiksle vaizduojamas respondentų pasiskirstymas pagal lytį. Matome, kad didžiąją dalį apklaustųjų (90 proc.) sudaro moterys. Tokie rezultatai atspindi visos šalies tendencijas- Lietuvos mokyklose vyrų mokytojų skaičius itin mažas.



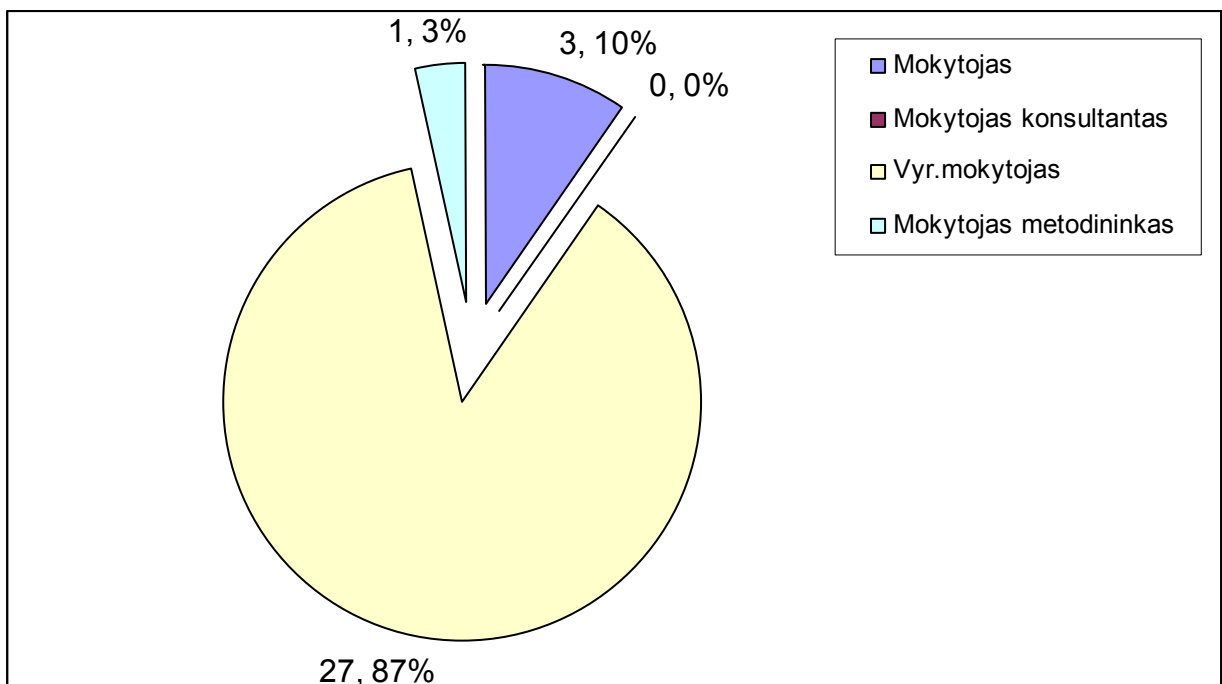
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo mokytoju trukmę

3- am paveiksle vaizduojamas respondentų pasiskirstymas pagal darbo mokytoju trukmę. Anketinės apklausos rezultatai dar kartą patvirtina anksčiau darytą prielaidą, jog Druskininkų mokyklose itin vertinama patirtis.

Mokytojų patirtis šiuo atveju galėtų būti traktuojama kaip konkurencinis pranašumas. Naujoji viešoji vadyba itin skatina konkurenciją, nes tai įtakoja institucijų tobulėjimą.

Matome, kad visi mokytojai turi 3 ir daugiau m. patirtį. Net 14 mokytojų iš 31 (tai sudaro 45 proc.) apklausto mokytoju dirba jau daugiau nei 16 m.

Taigi, galima teigti, jog Druskininkų mokyklos yra konkurencingos atsižvelgiant į dirbančių mokytojų darbo patirtį.



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją

4- am paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją. Matome, kad Druskininkų mokyklose vertinama ne tik mokytojų patirtis bet ir kvalifikacija.

Net 87 proc. respondentų turi vyr. mokytojo kvalifikaciją, 3 proc.- mokytojo metodininko. Tik 10 proc. respondentų turi paprasto mokytojo kvalifikaciją.

Mokytojų kvalifikacija taip pat gali būti traktuojama kaip konkurencingumo veiksnys. Mokytojai, turintys aukštesnę kvalifikaciją yra labiau vertinami, todėl tokios mokyklos gali pritraukti didesnę skaičių mokinių.

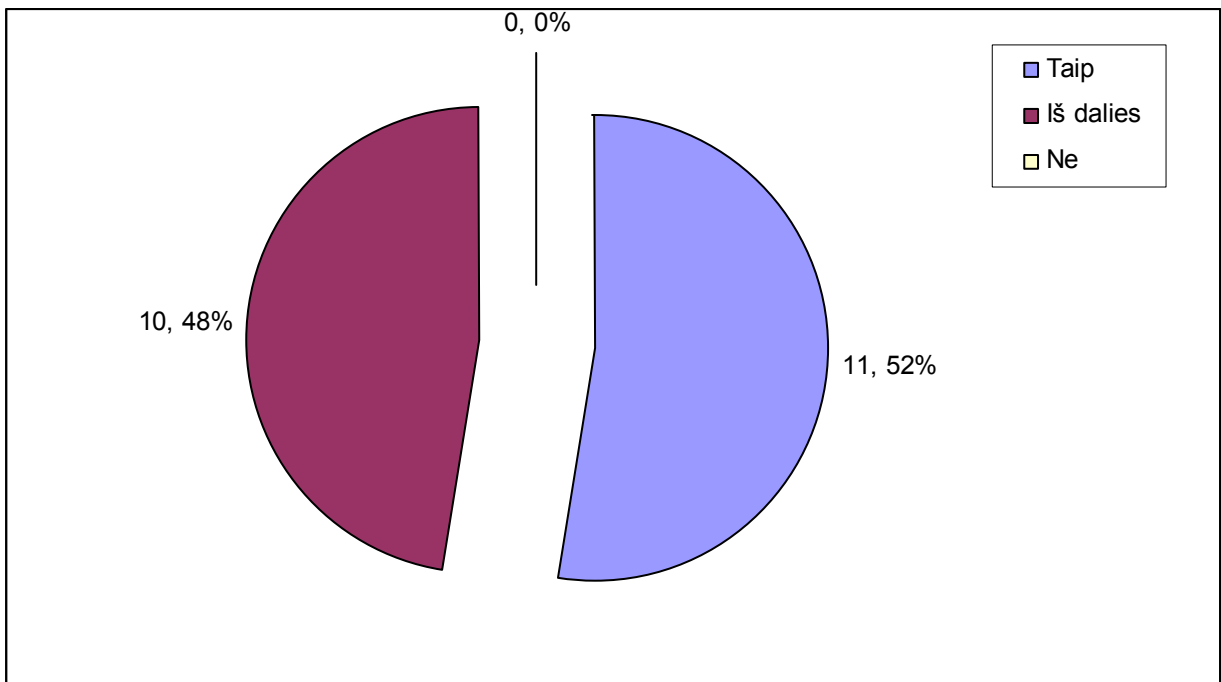
Kiekvieno vadovo pareiga užtikrinti geras darbo sąlygas pavaldiniams. Tai diktuoja ir naujoji viešoji vadyba. Efektyvi mokyklos veikla gali būti garantuojama tik užtikrinus darbuotojų norą dirbti ir motyvaciją, o tam turi būti sukuriamos geros darbo sąlygos.

Taigi, toliau panagrinėkime, kokias darbo sąlygas Druskininkų mokyklų vadovai sukuria savo pavaldiniams.

5- amė paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu.

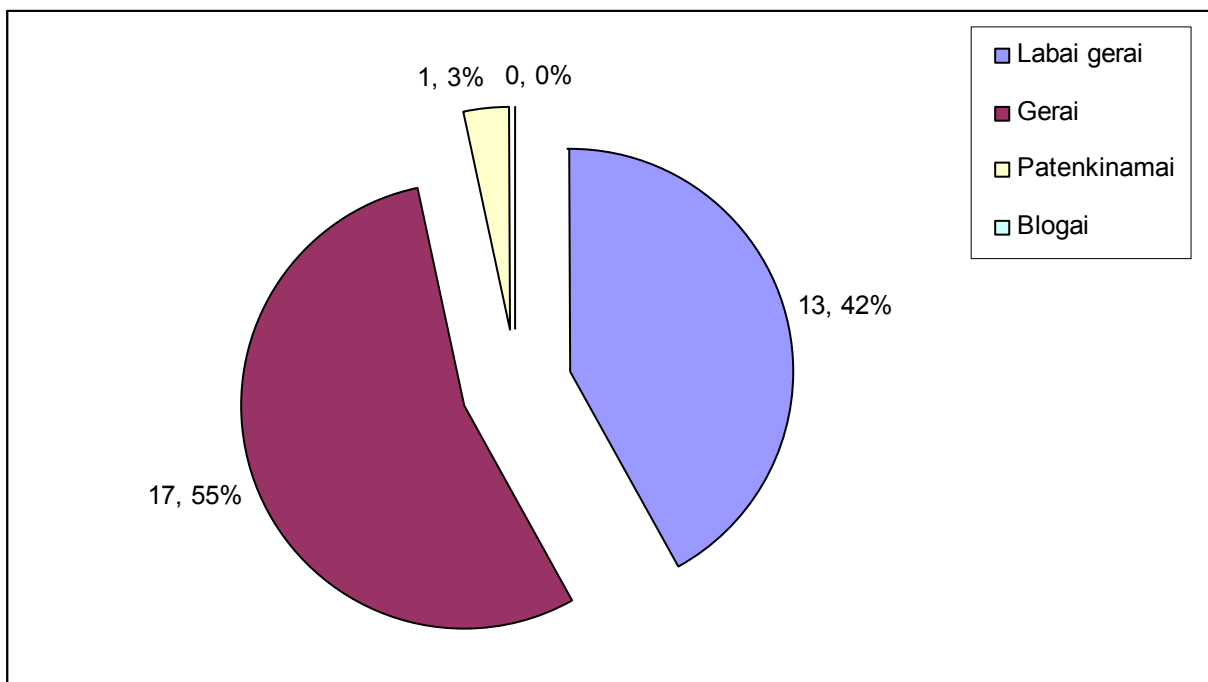
Matome, kad daugiau nei pusė (52 proc.) respondentų yra patenkinti savo darbu, 48 proc.- iš dalies patenkinti.

Teigiamą padėtį šiuo klausimu identifikuoja faktas, jog nepatenkintų darbo sąlygomis respondentų neatsirado.



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą darbu

Naujoji viešoji vadyba pabrėžia inovatoriškumą bei domėjimąsi įvairiomis sritimis. 6- amė paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: kaip vertinate mokyklos vadovų žinias švietimo ir ugdymo klausimais.

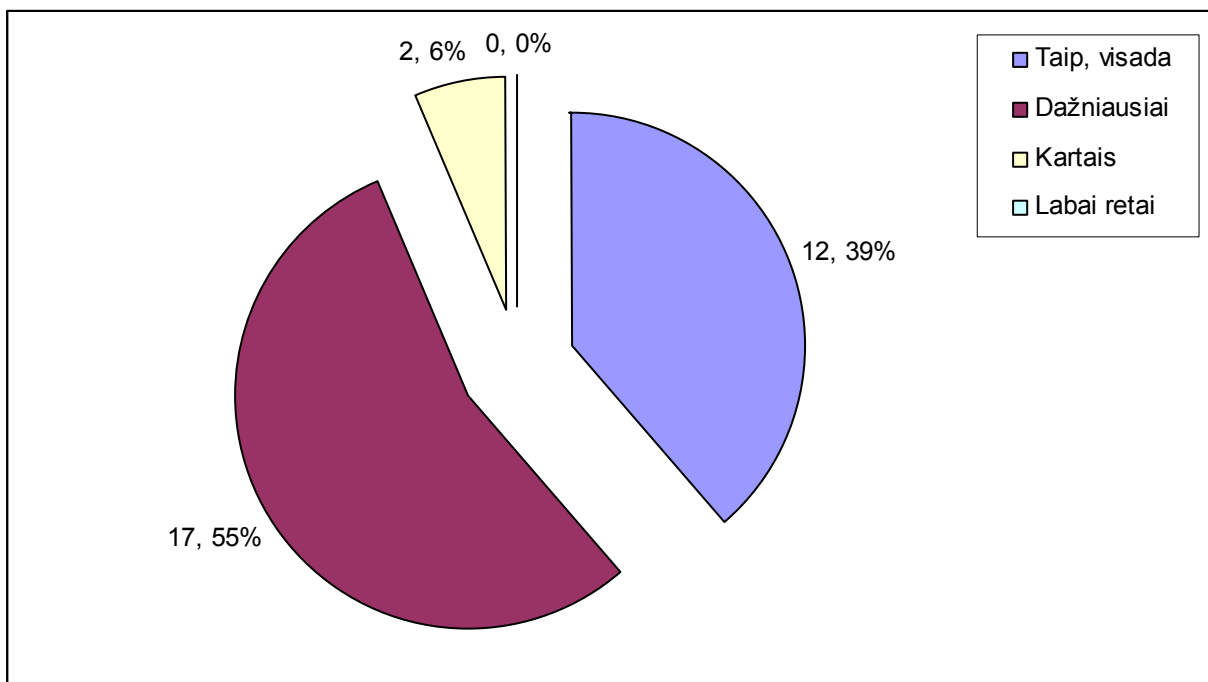


6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: **Kaip vertinate mokyklos vadovų žinias švietimo ir ugdymo klausimais?**

6-ame paveiksle matome, kad 42 proc. respondentų mokyklos vadovų žinias švietimo ir ugdymo klausimais vertina labai gerai, dar 55 proc. respondentų vertina gerai.

Galime daryti prielaidą, jog geros vadovų žinios minėtais klausimais užtikrina efektyvų mokyklos valdymą bei kokybės vadybos metodų taikymą, kuris yra vienas iš naujosios viešosios vadybos elementų.

Tokie apklausos rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog Druskininkų mokyklose dirbantys vadovai yra tinkamai pasiruošę dirbti savo darbą ir turi reikalingų teorinių žinių.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai sugeba sutelkti darbuotojus atlikti darbą?

Vadovaujantis naujosios viešosios vadybos principais, mokyklose turėtų būti skiriamas mažesnis dėmesys kontrolei. Mokytojai turėtų daugiau veikti savo iniciatyva. Naujoji viešoji vadyba pabrėžia valdymo funkcijų decentralizavimą bei atsakomybės paskirstymą.

Šiuo atveju vadovams tenka svarbus uždavinys- sutelkti visą mokyklos bendruomenę darbui.

7- amė paveiksle vaizduojama respondentų nuomonė dėl to, ar mokyklų vadovai sugeba sutelkti darbuotojus atlikti darbą.

Matome, jog šiuo klausimu respondentai turi labai teigiamą nuomonę. 39 proc. respondentų teigia, kad vadovai visada sugeba sutelkti darbuotojus atlikti darbą, 55 proc. teigia, kad dažniausiai.

