



ŠVIETIMO IR MOKSLO MINISTERIJA

MSTP



UGDYMO
PLĖTOTĖS
CENTRAS

MOKYKLŲ, DALYVAVUSIŲ MSTP 2006-2009 M., NAUJOS MOKYKLOS ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS ĮDIEGIMO SITUACIJOS VERTINIMO ATASKAITA

Igor Ivenkov
2011

TURINYS

1.	ĮVADAS.....	2
2.	VERTINIMO METODOLOGIJA	3
3	APKLAUSOS RAŠTU ATLIKIMAS	5
4	VERTINIMO REZULTATAI	8
4.1	Bendri rezultatai	8
4.2	Apie dalyvavimą MSTP ir programos dalyvių lūkesčius.....	11
4.3	Mokyklos struktūros ir valdymo modelio įdiegimo rezultatai ir pasekmės	15
4.4	Nuolatinio mokyklos valdymo lygmuo - bendrieji klausimai.....	17
4.5	Nuolatinio mokyklos valdymo lygmuo - ugdymo sritis.....	20
4.6	Nuolatinio mokyklos valdymo lygmuo - veiklos įsivertinimo ir planavimo sritis.....	28
4.7	Nuolatinio mokyklos valdymo lygmuo - ugdymo aprūpinimo sritis	31
4.8	Periodinio valdymo lygmuo	36
4.9	Savivaldos lygmuo	38
5	KOKYBINIAI REZULTATAI: „IŠMOKTOS PAMOKOS“ IR PASIŪLYMAI	43
	PRIEDAI.....	57

1. ĮVADAS

Mokyklų, dalyvavusių įgyvendinant Mokyklos struktūros tobulinimo 2006-2009 m. programą, naujos mokyklos organizacinės struktūros įdiegimo situacijos vertinimas buvo atliktas 2011 m. gegužės – rugpjūčio mėn. Ugdymo plėtotės centro užsakymu.

Vertinimas buvo atliktas dviem būdais:

- anketinės apklausos būdu MSTP 2006-2009 m. dalyvavusiose 26 pradinėse, pagrindinėse, keturmetėse gimnazijose, vidurinėse mokyklose ar gimnazijose, vykdančiose pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas, ir esančiose Vilniaus miesto, Šiaulių miesto ir Kauno rajono savivaldybėse. Vertinimo rezultatai pateikiami šioje vertinimo ataskaitoje;
- grupinio interviu būdu, aptariant naujos mokyklos organizacinės struktūros įdiegimo rezultatus su 4 mokyklų bendruomenės nariais.

Apklausos metu respondentai pateikė savo nuomones apie MSTP įgyvendinimą jų mokyklose, šio įgyvendinimo rezultatus, sėkmingumą ir klaidas. Vertinimo ataskaitoje pateikiama analizė parengta tik remiantis apklausos dalyvių pateikta informacija.

2. VERTINIMO METODOLOGIJA

Vertinimo tikslas	Išsiaiškinti ir apibendrinti 26 pradinėse MSTP 2006-2009 m. dalyvavusių mokyklų vadovų ir darbuotojų nuomonę apie dalyvavimą MSTP, jos įgyvendinimo rezultatus, pokyčius mokykloje ir atskiruose mokyklos veiklos srityse
Tikslinė grupė	Mokyklų ir gimnazijų, 2006-2009 m. dalyvavusių MSTP: <ul style="list-style-type: none">• direktoriai;• direktorių pavaduotojai;• skyrių vedėjai;• metodiniu tarybų ir metodinių grupių (ratelių) vadovai.
Vertinimo vieta	Vilniaus ir Šiaulių miestai, Kauno rajonas
Vertinimo metodas	Vertinimui buvo panaudoti du metodai: <ul style="list-style-type: none">• mokyklos darbuotojų apklausa raštu (visos 26 mokyklos)• grupiniai interviu (4 skirtingų tipų mokyklos).

Mokyklų darbuotojų apklausa raštu

Tikslinei grupei buvo pateikta užpildyti anketa, sudaryta Excel lentelės forma (Priedas 1). Anketoje respondentams pasiūlyta atsakyti į 48 klausimus, kurių didžiąjai daliai atsakymą pasiūlyta pasirinkti iš išskleidžiamojo meniu (angl., drop down menu). Penkiuose atviruose klausimuose respondentų buvo prašoma pateikti nuomonę arba pasiūlymą laisva forma. Kartu su anketa apklausos dalyviams buvo pateikta detali anketos pildymo instrukcija.

Anketos 48 klausimai sugrupuoti į 2 dalis ir 10 skyrių.

1 dalis (18 bendrų klausimų): bendrieji klausimai (respondentų apibrėžtis), nuostatos apie dalyvavimą MSTP ir dalyvių lūkesčius prieš pradedant projektą, mokyklos struktūros ir valdymo modelio įdiegimo rezultatų ir pasekmių vertinimas bei respondentų patarimai "naujokams".

2 dalis (30 klausimų, suskirstytų į 6 skyrius pagal valdymo lygmenis): nuolatinio mokyklos valdymo lygmuo - bendrieji klausimai, nuolatinio mokyklos valdymo lygmuo - ugdymo sritis, nuolatinio mokyklos valdymo lygmuo - veiklos įsivertinimo ir planavimo sritis, nuolatinio mokyklos valdymo lygmuo - ugdymo aprūpinimo sritis, periodinio valdymo lygmuo, savivaldos lygmuo.

Apklausa raštu anketos buvo teikiamos respondentams centralizuotai su Vilniaus, Kauno rajono ir Šiaulių savivaldybių švietimo skyrių pagalba. Užpildytas anketas respondentai teikė tiesiai šį vertinimą atliekančiam ekspertui.

Grupiniai interviu

Grupiniai interviu buvo atlikti su 4 skirtingų tipų mokyklų bendruomenių nariais: gimnazija, vidurinė, pagrindinė ir pradinė mokykla.

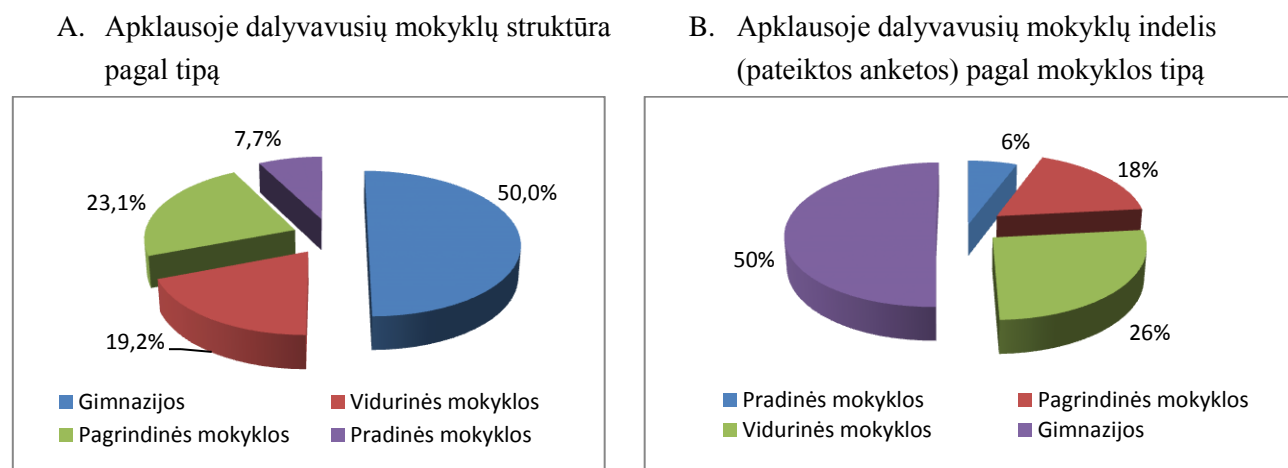
Interviu kryptys:

1. Kaip dabar atrodo jūsų mokykla įdiegus naują organizacinės struktūros modelį?
2. Su kokiomis jūsų mokyklos tipui specifinėmis, jūsų nuomone, problemomis susidūrėte diegiant naują organizacinės struktūros modelį?
3. Kuo reikėtų papildyti naujos organizacinės struktūros modelio įgyvendinimo programą?

3 APKLAUSOS RAŠTU ATLIKIMAS

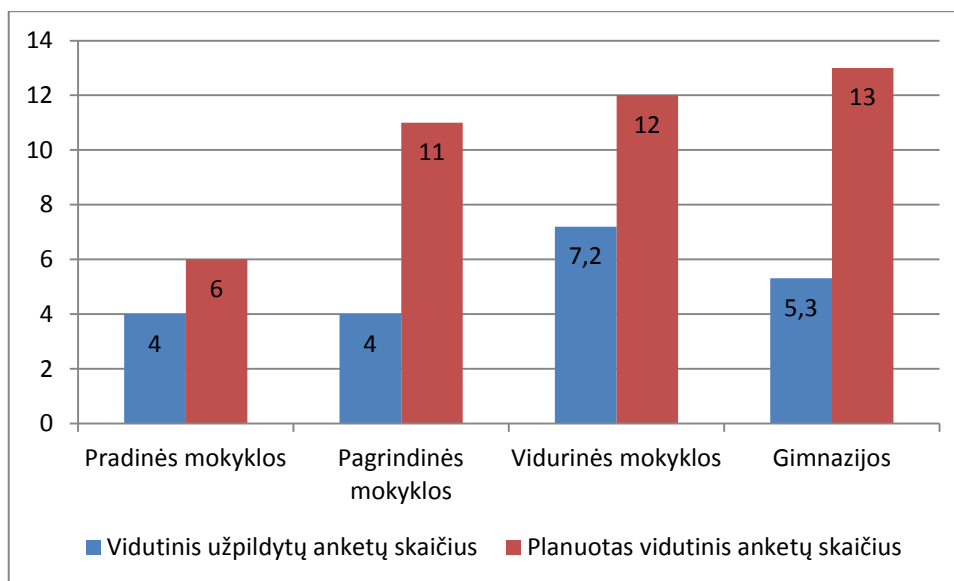
Apklausoje buvo išsiustas elektroniniu paštu 26 mokykloms, 2006-2009 m. dalyvavusioms MSTP, tarp kurių: 13 gimnazijų (3 iš jų MSTP projekto metu buvo vidurinės), 5 vidurinės, 6 pagrindinės ir 2 pradinės mokyklos (A dalis Pav. 1.).

Buvo tikimasi gauti apie 300 dalyvių užpildytų anketų, tačiau užpildytas anketas pateikė tik 137 apklausoje dalyvių iš visų 26 mokyklų. Į anketos klausimus atsakiusių dalyvių struktūra pagal mokyklos tipą pateikiama B dalyje Pav. 1.



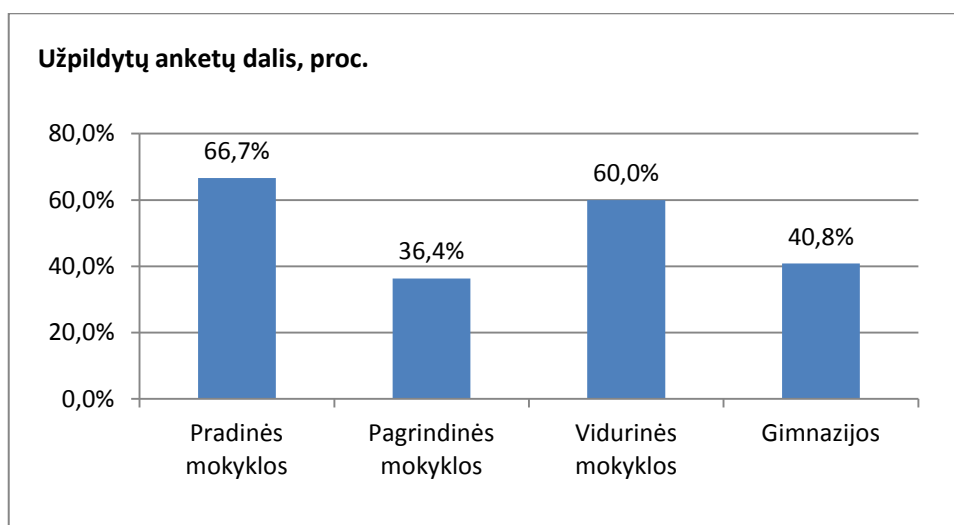
Pav. 1. Dalyvių ir pateiktų anketų struktūra pagal mokyklos tipą

Struktūrizavus užpildytų anketų pateikimą pagal mokyklų tipus ji beveik atitiko apklausoje dalyvavusių mokyklų santykį: pusę anketų pateikė respondentai iš gimnazijų (keturmečių ir vykdančių pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas), šiek tiek daugiau, nei ketvirtį anketų pateikė vidurinės mokyklos, 18 proc. – pagrindinės ir apie 6 procentus – pradinės mokyklos. Tačiau palyginus mokyklų valdymo struktūras ir tikslinių grupių narių skaičių skirtingų tipų mokyklose galima pamatyti, kad aktyviausiai apklausoje sudalyvavo vidurinių ir pradinių mokyklų respondentai (Pav. 2).



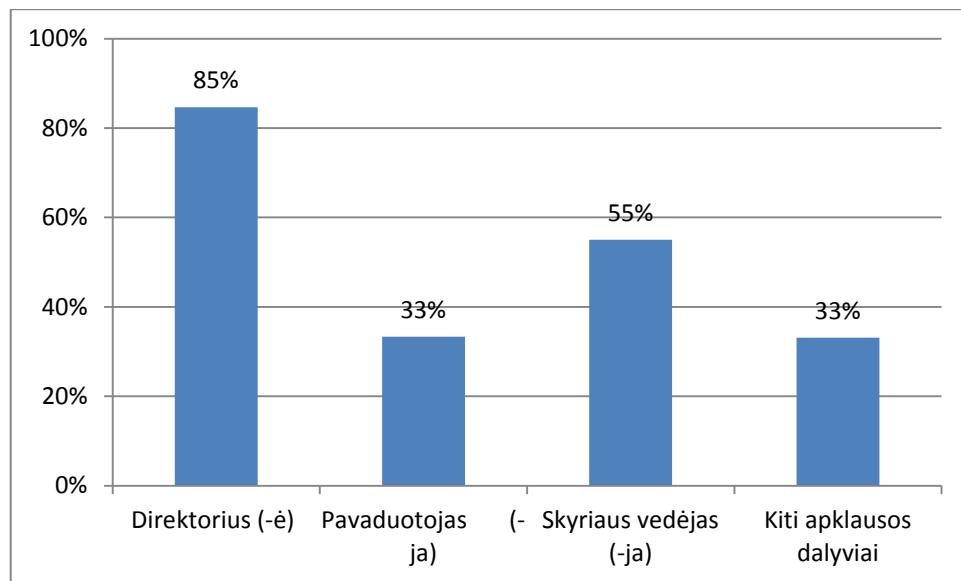
Pav. 2. Užpildytų anketų pateikimo vidurkiai pagal mokyklos tipą

Bendras dalyvių aktyvumas pildant anketas, t.y. pateiktų ir planuotų gauti anketų santykis, sudarė 44,6 proc. Aktyviausiai (66,7 proc.) anketas užpildė pradinė mokyklų atstovai, mažiausiai užpildytų anketų pateikė pagrindinės mokyklos ir gimnazijos (Pav. 3).



Pav. 3. Anketų pildymo aktyvumas pagal mokyklos tipą

Aktyviausiai anketavime sudalyvavo mokyklų direktoriai, pasyviausieji buvo jų pavaduotojai (Pav. 4).



Pav. 4. Užpildytų anketų pateikimas pagal pareigas

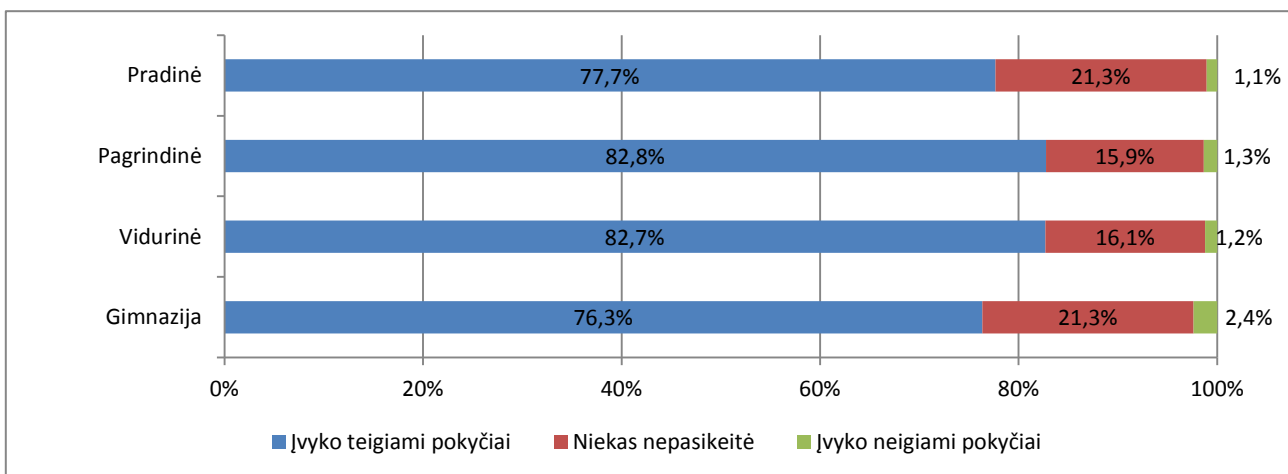
4 VERTINIMO REZULTATAI

4.1 Bendri rezultatai

Bendram MSTP projekto įgyvendinimo įvertinimui buvo panaudoti trys indikatoriai, suformuoti sugrupavus anketose pateiktus atsakymus:

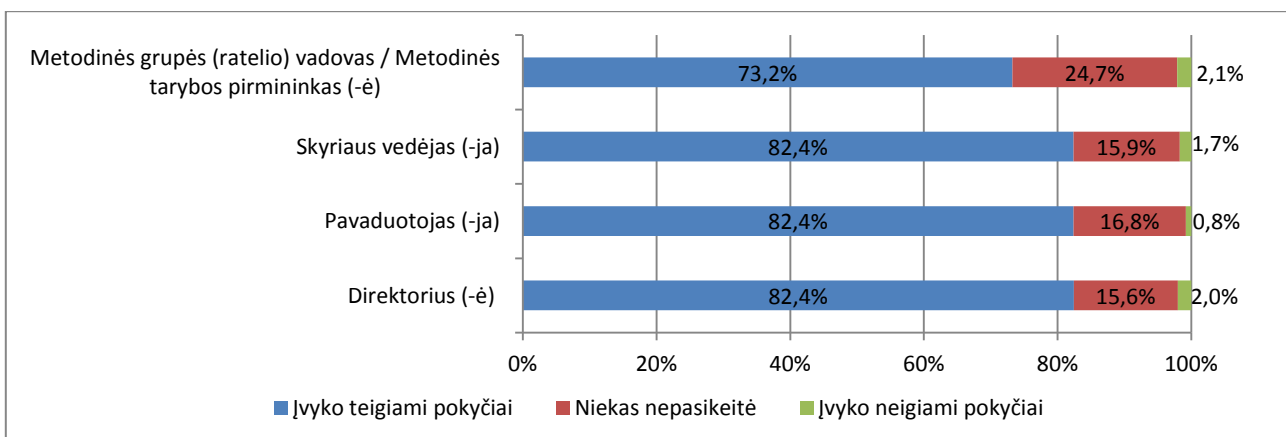
- įvyko teigiami pokyčiai (palankūs vertinimai, teigiami atsakymai, pagerėjimo fiksavimas);
- niekas nepasikeitė;
- įvyko neigiami pokyčiai (neigiami atsakymai, pablogėjimo fiksavimas).

Apie 80 proc. apklausos dalyvių teigiamai įvertino dalyvavimą MSTP ir jos įgyvendinimo rezultatus. Teigiamus pokyčius įgyvendinus MSTP išvelgė virš 82 proc. respondentų iš pagrindinių ir vidurinių mokyklų, tuo tarpų pesimistiškiausiai dalyvavimą MSTP ir jos rezultatus įvertino gimnazijos (Pav. 5).



Pav. 5. Bendras MSTP sėkmingumo ir nesėkmės vertinimas pagal mokyklų tipus

MSTP įgyvendinimo rezultatų vertinimas pagal respondentų pareigas parodė, kad vienoda dalis (šiek tiek virš 82 proc.) mokyklų direktorių, jų pavaduotojų ir skyrių vedėjų su MSTP dalyvavimu ir įgyvendinimu susijusius pokyčius vertina teigiamai, tuo tarpu tarp mokytojų atstovų, metodinių ratelių vadovų ir metodinių tarybų pirmininkų, pozityvus požiūris sudaro tik apie 73 proc. (Pav. 6).



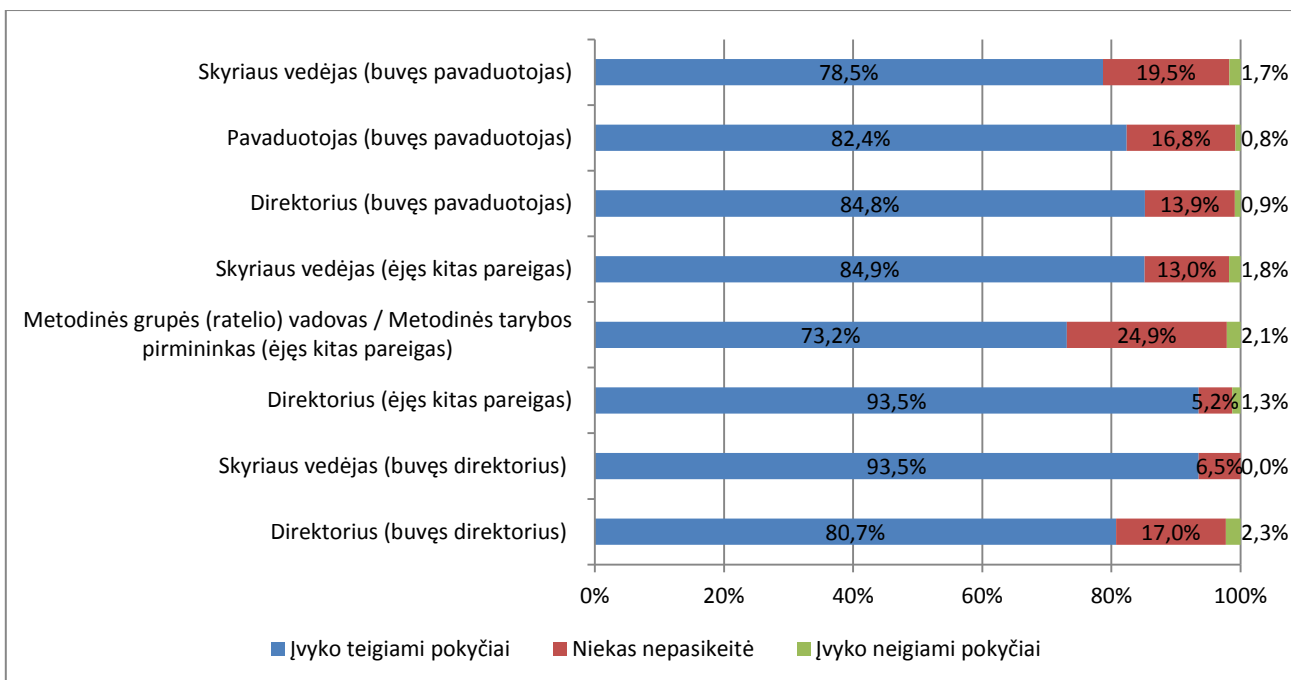
Pav. 6. Bendras MSTP sėkmingumo ir nesėkmės vertinimas pagal respondentų pareigas

Siekiant palyginti respondentų nuomones priklausomai nuo jų karjeros pokyčių po MSTP projekto įgyvendinimo, respondentai buvo struktūrizuoti į mažesnes grupes pagal pareigas, kurias jie užėmė MSTP projekto įgyvendinimo ir apklausos metu:

- direktorius (buvęs direktorius) – direktorius, kurio pareigos nepasikeitė nuo MSTP įgyvendinimo pradžios;
- direktorius (buvęs pavadootojas) – direktorius, MSTP projekto metu ėjęs pavadootojo pareigas;
- direktorius (ėjęs kitas pareigas) - direktorius, MSTP projekto metu ėjęs kitas nei direktoriaus, pavadootojo, metodinės grupės (ratelio) vadovo arba metodinės tarybos pirmininko pareigas;
- pavadootojas (buvęs pavadootojas) – pavadootojas, kurio pareigos nepasikeitė nuo MSTP įgyvendinimo pradžios;
- skyriaus vedėjas (buvęs direktorius) – skyriaus vedėjas, MSTP projekto metu ėjęs direktoriaus pareigas;
- skyriaus vedėjas (buvęs pavadootojas) - skyriaus vedėjas, MSTP projekto metu ėjęs pavadootojo pareigas;
- skyriaus vedėjas (ėjęs kitas pareigas) - MSTP projekto metu ėjęs kitas nei direktoriaus, pavadootojo, metodinės grupės (ratelio) vadovo arba metodinės tarybos pirmininko pareigas;
- metodinės grupės (ratelio) vadovas / Metodinės tarybos pirmininkas (ėjęs kitas pareigas) - metodinės grupės (ratelio) vadovas arba metodinės tarybos pirmininkas, MSTP projekto metu ėjęs kitas nei direktoriaus, pavadootojo, metodinės grupės (ratelio) vadovo arba metodinės tarybos pirmininko pareigas.

Dalyvavimo MSTP ir jos įgyvendinimo rezultatų vertinimas pagal aukščiau minėtas respondentų grupes pateiktas Pav. 7. Palankiausiai (beveik 85 proc.) dalyvavimą MSTP ir su jos įgyvendinimo rezultatais susijusius pokyčius įvertino dvi visiškai skirtingos kategorijos:

1. po MSTP įgyvendinimo padarę karjerą iki direktoriaus pozicijos mokyklos darbuotojai, MSTP metu ėję kitas nei direktoriaus, pavaduotojo, metodinės grupės (ratelio) vadovo arba metodinės tarybos pirmininko pareigas;
2. MSTP metu buvę direktoriai, šiuo metu einantys skyriaus vedėjo pareigas.



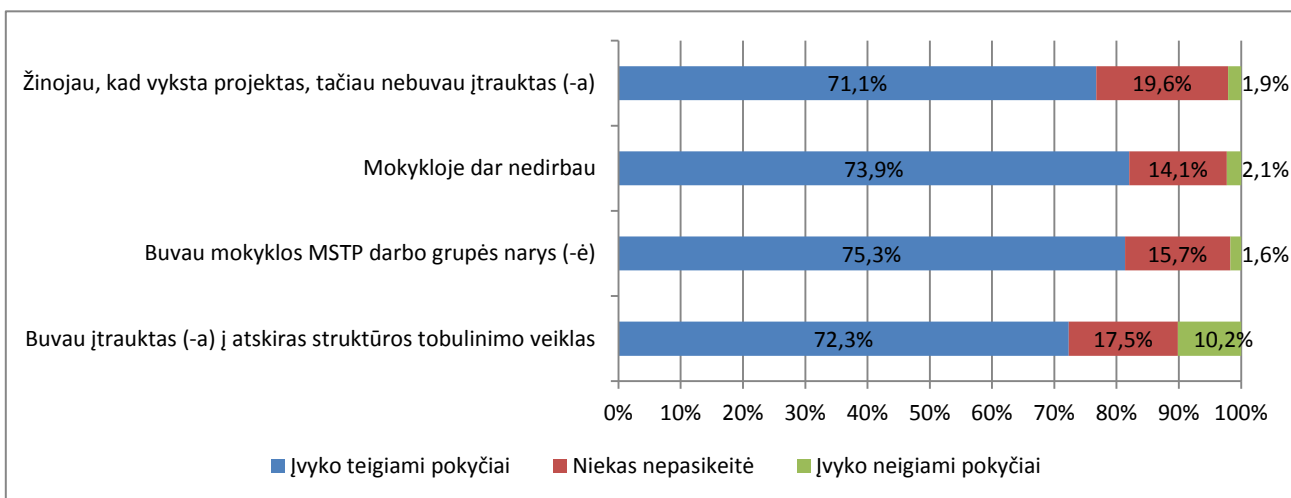
Pav. 7. Bendras MSTP sėkmingumo ir nesėkmės vertinimas pagal respondentų pareigas, įvertinus jų karjeros pokyčius

Blogiausiai pokyčius vertina mokytojų atstovai - metodinių grupių (ratelių) vadovai arba metodinių tarybų pirmininkai, MSTP projekto metu ėję kitas nei direktoriaus, pavaduotojo, metodinės grupės (ratelio) vadovo arba metodinės tarybos pirmininko pareigas. Beveik 25 proc. šios kategorijos atstovų pažymėjo, kad niekas po MSTP įgyvendinimo nepasikeitė, o 2,1 proc. šios kategorijos respondentų nurodė, kad mokykloje įvyko neigiamų pokyčių.

Siekiant palyginti respondentų nuomones, pagal jų įsitraukimą į MSTP veiklas, tikslinės grupės nuomonės buvo sugrupuotos šiais pjūviais:

- buvę mokyklos MSTP darbo grupės nariai;
- dalyvavę MSTP – buvo įtraukti į atskiras struktūros tobulinimo veiklas;
- respondentai, žinoję, kad vyksta projektas, tačiau įtraukti į MSTP veiklas nebuvo;
- respondentai, kurie MSTP metu mokykloje dar nedirbo.

Aukščiau minėtų respondentų grupių nuomonės pateiktos Pav. 8. Palankiausias nuomonės pateikė buvę mokyklos MSTP darbo grupės nariai. Blogiausiai dalyvavimą MSTP ir po jos įvykusių pokyčius įvertino mokyklų atstovai, dalyvavę atskiruose struktūros tobulinimo veiklose.

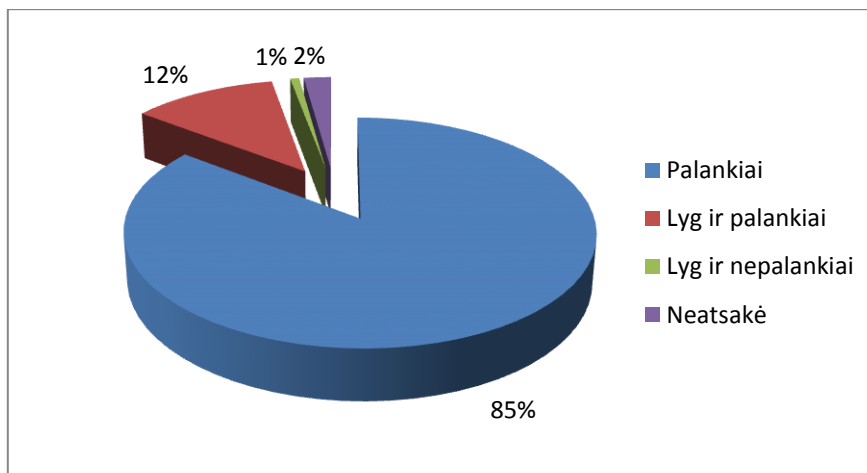


Pav. 8. Bendras MSTP sėkmingumo ir nesėkmės vertinimas pagal respondentų įsitraukimo į MSTP lygį

4.2 Apie dalyvavimą MSTP ir programos dalyvių lūkesčius

Klausimas. *Kaip vertinate faktą, kad būtent Jūsų mokykla dalyvavo MSTP 2006-2009 metais?*

Į šį klausimą 97 proc. apklausos dalyvių atsakymai buvo teigiami, 2 proc. neatsakė ir tik 0,7 procento (t.y. 1 dalyvio) atsakymas buvo negatyvus (Pav. 9). Nepalankiai mokyklos dalyvavimą MSTP įvertino dalyvis, kuris žinojo, kad jo mokykloje vyksta MSTP projektas, tačiau pats jo veiklose nedalyvavo.



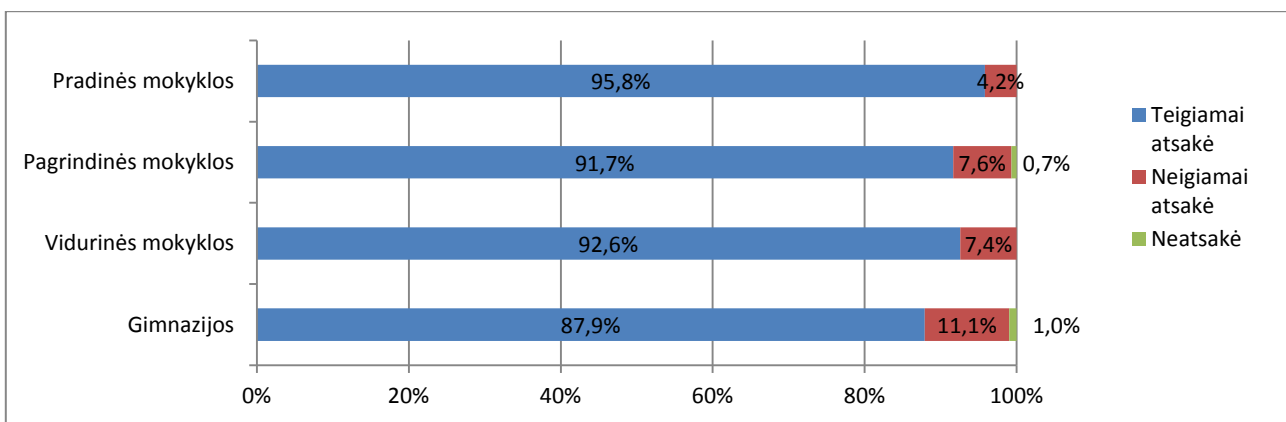
Pav. 9. Fakto, kad mokykla dalyvavo MSTP 2006-2009 metais, vertinimas

Klausimas. Įvertinkite projekto pradžioje dalyvių išsakytų lūkesčių išsipildymą praėjus beveik 3 metams po naujos mokyklos valdymo struktūros įdiegimo.

Ši vertinimą sudarė 6 teiginiai, suformuoti įžanginio MSTP dalyvių seminaro metu 2006 metais kaip mokyklų - programos dalyvių lūkesčiai:

1. pedagogai ir vadovai skiria daugiau laiko tiesioginiam darbui;
2. pasiekta mokyklos struktūros funkcijų dermė;
3. pasiektas realus mokyklų finansinis savarankiškumas;
4. išlaisvinus mokytojus nuo rutininių darbų ir biurokratizmo, liko laiko saviugdai ir kūrybai;
5. darbas optimizuotas taip, kad vadovus priartintume prie mokytojų, mokytojus prie mokinių;
6. suformuota valdymo vertikalė, tapo funkcionalesnė vidurinioji grandis.

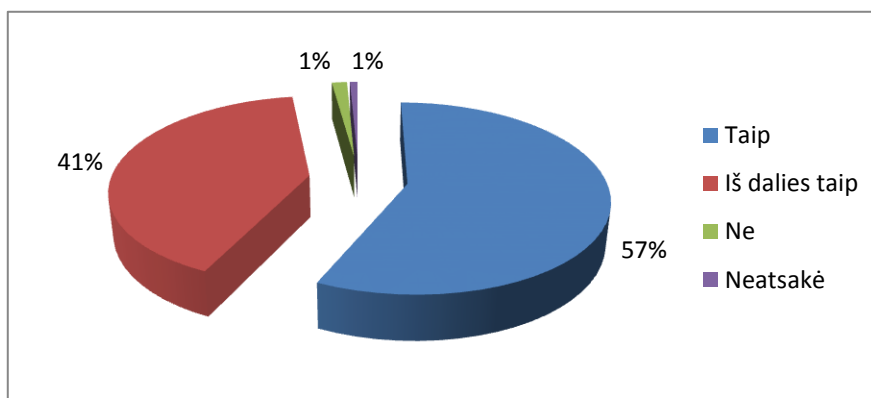
Atsakymų į aukščiau įvardintus šešis klausimus apibendrinimas parodė, kad 90 proc. respondentų į juos atsakė teigiamai, t.y. apklausos dalyviai mano, kad MSTP įgyvendinimo pradžioje suformuluoti lūkesčiai pasiteisino 90 procentų (Pav. 10). Pagal mokyklų tipus MSTP lūkesčių pasiteisinimo vertinimai skiriasi: gimnazijų atstovai mano, kad jų lūkesčiai pasiteisino 87,9 procentų, tuo tarpu pradinių mokyklų vertinimas – 95,8 procentų.



Pav. 10. Prieš MSTP įgyvendinimą suformuluotų mokyklų-dalyvių lūkesčių pasiteisinimo įvertinimas pagal mokyklų tipus

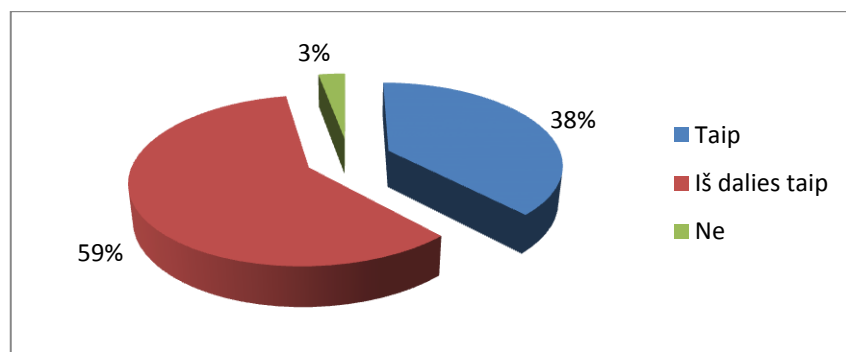
Toliau pateikiamas respondentų vertinimas pagal atskirus lūkesčių teiginius.

Su teiginiu, kad projekto pasėkoje „*Pedagogai ir vadovai skiria daugiau laiko tiesioginiam darbui*“ pilnai arba iš dalies sutiko 98 proc. apklausos dalyvių. Tik 2 projekte nedalyvavę respondentai (1 proc. apklausos dalyvių) neigiamai vertina šio lūkesčio įgyvendinimą (Pav. 11).



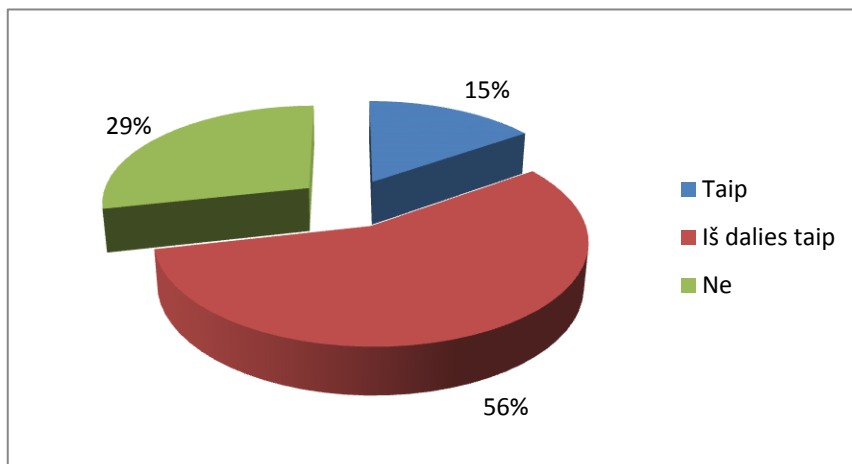
Pav. 11. Lūkesčio „Pedagogai ir vadovai skiria daugiau laiko tiesioginiam darbui“ vertinimas

Kad MSTP pasėkoje buvo įgyvendintas mokyklų-MSTP dalyvių lūkestis „*Pasiekta mokyklos struktūros funkcijų dermė*“, sutinka 97 proc. apklausos dalyvių (Pav. 12).



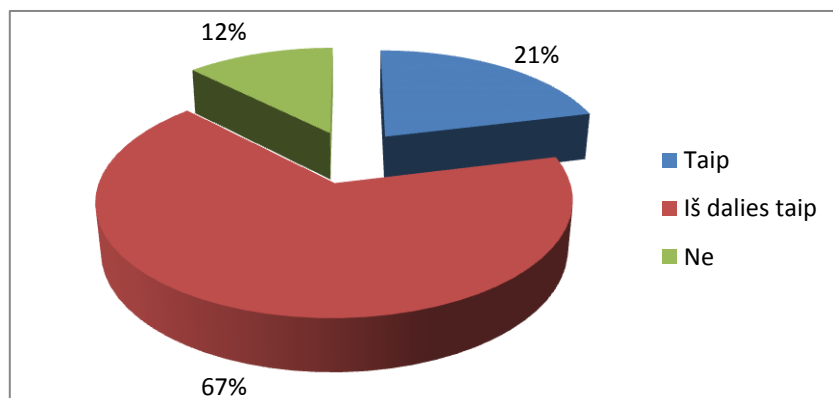
Pav. 12. Lūkesčio Pasiiekta mokyklos struktūros funkcijų dermė“ vertinimas

MSTP pradžioje suformuoto lūkesčio „Pasiekta realus mokyklų finansinis savarankiškumas“ pasiekimą patvirtino 71 proc. apklausos dalyvių. Su tuo nesutiko 29 proc. dalyvių, didžiąją dalį kurių sudaro mokyklų direktoriai, jų pavaduotojai ir skyrių vedėjai (27 iš 39 pateikusių neigiamą atsakymą). Detaliau - Pav. 13.



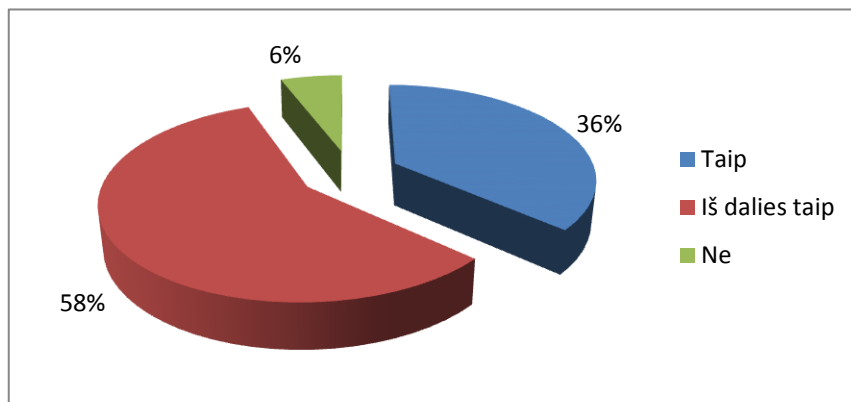
Pav. 13. lūkesčio „Pasiiekta realus mokyklų finansinis savarankiškumas“ vertinimas

„Išlaisvinus mokytojus nuo rutininių darbų ir biurokratizmo, liko laiko saviugdai ir kūrybai“ – su tuo pilnai arba iš dalies sutinka 88 proc. apklaustųjų (Pav. 14).



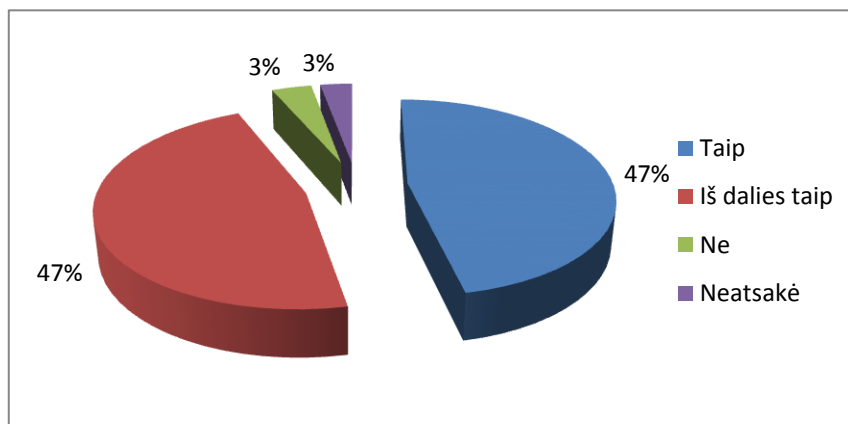
Pav. 14. Lūkesčio „Išlaisvinus mokytojus nuo rutininių darbų ir biurokratizmo, liko laiko saviugdai ir kūrybai“ vertinimas

Kad lūkestis „Darbas optimizuotas taip, kad vadovus priartintume prie mokytojų, mokytojus prie mokinių“ yra įgyvendintas mano 94 proc. apklausos dalyvių (Pav. 15).



Pav. 15. Lūkesčio „Darbas optimizuotas taip, kad vadovus priartintume prie mokytojų, mokytojus prie mokinių“ vertinimas

Su tuo, kad MSTP pasėkoje „Suformuota valdymo vertikalė, tapo funkcionalesnė vidurinioji grandis“ sutinka pilnai arba iš dalies 94 proc. apklaustųjų (Pav. 16).