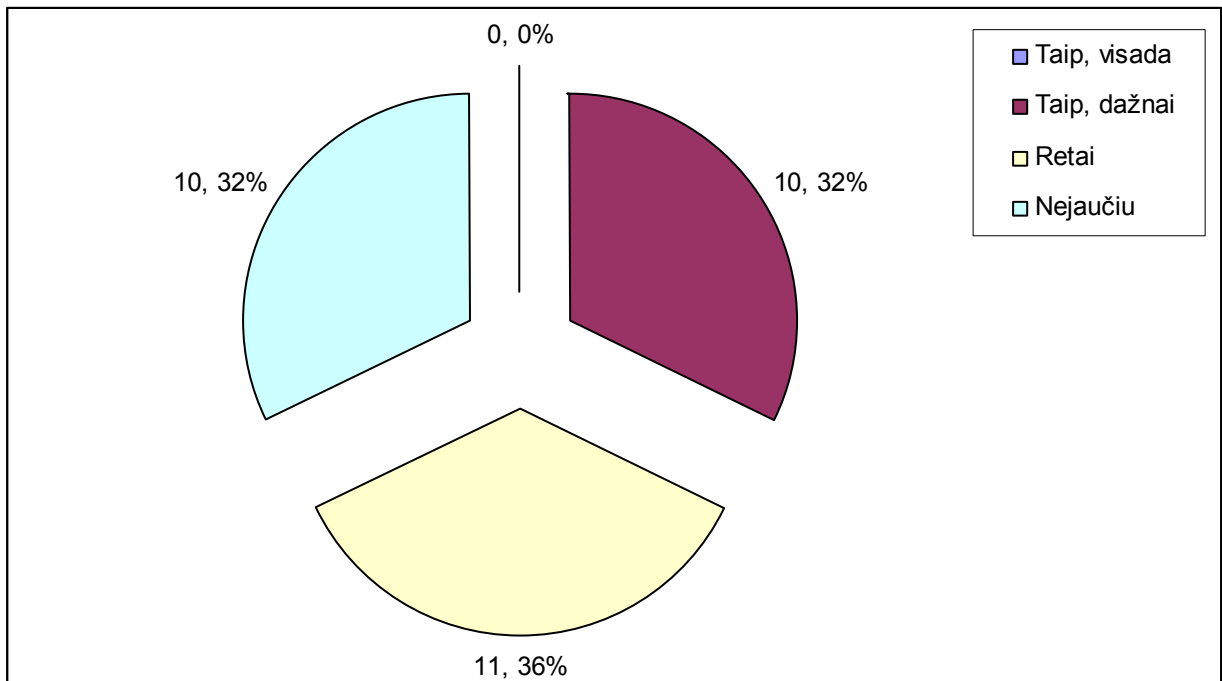
Svarbu, kad vadovų ir pavaldinių santykiai būtų geri ir paremti pasitikėjimu, nes tik taip gali vykti efektyvus bendradarbiavimas, atitinkantis naujosios viešosios vadybos principus.

Vadovai turi sugebėti sutelkti darbuotojus darbui, tačiau nesukelti jiems psichologinio spaudimo.

8 pav. pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklų vadovai jiems sukelia psichologinį spaudimą.

Matome, kad net 32 proc. respondentų teigia, jog psichologinį spaudimą jaučia dažnai.

Tokie apklausos rezultatai indikuoja valdymo problemas Druskininkų mokyklose.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar jaučiate psichologinį spaudimą iš mokyklos vadovų?

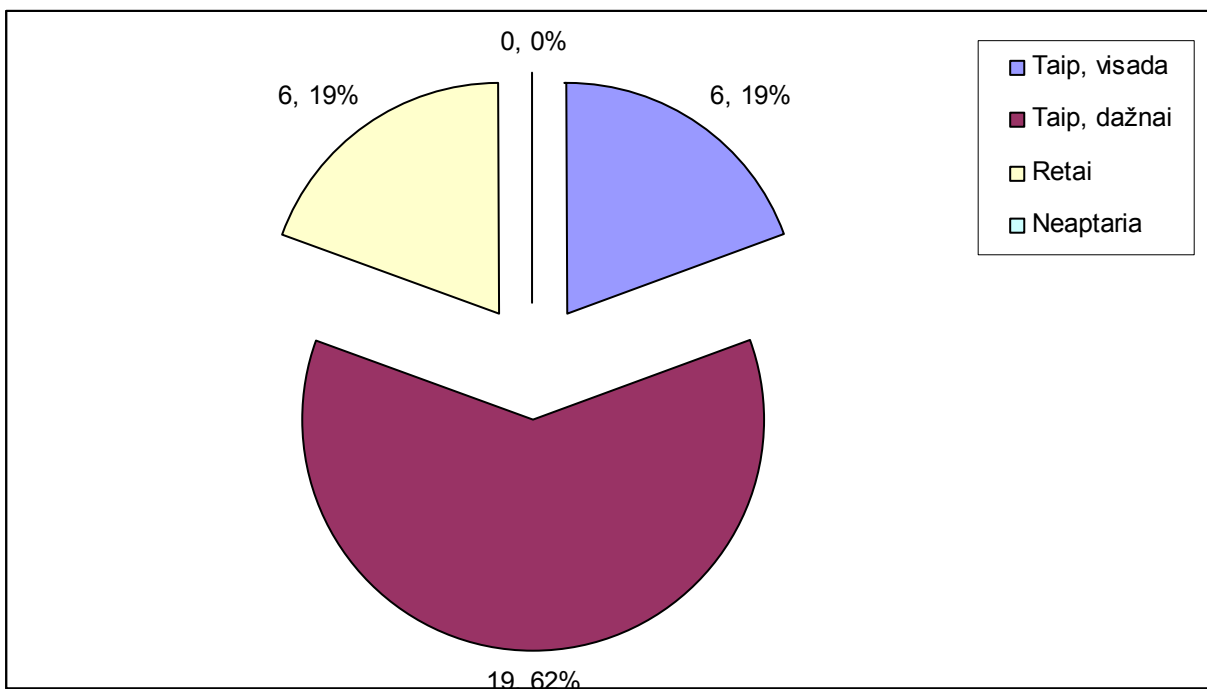
Atsižvelgiant į naujosios viešosios vadybos principus, vadovai turi kuo daugiau bendradarbiauti su pavaldiniais. Vienas iš tokių bendradarbiavimo būdų yra bendras darbuotojų darbo kokybės aptarimas.

Darbo kokybės aptarimas mokykloje yra svarbus tuo, kad padeda mokytojams identifikuoti savo darbo trūkumus, problemas, nustatyti silpnąsias ir stipriąsias puses.

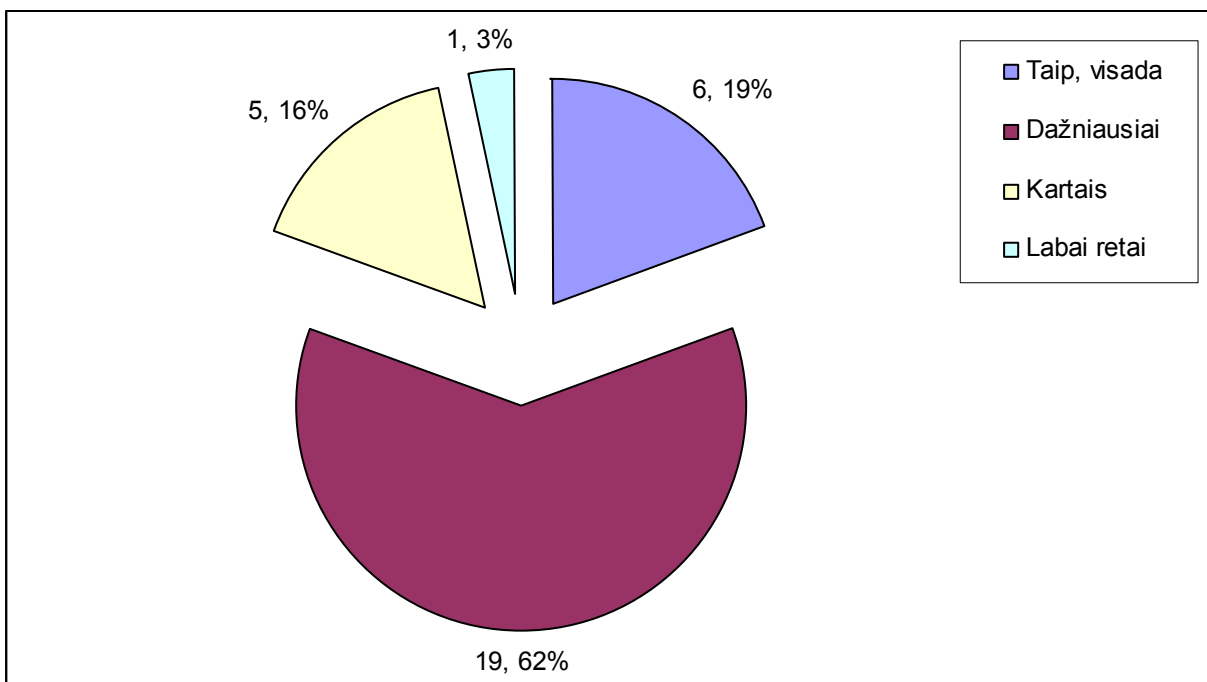
9-ame paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklos vadovai aptaria su darbuotojais pastarųjų darbo kokybę.

Matome, kad didesnę pusę respondentų (62 proc.) teigė, jog mokyklos vadovai dažnai aptaria su jais darbo kokybę, 19 proc. teigė, kad visada aptaria.

Tokie apklausos rezultatai identifikuoja glaudų bendradarbiavimą tarp mokytojų ir mokyklos vadovų, atitinkantį naujosios viešosios vadybos pagrindinius principus.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai aptaria su darbuotojais pastarųjų darbo kokybę?

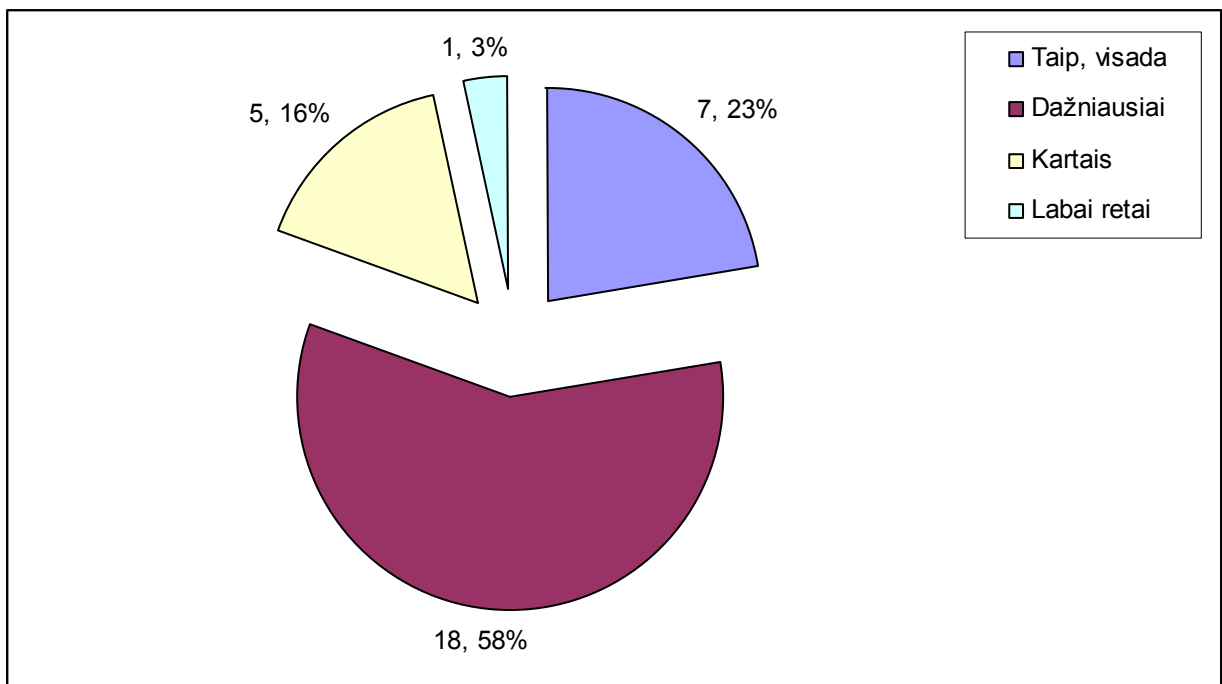


10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai sugeba išvelgti gerąsias darbuotojų savybes ir tinkamai jas išnaudoti darbe?

Vadovai taip pat visada turi sugebėti išvelgti teigiamas savo darbuotojų savybes ir tinkamai jas išnaudoti siekiant organizacijos naudos.

10- ame paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklos vadovai sugeba išvelgti gerąsias darbuotojų savybes ir tinkamai jas išnaudoti darbe.

Matome, kad 23 proc. respondentų teigia, kad vadovai visada sugeba išvelgti teigiamas darbuotojų savybes ir jas išnaudoti darbe, dar 58 proc. respondentų teigia, kad dažniausiai.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai skatina darbuotojus tobulintis, kelti kvalifikaciją?

Siekdami didinti mokyklos konkurencingumą, vadovai turi skatinti darbuotojus tobulėti ir kelti kvalifikaciją.

11- ame paveiksle vaizduojama respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklos vadovai skatina darbuotojus tobulintis bei kelti kvalifikaciją.

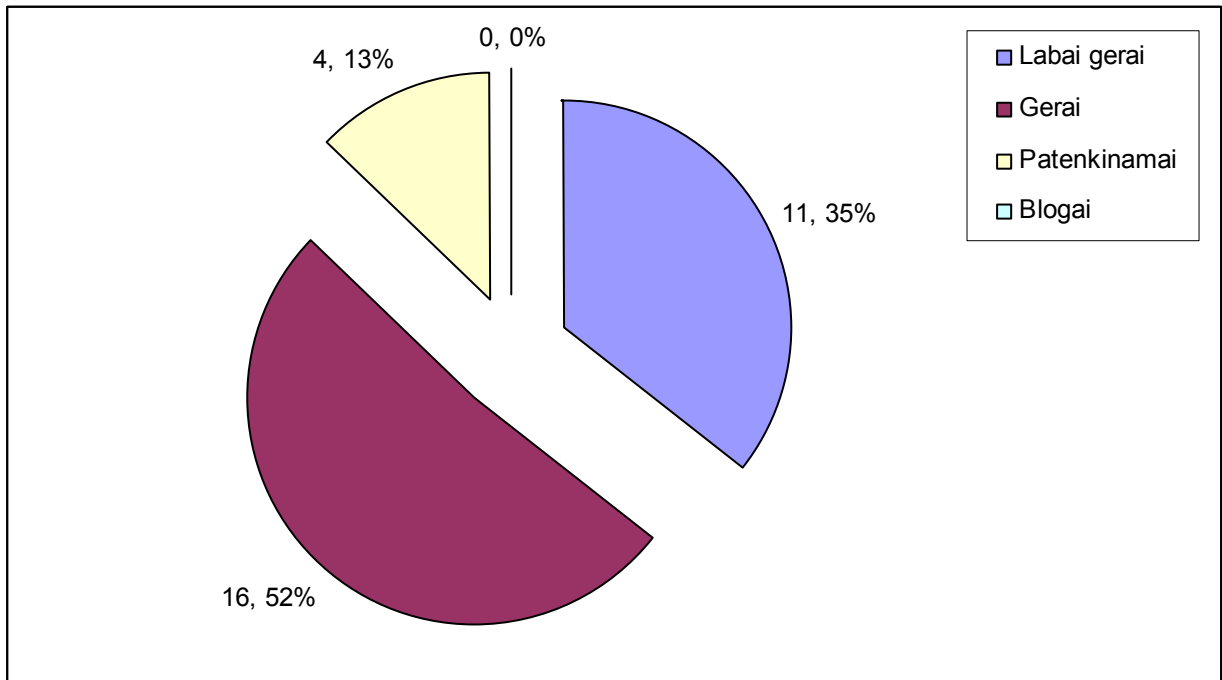
Matome, kad net 58 proc. respondentų teigia, kad mokyklos vadovai dažniausiai skatina darbuotojus tobulintis ir kelti kvalifikaciją, dar 23 proc. teigia, kad toks procesas vyksta visada.

Nuolatinis tobulėjimas yra vienas iš naujosios viešosios vadybos prioritetų.