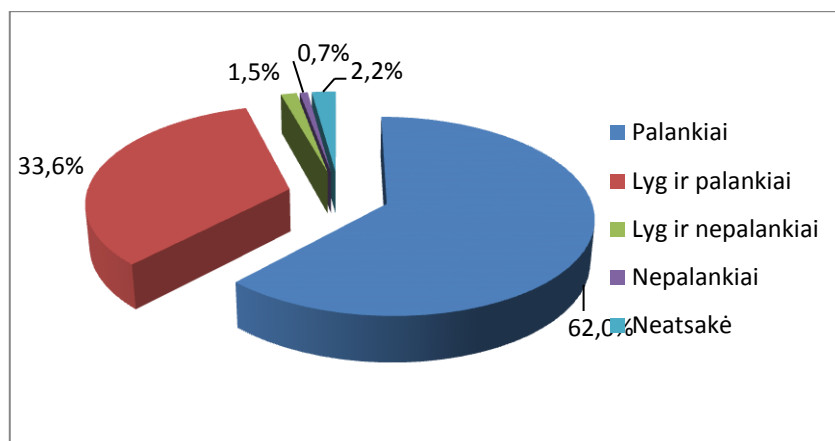


Pav. 16. Lūkesčio „Suformuota valdymo vertikalė, tapo funkcionalesnė vidurinioji grandis“ vertinimas

4.3 Mokyklos struktūros ir valdymo modelio įdiegimo rezultatai ir pasekmės

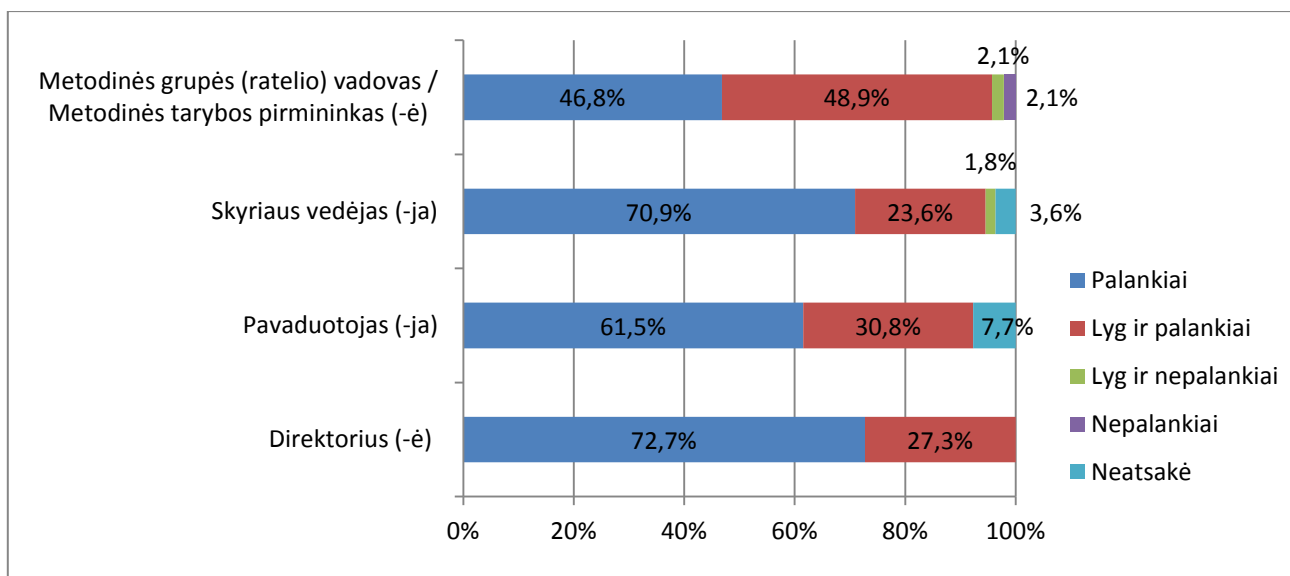
Klausimas. *Kaip vertinate MSTP metu įdiegtą savo mokyklos, kaip organizacijos, struktūrinį valdymo modelį?*

Mokyklos pasirinktą struktūrinį valdymo modeli teigiamai (palankiai ir lyg ir palankiai) vertina 95,6 proc. apklausos dalyvių (žr. Pav. 17).



Pav. 17. Mokykloje įdiegto valdymo modelio įvertinimo struktūra

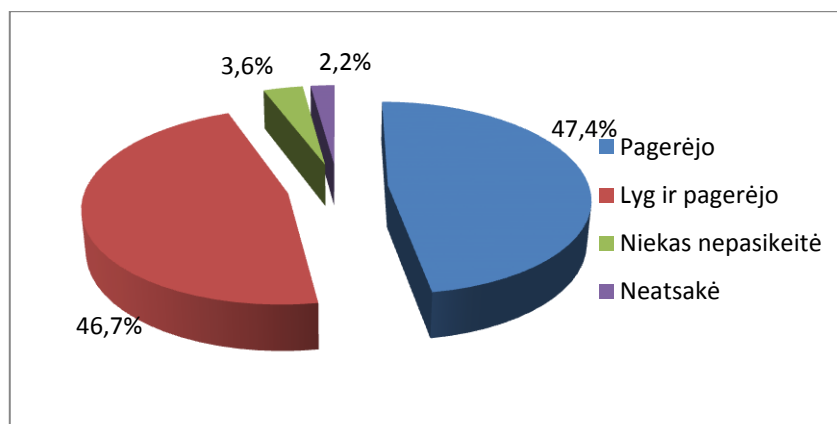
Tarp respondentų geriausiai mokyklos pasirinktą modelį vertina direktoriai (100 proc. teigiamų vertinimų – žr. Pav. 18), tuo tarpu metodinių grupių vadovai ir metodinių tarybų pirmininkai aiškios nuomonės neturi: apie 51 proc. jų įvertino modelio pasirinkimą „lyg ir palankiai“ arba „lyg ir nepalankiai“. Šios grupės 2,1 proc. atstovų mokyklos valdymo struktūros modelį įvertino nepalankiai.



Pav. 18. Mokykloje įdiegto valdymo modelio vertinimo struktūra pagal respondentų pareigas

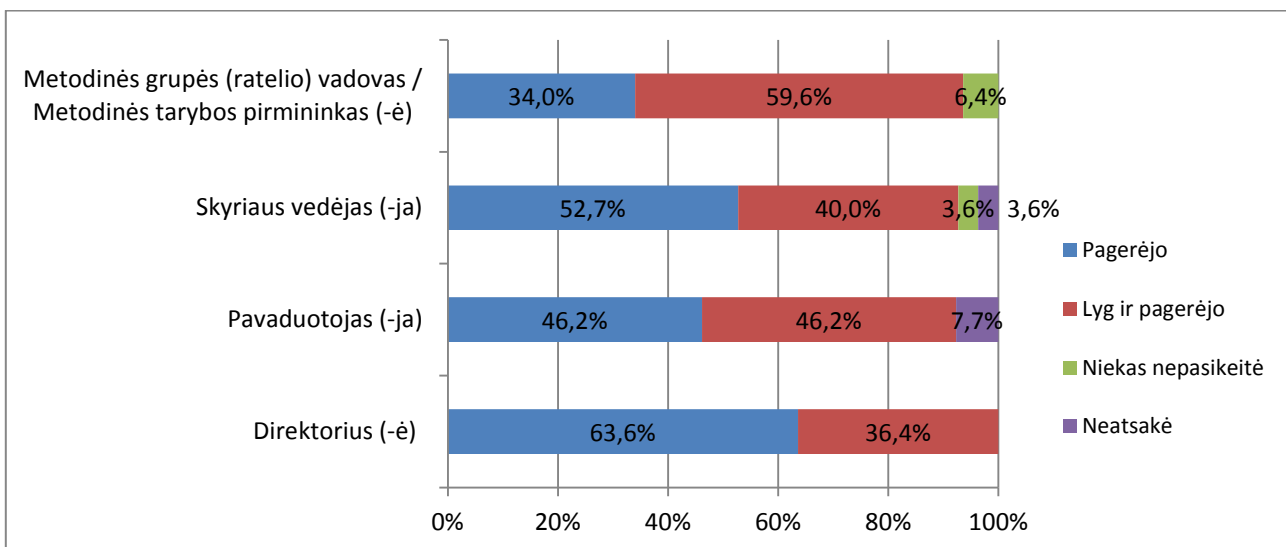
Klausimas 8. Įvertinkite mokyklos valdymo pokyčių rezultatus bei pasekmes. Ar, praėjus beveik 3 metams po naujos mokyklos valdymo struktūros įdiegimo, mokyklos valdymas....

Vertinant mokykloje įvykusius pokyčius virš 94 proc. apklausos dalyvių juos įvertino teigiamai (Pav. 19). Pažymėtina, kad neigiamų vertinimų nebuvo.



Pav. 19. Mokyklos valdymo pokyčių įvertinimo struktūra

Visi apklausoje dalyvavusieji mokyklų direktoriai įvykusius pokyčius įvertino teigiamai (Pav. 20).



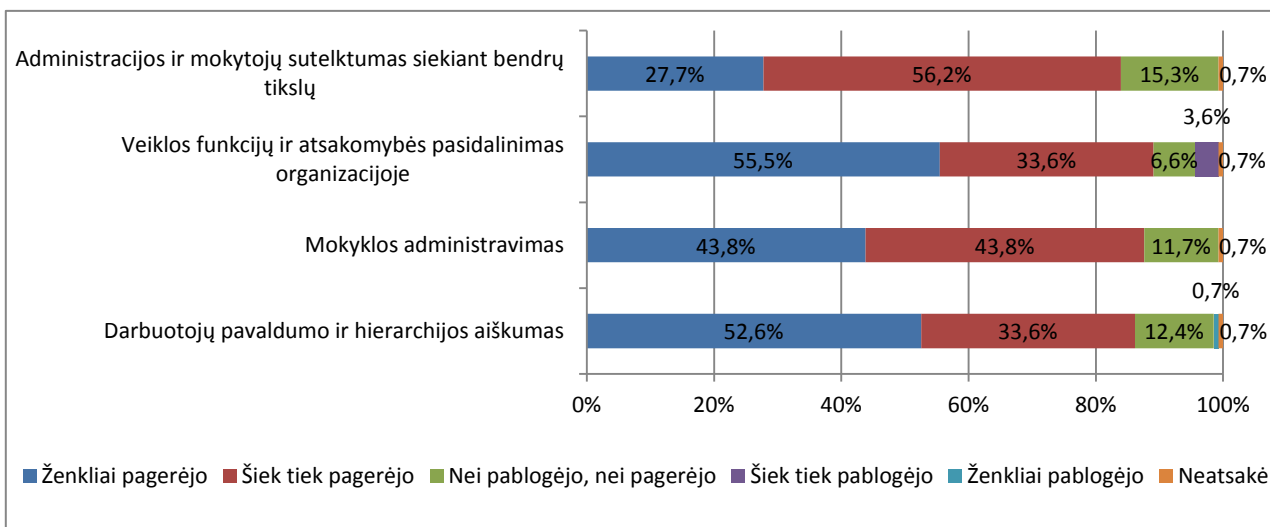
Pav. 20. Mokyklos valdymo pokyčių vertinimo struktūra pagal respondentų pareigas

4.4 Nuolatinio mokyklos valdymo lygmuo - bendrieji klausimai

Nuolatinio mokyklos valdymo sritį respondentams buvo pasiūlyta įvertinti pagal šiuos rodiklius:

- darbuotojų pavaldumo ir hierarchijos aiškumas;
- mokyklos administravimas;
- veiklos funkcijų ir atsakomybės pasidalinimas organizacijoje;
- administracijos ir mokytojų sutelktumas siekiant bendrų tikslų.

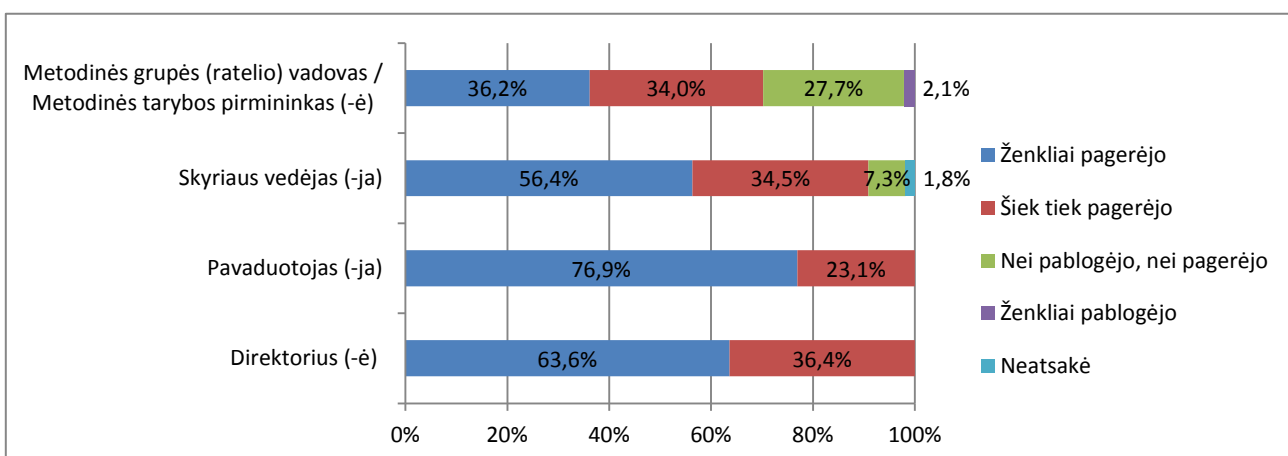
Beveik 87 proc. respondentų teigiamai įvertino MSTP pasiekimus nuolatinio mokyklos valdymo srityje, tuo tarpu neigiamai šią sritį įvertino apie 1 proc. apklausos dalyvių (Pav. 21)



Pav. 21. Bendras nuolatinio mokyklos valdymo lygmens vertinimai

Klausimas. Darbuotojų pavaldumo ir hierarchijos aiškumas...

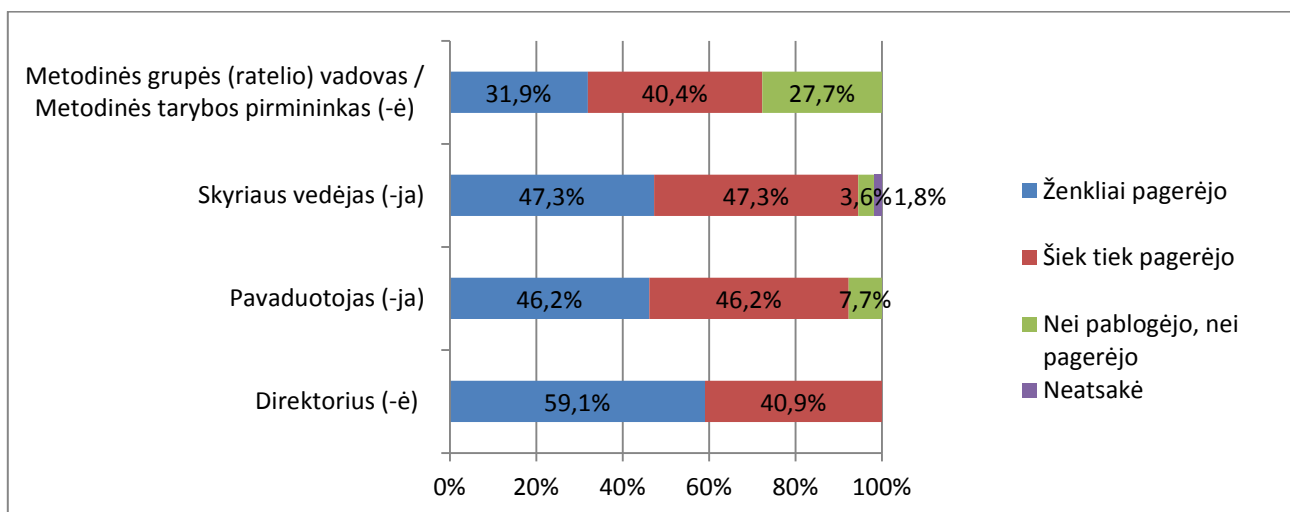
Su tuo, kad pavaldumas ir organizacijos hierarchija tapo aiškesni sutinka visi direktoriai ir jų pavaduotojai, tuo tarpu mokytojų atstovai (metodinių grupių vadovai ir metodinių tarybų pirmininkai) pagerėjimą vertina atsargiau: tik apie 70 proc. jų mato ženklų arba šią tokią pagerėjimą, o 2,1 proc. mano, kad hierarchijos aiškumas ženkliai pablogėjo (Pav. 22).



Pav. 22. Darbuotojų pavaldumo ir hierarchijos aiškumo vertinimas pagal respondentų pareigas

Klausimas. Mokyklos administravimas...

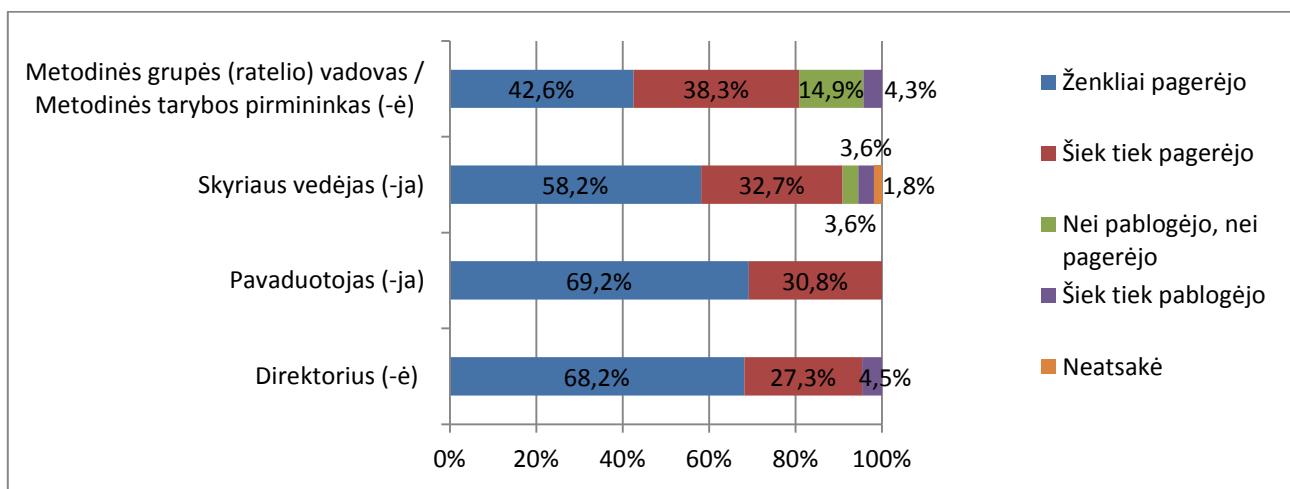
Kad mokyklos administravimas pagerėjo mano visi direktoriai, o virš ketvirtadaliao (27,7 proc.) metodinių grupių vadovų ir metodinių tarybų pirmininkų jokių pasikeitimų nepamatė (Pav. 23).



Pav. 23. Mokyklos administravimo vertinimas pagal respondento pareigas

Klausimas. Veiklos funkcijų ir atsakomybės pasidalinimas organizacijoje...

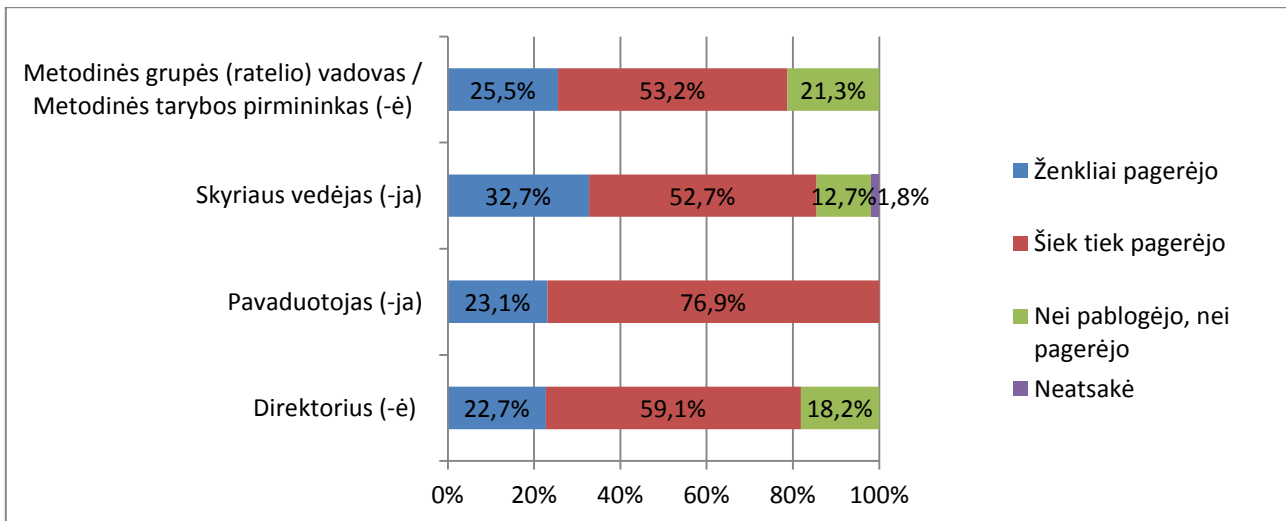
Kad funkcijų ir atsakomybės paskirstymas mokykloje pagerėjo mano visi direktorių pavaduotojai, nors patys direktoriai su tuo sutinka nevisi – 4,5 proc. jų mano, kad funkcijų ir atsakomybės paskirstymas šiek tiek pablogėjo (Pav. 24). Tai patvirtina ir apklausos, atliktos grupinio interviu forma – būtent funkcijų paskirstymas yra ta sritis, kur mokyklų atstovai mato vietą tobulinimui.



Pav. 24. Veiklos funkcijų ir atsakomybės pasidalinimo organizacijoje vertinimas pagal respondentų pareigas

Klausimas. Administracijos ir mokytojų sutelktumas siekiant bendrų tikslų...