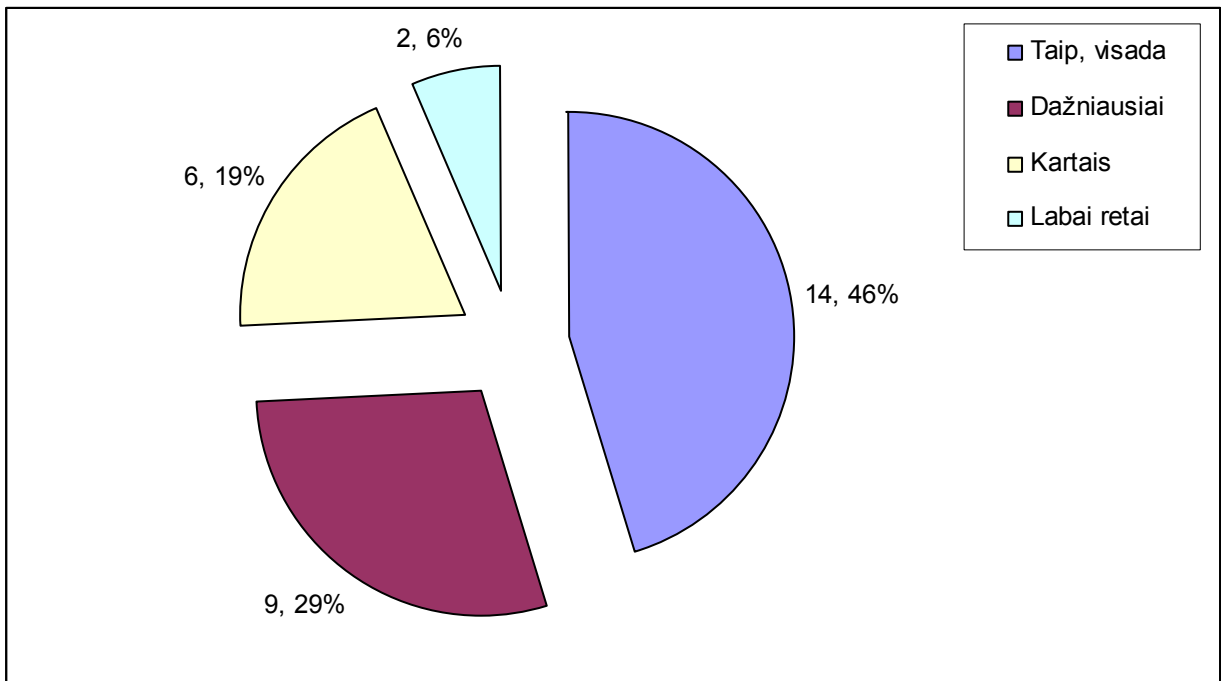
Dėl šios priežasties mokyklos vadovai turėtų būti suinteresuoti, kad jų mokyklos mokytojai turėtų kuo aukštesnę kvalifikaciją.

Respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip vertina mokyklos vadovų iniciatyvumą rengti kvalifikacijos kėlimo užsiėmimus, pateikiamas 12-ame paveiksle.

Matome, kad viso 87 proc. respondentų tokias vadovų iniciatyvas vertina gerai ar net labai gerai.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Kaip vertinate mokyklos vadovų iniciatyvumą rengti kvalifikacijos kėlimo užsiėmimus?



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai yra linkę išklausti?

Kaip jau minėta, vienas svarbiausių naujosios viešosios vadybos prioritetų yra glaudus bendradarbiavimas tarp vadovų ir pavaldinių, ieškojimas problemų sprendimo būdų kartu.

Siekiant įgyvendinti šį naujosios viešosios vadybos tikslą, mokyklų vadovai turi išklausti ir atsižvelgti į mokytojų nuomonę.

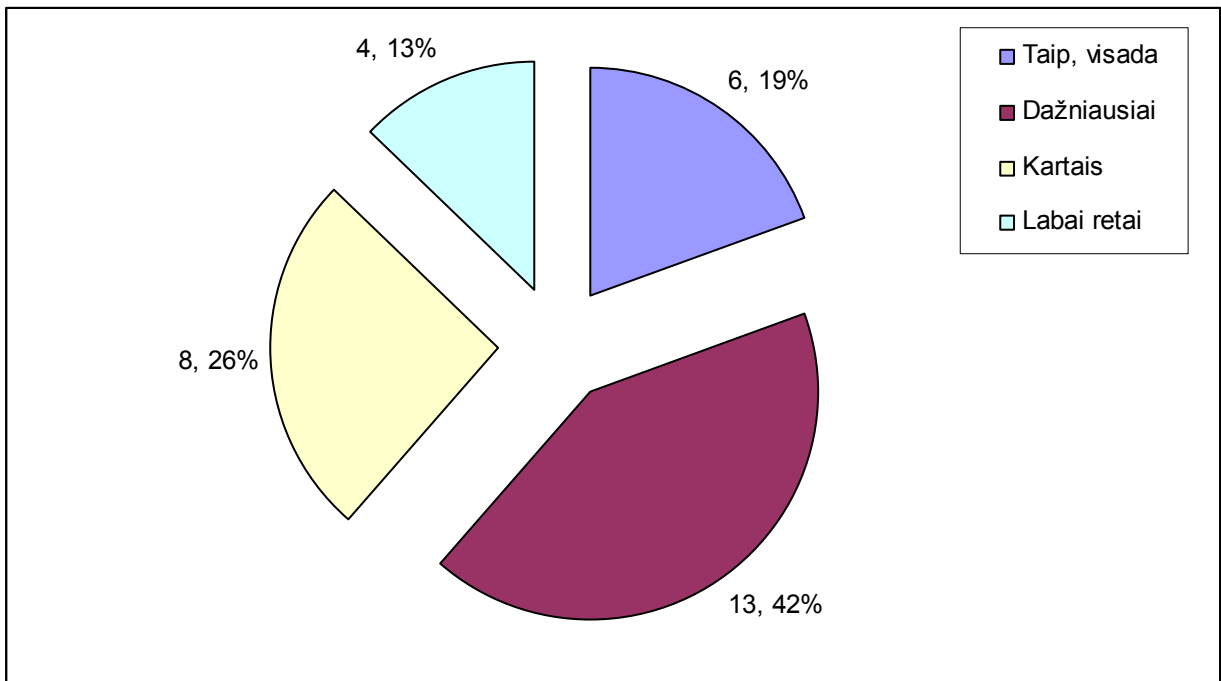
13- ame paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklos vadovai linkę išklausti.

Matome, kad net 75 proc. respondentų teigia, kad mokyklos vadovai visada arba dažniausiai yra linkę išklausti.

14- ame paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklos vadovai skatina nuomonių įvairumą.

Čia taip pat matome, kad didžioji dalis respondentų (viso 61 proc.) teigia, jog mokyklos vadovai visada arba dažniausiai skatina nuomonių įvairumą.

Taigi, galime daryti prielaidą, jog Druskininkų mokyklų vadovai vadovaujami naujosios viešosios vadybos principais ir stengiasi bendradarbiauti su mokytojais. Tokiu būdu mokytojai yra įtraukiami į mokyklos valdymą.

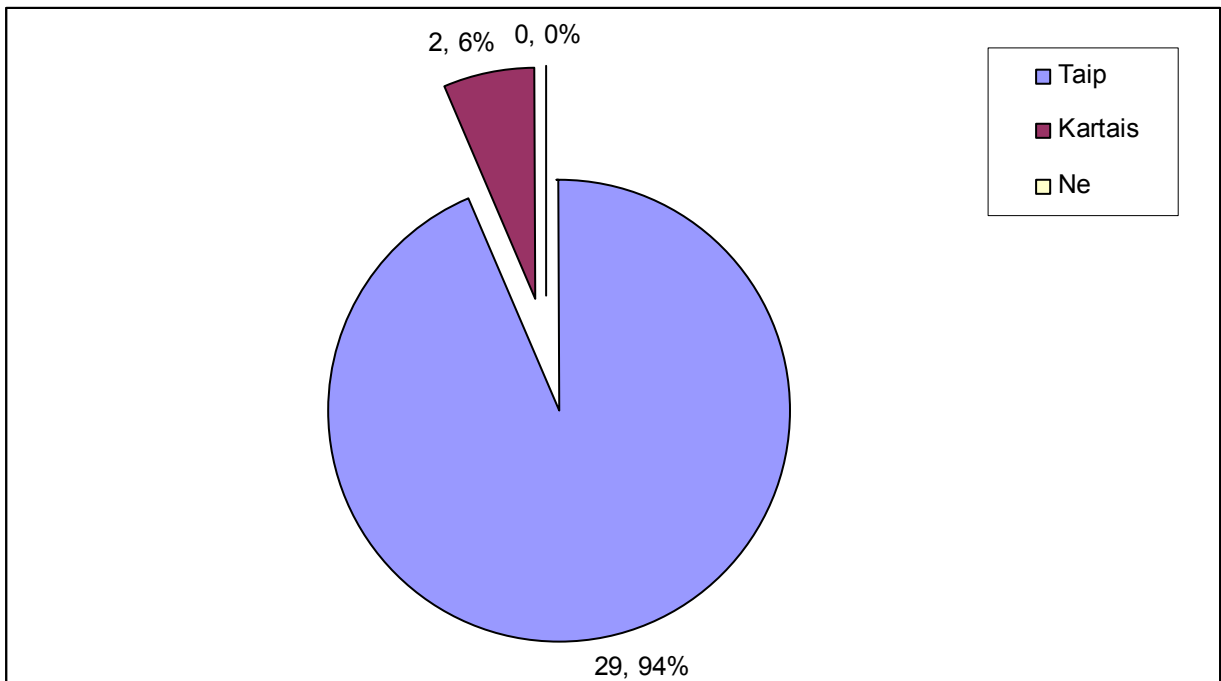


14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai skatina nuomonių įvairumą?

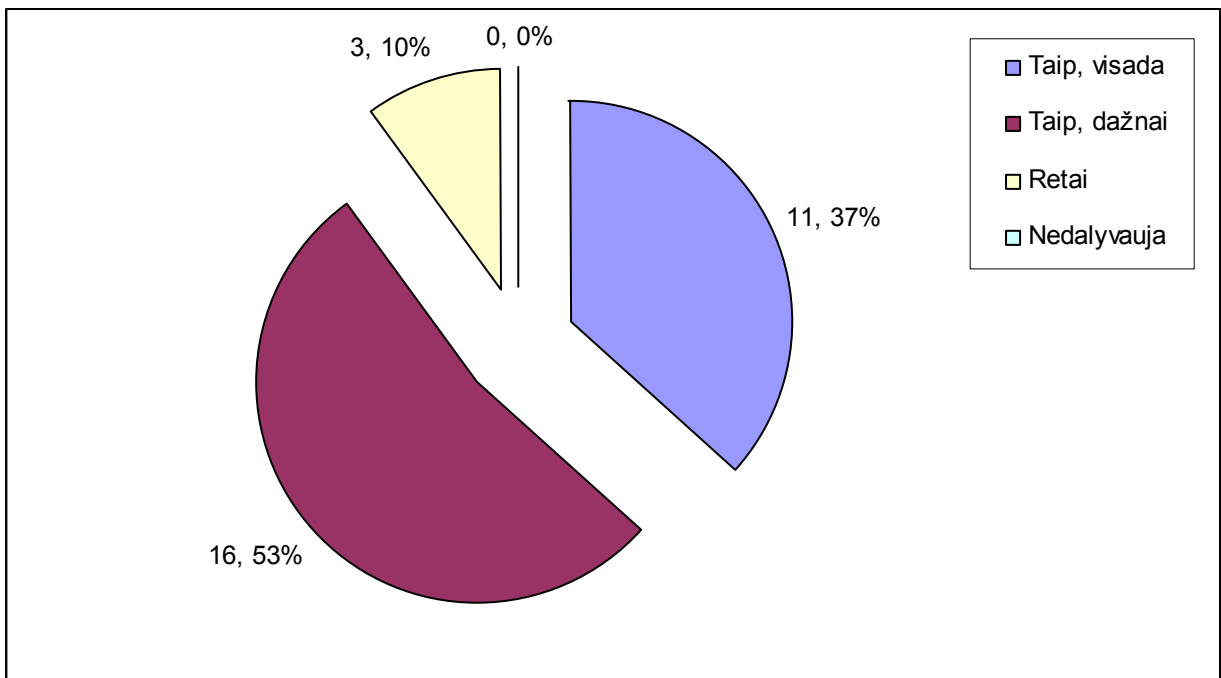
Naujoji viešoji vadyba pabrėžia didesnę bendradarbiavimą tarp vadovų ir pavaldinių ir mažesnę kontrolės vaidmenį, o taip pat valdymo funkcijų decentralizaciją.

15-ame paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklos vadovai stebi vedamas pamokas ir jas vertina.

Šiuo atveju 94 proc. respondentų atsakė teigiamai. Čia iškyla tam tikras dviprasmiškumas. Iš vienos pusės vyksta bendradarbiavimas tarp mokyklos vadovų ir mokytojų, iš kitos pusės labai sureikšminama kontrolė, kas būdinga biurokratiniam administraciniam valdymo modeliui ir prieštarauja NVV principams.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai stebi vedamas pamokas ir jas vertina?



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai dalyvauja metodinių grupių susirinkimuose?

Bendradarbiavimas tarp mokyklos vadovų ir mokytojų gali reikštis ir per metodinių grupių susirinkimus.

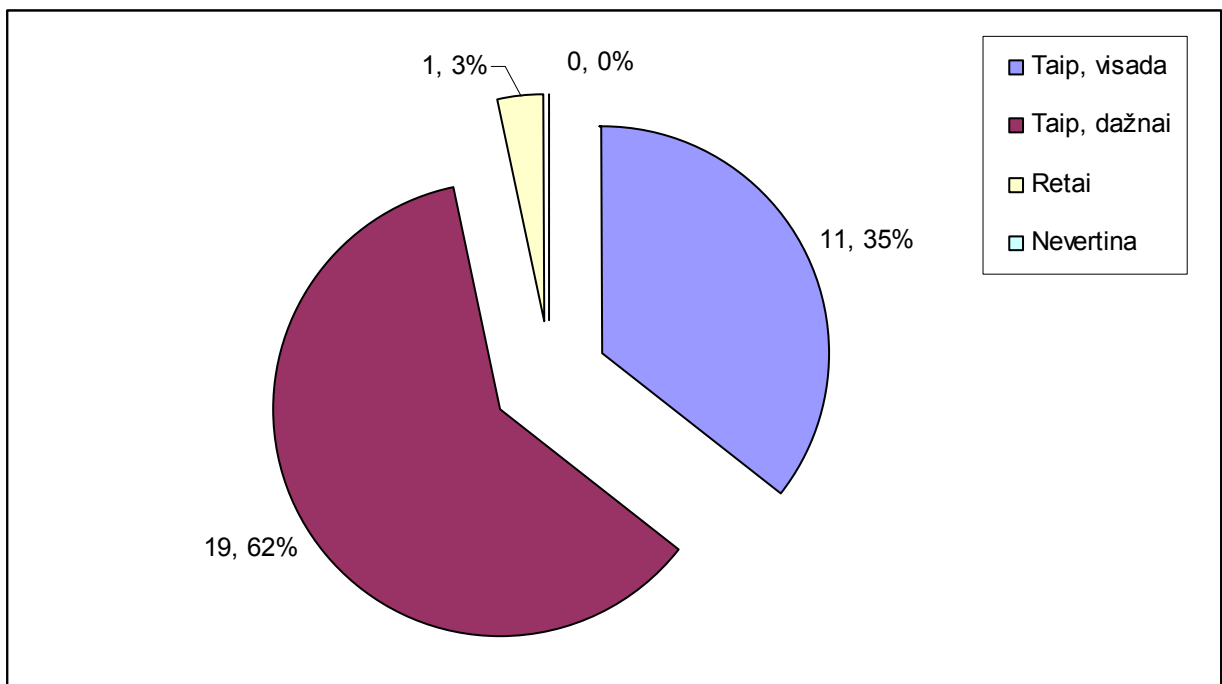
16- ame paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklos vadovai dalyvauja metodinių grupių susirinkimuose.

Matome, kad net 88 proc. respondentų teigia, jog mokyklų vadovai visada arba dažnai dalyvauja metodinių grupių susirinkimuose.

17- ame paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklos vadovai vertina metodinių grupių darbą.

Matome, kad net 97 proc. respondentų teigia, kad mokyklos vadovai visada arba dažnai vertina metodinių grupių darbą.

Tokie veiksmai atitinka naujosios viešosios vadybos principus.