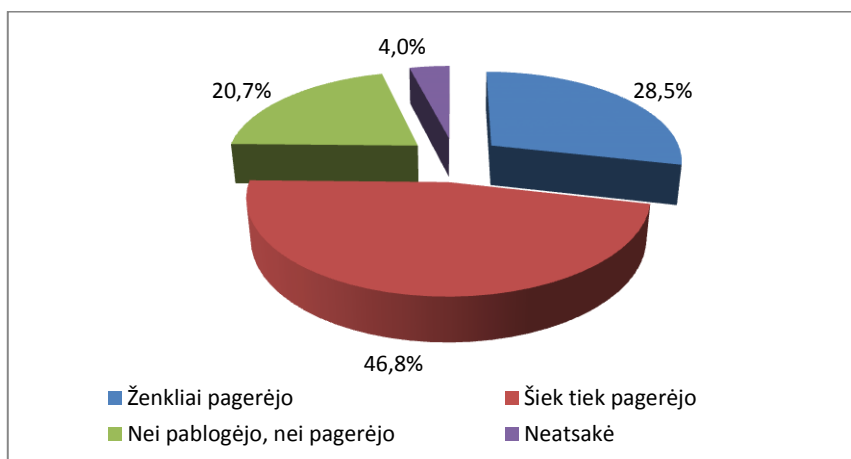
Dėl administracijos ir mokytojų sutelktumo optimistiškiausi yra direktorių pavaduotojai: visi jie mano, kad sutelktumas ženkliai arba šiek tiek pagerėjo (Pav. 25).



Pav. 25. Administracijos ir mokytojų sutelktumo siekiant bendrų tikslų vertinimas pagal respondentų pareigas

4.5 Nuolatinio mokyklos valdymo lygmuo - ugdymo sritis

Teigiamai pokyčius ugdymo srityje nuolatinio mokyklos valdymo lygmenyje įvertino virš 75 proc. apklausos dalyvių. Nors neigiamų vertinimų nebuvo, apie 20 proc. respondentų jokių pokyčių šioje srityje nepastebėjo. Detaliau – Pav. 26.

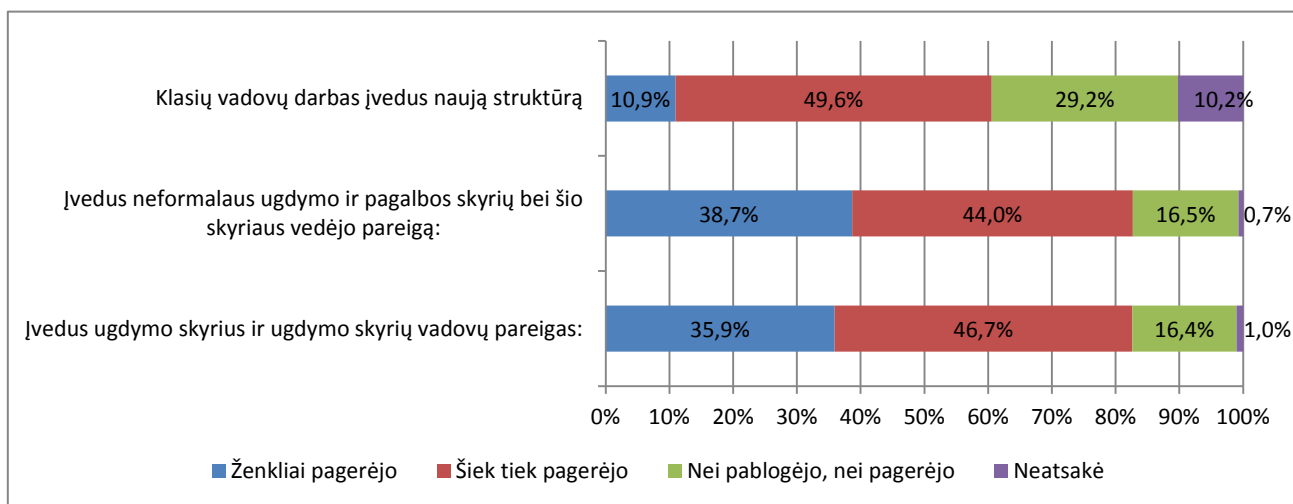


Pav. 26. Pokyčių ugdymo srities nuolatiniam mokyklos valdymo lygmenyje įvertinimas

Pokyčius nuolatinio mokyklos valdymo lygmens ugdymo srityje respondentams buvo pasiūlyta įvertinti šiais pjūviais:

- pokyčiai, įvedus ugdymo skyrius ir ugdymo skyrių vadovų pareigas;
- pokyčiai, įvedus neformalaus ugdymo ir pagalbos skyrių bei šio skyriaus vedėjo pareigas;
- pokyčiai klasių vadovų darbe įvedus naują struktūrą.

Apie klasių vadovų darbo pokyčius nieko negali pasakyti arba nemato jokių pasikeitimų apie 40 proc. respondentų (Pav. 27) ir apie 60 proc. mato pagerėjimą, tuo tarpu skyrių vedėjų įvedimą teigiamai vertina apie 83 jų procentai.



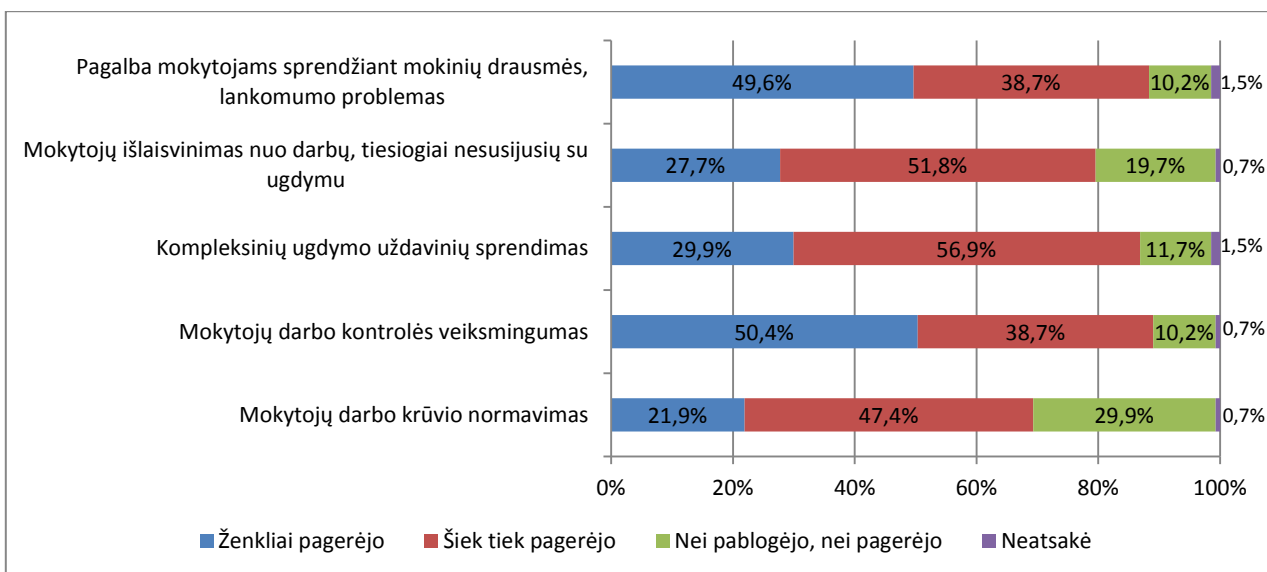
Pav. 27. Pokyčių nuolatinio mokyklos valdymo lygmens ugdymo srityje vertinimas

Klausimas. Įvedus ugdymo skyrius ir ugdymo skyrių vadovų pareigas:

Į klausimą buvo pasiūlyta atsakyti, įvertinant poveikį šiais pjūviais:

- 1 mokytojų darbo krūvio normavimas;
- 2 mokytojų darbo kontrolės veiksmingumas;
- 3 kompleksinių ugdymo uždavinių sprendimas;
- 4 mokytojų išlaisvinimas nuo darbų, tiesiogiai nesusijusių su ugdymu;
- 5 pagalba mokytojams sprendžiant mokinių drausmės, lankomumo problemas.

Teigiamai pokyčius ugdymo srityje įvertino 82,6 proc. apklausos dalyvių. Nors neigiamų vertinimų nebuvo, apie 16 proc. respondentų jokių pokyčių šioje srityje nepastebėjo. Detaliau - Pav. 28.

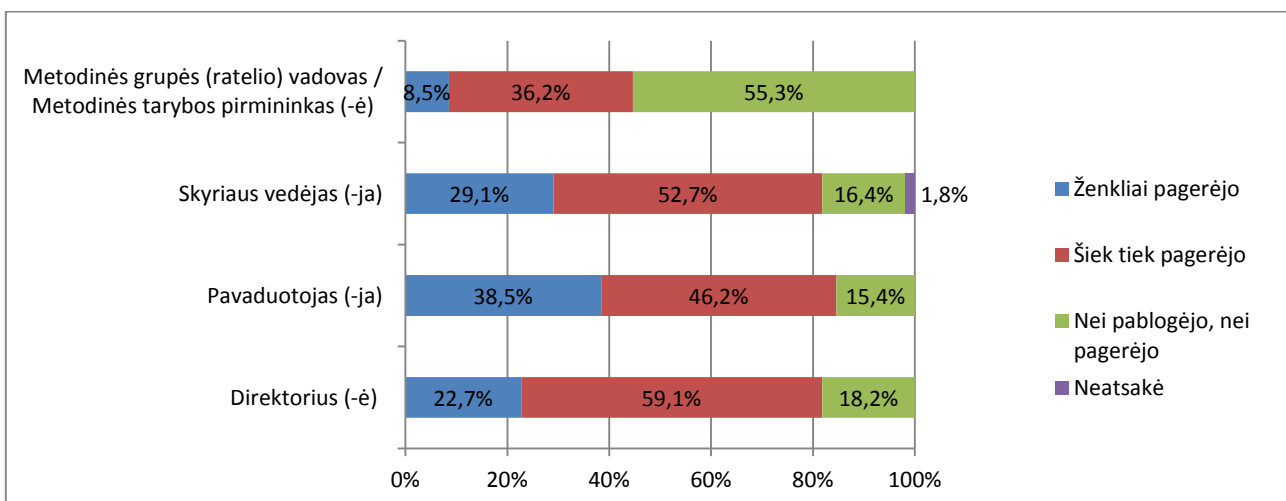


Pav. 28. Pokyčių, įvedus ugdymo skyrius ir ugdymo skyrių vadovų pareigas, bendras vertinimas

Žemiau pateikiami vertinimo rezultatai atskirais pjūviais.

Pjūvis 1. Ugdymo skyrių ir ugdymo skyrių vadovų pareigų įvedimo poveikis mokytojų darbo krūvio normavimui

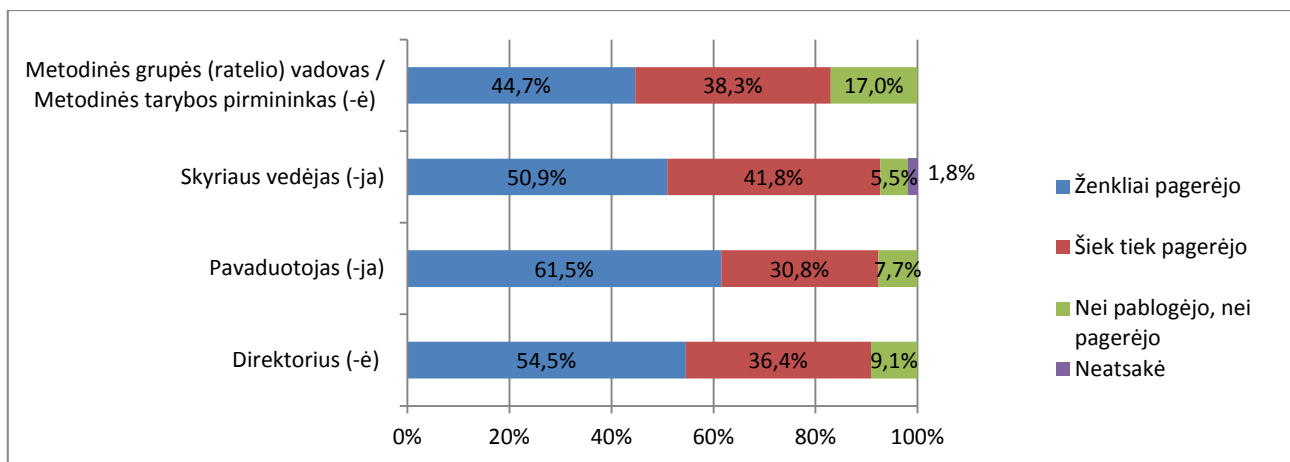
Virš 55 proc. metodinių grupių vadovų ir metodinių tarybų pirmininkų nemato jokio mokytojų darbo krūvio normavimui, įvedus skyrių vedėjų pareigas, tačiau apie 85 proc. pavaduotojų mano, kad krūvio normavimas pagerėjo (Pav. 29).



Pav. 29. Ugdymo skyrių ir jų vadovų pareigų įvedimo poveikio mokytojų darbo krūvio normavimui vertinimas

Pjūvis 2. Ugdymo skyrių ir ugdymo skyrių vadovų pareigų įvedimo poveikis mokytojų darbo kontrolės veiksmingumui

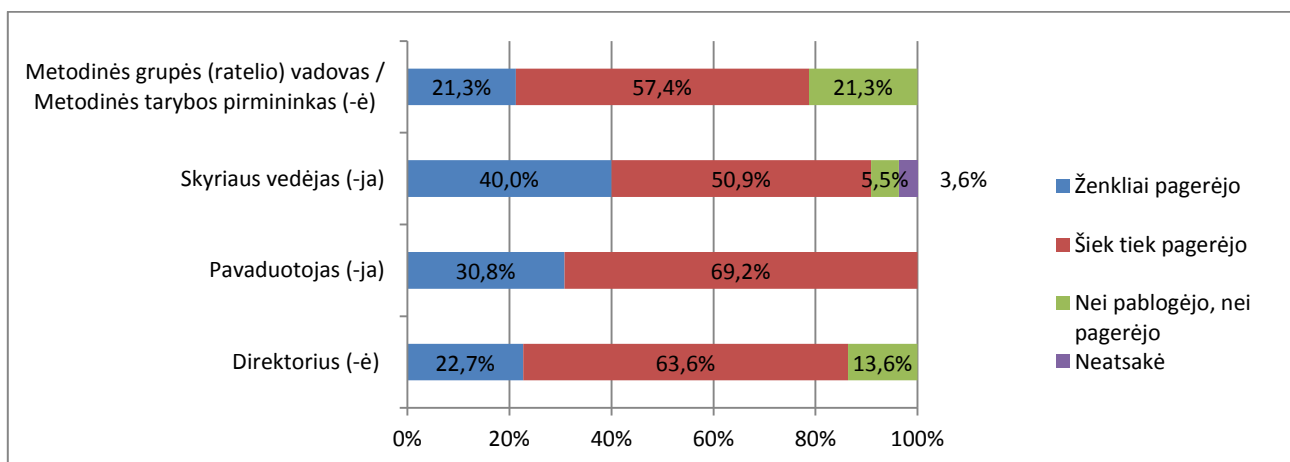
Apie 90 proc. direktorių ir 92 proc. pavaduotojų mano, kad įvedus ugdymo skyrius ir jų vedėjų pareigybes mokytojų darbo kontrolė pagerėjo (ženkliai arba šiek tiek). Tą patį mano ir beveik 93 proc. apklaustų skyrių vedėjų (Pav. 30).



Pav. 30. Ugdymo skyrių ir jų vadovų pareigų įvedimo poveikio mokytojų darbo kontrolės veiksmingumui vertinimas

Pjūvis 3. Ugdymo skyrių ir ugdymo skyrių vadovų pareigų įvedimo poveikis kompleksinių ugdymo uždavinių sprendimui

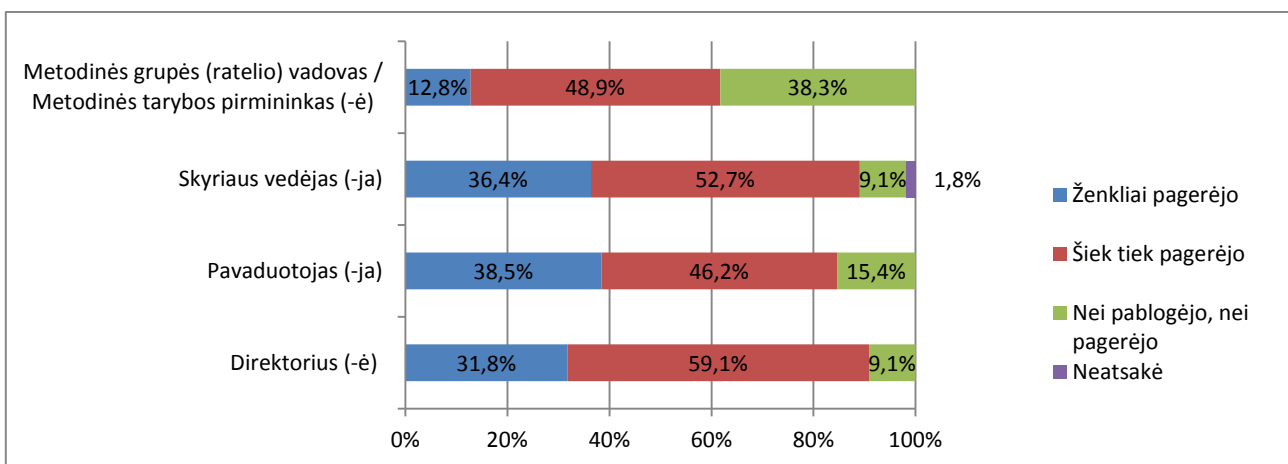
Visi direktorių pavaduotojai mano, kad ugdymo skyrius ir jų vedėjų pareigų įvedimas teigiamai paveikė kompleksinių uždavinių sprendimą – jis pagerėjo ženkliai (22,7 proc.) arba šiek tiek (63,7 proc.). Su tuo metodinių grupių vadovai ir metodinių tarybų pirmininkai sutinka tik iš dalies: apie 79 proc. jų mato pagerėjimą ir 21,3 proc. – ne (Pav. 31).



Pav. 31. Ugdymo skyrių ir jų vadovų pareigų įvedimo poveikio kompleksinių ugdymo uždavinių sprendimui vertinimas

Pjūvis 4 . Ugdymo skyrių ir ugdymo skyrių vadovų pareigų įvedimo poveikis mokytojų išlaisvinimui nuo darbų, tiesiogiai nesusijusių su ugdymu

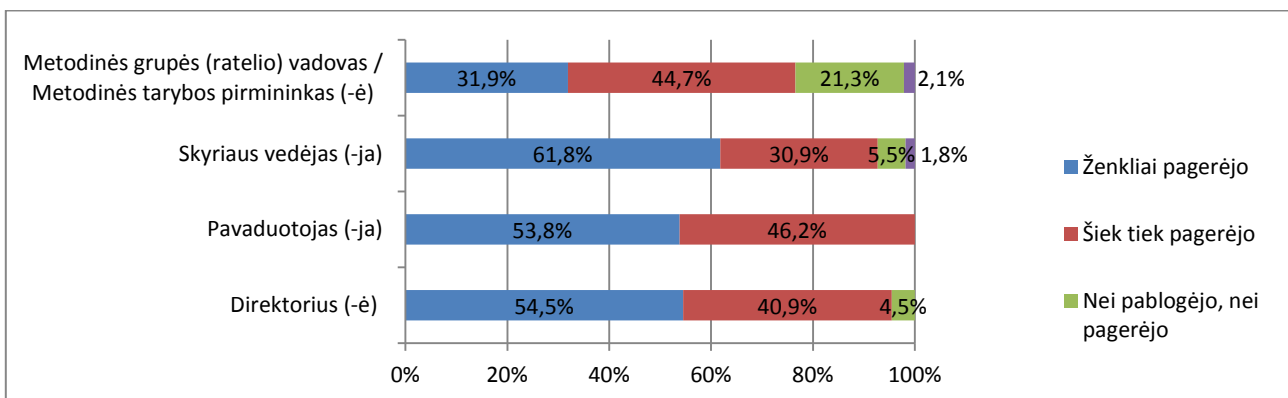
Kad ugdymo skyrių ir jų vedėjų pareigybių įvedimas padėjo išlaisvinti mokytojus nuo su ugdymu nesusijusių darbų mano 90 proc. direktorių. Panašiai (apie 89 proc.) mano ir skyrių vedėjai, tuo tarpu metodinių grupių vadovų ir metodinių tarybų pirmininkų, matančių pagerėjimą, tarp apklaustųjų yra tik apie 52 proc. (Pav. 32).



Pav. 32. Ugdymo skyrių ir jų vadovų pareigų įvedimo mokytojų poveikio išlaisvinimui nuo darbų, tiesiogiai nesusijusių su ugdymu, vertinimas

Pjūvis 5. Ugdymo skyrių ir ugdymo skyrių vadovų pareigų įvedimo poveikis pagalbai mokytojams sprendžiant mokinių drausmės, lankomumo problemas

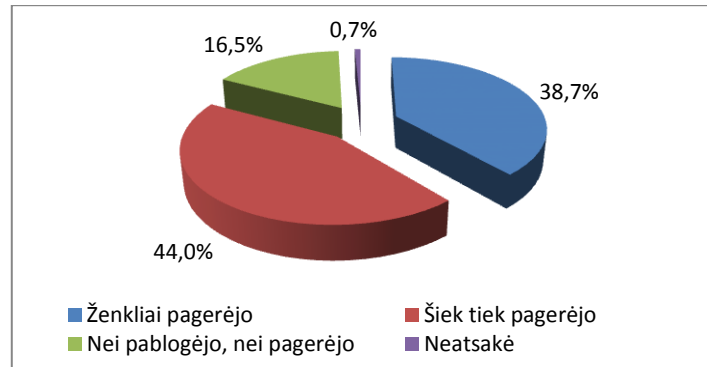
Kad ugdymo skyrių ir jų vedėjų pareigybių įvedimas ženkliai arba šiek tiek padėjo mokytojams spręsti mokinių drausmės ir lankomumo klausimus, mano visi direktorių pavaduotojai ir 95 proc. direktorių (Pav. 33). Patys skyrių vedėjai su tuo beveik sutinka (apie 93 proc.).



Pav. 33. Ugdymo skyrių ir jų vadovų pareigų įvedimo mokytojų poveikio pagalbai mokytojams sprendžiant mokinių drausmės, lankomumo problemas, vertinimas

Klausimas. Įvedus neformalaus ugdymo ir pagalbos skyrių bei šio skyriaus vedėjo pareigą:

Neformalaus ugdymo ir pagalbos skyrių bei šių skyrių vedėjų pareigų įvedimo poveikį teigiamai įvertino beveik 83 proc. apklausos dalyvių (Pav. 34).