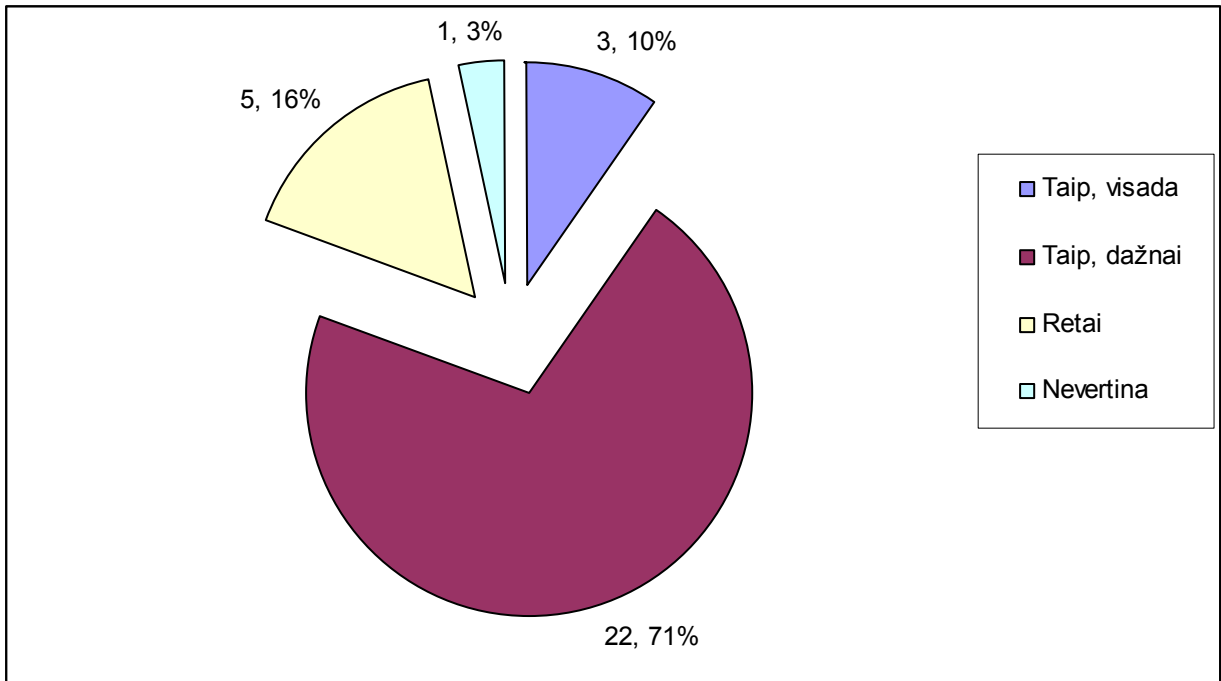


17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai vertina metodinių grupių darbą?

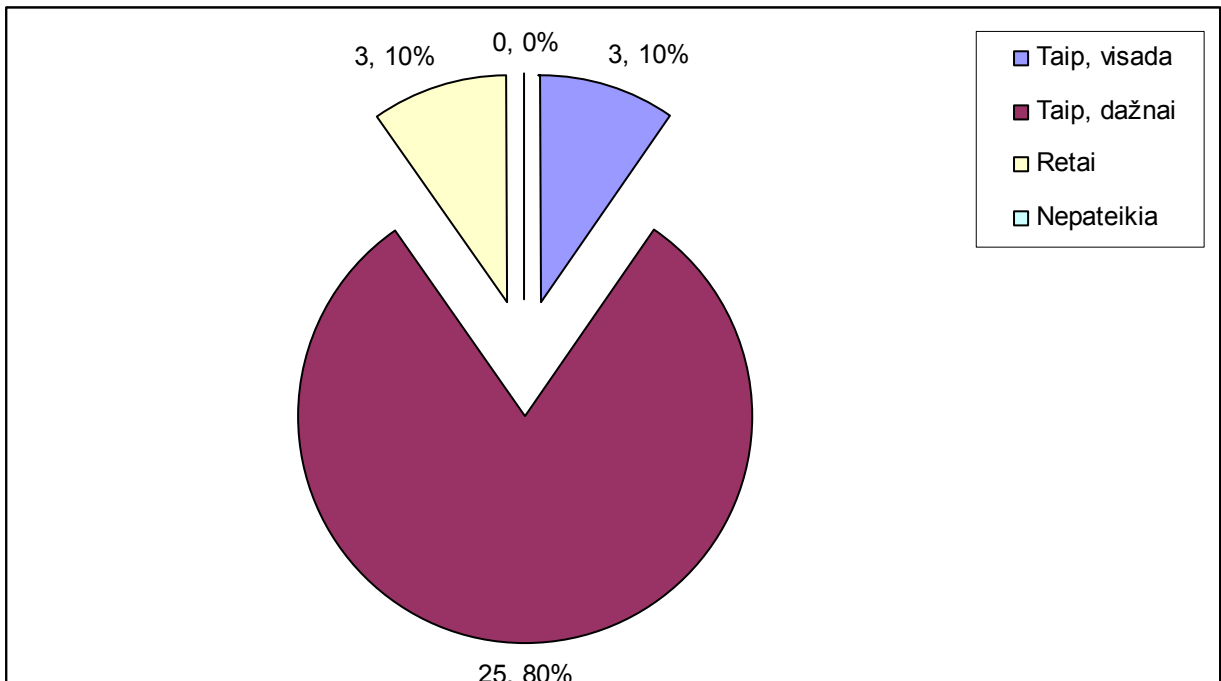
Mokyklos vadovai turi sugebėti ne tik įvertinti mokytojų darbą, bet ir kritiškai analizuoti savąjį.

18- ame paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklos vadovai kartu su darbuotojais vertina vadovavimo bei informacijos sklaidos mokykloje efektyvumą.

Matome, kad viso 81 proc. respondentų teigia, kad mokyklos vadovai visada arba dažnai vertina vadovavimo ir informacijos sklaidos mokykloje efektyvumą.



18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai kartu su darbuotojais vertina vadovavimo bei informacijos sklaidos mokykloje efektyvumą?

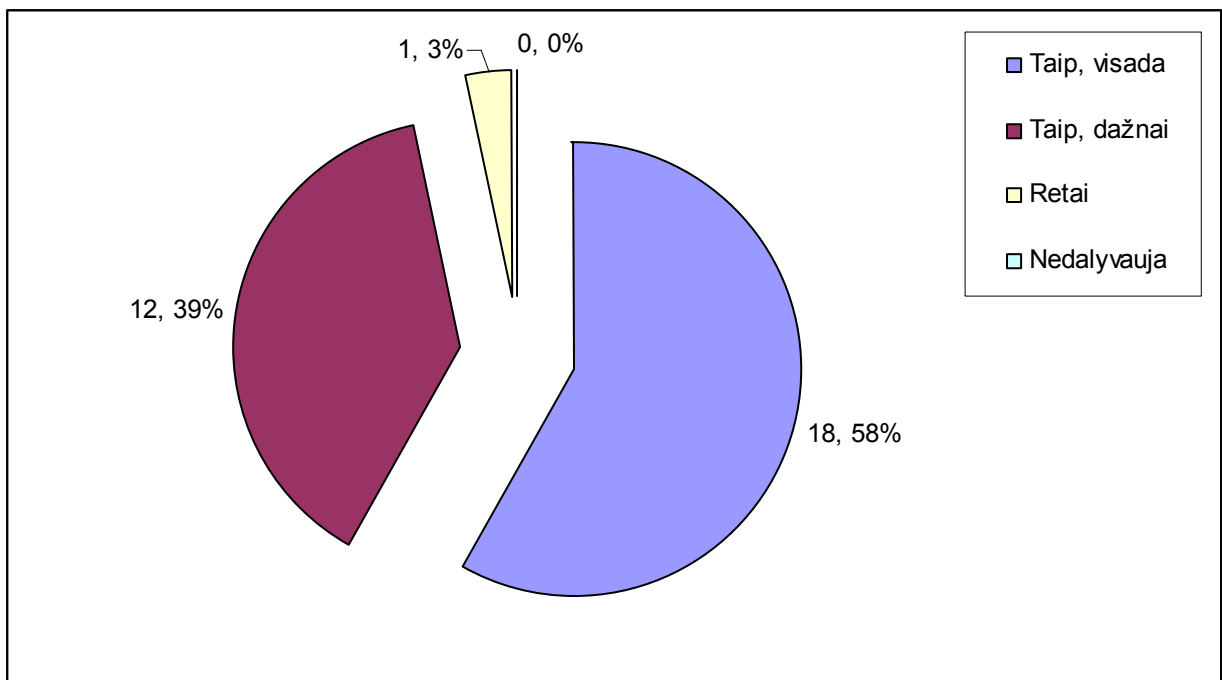


19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: **Ar mokyklos vadovai pateikia pasiūlymų vadovavimo, informacijos sklaidos, metodinių grupių darbo efektyvumo didinimui?**

Mokyklos vadovai, įvertinę esamą padėtį mokykloje, turi pateikti pasiūlymų jos tobulinimui. Vienas iš naujosios viešosios vadybos siūlomų veiklos įvertinimo būdų – auditas. Audito metu identifikuojamos mokyklos veiklos stipriosios bei silpnosios pusės. Atlikus auditą galima kalbėti apie problemų sprendimų paieškas, kurios atsižvelgiant į naujosios viešosios vadybos principus, turėtų vykti bendradarbiaujant mokytojams ir mokyklų vadovams, o esant reikalui, ir mokinių tėvams, ar netgi patiems mokiniams.

19- amje paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklos vadovai pateikia pasiūlymų vadovavimo, informacijos sklaidos, metodinių grupių darbo efektyvumo didinimui.

Matome, kad 90 proc. respondentų teigia, kad mokyklos vadovai visada arba dažnai pateikia pasiūlymų vadovavimo, informacijos sklaidos, metodinių grupių darbo efektyvumo didinimui.



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: **Ar mokyklos vadovai dalyvauja mokykloje organizuojamuose renginiuose?**

Atsižvelgdami į naujosios viešosios vadybos principus, mokyklos vadovai turėtų stengtis dalyvauti įvairiuose renginiuose, įgyti kuo daugiau žinių įvairiais klausimais, bendrauti su pavaldiniais.

20- ame paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklos vadovai dalyvauja mokykloje organizuojamuose renginiuose.

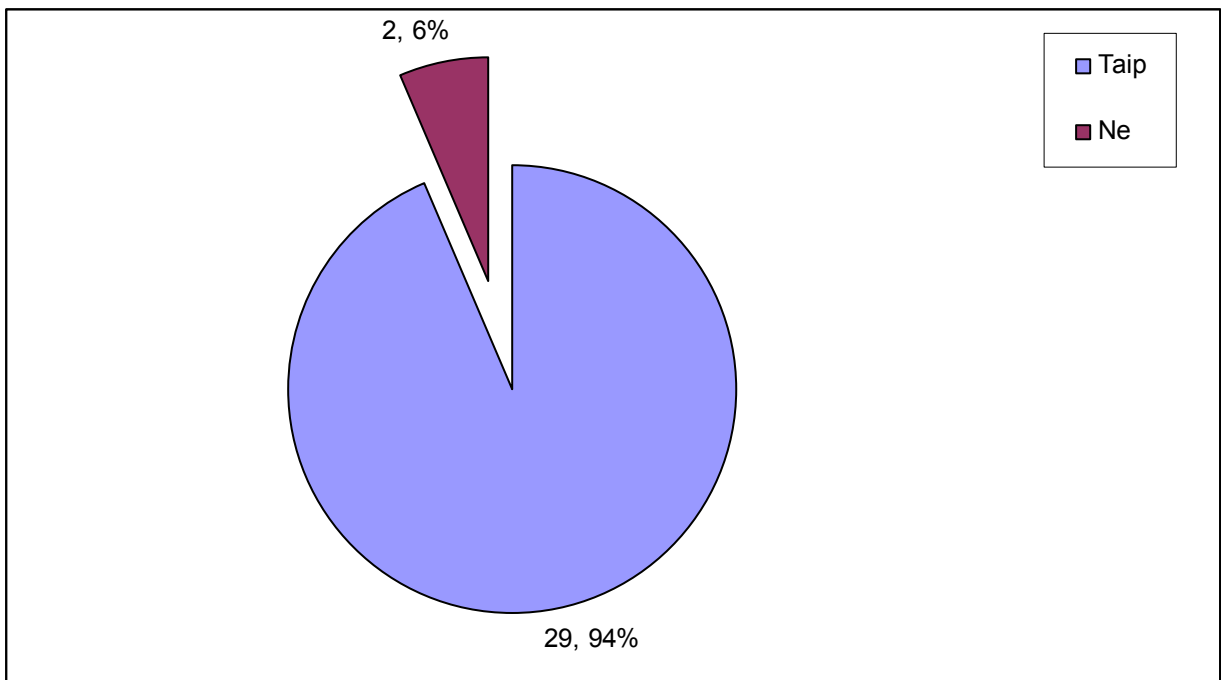
Matome, kad net 97 proc. respondentų teigia, kad mokyklos vadovai visada arba dažnai dalyvauja mokykloje organizuojamuose renginiuose.

Inovatoriškumas, naujų galimybių bei sprendimų ieškojimas taip pat yra labai svarbūs naujosios viešosios vadybos elementai.

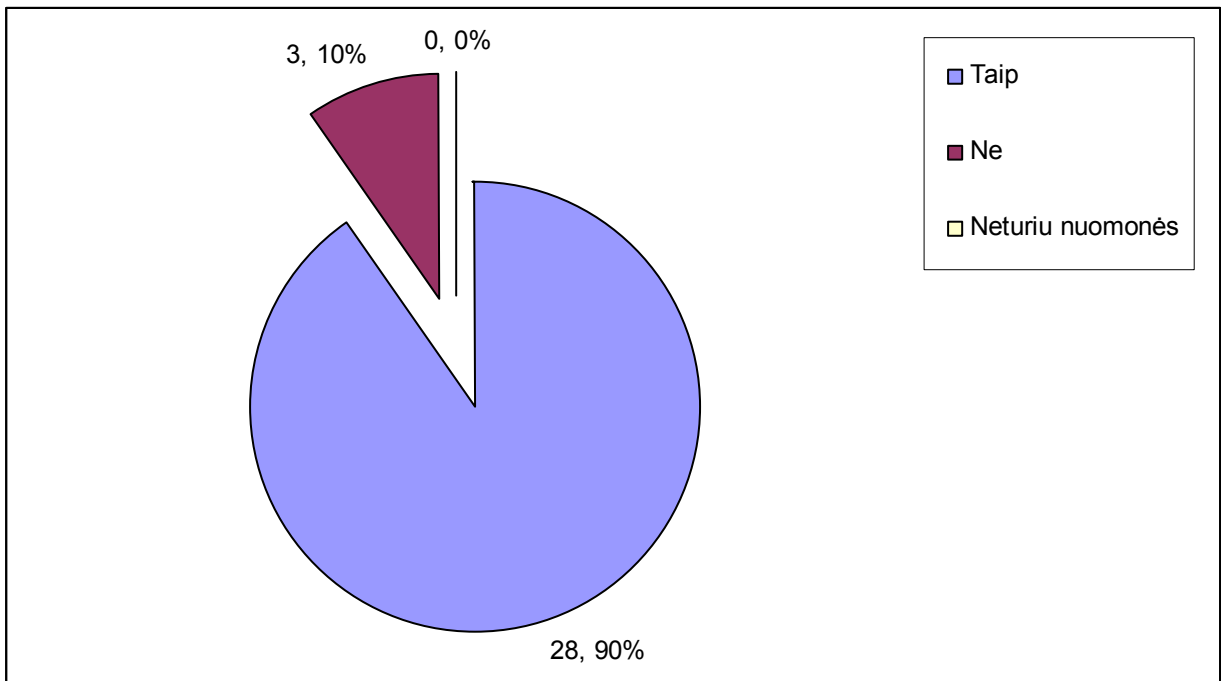
21- ame paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklos vadovai skatina inovatoriškumą, naujų galimybių bei sprendimų ieškojimą.

Matome, kad net 94 proc. respondentų teigia, kad mokyklos vadovai skatina inovatoriškumą, naujų galimybių bei sprendimų ieškojimą.