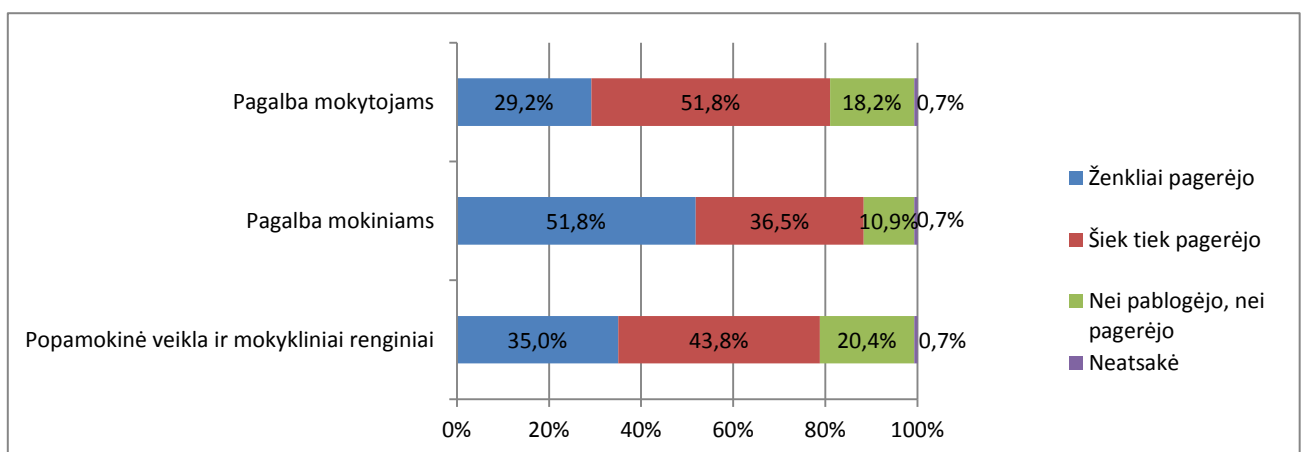


Pav. 34. Neformalaus ugdymo ir pagalbos skyrių bei šių skyrių vedėjų pareigų įvedimo poveikio bendras vertinimas

Siekiant pamatyti detalesnį šios srities vertinimą, neformalaus ugdymo ir pagalbos skyrių bei šio skyriaus vedėjo pareigos įvedimo poveikį respondentams buvo pasiūlyta įvertinti šiais pjūviais:

- 1 popamokinė veikla ir mokykliniai renginiai;
- 2 pagalba mokiniams;
- 3 pagalba mokytojams.

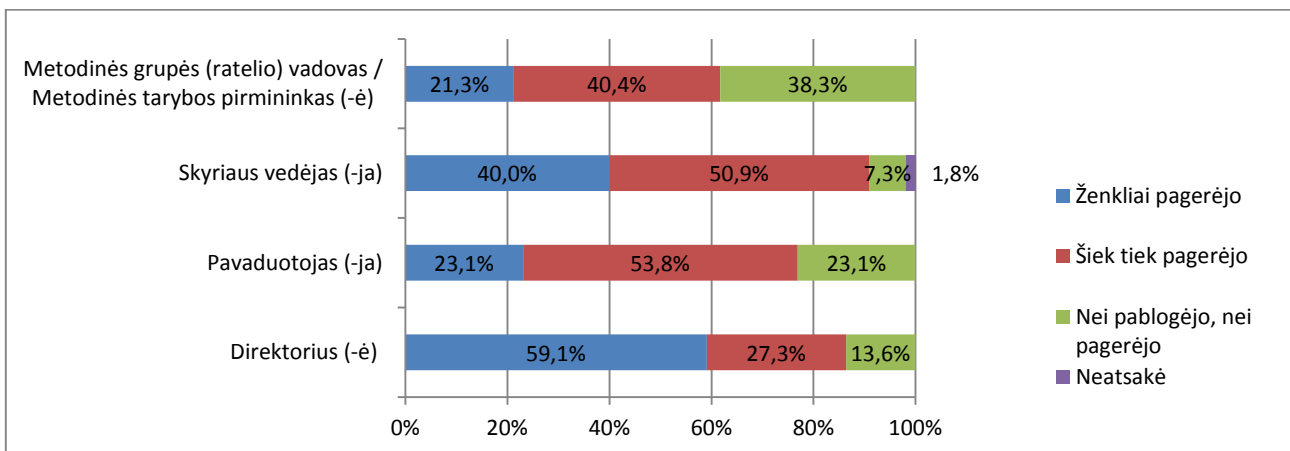
Vertinimo rezultatai pateikti žemiau Pav. 35. Labiausiai pagerėjo pagalba mokiniams (virš 88 proc. respondentų vertinimas), šiek tiek mažiau – pagalba mokytojams (81 proc.) ir popamokinė veikla (79 proc.).



Pav. 35. Neformalaus ugdymo ir pagalbos skyrių bei šių skyrių vedėjų pareigų įvedimo poveikio vertinimas pjūviais

Pjūvis 1. Neformalaus ugdymo ir pagalbos skyrių bei šių skyrių vedėjų pareigų įvedimo poveikis popamokinei veiklai ir mokykliniams renginiams

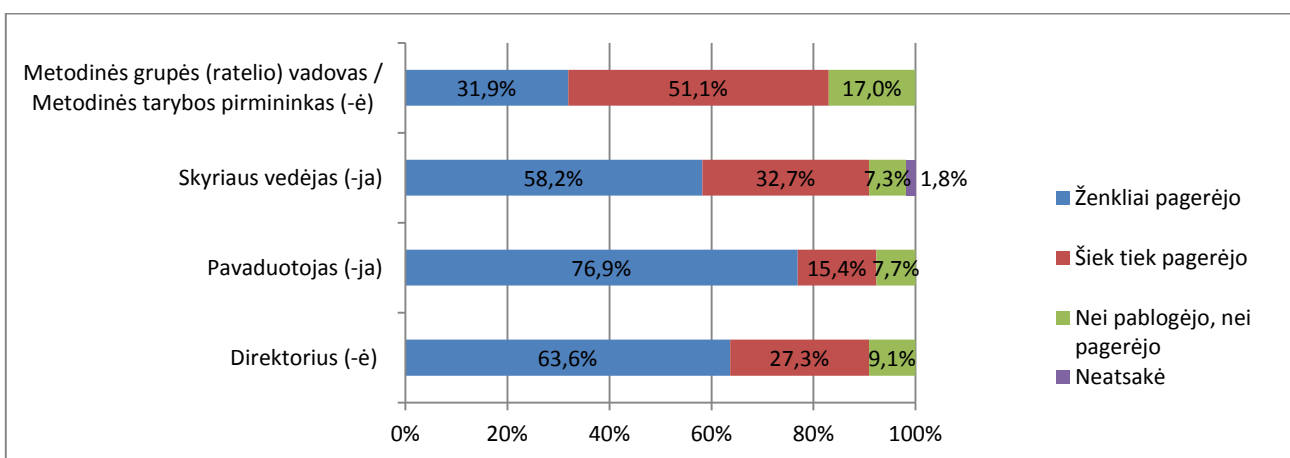
Geriausiai pokyčius šioje srityje vertina skyrių vedėjai (apie 91 proc.). Tik apie 62 proc. metodinių grupių vadovų ir metodinių tarybų pirmininkų mato pagerėjimą popamokinėje veikloje, kita jų dalis (38 proc.) jokių pasikeitimų nemato (Pav. 36).



Pav. 36. Neformalaus ugdymo ir pagalbos skyrių bei šių skyrių vedėjų pareigų įvedimo poveikio popamokinei veiklai ir mokykliniams renginiams vertinimas

Pjūvis 2. Neformalaus ugdymo ir pagalbos skyrių bei šių skyrių vedėjų pareigų įvedimo poveikis pagalbai mokiniams

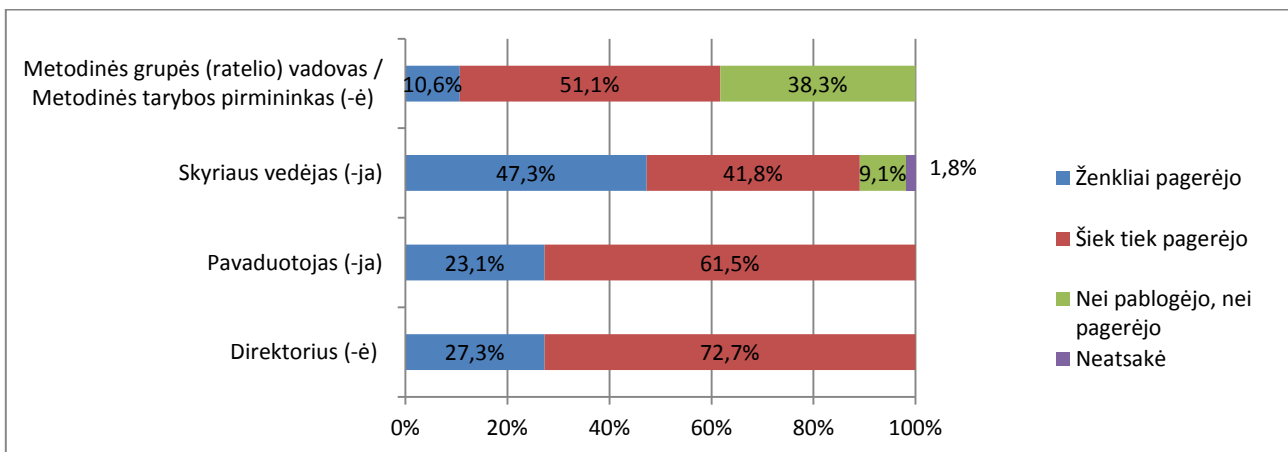
Kad pagalba mokiniams pagerėjo sutinka panaši visų respondentų dalis: apie 92 proc. pavaduotojų, 91 proc. skyrių vedėjų ir direktorių, 83 proc. metodinių grupių vedėjų ir metodinių tarybų pirmininkų (Pav. 37).



Pav. 37. Neformalaus ugdymo ir pagalbos skyrių bei šių skyrių vedėjų pareigų įvedimo poveikio pagalbai mokiniams vertinimas

Pjūvis 3. Neformalaus ugdymo ir pagalbos skyrių bei šių skyrių vedėjų pareigų įvedimo poveikis pagalbai mokytojams

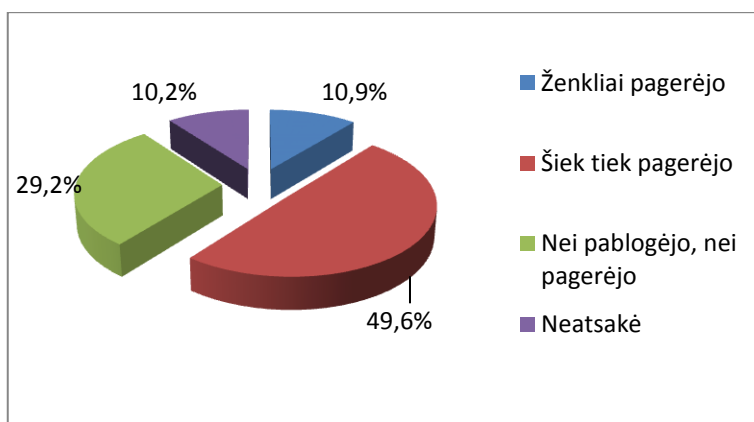
Labai skirtingai respondentai įvertino poveikį pagalbai mokytojams. Visi apklausoje dalyvavę direktoriai ir jų pavaduotojai mano, kad įvedus skyrius ir skyrių vedėjų pareigybes pagalba mokytojams pagerėjo, tuo tarpu tik 62 proc. metodinių grupių ir metodinių tarybų pirmininkų su tu sutinka (Pav. 38).



Pav. 38. Neformalaus ugdymo ir pagalbos skyrių bei šių skyrių vedėjų pareigų įvedimo poveikio pagalbai mokytojams vertinimas

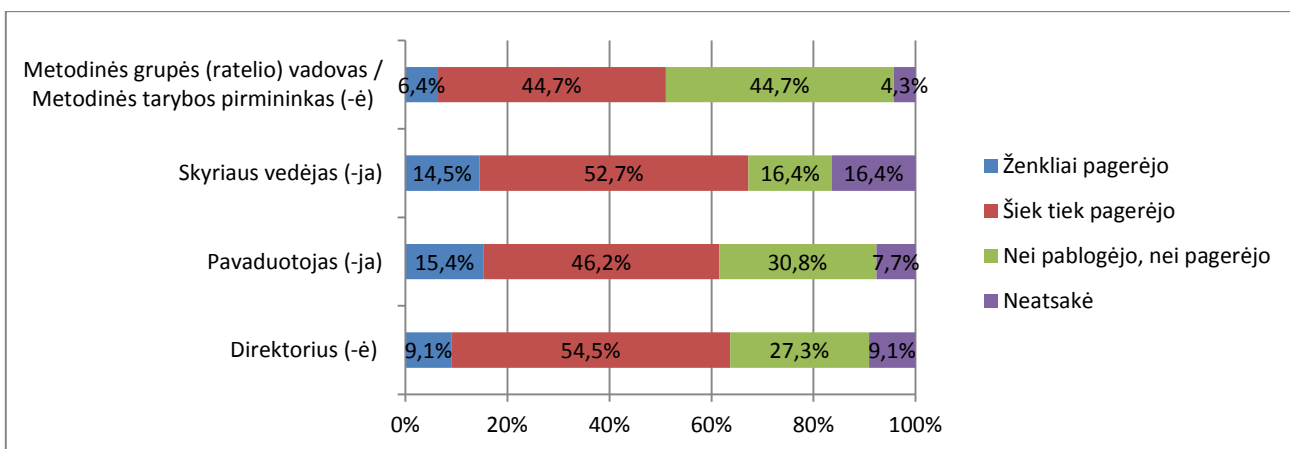
Klausimas. Klasių vadovų darbas įvedus naują struktūrą

Pagerėjimą klasių vadovų darbe mato tik 60 proc. apklausos dalyvių (Pav. 39) ir apie 29 proc. jų mano, kad šioje srityje niekas nepasikeitė.



Pav. 39. Pokyčių klasių vadovų darbe vertinimas

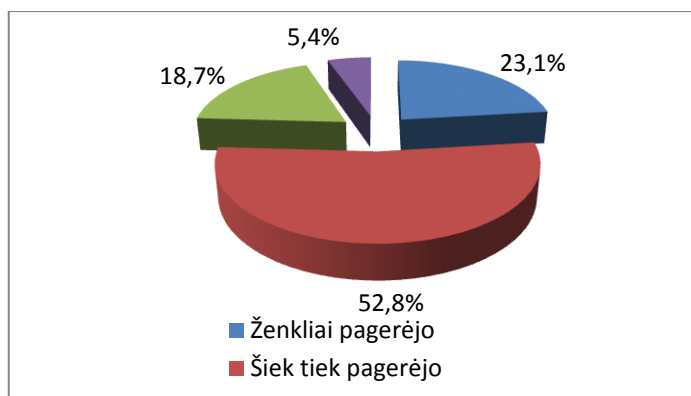
Tarp skirtingų pareigybių nuomonės svyruoja nedaug: pagerėjimą mato nuo 51 proc. (metodinių grupių vadovai ir metodinių tarybų pirmininkai) iki 77 proc. (skyrių vedėjai) dalyvių (Pav. 40).



Pav. 40. Pokyčių klasių vadovų darbe vertinimas pagal respondentų pareigas

4.6 Nuolatinio mokyklos valdymo lygmuo - veiklos įšivertinimo ir planavimo sritis

Pokyčius nuolatinio mokyklos valdymo lygmens veiklos įšivertinimo ir planavimo srityje beveik 76 proc. respondentų įvertino teigiamai (Pav. 41).

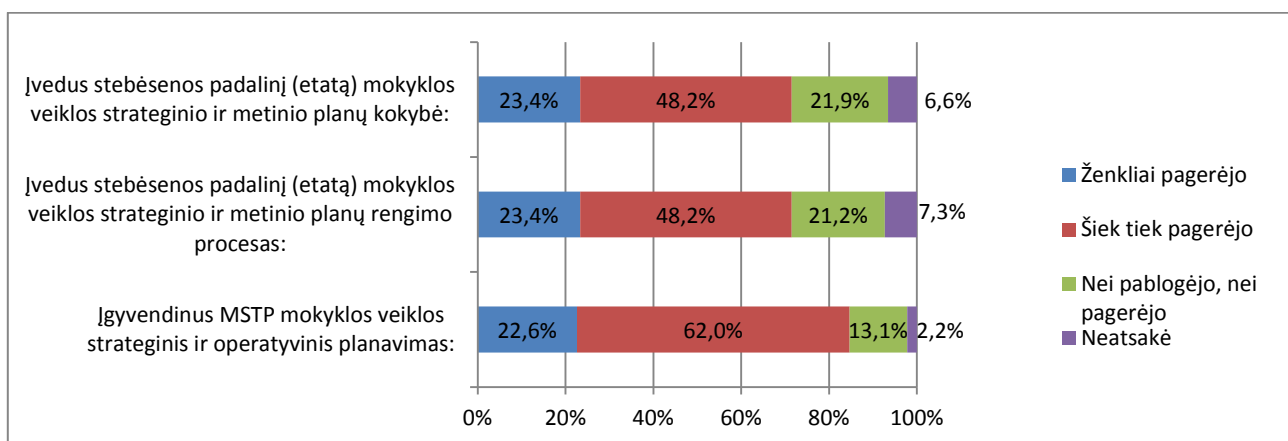


Pav. 41. Bendras pokyčių nuolatinio mokyklos valdymo lygmens veiklos įšivertinimo ir planavimo srityje vertinimas

Papildomai, pokyčius nuolatinio mokyklos valdymo lygmens veiklos įšivertinimo ir planavimo srityje respondentams buvo pasiūlyta įvertinti šiais pjūviais (Pav. 42):

- mokyklos veiklos strateginio ir operatyvinio planavimo bendri pokyčiai:
 - strateginio ir metinio planų kokybė;
 - strateginio ir metinio planų procesas;
- pokyčiai, įvedus stebėsenos padalinį (etata).

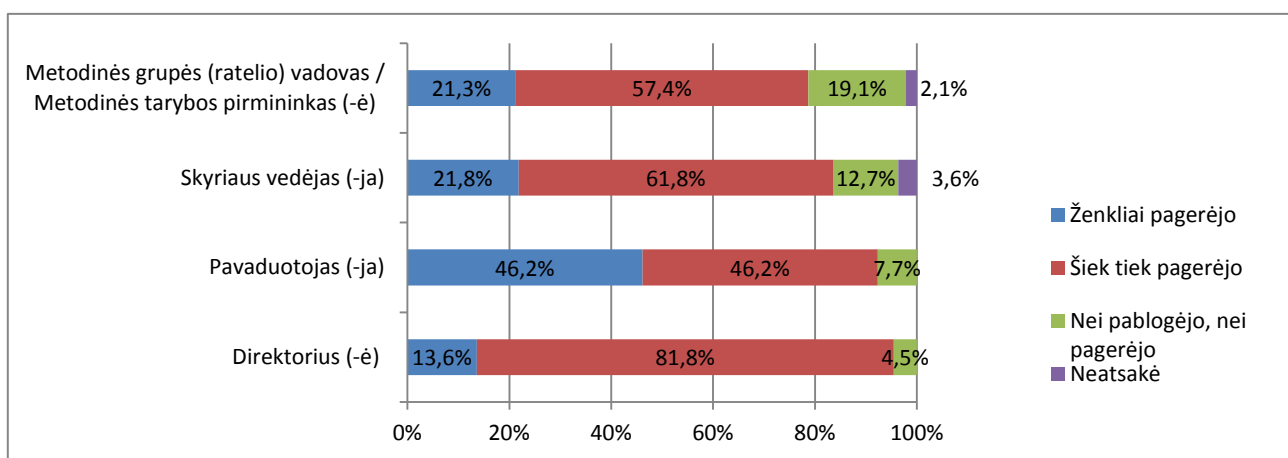
Nors bendrai mokyklos veiklos strateginis ir operatyvinis planavimas vertinamas kaip paregėjęs (beveik 85 proc. respondentų), planų kokybė ir planavimo procesas vertinami šiek tiek kukliau – 72 proc. respondentų mato jų pagerėjimą (Pav. 42).



Pav. 42. Pokyčių nuolatinio mokyklos valdymo lygmens veiklos įsivertinimo ir planavimo srityje vertinimas pūjviais

Klausimas. Mokyklos veiklos strateginis ir operatyvinis planavimas...

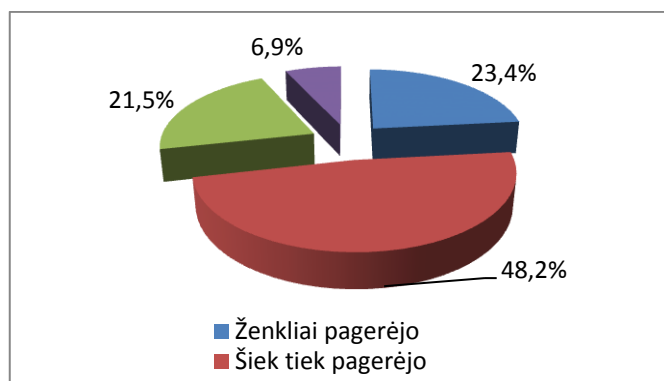
Geriausiai šios srities pokyčius įvertino mokyklų direktoriai (virš 95 proc. pokyčius įvertino teigiamai), o blogiausiai – mokytojų atstovai (metodinių grupių vadovai ir metodinių tarybų pirmininkai), iš kurių beveik 79 proc. pokyčius mokyklos veiklos strateginiame ir operatyviniame planavime įvertino teigiamai, ir apie 19 proc. – pokyčių nepastebėjo (Pav. 43).



Pav. 43. Pokyčių mokyklos veiklos strateginiame ir operatyviniame planavime vertinimas pagal respondentų pareigas

Klausimas. Įvedus stebėsenos padalinį (etata)...

Bendras stebėsenos padalinio arba etato įvedimo vertinimas yra palankus: teigiamai jo poveikį mokyklos planavimui įvertino apie 72 proc. respondentų (Pav. 44).