Taigi, galime daryti prielaidą, kad mokyklų vadovai atsižvelgdami į naujosios viešosios vadybos principus, skatina nuolatinį tobulėjimą ir mobilumą. Be to, tai rodo, kad mokyklų vadovai stengiasi sudaryti sąlygas, skatinančias atsiskleisti žmogiškajam potencialui, o tai yra vienas svarbiausių NVV bruožų.



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai skatina inovatoriškumą, naujų sprendimų, galimybių ieškojimą?



22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar manote, kad mokyklos vadovai turi aiškią mokyklos viziją?

Norėdami efektyviai vadovauti mokyklai, mokyklos vadovai turi turėti aiškią mokyklos viziją ir jos nuolat siekti.

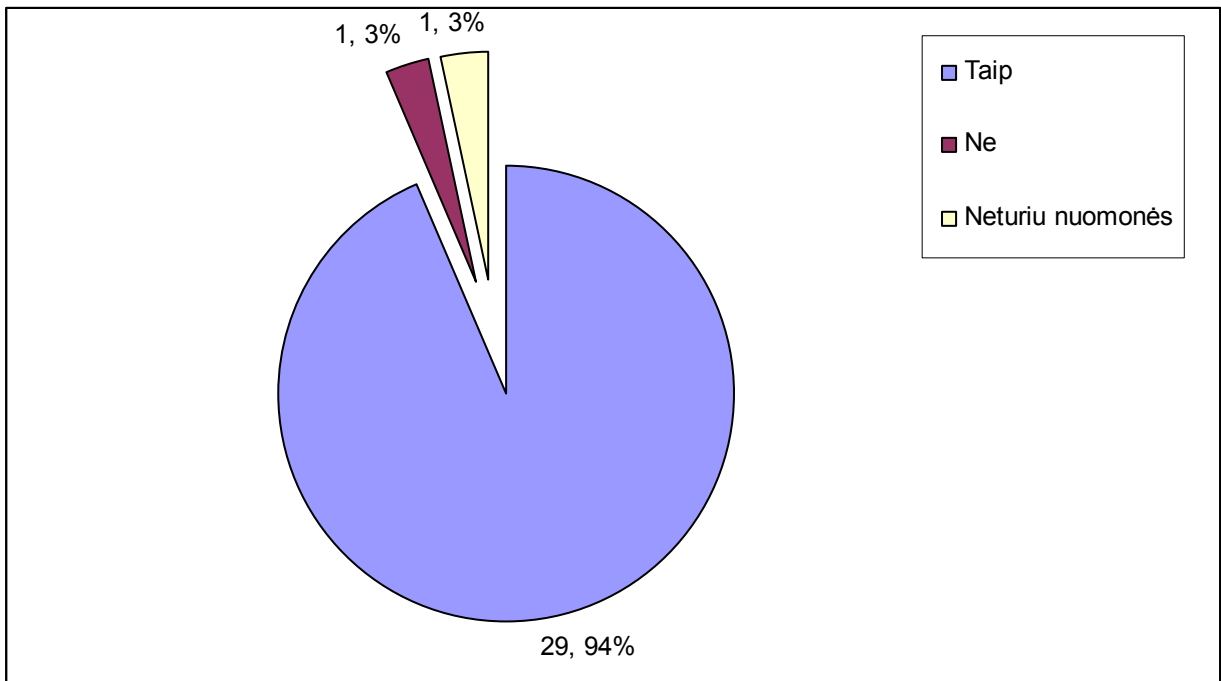
22- amje paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklos vadovai turi aiškią mokyklos viziją.

Matome, kad 90 proc. respondentų įsitikinę, kad mokyklos vadovai turi aiškią mokyklos viziją.

Mokyklos vadovai taip pat turi nustatyti mokyklos tikslus, kurie atitiktų švietimo politiką ir būtų aktualūs pačiai mokyklai.

23- amje paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklos vadovų suformuluoti mokyklos tikslai yra aktualūs pačiai mokyklai ir dera su valstybės švietimo politika.

Matome, kad 94 proc. respondentų teigė, kad mokyklos vadovų suformuluoti mokyklos tikslai yra aktualūs pačiai mokyklai ir dera su švietimo politika.

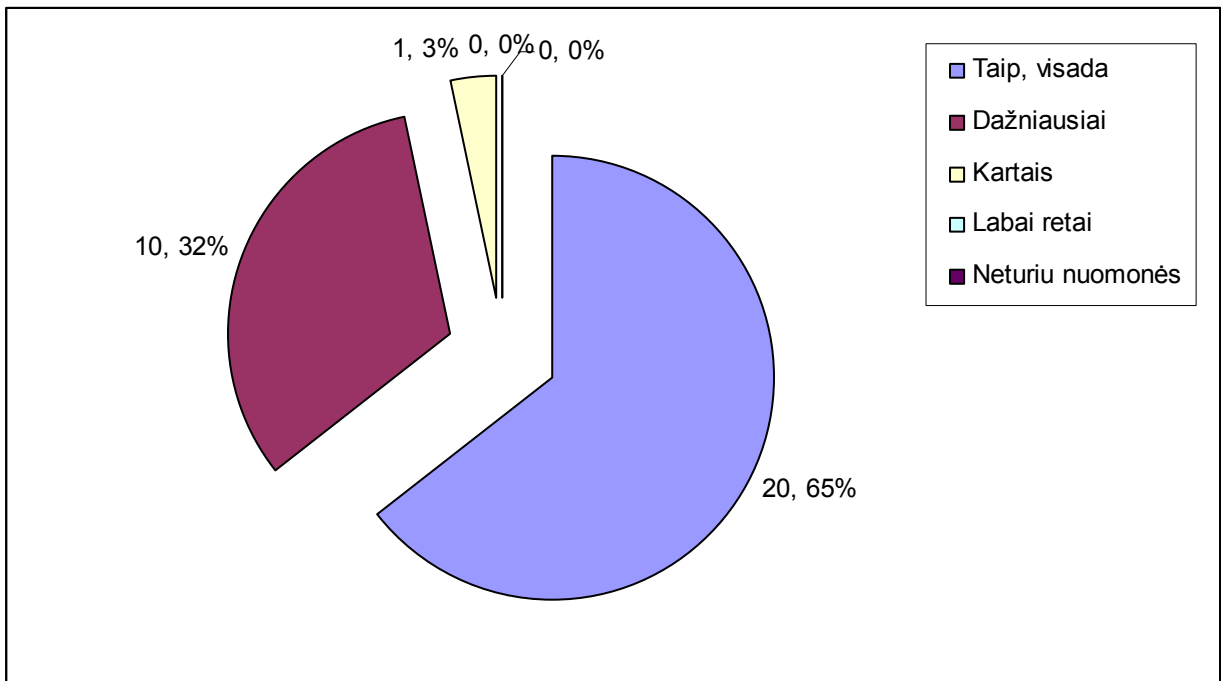


23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: **Ar mokyklos vadovų suformuluoti mokyklos tikslai yra aktualūs pačiai mokyklai ir dera su valstybės švietimo politika?**

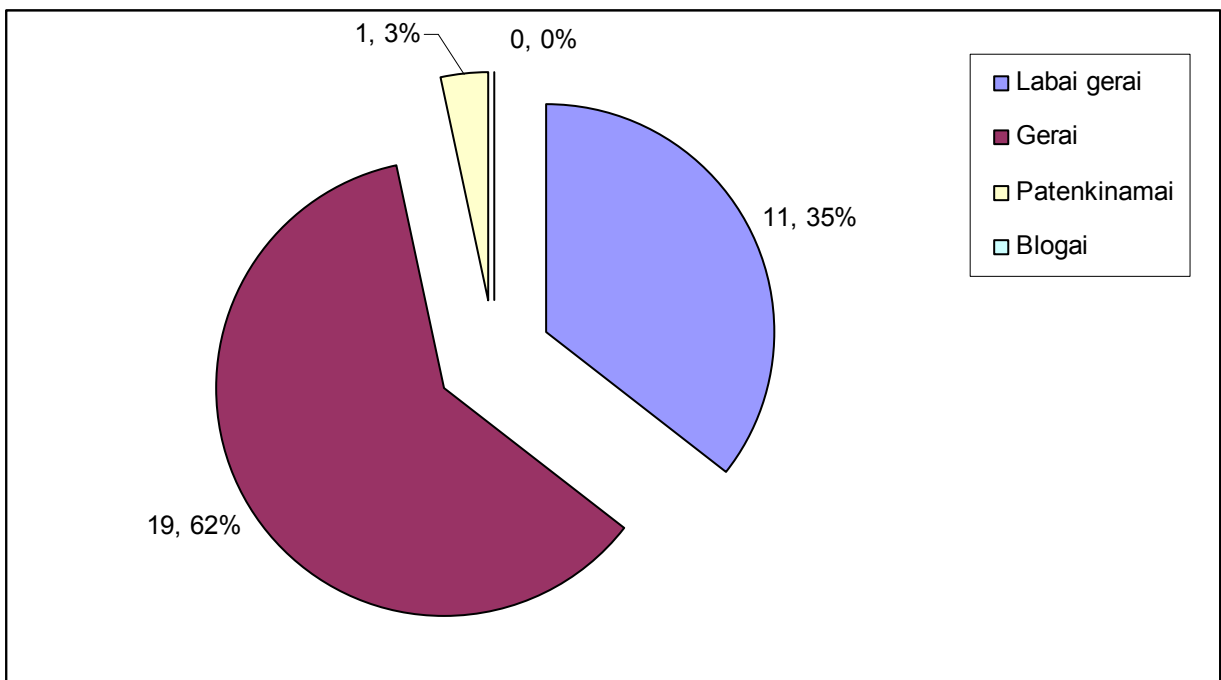
Vis dėlto neužtenka tik suformuluoti mokyklos tikslus, reikia nuolat užtikrinti jų įgyvendinimą. Ši užduotis taip pat tenka mokyklos vadovams.

24- ame paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar mokyklos vadovai visuomet planuoja mokyklos veiklą pagal suformuotus mokyklos tikslus.

Matome, kad 97 proc. respondentų teigia, kad mokyklos vadovai visada arba dažniausiai planuoja mokyklos veiklą pagal iš anksto suformuluotus mokyklos tikslus.



24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Ar mokyklos vadovai visuomet planuoja mokyklos veiklą pagal suformuotus mokyklos tikslus?

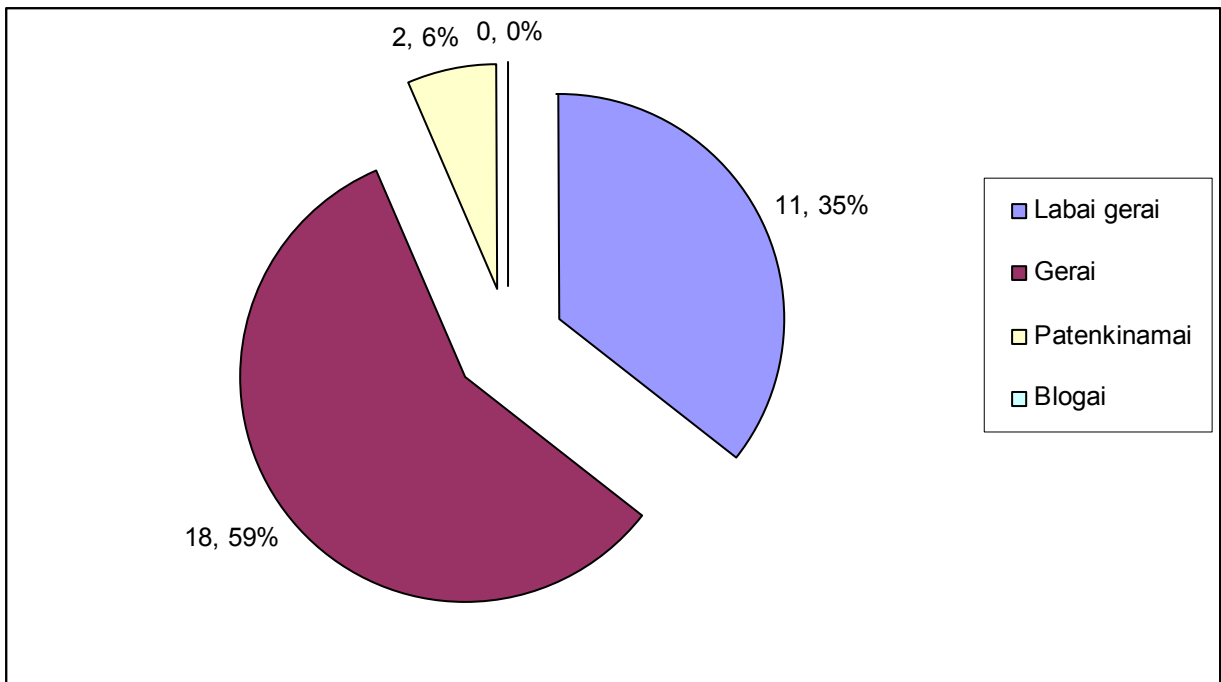


25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Kaip vertintumėte darbo organizavimą mokykloje?

Objektyviai darbo organizavimą mokykloje gali įvertinti ten dirbantys mokytojai. Šiuo atveju apklausos respondentai ir yra Druskininkų mokyklose dirbantys mokytojai.

25- ame paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip vertina darbo organizavimą mokykloje.

Matome, kad 97 proc. respondentų darbo organizavimą mokykloje vertina gerai arba labai gerai.



26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: Kaip vertinate mokyklos vadovų darbą apskritai?

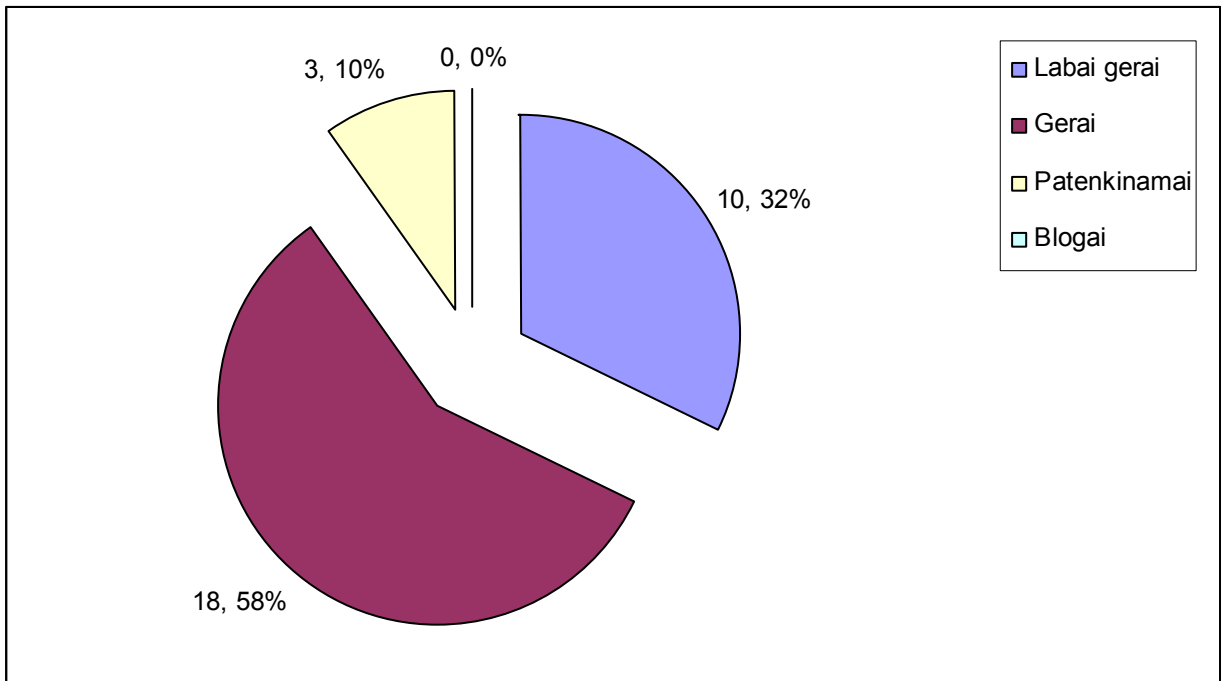
26- ame paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip vertina mokyklos vadovų darbą.

Matome, kad 94 proc. respondentų mokyklos vadovų darbą vertina gerai arba labai gerai.