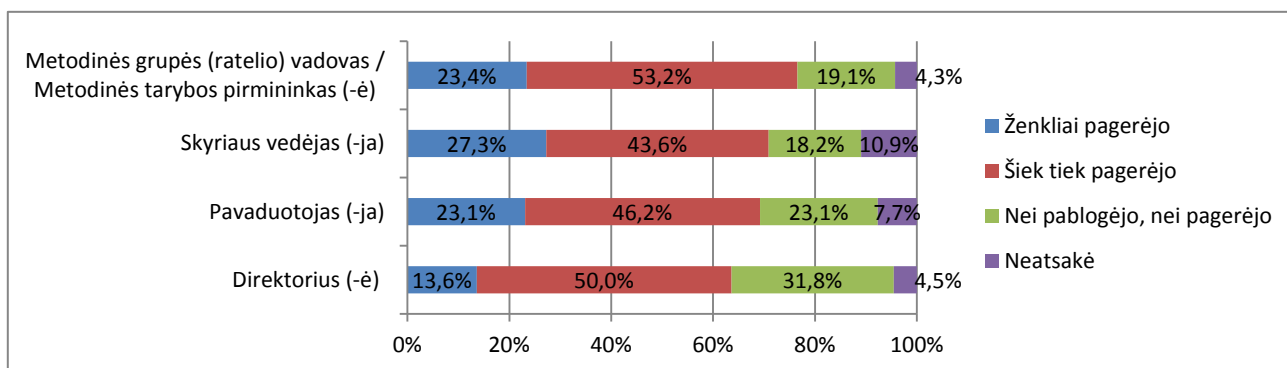
Pav. 44. Stebėsenos padalinio arba etato įvedimo poveikio mokyklos planavimui vertinimas

Detalesnis stebėsenos padalinio arba etato įvedimo rezultatų vertinimas buvo atliekamas dviem pjūviais:

- Įvedimo poveikis mokyklos veiklos strateginio ir metinio planų rengimo procesui;
- Įvedimo poveikis mokyklos veiklos strateginio ir metinio planų kokybei.

Pjūvis 1. Įvedimo poveikis mokyklos veiklos strateginio ir metinio planų rengimo procesui

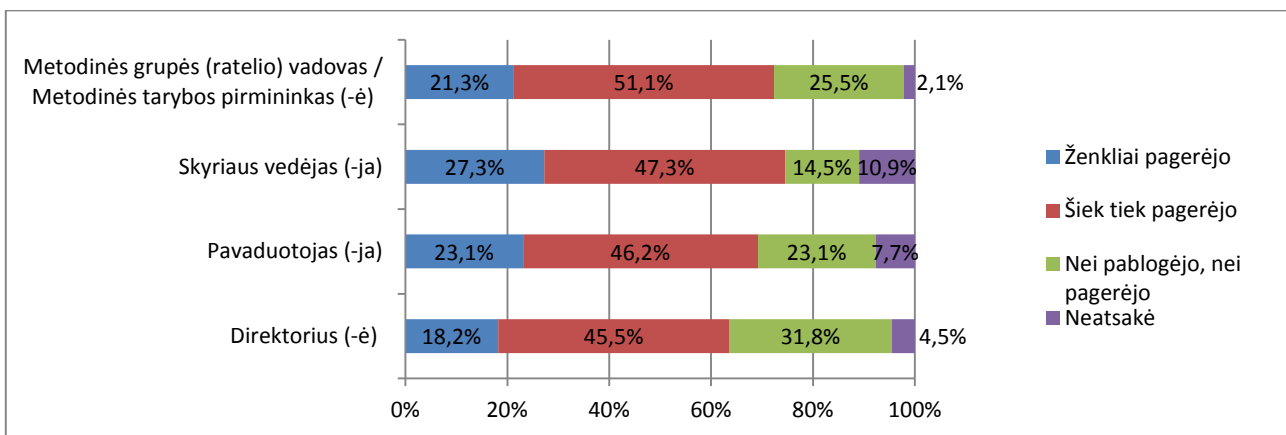
Žemiau pateikta analizė (Pav. 45) rodo, kad geriausiai stebėsenos etato (padalinio) įvedimą vertina ne direktoriai arba jų pavaduotojai, kaip būtų galima tikėtis, bet metodinių grupių (tarybų) vadovai. Panašu, kad stebėsenos funkciją atliekantis darbuotojas (-jai) jau sumažino arba tikimasi, kad potencialiai sumažins su strateginiu planavimu susijusių mokytojų krūvį (ir tai teigiamai vertina apie 77 proc. šios grupės respondentų). Tuo tarpu nemažai mokyklų vadovų dar nepamatė šios funkcijos privalumų, ką rodo jų pateiktas vertinimas (apie 63 proc. teigiamų įvertinimų).



Pav. 45. Stebėsenos padalinio (etato) įvedimo poveikio mokyklos veiklos strateginio ir metinio planų rengimo procesui vertinimas

Pjūvis 2. Įvedimo poveikis mokyklos veiklos strateginio ir metinio planų kokybei

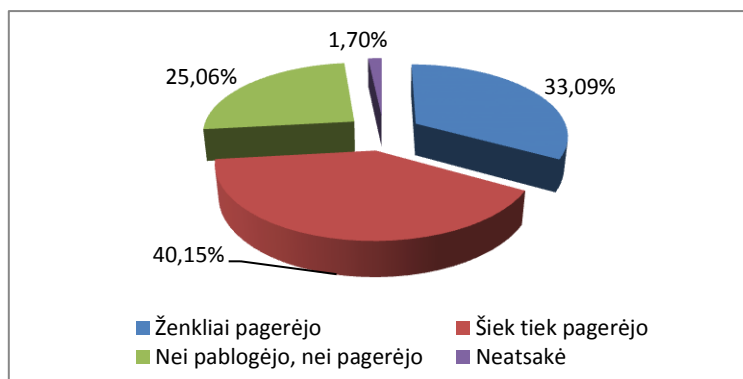
Kaip ir pirmame pjūvyje, matosi, kad mokyklų direktoriai dar neįvertino stebėsenos pareigybės veiklos arba vis dar mato jų veiklos tobulinimo galimybes – tik apie 64 proc. jų mato kokybės planų pagerėjimą, tuo tarpu tarp skyrių vedėjų teigiamai vertinančių planų kokybę yra beveik 75 proc. (Pav. 46).



Pav. 46. Stebėsenos padalinio (etato) įvedimo poveikio mokyklos veiklos strateginio ir metinio planų kokybei vertinimas

4.7 Nuolatinio mokyklos valdymo lygmuo - ugdymo aprūpinimo sritis

Teigiamai pokyčius ugdymo aprūpinimo srityje nuolatinio mokyklos valdymo lygmenyje įvertino virš 73 proc. apklausos dalyvių (Pav. 47).

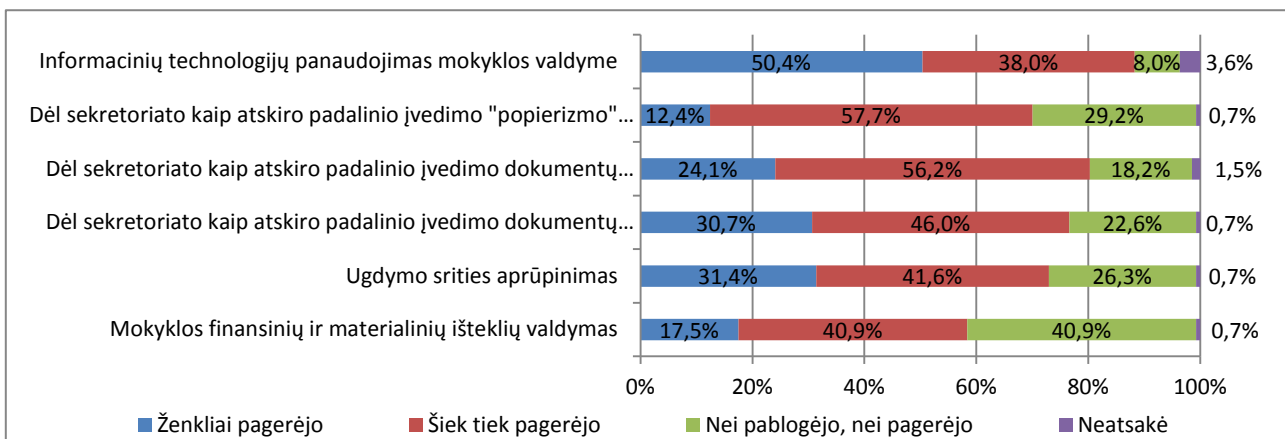


Pav. 47. Pokyčių ugdymo aprūpinimo srities nuolatinio mokyklos valdymo lygmenyje įvertinimas

Tačiau įvertinus aprūpinimo srities pokyčius keliais pjūviais, matomas didelis skirtumas tarp skirtingų šios srities elementų pokyčių įvertinimo (Pav. 48): jeigu IT panaudojimą valdyme teigiamai įvertino virš 88 proc. apklausos dalyvių, tai apie finansinių ir materialinių išteklių valdymo pokyčius teigiamai pasisakė tik 58 proc. respondentų.

Pokyčius nuolatinio mokyklos valdymo lygmens ugdymo srityje respondentams buvo pasiūlyta įvertinti šiais pjūviais:

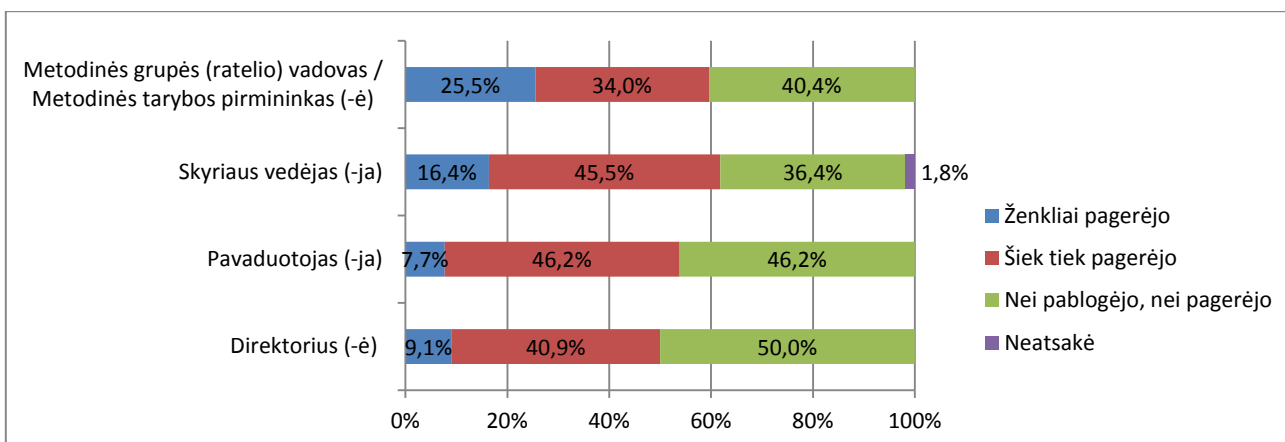
- mokyklos finansinių ir materialinių išteklių valdymas;
- ugdymo srities aprūpinimas;
- sekretoriato kaip atskiro padalinio įvedimas (trimis aspektais): „popierizmo“ mažinimas, dokumentų šrautų valdymas, dokumentų rengimo ir kopijavimo sąlygos;
- informacinių technologijų panaudojimas mokyklos valdyme.



Pav. 48. Pokyčių ugdymo aprūpinimo srities nuolatinio mokyklos valdymo lygmenyje įvertinimas skirtingais pjūviais

Klausimas. Mokyklos finansinių ir materialinių išteklių valdymas

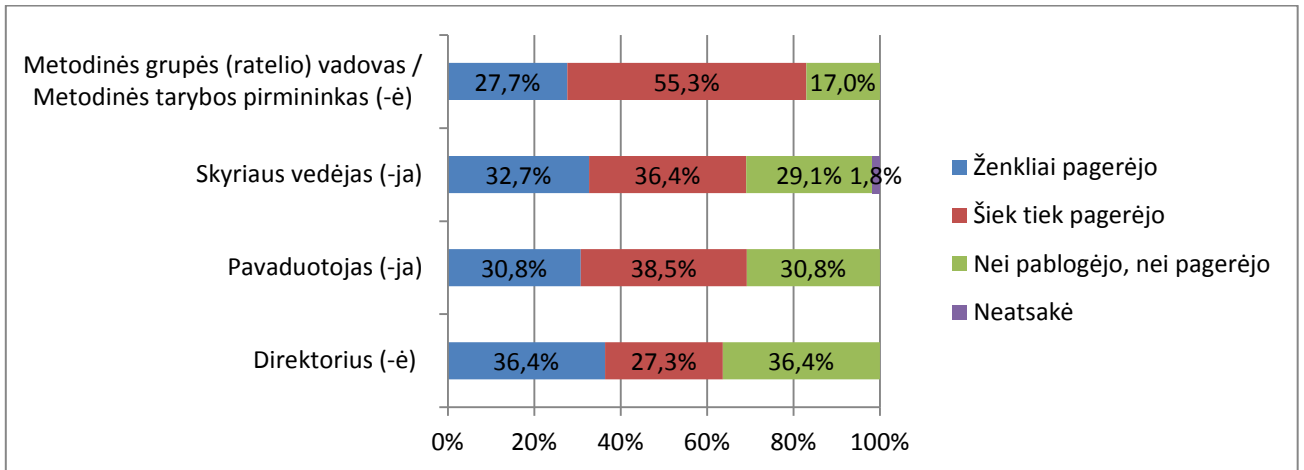
Finansų ir materialinių išteklių valdymo pagerėjimą mato tik 50 proc. apklausoje dalyvavusių direktorių (Pav. 49). Panašiai galvoja ir jų pavaduotojai (54 proc.). Kad ši sritis yra viena iš jautriausių mokyklos valdyme patvirtina ir interviu metu mokyklų bendruomenių atstovų atsakymai.



Pav. 49. Finansų ir materialinių išteklių valdymo pokyčių vertinimas

Klausimas. Ugdymo srities aprūpinimas

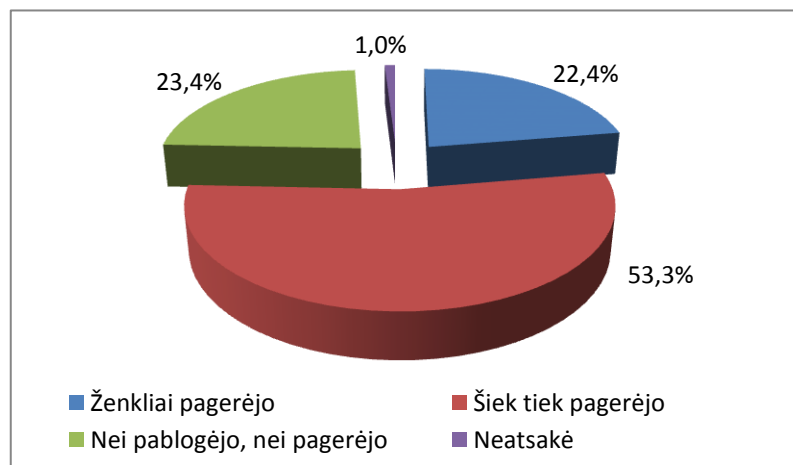
Nors direktoriai gana kukliai vertina pasiekimus ugdymo srities aprūpinime (apie 54 proc. mato pagerėjimą), net 83 proc. mokytojų atstovų teigia, kad aprūpinimas ženkliai arba šiek tiek pagerėjo (Pav. 50).



Pav. 50. Ugdymo srities aprūpinimo pokyčių vertinimas

Klausimas. Dėl sekretoriato kaip atskiro padalinio įvedimo.....

Sekretoriato kaip atskiro padalinio įvedimo poveikį teigiamai įvertino beveik 78 proc. apklausos dalyvių (Pav. 51).



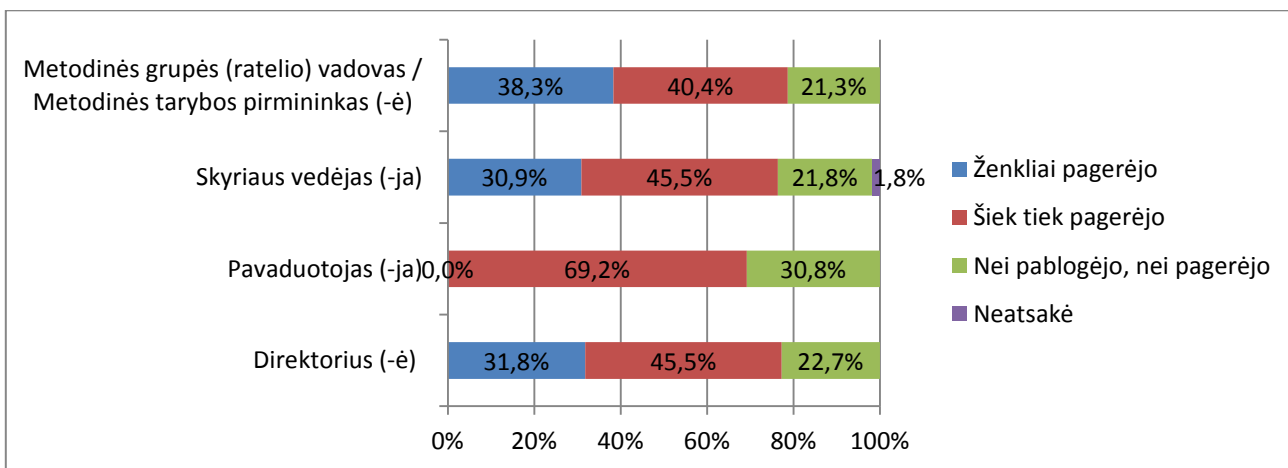
Pav. 51. Sekretoriato kaip atskiro padalinio įvedimo poveikio bendras vertinimas

Detaliau sekretoriato kaip atskiro padalinio įvedimo poveikis buvo vertinamas trimis pjūviais:

- dokumentų rengimo ir kopijavimo sąlygų pokyčiai dėl sekretoriato kaip atskiro padalinio įvedimo;
- dokumentų srautų valdymo pokyčiai dėl sekretoriato kaip atskiro padalinio įvedimo;
- "popierizmo" mažinimas mokytojų darbe dėl sekretoriato kaip atskiro padalinio įvedimo.

Pjūvis 1. Dokumentų rengimo ir kopijavimo sąlygų pokyčiai dėl sekretoriato kaip atskiro padalinio įvedimo

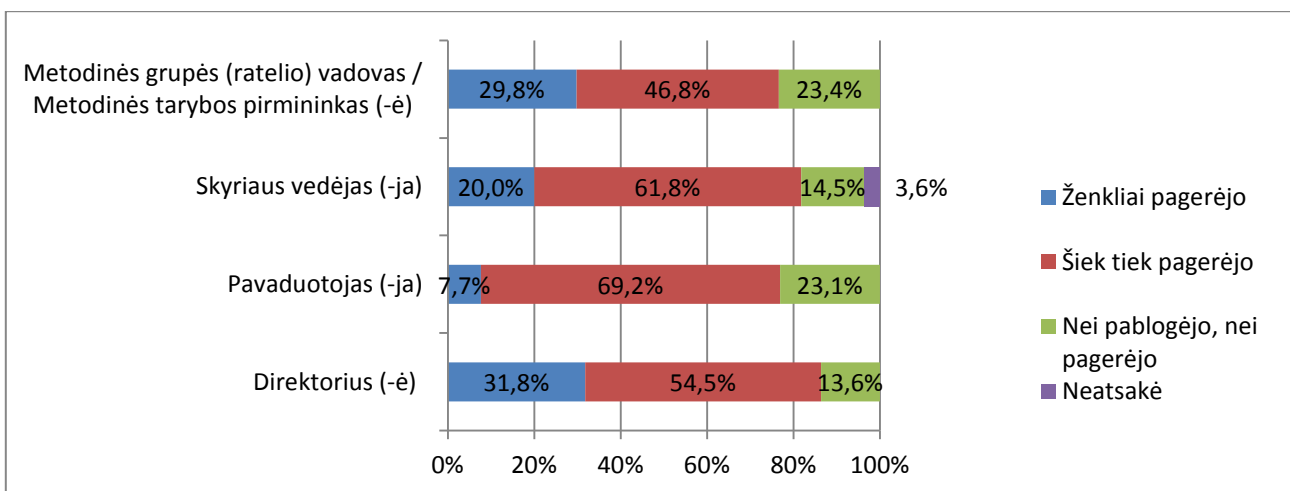
Geriausiai rezultatus vertina metodinių grupių vadovai ir metodinių tarybų pirmininkai: apie 79 proc. jų mato pagerėjimą (Pav. 52). Tuo tarpu pavaduotojai arba nemato jo (30,8 proc.) arba mato tik šiek tiek pagerėjimą (69,2 proc.).



Pav. 52. Dokumentų rengimo ir kopijavimo sąlygų pokyčių vertinimas

Pjūvis 2. Dokumentų srautų valdymo pokyčiai dėl sekretoriato kaip atskiro padalinio įvedimo

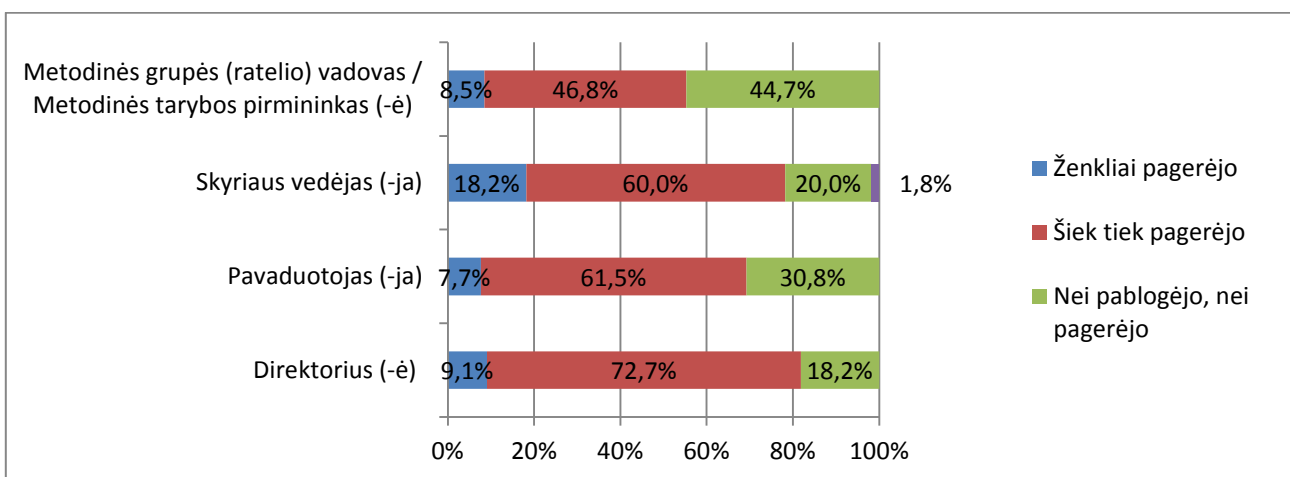
Sekretoriatą kaip dokumentų srautų valdytoją geriausiai vertina direktoriai - 86,3 proc. direktorių mato dokumentų srautų pagerėjimą (Pav. 53).