27- ame paveiksle pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal tai, kaip vertina mokyklos valdymo veiksmingumą.

Matome, kad 90 proc. respondentų teigia, kad mokyklos valdymo veiksmingumą vertina gerai arba labai gerai.

Taigi, galime daryti prielaidą, jog mokyklos vadovai sugeba surasti balansą tarp centrinių nurodymų ir vietos politikos, ką akcentuoja naujoji viešoji vadyba, ir taip pelnyti mokytojų palankumą bei pagarbą.



27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymą į klausimą: **Kaip vertintumėte mokyklos valdymo veiksmingumą?**

Taigi, Druskininkų mokyklos yra konkurencingos: čia itin atsižvelgiama į mokytojų darbo patirtį bei įgytą kvalifikaciją. Mokyklų vadovai sugeba sukurti geras darbo sąlygas ir darbuotojai yra patenkinti savo darbu. Geros vadovų žinios šveitimo bei ugdymo klausimais užtikrina efektyvų mokyklos valdymą bei kokybės vadybos metodų taikymą, kuris yra vienas iš naujosios viešosios vadybos elementų.

Druskininkų mokyklose pastebimas valdžios funkcijų decentralizavimas bei darbuotojų įtraukimas į valdymo procesą. Mokyklų vadovai tariaisi su mokytojais sprenddami problemas ir kurdami veiklos planus.

Mokyklų vadovai, atsižvelgdami į naujosios viešosios vadybos principus, skatina nuolatinį tobulėjimą ir mobilumą, sudarydami sąlygas, skatinančias atsiskleisti žmogiškajam potencialui.

Mokyklų vadovai taip pat sugeba surasti balansą tarp centrinių nurodymų ir vietos politikos, ką akcentuoja naujoji viešoji vadyba, ir taip pelnyti mokytojų palankumą bei pagarbą.

Vis dėlto nors ir vyksta bendradarbiavimas tarp mokyklos vadovų ir mokytojų, vis dar labai sureikšminama kontrolė, o tai neatitinka naujosios viešosios vadybos principų. Taip pat nemaža dalis mokytojų jaučia psichologinį spaudimą iš vadovų.

Apibendrinant mokytojų apklausos rezultatus galima teigti, jog Druskininkų mokyklose vadovaujamosi dauguma naujosios viešosios vadybos principų.

5.3. Vadovų apklausa

Siekiant įgyvendinti darbo tikslą, kaip antras tyrimo metodas, buvo pasirinktas Druskininkų mokyklų vadovų interviu.

Vadovų interviu analizę pradėkime nuo apklaustųjų charakteristikos. Ji pateikiama 4-oje lentelėje.

4 lentelė. Apklaustų vadovų charakteristika

Imties dydis	n = 6
Lytis	Moterys- 5; Vyrai- 1
Pareigos	Mokyklos direktorės- 3; Direktorius pavaduotojai- 3
Mokymo įstaigos	„Saulės“ pagrindinė mokykla „Ryto“ gimnazija „Atgimimo“ vidurinė mokykla
Geografinė sklaida	Visi respondentai apklausti Druskininkuose

Atlikus respondentų atsakymų į interviu klausimus, nagrinėjant pirmąjį struktūrinį bloką „Decentralizacija“, kokybinę turinio analizę, išskirta 4 kokybinės kategorijos: mokyklos personalo skyrimas, mokyklos personalo atrankos kriterijai, mokyklos vidaus auditas ir sprendimas dėl mokyklos tipo priėmimo.

5 lentelė. Decentralizacija Druskininkų mokyklose

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Mokyklos personalo skyrimas	Direktorius	„Mokyklos personalą, suprantama, priimti ir atleisti turi direktorius“; „Direktorius yra vadovas- jisai komplektuoja mokyklą“
	Steigėjas- savivaldybės taryba	„Direktorių priima ir atleidžia savivaldybė“
	Mokytojų taryba	„Direktorių pirmiausia turėtų siūlyti

		mokytojų taryba“; „Mokykla turėtų pasiūlyti direktorių prieš tai aptarusi pedagoginėje bendruomenėje“
Mokyklos personalo atrankos kriterijai	Novatoriškumas	„Direktorius turi gerai jausti laikmetį, <...> prisitaikyti ir reaguoti į besikeičiančią aplinką“
	Darbo kodeksų, teisės aktų, švietimo įstatymų išmanymas	„darbo kodekso žinojimas, teisės aktų žinojimas, švietimo įstatymų žinojimas ir praktinis išmanymas“
	Išsilavinimas, pedagoginė kvalifikacija	„išsilavinimas aukštasis aišku turėtų būti pedagoginis“
	Organizaciniai ir vadybiniai sugebėjimai	„mokytojui be vadybinio pasirengimo būtų sunku dirbti“; „darbui su mokiniais svarbios ir vadybinės žinios“
Mokyklos vidaus auditas	Mokyklos bendruomenės atsakomybės skatinimas	„Bet koks auditas yra savęs pasitikrinimas“; „padeda labiau susipažinti su mokyklos veikla, su silpnosiom ir stipriosiom pusėm“
	Neigiamas vertinimas	„dalis mokytojų į savęs įšivertinimą žiūri labai atsakingai, o kiti padaro tai, ką reikia, žiūri labai formaliai“
Sprendimas dėl mokyklos tipo pakeitimo	Savivaldybės tarybos vaidmuo	„steigėjas yra savivaldybė ir ji priima sprendimą“
	Mokyklos tarybos vaidmuo	„mokyklos tipo nustatyme arba keitime turi dalyvauti ir mokyklos bendruomenė“

Nagrinėjant mokyklos personalo skyrimą buvo išskirtos 3 subkategorijos: direktorius, steigėjas- savivaldybės taryba ir mokytojų taryba.

Interviu metu visi respondentai teigė, jog mokyklos personalą turi skirti direktorius, o direktorių skiria mokyklos steigėjas- savivaldybė.

Vis dėlto kilo nemažai diskusijų kalbant apie direktoriaus skyrimą. Nors visi pripažino, jog pagal dabartinį mokyklos veiklos reglamentavimą, direktorių skiria savivaldybės, vadovai itin

pabrėžė, kad jų nuomone, direktorių turėtų pirmiausia siūlyti mokytojų taryba. Čia išryškėjo naujosios viešosios vadybos elementas- glaudus bendradarbiavimas priimant sprendimus.

Nagrinėjant mokyklos personalo atrankos kriterijus buvo išskirtos 4 subkategorijos: novatoriškumas, darbo kodekso, teisės aktų, švietimo įstatymų išmanymas, išsilavinimas ir pedagoginė kvalifikacija bei organizaciniai ir vadybiniai sugebėjimai.

Taigi, mokyklų vadovai personalo atrankos pagrindiniais kriterijais laiko būtent aukščiau paminėtus 4 veiksnius.

Kaip jau minėta, mokyklos vidaus auditas yra viena švietimo sistemos decentralizacijos priemonių ir naujosios viešosios vadybos išraiška. Auditas taip pat yra viena priemonių skatinti mokyklos bendruomenės atsakomybę bei nustatyti veiklos privalumus ir trūkumus.

Nagrinėjant mokyklos vidaus auditą išskirtos 2 subkategorijos: mokyklos bendruomenės atsakomybės skatinimas ir neigiamas audito vertinimas. Dauguma mokyklos vadovų teigiamai vertino vidaus auditą kaip galimybę pasitikrinti tiek save, tiek mokyklos veiklos efektyvumą.

Vienintelis išskirtas vidaus audito trūkumas, kad ne visi mokytojai į jį žiūri atsakingai.

Nagrinėjant sprendimą dėl mokyklos tipo pakeitimo, išskirtos 2 subkategorijos: savivaldybės tarybos vaidmuo ir mokyklos tarybos vaidmuo. Atsižvelgiant į naujosios viešosios vadybos teoriją turėtų būti balansas tarp centrinių nurodymų ir vietos politikos. Šis naujosios viešosios vadybos elementas atsispindėjo mokyklos vadovų interviu metu. Respondentai sutinka, kad galutinį sprendimą dėl mokyklos tipo pakeitimo turi priimti steigėjas, t.y. savivaldybė. Vis dėlto klausimo dėl mokyklos tipo keitimo svarstyme turėtų dalyvauti ir mokyklos bendruomenė.

Atlikus respondentų atsakymų į interviu klausimus, nagrinėjant antrąjį struktūrinį bloką „Privatizacija“, kokybinę turinio analizę, išskirta 1 kokybinė kategorija: privačių mokyklų vertinimas švietimo sistemoje.

6 lentelė. Privatizacijos vertinimas Druskininkų mokyklose

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Privačių mokyklų vertinimas švietimo sistemoje	Teigiamas vertinimas	„gerai vertinu, pasirinkimo laisvė turi būti“; „privačioje mokykloje daugiau dėmesio skiriama mokiniui“; „tai galimybė mokytojams sukurti gerą darbo aplinką ir mokiniams saugią aplinką“
	Neigiamas vertinimas	„dabar, kiek žinau, yra mišrus variantas- mokykla lyg ir privati, o finansavimą gauna

	iš valstybės. Tai konkurencija tada nelygi“
--	---

Nagrinėjant privačių mokyklų vertinimą buvo išskirtos 2 subkategorijos: teigiamas ir neigiamas vertinimas.

Dauguma mokyklos vadovų privataus sektoriaus mokyklas vertino teigiamai. Pagrindiniai išskirti privalumai buvo didesnis dėmesys vaikui bei geresnė darbo aplinka patiems mokytojams.

Vienintelis neigiamas vertinimas buvo susijęs su valstybės skiriamomis lėšomis privatioms mokykloms ir iš to kylančia netolygia konkurencija.

Taigi, nevalstybinių švietimo įstaigų veikla apibendrintai daugumos mokyklų vadovų vertinama teigiamai. Nevalstybinių švietimo įstaigų atsiradimas yra vienas iš naujosios viešosios vadybos elementų.

Atlikus respondentų atsakymų į interviu klausimus, nagrinėjant trečiąjį struktūrinį bloką „Marketizacija“, kokybinę turinio analizę, išskirta 3 kokybinės kategorijos: mokyklų finansavimo principo vertinimas, mokyklų konkurencija ir požiūris į mokinį kaip į klientą.

7 lentelė. Mokyklų marketizacija Druskininkuose

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Mokyklų finansavimo principo vertinimas	Teigiamas vertinimas	„Krepšelis skatina mokyklas aktyviau veikti, nes mokykla suinteresuota turėti daugiau mokinių“
	Neigiamas vertinimas	„Patį principą reikėtų truputėlį keisti“ „mažesnės mokyklos neišgyvena iš krepšelio, o didelėms mokykloms sekasi gerai“
Mokyklų konkurencija	Konkurencijos vertinimas	„konkurencija- sveikas dalykas“
	Konkurencijos būdai	„paslaugų kokybė vienas iš kriterijų“, „mokytojų kvalifikacija, nuolatinis tobulėjimas, ugdymo proceso tobulinimas, saugi, kultūringa edukacinė aplinka“
Požiūris į mokinį kaip į klientą	Tinkamas	-
	Netinkamas	„tas žodis man netinka, vaikas- žmogus, asmuo su savo savybėmis“; „mums tas

		žodis neįprastas ir nepriimtinas“
--	--	-----------------------------------

Nagrinėjant mokyklų finansavimo principo vertinimą išskiriamos 2 subkategorijos: teigiamas vertinimas ir neigiamas vertinimas.

Vienas naujosios viešosios vadybos elementų yra konkurencijos tarp paslaugų tiekėjų skatinimas. Šiuo atveju mokyklos ir yra paslaugų teikėjai. Dabartinė mokyklų finansavimo sistema itin skatina mokyklų konkurenciją, taigi, galima teigti, jog atitinka naujosios viešosios vadybos reikalavimus. Dauguma mokyklų vadovų dabartinę finansavimo sistemą vertina teigiamai, nes „krepšelis skatina mokyklas aktyviau veikti“.

Vis dėlto dabartinėje mokyklų finansavimo sistemoje galima įžvelgti ir trūkumų. Iš vienos pusės sistema skatina mokyklų konkurenciją, tačiau mažų miestelių mokyklos dažnai neturi su kuo konkuruoti, o vietovėje gyvenančių mokinių skaičius yra nedidelis. Tokiu atveju nedidelių miestelių mokykloms itin sunku organizuoti veiklą.

Nagrinėjant mokyklų konkurenciją išskiriamos 2 subkategorijos: konkurencijos vertinimas ir konkurencijos būdai.

Mokyklų vadovai teigiamai vertina konkurenciją, nes ji skatina siekti geresnių veiklos rezultatų. Pagrindiniai konkuravimo būdai yra paslaugų kokybės gerinimas, darbuotojų kvalifikacija, nuolatinis tobulėjimas, ugdymo proceso tobulinimas, saugi, kultūringa edukacinė aplinka. Taigi, konkurencija, kaip vienas naujosios viešosios vadybos elementų, skatina mokyklas visapusiškai tobulėti. Taip gerinama visos šalies švietimo būklė.

Nagrinėjant požiūrį į mokinį kaip į klientą išskiriamos 2 subkategorijos: tinkamas ir netinkamas. Visi apklaustieji mokyklų vadovai nesutiko su požiūriu į mokinį kaip į klientą. Mokyklų vadovai kiekvieną mokinį mato kaip asmenybę ir terminas „klientas“ jiems yra nepriimtinas.

Naujoji viešoji vadyba pabrėžia orientaciją į klientų poreikių tenkinimą. Šiuo atveju mokyklų vadovai taip pat orientuojasi į mokinius ir jų poreikius.

Galime daryti prielaidą, jog mokyklose egzistuoja naujosios viešosios vadybos principai, susiję su mokykla, kaip paslaugų tiekėja, ir mokiniu, kaip klientu, tačiau švietimo institucijose šie terminai nevertinami.

Atlikus respondentų atsakymų į interviu klausimus, nagrinėjant ketvirtąjį struktūrinį bloką „Dalyvavimas“, kokybinę turinio analizę, išskirta 2 kokybinės kategorijos: vadovų bendradarbiavimas su mokyklos bendruomene ir interesų derinimas.

8 lentelė. Personalo dalyvavimas organizacinėje veikloje Druskininkų mokyklose

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vadovų bendradarbiavimas su mokyklos bendruomene	Formuluojant mokyklos tikslus	„bendravimas yra, bet ne su visa bendruomene“
	Organizuojant darbą	„visi dalyvauja sudarant kasmetinę veiklos programą ir detalai planuojant jos įgyvendinimą“
Interesų derinimas	Su mokiniais	„tariamės su mokiniais“; „mokiniai daugiau siūlymus teikia mokytojams“
	Su personalu	„su mokytojais visą laiką vyksta posėdžiai, kur aptariami pedagogų poreikiai“
	Su mokinių tėvais	„vykdom tėvų apklausas, jų interesų bet kuriuo atveju klausama ir paisoma“

Naujoji viešoji vadyba pabrėžia darbuotojų įtraukimą į organizacijos valdymą.

Nagrinęjant vadovų bendradarbiavimą su mokyklos bendruomene išskiriamos 2 subkategorijos: formuluojant mokyklos tikslus ir organizuojant darbą.

Nustatyta, jog Druskininkų mokyklose vadovai visuomet stengiasi tartis su mokyklos bendruomene organizuojant darbą. Vis dėlto formuluojant mokyklos tikslus dažnu atveju tariamasi ne su visa bendruomene, bet tik su tam tikra dalimi.

Mokyklų vadovai stengiasi derinti savo, mokyklos interesus su mokiniais, mokinių tėvais bei mokyklos personalu. Tai daroma per pasitarimus, posėdžius, apklausas ir pan.

Taigi, galime teigti, jog Druskininkų mokyklose atsižvelgiama į naujosios viešosios vadybos elementą- darbuotojų įtraukimą į organizacijos valdymą.

Atlikus respondentų atsakymų į interviu klausimus, nagrinėjant penktąjį struktūrinį bloką „Privataus sektoriaus metodų taikymas“, kokybinę turinio analizę, išskirta 5 kokybinės kategorijos: vadybinio pasirengimo vertinimas, vadybos žinių tobulinimo renginiai, vadybos žinių tobulinimo organizavimas, kvalifikacijos kėlimo renginių pasirinkimas, vadovavimo mokyklai ir jos valdymo vertinimas.

9 lentelė. Privataus sektoriaus metodų taikymas Druskininkų mokyklose

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vadybinio pasirengimo	Teigiamas	„turiu praktikos ir aišku teorinių žinių“

vertinimas	Neigiamas	„prastai. Asmeniškai man trūksta vadybinio išsilavinimo ir dėl to jaučiu diskomfortą“
Vadybos žinių tobulinimosi renginiai	Renginių dažnis	„kelis kartus į metus“; „sistemiškai, turim gausybę projektų, susijusių su mokyklos modernizavimu ir tie projektai sudaro galimybę dalyvauti įvairiuose renginiuose“
	Dalyviai	„direktorė daugiausia lankosi“; „pasiskirstom tarp pavaduotojų“
Vadybos žinių tobulinimo organizavimas	Mokyklos vadovybė	„pati mokykla turi nuspręsti“
	Mokytojai	„pateikiama metodinei tarybai, kur viskas apibendrinama ir poreikis pateikiamas švietimo centrui“; „tai, ko nori, mokytojai reikia suderinti su tuo, ko reikia mokyklai“
Kvalifikacijos kėlimo renginių pasirinkimas	Švietimo centras	„Švietimo centras ir kiti centrai parengia programas iš kurių galima rinktis“
	Sprendžia mokyklos vadovybė ir mokytojai	„mokytojai, atsižvelgdami į mokyklos tikslus“
Vadovavimo mokyklai ir jos valdymo vertinimas	Skatina lyderystę	„yra sudaromos sąlygos skatinti lyderystei“
	Tik užtikrina niekam netrukdančią tvarkingą darbą	„visi nori lyderio, nei vienas nenori lyderiauti“; „sistema sustabarėjusi“

Nagrinėjant vadybinio pasirengimo vertinimą išskiriamos 2 subkategorijos: teigiamas ir neigiamas.

Vienas iš naujosios viešosios vadybos elementų yra kokybės vadybos metodų diegimas. Taigi, mokyklų vadovai bei mokytojai turi turėti vadybinių žinių bei mokėti jas taikyti praktikoje. Didesnė dalis respondentų teigiamai vertino savo vadybinį pasirengimą. Tai rodo, jog Druskininkų mokyklų vadovai pasitiki savo vadybine kompetencija, o tai yra gerai, nes tai gali lemti sėkmingesnį švietimo pokyčių įgyvendinimą. Vis dėlto keli mokyklų vadovai savo vadybinį pasirengimą vertino nelabai gerai- jaučiamas vadybinio išsilavinimo trūkumas.

Vadybinio išsilavinimo trūkumą galima panaikinti dalyvaujant įvairiuose mokymuose bei seminaruose.

Naujoji viešoji vadyba pabrėžia personalo profesionalumo bei mobilumo didinimą. Įvairūs kursai bei seminarai organizuojami mokyklų vadovams ir mokytojams didina jų profesionalumą.

Nagrinėjant vadybos žinių tobulinimo renginius išskiriamos 2 subkategorijos: renginių dažnis ir dalyviai.

Nustatyta, jog Druskininkų mokyklose nuolat sistemingai organizuojami įvairūs vadybos tobulinimosi kursai bei seminarai. Deja, juose ne visada turi galimybę dalyvauti paprasti mokytojai.

Nagrinėjant vadybos žinių tobulinimosi organizavimą išskiriamos 2 subkategorijos: mokyklos vadovybė ir mokytojai.

Nustatyta, jog sprendimus priima mokyklos vadovybė, tačiau dėl kursų pobūdžio tariamasi su mokytojais ar metodinėmis grupėmis. Toks bendras sprendimų priėmimo procesas atitinka naująją viešąją vadybą.

Nagrinėjant kvalifikacijos kėlimo renginių pasirinkimą išskiriamos 2 subkategorijos: švietimo centras ir mokyklos vadovybė bei mokytojai.

Nustatyta, jog kvalifikacijos kėlimo kursų programas parengia švietimo centras, tačiau teisė rinktis paliekama mokyklos vadovybei bei mokytojams. Taigi, mokyklos vadovai ir mokytojai kartu nusprendžia, kokių kursų jiems labiausiai reikia ir taip užtikrina optimalų išteklių valdymą. Optimalus išteklių valdymas taip pat yra vienas naujosios viešosios vadybos elementų.

Nagrinėjant vadovavimo mokyklai ir jos valdymo vertinimą išskiriamos 2 subkategorijos: skatina lyderystę ir tik užtikrina niekam netrukdančią tvarkingą darbą.

Šiuo atžvilgiu didesnė dalis mokyklos vadovų pasisakė už tai, kad mokyklose vyksta tvarkingas niekam netrukdančias darbas.

Taigi, Druskininkų mokyklose neįaučiama stipri vadovų lyderystė, kurią pabrėžia naujoji viešoji vadyba. Mokyklos vadovų teigimu, dabartinė sistema yra „sustabarėjusi“.

Apibendrinant galime daryti išvadą, jog Druskininkų mokyklų vadovai savo veikloje remiasi dauguma naujosios viešosios vadybos principų, tačiau erdvės tobulėjimui dar tikrai daug.

Pagrindinės tyrimo metu nustatytos problemos- paprasti mokytojai ne visada turi galimybę dalyvauti kvalifikacijos kėlimo kursuose bei seminaruose, jiems trūksta vadybinio išsilavinimo, mokyklose netaikomi nauji vadovavimo stiliai.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Naujoji viešoji vadyba (NVV) - plati sąvoka, apimanti įvairaus pobūdžio viešojo sektoriaus reformas, kurios siekia įdiegti privataus sektoriaus valdymo modelius bei padidinti biurokratinių valdymo struktūrų efektyvumą ir atskaitomybę;
2. Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijų valdymo srityje vyksta esminės modernėti verčiančios permainos, kurios skatina siekti ateities požiūriu prasmingų rezultatų, didinti efektyvumą, ieškoti ir atrasti probleminėse situacijose tinkamus modernius sprendimus;
3. Kiekviena organizacija gali taikyti įvairias vadybos koncepcijas, priklausomai nuo istorinių, kultūrinių, tradicinių, socialinių bei ekonominių savosios organizacijos valdymo realių;
4. Bendrojo lavinimo mokykla yra dominuojanti ugdymo institucija švietimo sistemoje. Būtent todėl daugelis publikacijų autorių mokyklų vadybą išskiria kaip atskirą švietimo vadybos mokslo šaką;
5. Švietimo sistemos tobulinimas buvo aktualus visais laikais. Švietimo sistema buvo keičiama ir pertvarkoma ne vieną kartą. Atitinkamai keitėsi ir požiūris į švietimo valdymą. Centralizuotai ir dažniausiai nesudėtingai švietimo sistemai dažniausiai būdavo taikomas biurokratinio administracinio valdymo modelis;
6. Pernelyg centralizuota biurokratinė sistema ilgainiui tampa nelanksti ir gremėzdiška, ji nesiekia atsinaujinti ir darosi sunku pasiekti, kad švietimo sistema funkcionuotų efektyviai;
7. Pagrindiniai naujosios viešosios vadybos elementai yra: decentralizacija, privatizacija, marketizacija, dalyvavimas, privataus sektoriaus metodų taikymas;
8. Atlikus tyrimą nustatyta, jog Druskininkų mokyklos yra konkurencingos. Konkurencija pasireiškia noru tobulėti, ugdymo planų gerinimu, dirbančiųjų mokytojų patirtimi, kvalifikacija;
9. Atlikus tyrimą nustatyta, jog Druskininkų mokyklose ryškiai pasireiškia valdžios funkcijų decentralizacija bei mokytojų įtraukimas į valdymo procesą. Priimant sprendimus taip pat tariamasi ir su mokinių tėvais ir pačiais mokiniais;
10. Atlikus tyrimą nustatyta, kad dabartinė mokyklų finansavimo sistema skatina mokyklų konkurenciją, ir tuo pačiu naujosios viešosios vadybos principų laikymąsi. Tačiau sistema turi ir trūkumų, nes mažų miestelių mokyklos gauna nedidelį finansavimą dėl mažo mokinių skaičiaus;
11. Atlikus tyrimą nustatyta, kad mokyklų vadovai, atsižvelgdami į naujosios viešosios vadybos principus, skatina nuolatinį tobulėjimą ir mobilumą.

12. Atlikus tyrimą nustatyta, kad Druskininkų mokyklose efektyviai taikomi naujosios viešosios vadybos principai. Labiausiai paplitę principai yra decentralizacijos ir dalyvavimo. Mažiausiai taikomi privataus sektoriaus metodai;
13. Hipotezė, kad galima pagerinti mokyklų darbą remiantis naujosios viešosios vadybos principais, pasitvirtino.
14. Reikėtų tobulinti mokyklų finansavimo sistemą. Esamomis sąlygomis mažoms mokykloms nedideliuose miesteliuose itin sunku išgyventi;
15. Siekiant efektyvesnio naujosios viešosios vadybos principų taikymo mokyklose turėtų būti rengiami vadybos seminarai ne tik mokyklų vadovams, bet ir mokytojams;
16. Mokytojams turėtų būti labiau prieinami kvalifikacijos kėlimo kursai;
17. Siekiant efektyvesnio naujosios viešosios vadybos principų taikymo turėtų būti mažinama kontrolė ir skatinama pačių mokytojų atsakomybė.
18. Mokyklos turėtų rasti daugiau būdų, kaip dar iš šalies užsidirbti, kaip efektyviau panaudoti turimus išteklius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abrahamson E. Managerial fads and fashions // Academy of Management Review, vol.16, No 3, 1991
2. Adams D. Švietimo valdymo sistemos pertvarka ir nuolatinės švietimo kaitos problemos. Tarptautinė mokymo programos reformos ir įgyvendinimo XXI amžiuje konferencija, Stambulas, 2005 m. Birželio 8-10 d. <http://www.bmt.smm.lt/wp-content/uploads/2009/09/4-091208-Donald-K.-Adams-Svietimo-valdymo-sistemas-pertvarka-ir-nuolatinės-svietimo-kaitos-igyvendinimas.pdf> [žiūrėta 2010 09 13]
3. Bačys V. Mokyklos vadovas – mokyklos lyderis, Švietimo ir mokslo ministerija, Vilnius, 2010.
4. Bitinas B. Edukologinių tyrimų metodologiniai vingiai, 2006. <http://www.linkpdf.com/ebook-viewer.php?url=http://www.su.lt/filemanager/download/3796/12.pdf> [žiūrėta 2010 11 24]
5. Bruzgevičienė R. Nacionalinis švietimo plėtotės raportas. Švietimo ir mokslo ministerija, Vilnius, 2001. http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/RAPORTAS__taisymai_.pdf [žiūrėta 2010-04-30].
6. Cibulskas R. Švietimo vadyba – mokslas ir praktinė veikla // Pedagogika: Mokslo darbai. – Vilnius, 1997, T.33.
7. ES struktūrinė parama 2004- 2006. http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Ataskaitos/BPD_vertinimo_ataskaitos/SADM_26.pdf [žiūrėta 2010 11 17]
8. Į aktualius klausimus atsako švietimo ir mokslo viceministras Vaidas Bacys. Švietimo ir mokslo ministerija. Vilnius, 2010 <http://www.smm.lt/mz/2010/04/> [žiūrėta 2010-11-06]
9. J. Oleko išvalgos: Švietimo įstatymas diskriminuoja valstybines mokyklas. Kaunodiena.lt, 2010-03-29 <http://kauno.diena.lt/naujienos/mokslas-ir-it/j-oleko-izvalgos-svietimo-istatymas-diskriminuoja-valstybines-mokyklas-270083> [žiūrėta 2010-11-06]
10. Kalvaitis A. Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas bendrojo lavinimo mokyklose, Vilnius, 2008. http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/SPA%287%29_Valstybine%20svietimo%20strategija.pdf [žiūrėta 2010-10-26].

11. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, Kaunas, 2002.
http://www.linkpdf.com/ebook-viewer.php?url=http://www.vgtu.lt/upload/vvf_vtk/naukonsp%202.pdf [žiūrėta 2010 11 24]
12. Kubilius A. Esminė švietimo problema- mokyklos ir mokytojo autoritetas, 2008.
<http://www.elit.lt/2008/01/04/esmine-svietimo-problema-%E2%80%93-mokyklos-ir-mokytojo-autoritetas/> [žiūrėta 2010 11 21]
13. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas: Lietuvos Respublikos Seimas, 2003.
http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=302313 [žiūrėta 2010 04 30]
14. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas: Lietuvos Respublikos Seimas, 2010.
http://www.smm.lt/docs/d_panele/Svietim_lyginam_2010-03-04.pdf [žiūrėta 2010 11 06]
15. Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos. Švietimo gairės 2003 – 2012. Vilnius, 2002 <http://www.smm.lt/strategija/docs/svietimo.gaires.pdf> [žiūrėta 2010 10 08]
16. LR Seimo nutarimas dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų, Vilnius, 2003.07.04. www.smm.lt/ti/docs/strategija2003-12.doc [žiūrėta 2010-10-25].
17. LR Valstybės kontrolė. Valstybinio audito ataskaita. Švietimo sistemos reforma. 2008 m. gegužės 19 d. Nr. VA-P5-50-2-10, Vilnius. www.vkontrolė.lt/auditas_ataskaita.php?2480 [žiūrėta 2010 10 09]
18. LR Vyriausybės nutarimas dėl mokyklų tobulinimo programos patvirtinimo, 2002 m. Gegužės 28 d. Nr. 759, Vilnius, <http://www.mtp.smm.lt/nutarimai.htm> [žiūrėta 2010-10-27]
19. Mokyklų vadovai: vadovauja ar lyderiauja? Švietimo ir mokslo ministerija, Vilnius, 2007
http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/Mokyklu_vadovai.pdf [žiūrėta 2010 11 06]
20. Osborne D. Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992
21. Pollitt Ch., Bouckaert G. Viešojo valdymo reforma – lyginamoji analizė. Vilnius, 2003.
22. Prakapas R, Targamadžė V. Auditas mokykloje: tarp proceso ir strategijos. Vilnius, 2008
http://www.google.com/webhp?hl=lt#hl=lt&biw=1440&bih=691&q=+Targamadz%C4%97+V.+Auditas+mokykloje%3A+tarp+proceso+ir+strategijos&aq=f&aqi=&aql=&oq=+Targamadz%C4%97+V.+Auditas+mokykloje%3A+tarp+proceso+ir+strategijos&gs_rfai=&fp=d74774eec274531a [žiūrėta 2010 11 04]
23. Raipa A. Viešasis administravimas: pokyčiai, modernizavimo tendencijos. Tiltai, 2001, Nr.2

24. Raipa A. Viešojo administravimo sistemos tobulinimas ir perspektyvos. Kauno technologijos universitetas, 2006. <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa16/1648-2603-2006-nr16-112.pdf> [žiūrėta 2008-03-05]
25. Slavikova L. Švietimo vadyba: link profesionalios lyderystės, Praha, 2002. http://www.sac.smm.lt/images/10%202002%20Karlo%20univ%20Lyderystes%20studija%20_2_%284%29.pdf [žiūrėta 2010-10-23].
26. Staponkienė J. Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas // Viešoji politika ir administravimas. – Šiauliai, 2005, Nr. 13
27. Strazdas V. Kodėl estams sekasi geriau? // Dialogas. –Vilnius, 2010.06.04, Nr.22.
28. Supernat J. Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management. Uniwersytet Wrocławski, 2005 http://www.supernat.pl/artykuly/administracja_publiczna_w_swietle_koncepcji_new_public_management.html [žiūrėta 2010-11-03]
29. Šaparnis G., Šaparnienė D. Pedagogų vadybos vaizdinių psychosemantika identifikuojant mokyklos vadybos problemas. Šiaulių universitetas, Šiauliai, 2004. http://www.senoji.vpu.lt/pedagogika/PDF/2004/70/saparnis_Saparniene.pdf [žiūrėta 2010-09-13].
30. Švietimo ir mokslo ministerija. Valstybinio audito ataskaita. Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka, Vilnius, 2006. http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/Lavinimo_mokyklu_tinklo_pertvarka_ataskaita.pdf [žiūrėta 2010-10-27].
31. Targamadžė V. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos tikslų įgyvendinimo galimybė, taikant Herzbergo dviejų veiksmų teoriją. // Pedagogika. – Vilnius, 2000, Nr. 41.
32. Targamadžė V. Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas, 1996
33. Targamadžė V. Ateities mokyklos eskizo brėžtis: Metodologinė išvalga. Vilniaus universitetas, 2009 <http://www.senoji.vpu.lt/pedagogika/PDF/2009/95/targ36-42.pdf> [žiūrėta 2010-11-08]
34. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Vilnius, 2004.
35. Tumėnas A. Naujoji viešoji vadyba ir jos mitai. Kaunas, 2008. http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa25/VPA_Nr.25_A.Tumenas_p.38-49.pdf [žiūrėta 2010 11 20]
36. Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose. Švietimo ir mokslo ministerija. Vilnius, 2008