Pav. 53. Dokumentų srautų valdymo pokyčių vertinimas

Pjūvis 3. "Popierizmo" mažinimas mokytojų darbe dėl sekretoriato kaip atskiro padalinio įvedimo

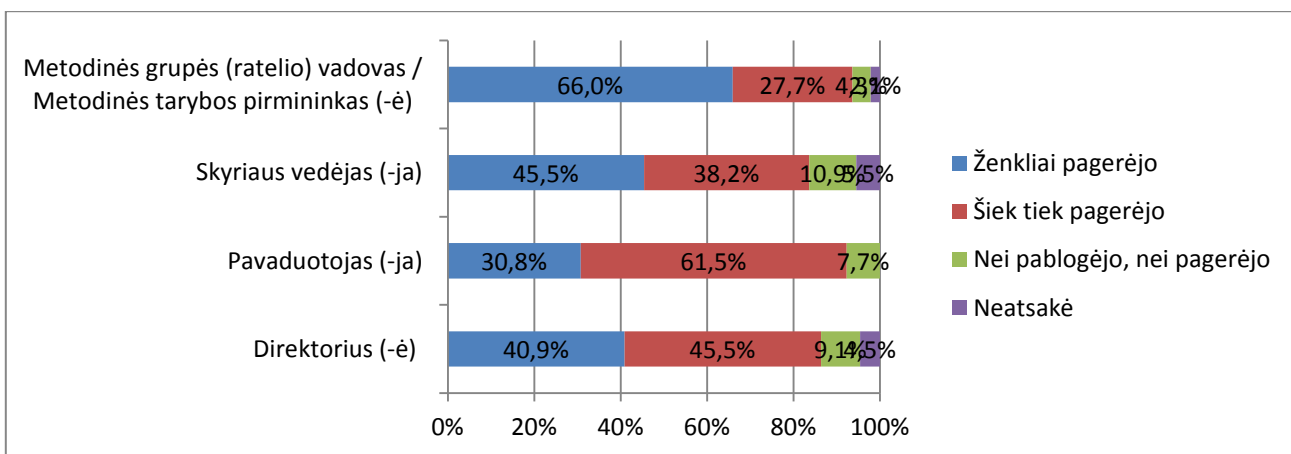
Dėl popierizmo mažinimo nuomonės tarp apklausos dalyvių grupių išsiskyrė: kad popierizmo, įvedus sekretoriatą, sumažėjo mano apie 82 proc. direktorių ir tik apie 55 proc. metodinių grupių vadovų ir metodinių tarybų pirmininkų (Pav. 54).



Pav. 54. "Popierizmo" mažinimas mokytojų darbe vertinimas

Klausimas. Informacinių technologijų panaudojimas mokyklos valdyje

Nepastebėję popierizmo mažėjimo metodinių grupių vadovai ir metodinių tarybų pirmininkai pastebi, kad IKT panaudojimas valdyje ženkliai (66 proc.) ir šiek tiek (27,7 proc.) pagerėjo. Tą patį vertinimą pateikė apie 92 proc. pavaduotojų (Pav. 55).



Pav. 55. Informacinių technologijų panaudojimo mokyklos valdyme pokyčių vertinimas

4.8 Periodinio valdymo lygmuo

Periodinio valdymo lygmens pokyčiai buvo įvertinti trimis pjūviais:

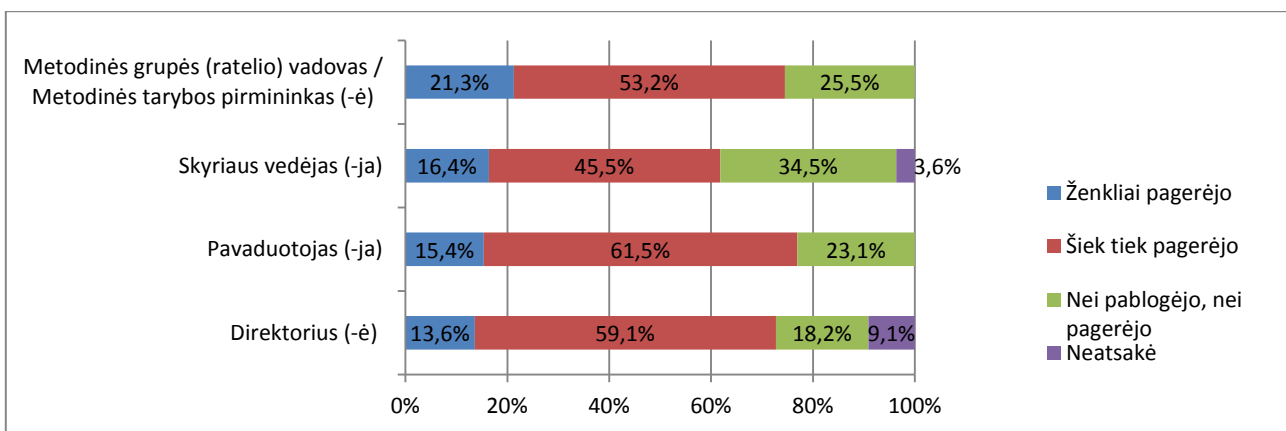
- metodinės tarybos veikla;
- mokytojų metodinių ratelių (metodinių grupių) veikla;
- įvairių darbo grupių ir komisijų skaičiaus optimalumas.



Pav. 56. Periodinio valdymo lygmens pokyčių vertinimas

Klausimas. Metodinės tarybos veikla

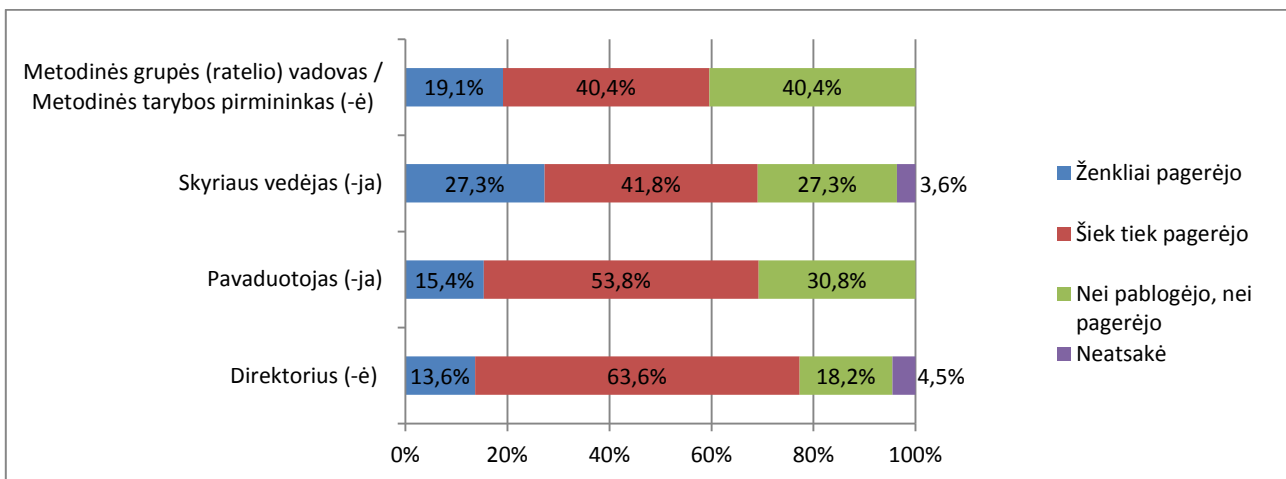
Teigiamus pokyčius metodinės tarybos veikloje pastebėjo apie 69 proc. respondentų (Pav. 57). Tarp pavaduotojų ir metodinių grupių vadovų su metodinių tarybų pirmininkais pagerėjimą pamatė 75-76 proc. respondentų, tarp skyrių vedėjų - apie 62 proc.



Pav. 57. Metodinės tarybos veiklos pokyčių vertinimas

Klausimas. Mokytojų metodinių ratelių (grupių) veikla

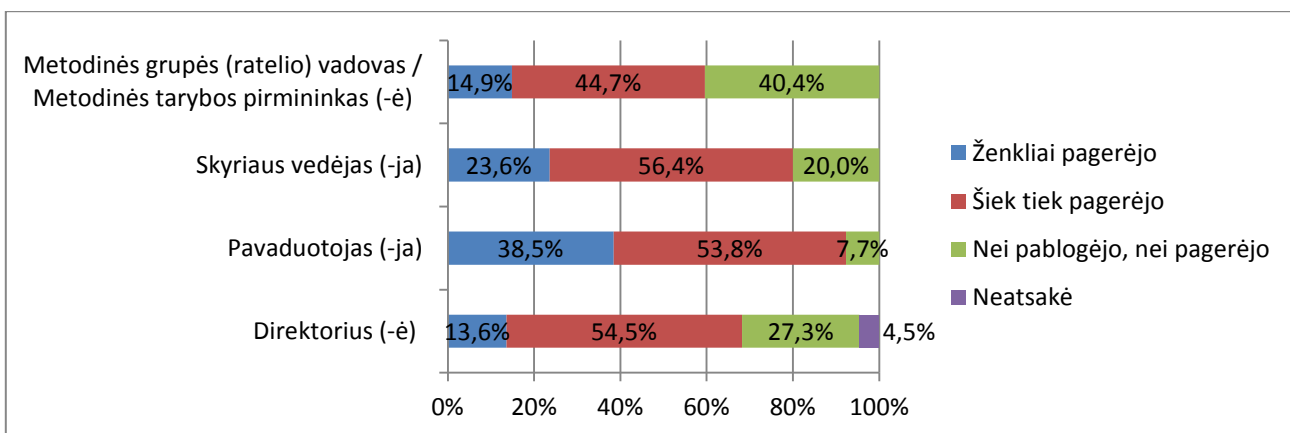
Metodinių grupių (ratelių) veiklą įvertino kaip gerėjančią 67 proc. apklausos dalyvių (Pav. 56). Daugiausiai pagerėjimą pastebėjo direktorių – virš 77 proc. (Pav. 58), o mažiausiai - metodinių grupių vadovai ir metodinių tarybų pirmininkai (apie 60 proc.).



Pav. 58. Metodinių grupių (ratelių) veiklos pokyčių vertinimas

Klausimas. Įvairių darbo grupių ir komisijų skaičiaus optimalumas

Apie 72 proc. respondentų nuomone įvairių darbo grupių ir komisijų optimalumas pagerėjo (Pav. 56). Tačiau detalizavus vertinimus pagal apklausos dalyvių grupes matome, kad tarp pavadootojų taip manančių daug daugiau – net 92 proc., tuo tarpu tarp metodinių grupių vadovų ir metodinių tarybų pirmininkų – tik apie 59 proc. (Pav. 59).

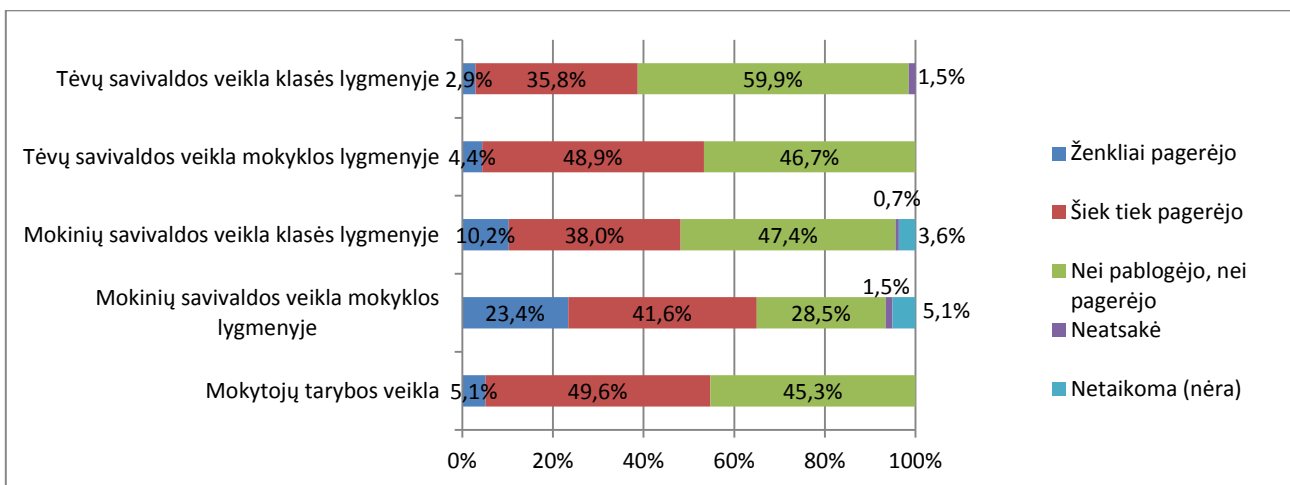


Pav. 59. Įvairių darbo grupių ir komisijų pokyčių vertinimas

4.9 Savivaldos lygmuo

Savivaldos lygmenyje vertinimas buvo atliktas šiais pjūviais (Pav. 60):

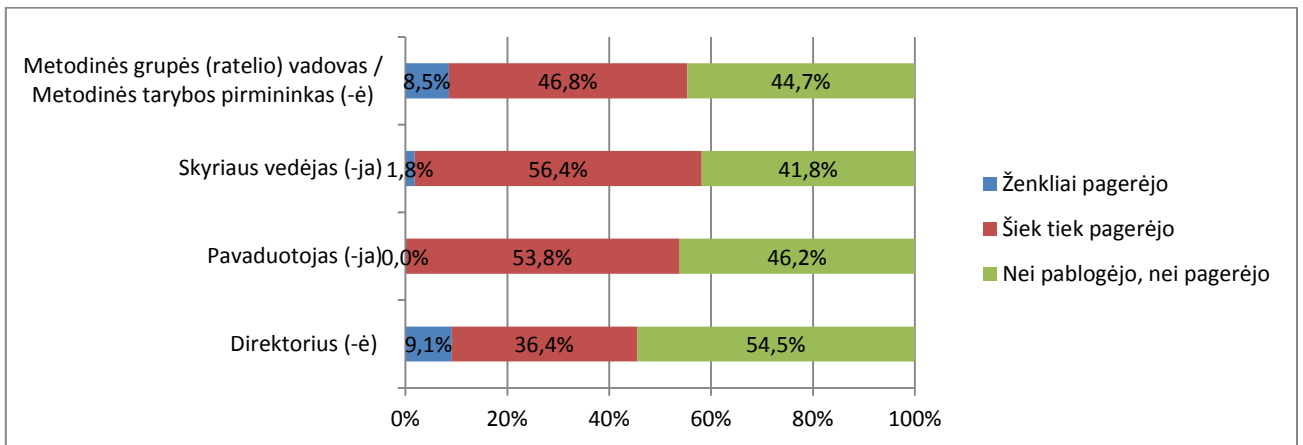
- mokytojų tarybos veikla;
- mokinių savivaldos veikla mokyklos lygmenyje;
- mokinių savivaldos veikla klasės lygmenyje;
- tėvų savivaldos veikla mokyklos lygmenyje;
- tėvų savivaldos veikla klasės lygmenyje.



Pav. 60. Savivaldos lygmens veiklos pokyčių vertinimas

Klausimas. Mokytojų tarybos veikla

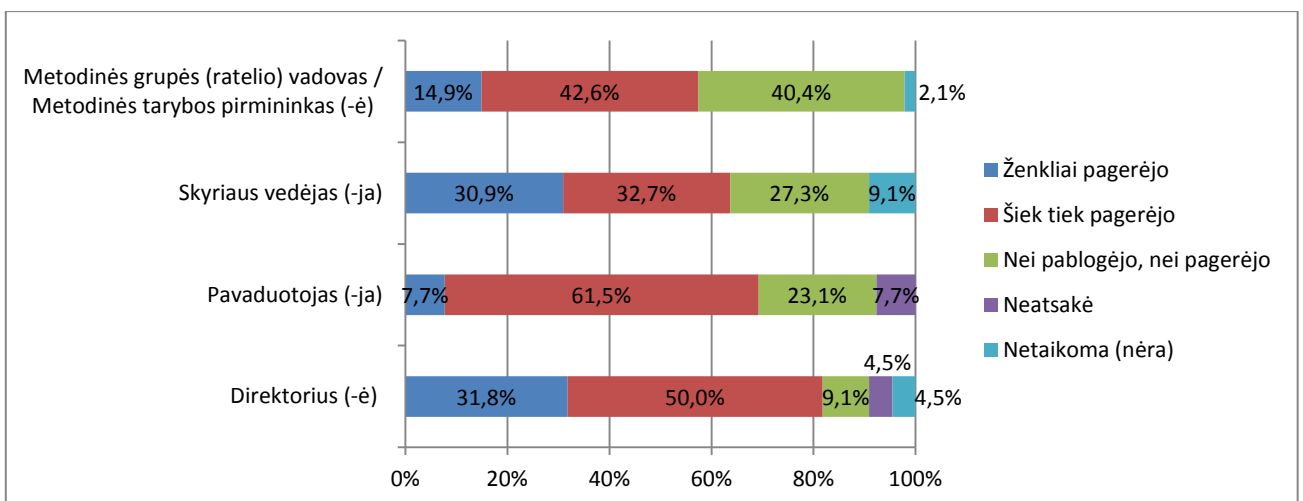
Pagerėjimą Mokytojų tarybos veikloje nurodė apie 55 proc. apklausos dalyvių (Pav. 60). Pagal dalyvių grupes vertinimai yra šiek tiek skirtingi: pagerėjimą mato apie 58 proc. skyrių vedėjų ir tik 45 proc. direktorių (Pav. 61).



Pav. 61. Mokytojų tarybos veiklos pokyčių vertinimas

Klausimas. Mokinių savivaldos veikla mokyklos lygmenyje

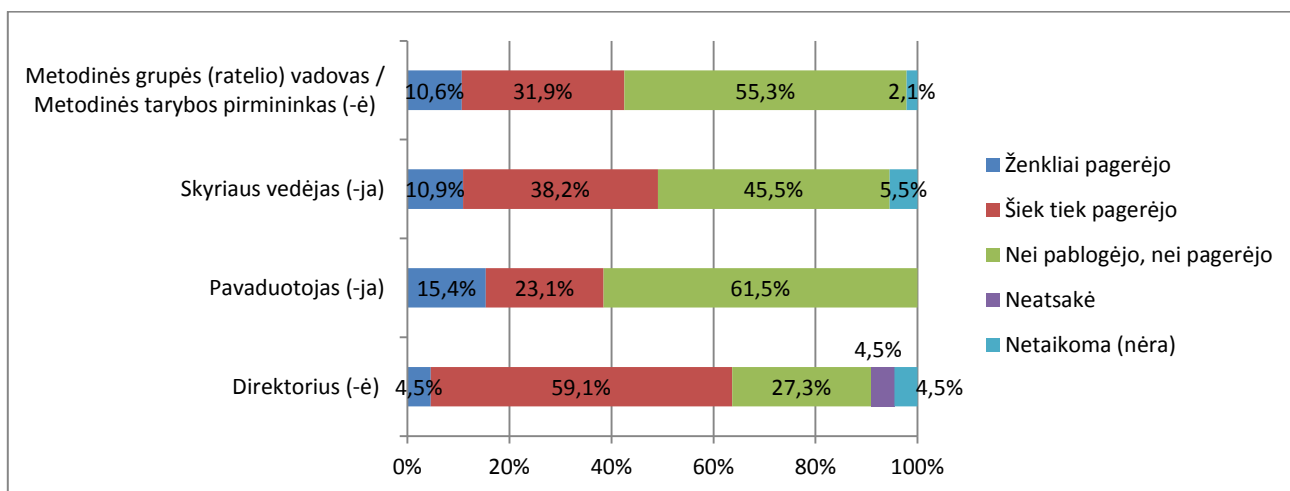
Skirtingai, nei mokytojų tarybos atžvilgiu, daugiausiai direktoriai (81,8 proc.) mato pagerėjimą mokinių savivaldos veikloje mokyklos lygmenyje (Pav. 62), palyginus su 65 proc. šios srities respondentų įvertinimo vidurkiu (Pav. 60). Tuo tarpu tik apie 57 proc. metodinių grupių vadovų ir metodinių tarybų pirmininkų nuomone mokinių savivaldoje mokyklos lygmenyje yra pagerėjimo. Pradinės mokyklos mokinių savivaldos neturi, taigi bendroje atsakymų struktūroje čia ir toliau atsirado žymė „netaikoma“.



Pav. 62. Mokinių savivaldos mokyklos lygmenyje veiklos pokyčių vertinimas

Klausimas 32. Mokinių savivaldos veikla klasės lygmenyje

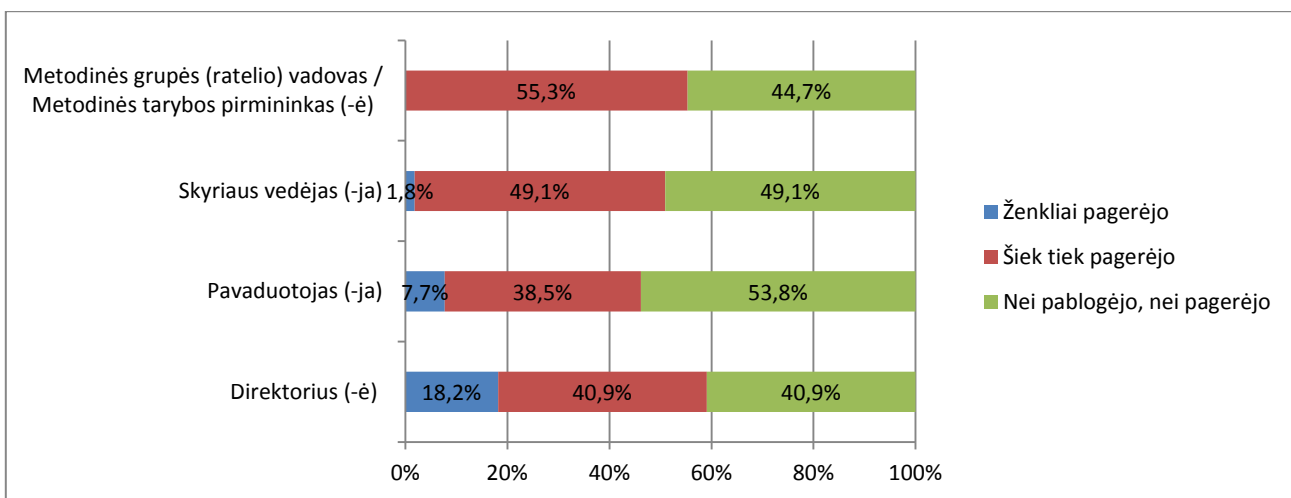
Pokyčius mokinių savivaldoje klasės lygmenyje pamatė tik 48 proc. apklausos dalyvių (Pav. 60). Ir šios srities vertinimo metodinių grupių vadovų ir metodinių tarybų pirmininkų ir direktorių nuomonės skiriasi gan ženkliai: kad ši veikla pagerėjo mano 54 proc. direktorių ir 42 proc. metodinių grupių vadovų ir metodinių tarybų pirmininkų. Tačiau mažiausiai pokyčius mokinių savivaldoje klasės lygmenyje mato pavaduotojai – tik 39 proc. jų mano, kad veikla gerėja (Pav. 63).