- http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/pr_analize/SPA%287%29_Valstybine%20svietimo%20strategija.pdf [žiūrėta 2010 10 26]
37. Venslovienė J., Jurkonis N., Sujetovienė G. Mokslinių tyrimų metodologija. http://www.linkpdf.com/ebook-viewer.php?url=http://aplinkotyra.vdu.lt/uploads/file/moduliai/mt_metodologija/mt_metodologija_Skaidres/s1%20tema.pdf [žiūrėta 2010 11 24]
38. Vienažindienė M., Sakalas A. Naujoji viešoji vadyba ir žmogiškųjų išteklių kaitos tendencijos. <http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/12/175.pdf> [žiūrėta 2010 11 20]
39. Zabulionis A. Švietimo finansavimo aspektai. Čekiai vaučerai krepšeliai. Atviros Lietuvos fondo Švietimo centras. Vilnius, 2001, <http://www.svietimas.lt/tyrimai.php> [žiūrėta 2010 11 16]
40. Želvys R. Švietimo sistemos centralizacija/ decentralizacija kaip esminė švietimo kaitos problema // Socialiniai mokslai: Edukologija. –Vilnius, 1997, Nr.3.
41. Želvys R. Švietimo sistemos tobulinimas. Gamintojai, vartotojai, teikėjai ir švietimo paslaugų kokybė. Vilniaus universitetas, 2001. http://aleph.library.lt/F?func=find-b&request=000017300&find_code=sys&local_base=LITLI [žiūrėta 2010 10 23]
42. Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita, Vilnius, 2000. <http://www.senoji.vpu.lt/bibl/elvpu/17649.pdf> [žiūrėta 2010-10-23].
43. Želvys R. Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius, 1999.
44. Želvys R. Švietimo vadyba naujojo tūkstantmečio pradžioje: kylančių iššūkių sprendimo kelių beiškant // Socialiniai mokslai: Socialiniai ir technologiniai iššūkiai bei jų įveikimo socioedukaciniai sprendimai. –Vilnius, 2006, Nr.2.
45. Želvys R. Švietimo vadybos raida ir aktualios dabarties problemos // Pedagogika: Mokslo darbai. –Vilnius, 1999, T.38.
46. Želvys R. Visuomenės požiūris į švietimo reformą: kas pasikeitė per 20 metų, Vilnius, 2009. http://www.google.lt/#hl=lt&source=hp&biw=1280&bih=587&q=visuomenes+poziuris+i+svietimo+reforma+kas+pasikeite+per&btnG=Google+Paie%C5%A1ka&aq=f&aqi=&aql=&oq=visuomenes+poziuris+i+svietimo+reforma+kas+pasikeite+per&gs_rfai=&fp=3ab784f6108ebb7f [žiūrėta 2010-10-09];

Jakavonienė I. Naujosios viešosios vadybos išplitimas Druskininkų mokyklų pavyzdžiu/ Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. Dr. D. Gudelis.- Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. – 72 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe detaliai išanalizuota naujosios viešosios vadybos teoriniai aspektai bei jų išplitimas Druskininkų mokyklų pavyzdžiu, nustatytos pagrindinės problemos bei pasiūlyti jų sprendimo būdai. Pirmoje darbo dalyje analizuojama naujosios viešosios vadybos koncepcija. Antroje darbo dalyje analizuojama švietimo vadybos koncepcija. Trečioje darbo dalyje analizuojama švietimo Lietuvoje koncepcija. Ketvirtoje darbo dalyje analizuojama mokyklų vadyba Lietuvoje. Penktoje darbo dalyje analizuojami kiekybinio ir kokybinio naujosios viešosios vadybos išplitimo Druskininkų mokyklose tyrimų rezultatai.

Pagrindiniai žodžiai: naujoji viešoji vadyba, mokykla, mokytojai, vadyba.

Jakavonienė I. New public management in schools of Druskininkai/ Master's Work in Public administration. Supervisor doc. Dr. D. Gudelis. – Vilnius: Faculty of Politics and management, Mykolas Romeris University, 2010. – 72 p.

ANNOTATION

Theoretical aspects of new public management as well as its distribution in Druskininkai schools are analyzed in this Master's work. Main issues have been determined and suggestions for solving problems have been made. Concept of new public management is analyzed in the first part of the work. Concept of education management is analyzed in the second part of the work. Concept of education in Lithuania is analyzed in the third part of the work. Schools management in Lithuania is analyzed in the fourth part of the work. Results of quantitative and qualitative research of new public management distribution in Druskininkai schools is analyzed in the fifth part of the work.

Key words: new public management, school, teachers, management

Jakavonienė I. Naujosios viešosios vadybos išplitimas Druskininkų mokyklų pavyzdžiu/ Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. Dr. D. Gudelis.- Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. – 72 p.

SANTRAUKA

Švietimo sistemos pertvarkos problemų aktualumą patvirtina spaudoje nuolat publikuojami straipsniai, pedagogų bei visuomenės nepasitenkinimas. Kadangi švietimo sistemoje dalyvauja beveik visi visuomenės nariai, todėl jie yra suinteresuoti, kad švietimo sistemos reforma būtų vykdoma rezultatyviai bei veiksmingai. Vienas iš būdų tą padaryti yra naujosios viešosios vadybos principų pritaikymas.

Tyrimo objektas - Druskininkų bendrojo lavinimo mokyklos

Pagrindinis šio darbo tikslas yra išanalizuoti naujosios viešosios vadybos principų taikymą Druskininkų bendrojo lavinimo mokyklose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti moklinę literatūrą NVV klausimais;
2. Išanalizuoti LR švietimo dokumentus, mokslinę, pedagoginę literatūrą nagrinėjama tema bei atskleisti ko tikimasi iš vykusių ir tebevykdomų švietimo reformų;
3. Fiksuoti NVV principų išplitimo lygį Druskininkų bendrojo lavinimo mokyklose, atlikti jų sklaidos analizę;
4. Išanalizuoti gautus rezultatus, pateikti išvadas bei rekomendacijas.

Tyrimo hipotezė – galima pagerinti mokyklų darbą remiantis NVV principais.

Darbe naudoti šie tyrimo metodai: mokslinės literatūros bei publikacijų analizė; įstatymų ir kitų teisinių dokumentų analizė; lyginamoji analizė; anketinė apklausa; interviu.

Nustatyta, jog Druskininkų mokyklose taikoma dauguma naujosios viešosios vadybos principų ir tai teigiamai įtakoja institucijų veiklą. Hipotezė, kad galima pagerinti mokyklų darbą remiantis NVV principais, pasitvirtino.

Siekiant efektyvesnio naujosios viešosios vadybos elementų taikymo mokyklų veikloje, siūloma rengti daugiau seminarų mokytojams, mažinti kontrolę ir skatinti pačių mokytojų atsakomybę.

Darbą sudaro lentelių sąrašas, paveikslų sąrašas, įvadas, pagrindinė darbo dalis, kurią sudaro teorinės bei praktinės dalys, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedai.

Jakavonienė I. New public management in schools of Druskininkai/ Master's Work in Public administration. Supervisor doc. Dr. D. Gudelis. – Vilnius: Faculty of Politics and management, Mykolas Romeris University, 2010. – 72 p.

SUMMARY

The relevance of reforms in education system is based on regular articles in the press as well as pedagogues and public dissatisfaction. As almost all members of the community are included in the education system, they are interested that education reform would be carried out effectively and efficiently. One way to do this is adaptation of new public management principles.

The object of this research - secondary schools in Druskininkai.

The main aim of this paper is to analyze the new public management principles in schools of Druskininkai.

Tasks of the work are:

- 1) To analyze scientific literature on new public management issues;
- 2) To analyze the documents, scientific, educational literature on the subject, and reveal what is expected from past and ongoing educational reforms;
- 3) To trace the rate of spread of new public management principles in schools of Druskininkai, to carry out an analysis of their dispersion;
- 4) To analyze the results, present conclusions and recommendations.

Hypothesis of the research – activities of schools could be improved based on principles of new public management.

Methods of the work: analysis of scientific literature and publications, analysis of laws and other legal documents, comparative analysis, questionnaire, interview.

It was found that the majority of schools in Druskininkai use principles of new public management and have positive results.

The hypothesis that activities of schools could be improved based on principles of new public management have been approved.

In order to achieve more effective usage of new public management principles it is suggested to organize more seminars for teachers, to reduce the control and increase the responsibility of teachers.

The work consists of the list of tables, list of charts, introduction, main part of the work, which includes theoretical and practical part, conclusions and recommendations, references and annexes

PRIEDAI**PRIEDAS NR. 1****APKLAUSOS ANKETA**

Gerbiamas Respondente,

Mykolo Romerio universitete rašau magistro studijų baigiamąjį darbą, kurio tema „Naujosios viešosios vadybos išplitimas Druskininkų mokyklų pavyzdžiu“.

Prašau atsakykite į pateiktus klausimus pažymėdami vieną ar kelis Jums priimtinausius atsakymus.

Ši anketa yra anonimiška, o atsakymai bus nagrinėjami tik apibendrinta forma.

Dėkoju už dalyvavimą tyrime.

1. Jūsų amžius:

- 23- 25 m.
- 26- 30 m.
- 31 – 40 m.
- 41 ir daugiau m.

2. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

3. Kiek metų dirbate mokytoju?

- 1- 2 m.
- 3- 10 m.
- 11- 15 m.
- 16 ir daugiau m.

4. Jūsų kvalifikacija:

- Mokytojas

- Mokytojas konsultantas
- Vyr. mokytojas
- Mokytojas metodininkas

5. Ar esate patenkinti savo darbu?

- Taip
- Iš dalies
- Ne

6. Kaip vertinate mokyklos vadovų žinias švietimo ir ugdymo klausimais?

- Labai gerai
- Gerai
- Patenkinamai
- Blogai

7. Ar mokyklos vadovai sugeba sutelkti darbuotojus atlikti darbą?

- Taip, visada
- Dažniausiai
- Kartais
- Labai retai

8. Ar jaučiate psichologinį spaudimą iš mokyklos vadovų?

- Taip, visada
- Taip, dažnai
- Retai
- Nejaučiu

9. Ar mokyklos vadovai aptaria su darbuotojais pastarųjų darbo kokybę?

- Taip, visada
- Taip, dažnai
- Retai
- Neaptaria

10. Ar mokyklos vadovai sugeba išvelgti gerąsias darbuotojų savybes ir tinkamai jas išnaudoti darbe?

- Taip, visada
- Dažniausiai
- Kartais
- Labai retai

11. Ar mokyklos vadovai skatina darbuotojus tobulintis, kelti kvalifikaciją?

- Taip, visada
- Dažniausiai
- Kartais
- Labai retai

12. Kaip vertinate mokyklos vadovų iniciatyvumą rengti kvalifikacijos kėlimo užsiėmimus?

- Labai gerai
- Gerai
- Patenkinamai
- Blogai

13. Ar mokyklos vadovai yra linkę išklausti?

- Taip, visada
- Dažniausiai
- Kartais
- Labai retai

14. Ar mokyklos vadovai skatina nuomonių įvairumą?

- Taip, visada
- Dažniausiai
- Kartais
- Labai retai

15. Ar mokyklos vadovai stebi vedamas pamokas ir jas vertina?

- Taip

- Kartais
- Ne

16. Ar mokyklos vadovai dalyvauja metodinių grupių susirinkimuose?

- Taip, visada
- Taip, dažnai
- Retai
- Nedalyvauja

17. Ar mokyklos vadovai vertina metodinių grupių darbą?

- Taip, visada
- Taip, dažnai
- Retai
- Nevertina

18. Ar mokyklos vadovai kartu su darbuotojais vertina vadovavimo bei informacijos sklaidos mokykloje efektyvumą?

- Taip, visada
- Taip, dažnai
- Retai
- Nevertina

19. Ar mokyklos vadovai pateikia pasiūlymų vadovavimo, informacijos sklaidos, metodinių grupių darbo efektyvumo didinimui?

- Taip, visada
- Taip, dažnai
- Retai
- Nepateikia

20. Ar mokyklos vadovai dalyvauja mokykloje organizuojamuose renginiuose?

- Taip, visada
- Taip, dažnai
- Retai
- Nedalyvauja

21. Ar mokyklos vadovai skatina inovatoriškumą, naujų sprendimų, galimybių ieškojimą?

- Taip
- Ne

22. Ar manote, kad mokyklos vadovai turi aiškią mokyklos viziją?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

23. Ar mokyklos vadovų suformuluoti mokyklos tikslai yra aktualūs pačiai mokyklai ir dera su valstybės švietimo politika?

- Taip
- Ne
- Neturiu nuomonės

24. Ar mokyklos vadovai visuomet planuoja mokyklos veiklą pagal suformuotus mokyklos tikslus?

- Taip, visada
- Dažniausiai
- Kartais
- Labai retai
- Neturiu nuomonės

25. Kaip vertintumėte darbo organizavimą mokykloje?

- Labai gerai
- Gerai
- Patenkinamai
- Blogai

26. Kaip vertinate mokyklos vadovų darbą apskritai?

- Labai gerai
- Gerai

- Patenkinamai
- Blogai

27. Kaip vertintumėte mokyklos valdymo veiksmingumą?

- Labai gerai
- Gerai
- Patenkinamai
- Blogai

PRIEDAS NR. 2

INTERVIU KLAUSIMYNAS**Decentralizacija**

1. Kas, jūsų manymu, turėtų priimti ir atleisti mokyklos personalą, direktorių?
2. Kokiais kriterijais remiantis turėtų būti vykdoma personalo ir direktoriaus atranka?
3. Ar mokyklos vidaus auditas, jūsų manymu, skatina bendruomenės atsakomybę?
4. Kas, jūsų nuomone, turėtų priimti sprendimą dėl mokyklos tipo pakeitimo?

Privatizacija

5. Kaip vertinate privačių mokyklų vaidmenį švietimo sistemoje?

Marketizacija

6. Kaip vertinate dabar egzistuojantį mokyklų finansavimo principą?
7. Kaip manote, ar jūsų vadovaujama mokykla konkuruoja su kitomis mokyklomis? Kaip?
8. Ar jums priimtinas požiūris į mokinį kaip į klientą?

Dalyvavimas

9. Ar bendradarbiaujate su mokyklos bendruomene formuluojant mokyklos tikslus ir organizuojant darbą? Kaip tai darote?
10. Kaip jūsų vadovaujamos mokyklos interesai derinami su personalu, mokiniais, jų tėvais ir kitais susijusiais asmenimis?

Privataus sektoriaus metodų taikymas

11. Kaip vertinate savo vadybinį pasirengimą?
12. Ar jūsų vadovaujamos mokyklos mokytojai bei vadovybė dažnai dalyvauja vadybos žinių tobulinimui skirtuose renginiuose? Ar, jūsų nuomone, to pakanka?
13. Kas turėtų organizuoti vadybos žinių tobulinimą mokyklų vadovams bei mokytojams?

14. Kas turėtų spręsti, kokie kvalifikacijos tobulinimo renginiai reikalingi mokyklos mokytojams?
15. Kaip manote, ar dabartinė vadovavimo mokyklai ir jos valdymo sistema skatina lyderystę ar tik niekam netrukdančią tvarkingą darbą?