Pav. 63. Mokinių savivaldos klasės lygmenyje veiklos pokyčių vertinimas

Klausimas 33. Tėvų savivaldos veikla mokyklos lygmenyje

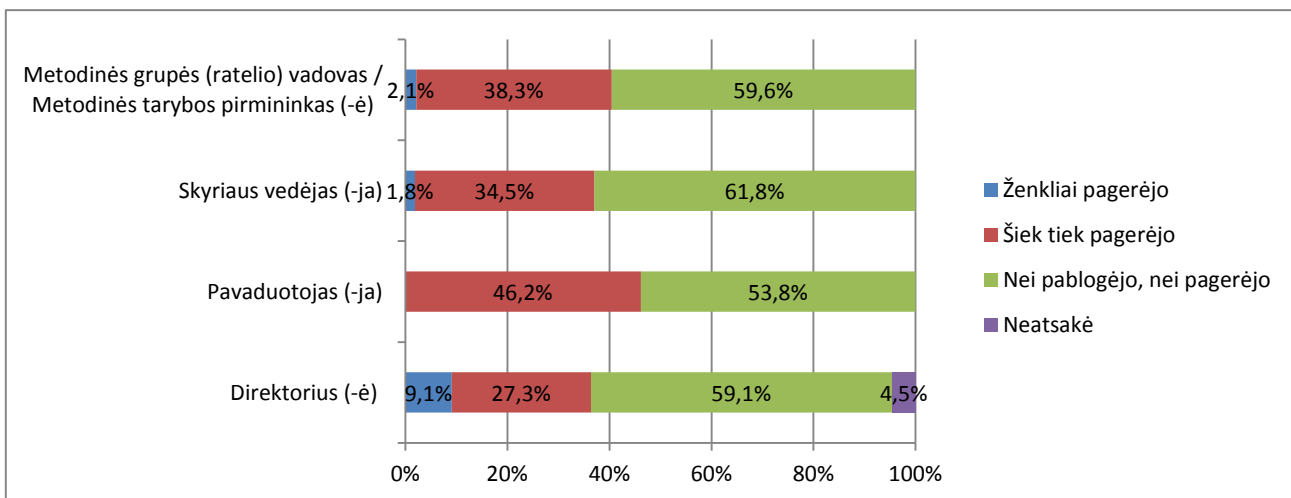
Kad tėvų savivaldoje mokyklos lygmenyje vyksta teigiami pokyčiai pasisakė 53 respondentai (Pav. 60). Mažiausiai tai mato skyrių vedėjai (apie 51 proc.), daugiausiai – direktoriai (apie 59 proc.). Įdomu, kad būtent direktorių daugiausiai pasisakė, kad tėvų savivaldos veikla ženkliai pagerėjo (18,2 proc.), tuo tarpu kad iš 55,3 proc. metodinių grupių vadovų ir metodinių tarybų pirmininkų, pastebėjusių pagerėjimą, nei vienas ne nurodė ženkliaus pagerėjimo (Pav. 64).



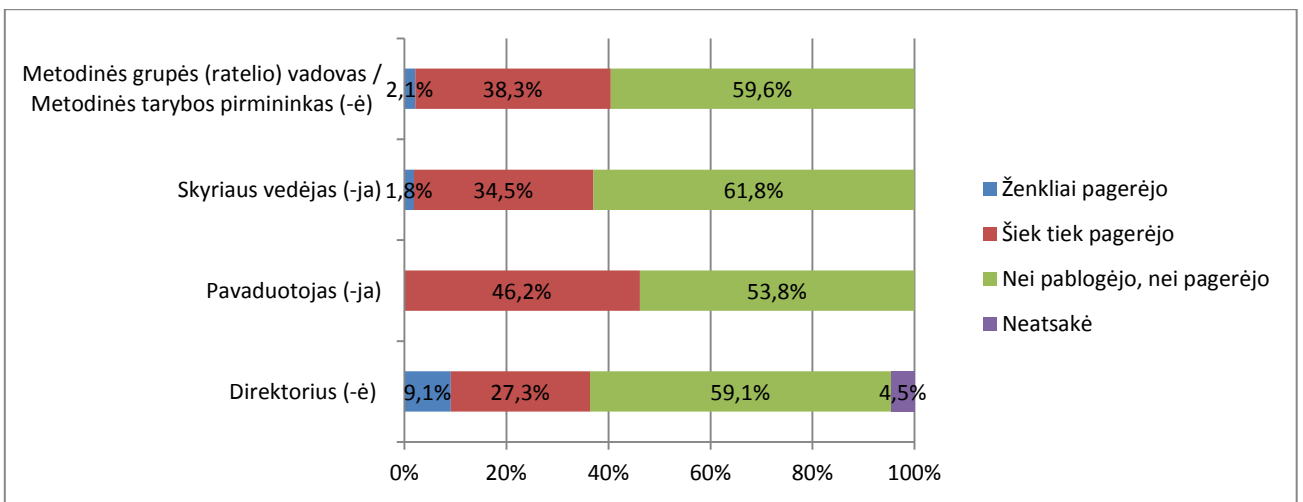
Pav. 64. Tėvų savivaldos mokyklos lygmenyje veiklos pokyčių vertinimas

Klausimas 34. Tėvų savivaldos veikla klasės lygmenyje

Mažiausiai apklausos dalyviai mato pagerėjimą tėvų savivaldoje klasės lygmenyje: tik 39 proc. jų nurodė, kad ši veikla gerėja (Pav. 60). Apie 36 proc. direktorių ir 46 proc. jų pavduotojų mano, kad tėvų savivalda klasės lygmenyje gerėja (



Pav. 65).



Pav. 65. Tėvų savivaldos klasės lygmenyje veiklos pokyčių vertinimas

5 KOKYBINIAI REZULTATAI: „IŠMOKTOS PAMOKOS“ IR PASIŪLYMAI

Šiame skyriuje pateikiami vertinimai pagal grupinių interviu rezultatus ir atsakymus į anketose mokykloms pateiktus atvirus klausimus:

- Kokie teigiami pokyčiai išryškėjo mokykloje praėjus beveik 3 metams po naujos mokyklos valdymo struktūros įdiegimo?
- Kokias neigiamas pasekmes, trūkumus perėjimo prie naujos mokyklos valdymo struktūros matote šiandien?
- Kurie iš jūsų naujo modelio pasirinkimo ir įgyvendinimo veiksnių turėjo didžiausią teigiamą įtaką rezultatui?
- Ką, jūsų nuomone, reikėjo dar padaryti, ko jus nepadarėte MSTP metu ir kas būtų naudinga jūsų mokyklai?
- Ko jus nedarytumėte šiandien, pradėdami MSTP įgyvendinimą iš naujo?

Atsakymai (nuomonės) į pirmus du klausimus sugrupuoti pagal respondentų užimamas pareigas.

1. Kokie teigiami pokyčiai išryškėjo mokykloje praėjus beveik 3 metams po naujos mokyklos valdymo struktūros įdiegimo?

Mokyklų direktorių nuomonės:

Aiškliai atsiskyrė pavaduotojų (skyrių vedėjų) atsakomybės ribos	Stiprūs ryšiai tarp struktūrinių padalinių	Daugiau dėmesio skiriama klasėje dėstančių mokytojų bendradarbiavimui sprendžiant klasės problemas
Mokytojo ir mokinio, klasės vadovų ir tėvų artimesni kontaktai	Pagerėjo skyrių vedėjų ir mokytojų bendradarbiavimas sprendžiant mokinių problemas	Visi pagalbos mokiniui specialistai pradėjo kryptingiau dirbti, įvedus pagalbos skyriaus vedėjo etato dalį
Gerėja informacijos sklaida	Suaktyvėjo metodinė veikla	Nesidubliuoja administracijos darbuotojų funkcijos
Mokytojų darbo kontrolės veiksmingumas	Mokyklos veiklos strateginio ir metinio planų kokybė	Pakito mokytojų atsakomybė už ugdymo rezultatus pagerėjo
Mokytojams-lyderiams buvo suteikta galimybė tapti vidurinėsios grandies vadovais	Pagerėjo ugdymo proceso kokybė, lankomumas ir pažangumas	Sustiprėjo ugdymo aprūpinimo skyriaus galimybės
Išmokta objektyviau įvertinti darbuotojų indėlį	Mokytojai išmoko naudoti IT ugdymo procese	Valdymo efektyvumas
Funkcijų išsigrūdinimas	Pagerėjo mikroklimatas	Pagerėjo stebėsenos procesas
Racionalesnis laiko panaudojimas derinant ir priimant sprendimus	Mokytojų veiklos aktyvumas per metodikos grupes	Teigiami pedagoginio personalo darbo krūvio, jo paskirstymo, normavimo pokyčiai
Mokykla tapo atviresnė bendruomenei	Sumažėjo nepateisintų pamokų skaičius	Mokytojai sulaukia daugiau pagalbos ir dėmesio.
Kokybiškesnė vadyba	Mokytojus išvadavome nuo dalies darbų	Pagerėjo komunikacija tarp darbuotojų
Konkrečiau paskirstytos funkcijos ir atsakomybė tarp skyriaus vadovų (pradinio, pagrindinio, vidurinio)	Įrengtos kompiuterizuotos darbo vietos mokytojams skatina pedagogus tobulinti įvairias kompetencijas bei efektyvinti ugdymo procesą	Įvesta Administratoriaus pareigybė padeda efektyviau valdyti informaciją, vykdyti jos sklaidą (duomenų bazės, elektroninis dienynas TAMO, internetinis puslapis ir kt.)
Pagerėjo mokyklos įsivertinimas	Suprantamesnė hierarchija	Realesnė tapo pagalba mokiniui
Išsikristalizavo konkrečios valdymo funkcijos	Dalyvavimas projekte sutelkė bendruomenę	Tapo aktyvesnis popamokinis gyvenimas
Daugiau pagalbos mokytojams	Funkcionalesnė vidurinioji grandis	Efektyvesnis personalo darbo krūvio paskirstymas

Patobulinta ir modernizuota organizacinė valdymo struktūra ir valdymas	Efektyvesnis ugdymo proceso organizavimas ir valdymas dėl naujai suformuotų ugdymo skyrių	Skyrių ir poskyrių vadovų "išgrynintos" funkcijos leidžia giliau suvokti ir tobulinti kuruojamą sritį
--	---	---

Mokyklų direktorių pavaduotojų nuomonės:

Informacijos pateikimo operatyvumas	Pagerėjo pagalbos specialistų teikiamų paslaugų kokybė	IT panaudojimo galimybės administravime ir ugdymo padidėjo
Skyriaus vedėjas arčiau mokytojų	Funkcijų išgryninimas: skyrių vedėjų, metodinių grupių	Greičiau sprendžiamos iškilusios problemos
Padidėjo mokinių užimtumas po pamokų	Atsirado galimybė įsitraukti į rimtus projektus (yra projektų vadovė)	Efektyvesnė pagalbos skyriaus veikla
Pagalbos veikla	Operatyvesnė pagalba mokiniui	Reali pagalba mokytojui
Pagerėjo konkrečių funkcijų vykdymas.	Sumažėjo mokytojams dokumentacijos pildymo.	Daugiau dėmesio skiriama ugdymo procesui.
Kiekviena grandis gali daugiau laiko skirti tiesioginiam savo darbui	pagerėjo bendruomenės bendravimas ir bendradarbiavimas	Skyrių vedėjai labiau nei ankstesni pavaduotojai įsigilinę į mokymo programas ir su tuo susijusius procesus
Aiškūs atsakomybės pasiskirstymas,	daugiau dėmesio mokiniui ir mokytojui.	Operatyviai sprendžiami iškilę sunkumai
Pagerėjo ugdymo kokybė	Pagerėjo metodinė pagalba mokytojams	Modernizuotas valdymas
Efektyvesnis ugdymo proceso organizavimas ir valdymas	Daugiau laiko saviugdai ir kūrybiškumui	Išgrynintos darbuotojų funkcijos

Metodinių (ratelių) grupių vadovų ir metodinių tarybų pirmininkų nuomonės:

Pagerėjo metodinė veikla	Tapo aiškios skyrių vedėjų atsakomybės sritys	Operatyviau sprendžiamos iškilusios problemos
Pagerėjo bendradarbiavimas tarp skyrių vedėjų ir mokytojų	Mokytojas mažiau įtraukiamas į įvairias darbo grupes	Sumažėjo darbo klasių auklėtojams (baigiamųjų klasių)
Padaugėjo IKT priemonių skirtų ugdymui	Kontroliuojamas dienyno tvarkymas	Atsirado daugiau kompiuterizuotų darbo vietų

Mokinių drausme ir lankomumu rūpinasi ne tik klasės auklėtoja	Informacinių technologijų panaudojimas mokyklos valdyme ženkliai pagerėjo	Patobulėjo mokyklos vadovų vadybiniai gebėjimai, kompiuterinis raštingumas.
Sutvarkyta valdymo struktūra nustatant aiškesnius santykius tarp vadovų, jų veiklų ir funkcijų	Mažesnės mokytojų grupės skyriuose, efektyvesnė pagalba mokytojams skyriuose	Dokumentų rengimo ir kopijavimo sąlygos mokykloje pagerėjo
Mokytojai daugiau laiko gali skirti savo tiesioginiam darbui su mokiniais	Kompleksinių ugdymo uždavinių sprendimas pagerėjo	Pagerėjo administracijos ir mokytojų darbiniai santykiai
Pagerėjo ugdymo planavimas	Greičiau priimami nutarimai	Išsigrūnino administracijos veiklos funkcijos
Efektyvesnis mokyklos valdymas	Skyriaus vedėjas gali geriau atlikti savo pareigas	Padaugėjo mokyklinių renginių
Mokytojai turi daugiau laiko savišvietai	Pagerėjo metodinių darbo grupių veikla	Sumažėjo biurokratizmo ir popierizmo
Pagerėjo mokinių lankomumo kontrolė ir tai pasireiškė geresniu mokinių lankomumu bei pažangumu	Mokytojai daugiau tiesiogiai bendrauja su savo skyrių vadovais ir gali efektyviau ir greičiau spręsti iškilusias problemas	Isteigtas ugdymo poskyrio vedėjo pusė etato padeda mokytojams įvairiais skubiais atvejais kreipiantis pagalbos
Mokytojai išlaisvinti nuo jiems nebūdingų veiklų	Mokytojams šiek tiek sumažėjo dokumentacijos.	Įvesta vidurinio vadovų grandis
Metodinių grupių darbas pagerėjo, tapo efektyvesnis	Geriau organizuoti ir lengviau sprendžiamos problemos	Per skyrių vedėjus gaunama daugiau metodinių žinių
Pedagogai ir vadovai skiria daugiau laiko savo tiesioginiam darbui	Direktorius pavaduotojai stipriai sumažėjo darbo, pasikeitė jos nuotaika - tapo malonesnė	Likęs vienas pavaduotojas - puiki pareigybė mokykloje, kompetentingas žinovas, nebėra nereikalingų kitų pareigybių
Aiškus funkcinis darbo pasidalijimas	Aiškus mokytojų pavaldumas	Didesnės bendradarbiavimo galimybės
Aktyvi popamokinė veikla	Aktyvesnė mokinių savivalda	Sustiprėjo pagalba klasės mokytojui
Priskirtas žmogus į kurį gali kreiptis, esant neaiškumams	Atsirado galimybė daugiau laiko skirti tiesioginiams darbams	Darbų pasiskirstymas tapo racionalesnis ir konkretesnis
Mokyklos kompiuterizacija	Asmeninė atsakomybė	Sukurta pagalbos mokiniui sistema
Esminių teigiamų pokyčių neįvyko	Sumažėjo darbo direktoriaus pavaduotojui	Pagalbos gaunam iš poros poskyrių vedėjų
Pagerėjo darbų koordinavimas.	Pagalba sudarant ilgalaikius planus per MVIS	Skyriuose pagyvėjo darbas
Optimizuotas darbas, įvedus skyrių ir skyrių	Skyriaus vedėjas yra tikras mokytojo	Palankios sąlygos vystyti įvairesnį neformalųjį

vadovų pareigas	pagalbininkas, patarėjas įvairias klausimais	ugdymą
Ugdymo proceso kokybė	Darbo funkcijų pasiskirstymas	Poskyrių vedėjai geri konsultantai
Demokratiška mokykla	Gimnazijos atvirumas ir demokratiškumas	Bendrų tikslų siekimas

Skyrių vedėjų nuomonės:

Teigiami pokyčiai mokyklos strateginio, metinių planų rengimas ir įgyvendinimas	Įkurtos kompiuterizuotos darbo vietos mokytojams gerina jų darbo kokybę	Pagerėjo mokyklos valdymo kokybė: yra aiškesnis darbų ir atsakomybės pasidalijimas
Geresnis mokyklinės informacijos prieinamumas mokytojams	Teigiami pokyčiai - neformalus ugdymas ir pagalba mokiniui	Aiškūs funkcijų pasiskirstymas ir aiški atskaitomybė
Pagerėjo darbų pasiskirstymas ir atlikimas	Daugiau dėmesio mokiniui ir mokytojui	Konkretesnės pareigybinės funkcijos
Pagerėjo IT panaudojimas mokyklos valdyme	Aiškesnis valdymas	Pagerėjo bendravimas su kitomis įstaigomis
Neformalusis švietimas tapo įvairesnis	Sumažėjo darbo krūvis klasių auklėtojams	Suaktyvėjo mokinių savivalda
Pagerėjo komandinis darbas. Įdomiau dirbt. Geresnis mokyklinės informacijos prieinamumas mokytojams. Konkretesnės pareigybinės funkcijos	Išsigrūnino funkcijos, todėl bendruomenės nariai žino koks darbuotojas atsakingas už kokią veiklos sritį (dėl ko į ką kreiptis).	Pagerėjo skyrių vedėjų ir mokytojų bendradarbiavimas sprendžiant mokinių problemas
Pagerėjo ugdymo rezultatų savianalizė ir stebėseną	Atsirado aiškumas mokytojams į kurį vadovą kreiptis rūpimu klausimu.	Atsiradus neformaliojo švietimo ir pagalbos skyriui, ypač sustiprėjo pagalba mokiniui
Atsakomybių, funkcijų pasiskirstymas	padidėjo vaikų užimtumas	Pagerėjo mokinių lankomumas ir pažangumas.
Kokybiškesnė pagalba mokytojams ir mokiniams	Mokytojai laisvesni nuo įvairių netiesioginių darbų	Suaktyvėjo metodinė veikla
Sumažėjo krūvis administracijai ir mokytojams	Didesnis dėmesys skiriamas tiesioginiam darbui	Efektyvesnis darbo organizavimas
Pagerėjo lankomumo priežasčių išaiškinamumas	Suaktyvėjo tiriamasis darbas gimnazijoje	Konkrečios pareigybės funkcijos
Daugiau laiko lieka tiesioginėms funkcijoms (tvarkaraščio sudarymui ir kt.)	Naujos programinės įrangos naudojimas (PVS, aSc tvarkaraščiai, el. dienynas -TAMO)	Sustiprėjo gimnazijos tarybos, įvairių komisijų veikla
Daugiau laiko skiriu skyriaus klasės auklėtojų darbo organizavimui	Racionaliau sudarinėjamas individualus mokinių ugdymo planas	Lengviau tapo klasių auklėtojams dėl pagalbos teikimo mokiniams

Kiekvienas mokytojas konkrečioje situacijoje žino į ką kreiptis, gauna išsamesnę informaciją ir pagalbą	Labai suaktyvėjo klasių auklėtojų darbas, nes atsirado skyriaus vedėjas ir pagalbos mokiniui skyrius	Daugiau dėmesio skiriama klasėje dėstančių mokytojų bendradarbiavimui sprendžiant klasės problemas
Mokytojai pradėjo naudoti el. dieną	Daugiau IT naudoja ugdymo procese	Operatyviau sprendžiamos iškilusios problemos
Užtikrintas veiksmingesnis pedagogų ir vadovų darbas	Pagerėjo mokinių pažangumas ir lankomumas	Patobulinta auklėjamojo darbo sistema
Pagalba klasės vadovui, sprendžiant mokinių ugdymo, drausmės ir lankomumo problemas	Įvedus etatą sekretorei pedagoginiams dokumentams, mokytojams nebereikia rašyti protokolų, jie gali daugiau laiko skirti mokiniams	Pagerėjo ugdymo turinio, pamokos planavimo, pamokos struktūros kokybė, atskirų mokinių pažanga, bendras mokinių pažangumas
Pagerėjo ugdomoji priežiūra	Labiau apibrėžta darbų sritis	Sustiprėjo dienynų tvarkymo kontrolė
Daugiau galimybių užklasinėje veikloje	Įdegti kai kurie projektai	Geriau koordinuojamos priskirtos veiklos
Pagalbos skyriaus komandinis darbas	Spec. poreikių mokiniams paslaugų kokybė	Efektyvesnė virtuali komunikacija
Gautos naujos IKT priemonės	Operatyvesnė pagalba mokiniui	Sustiprėjo metodinė pagalba mokytojui
Užtikrintas pagalbos mokytojui, ugdymo kokybės ir veiksmingumo valdymas	Sukurta pagalbos mokiniui ir gabių mokinių ugdymo sistema	Mokytojai įtraukiami į bendradarbiavimą tarpusavyje ir gerosios patirties sklaidą
Išgrynintos skyriaus vedėjų funkcijos leidžia geriau koordinuoti priskirtas veiklas, teikti pagalbą mokytojams, mokiniams tėvams	Geriau pažįstamos mokytojų asmenybės, darbo stiliai ir išryškėja mokymo geri aspektai ir tobulintini.	Pamokos kokybės augimas, atliepiant reikalavimus šiuolaikinei pamokai
Artimesnis vadovų, mokytojų ir mokinių bendravimas	Atsirado svarbūs stebėsenos ir pagalbos poskyriai su savo funkcijomis ir veikla	Daugiau laiko galima skirti tiesioginiam darbui su mokiniais
Aiškūs funkcijų ir atsakomybės pasiskirstymas	Pagalbos mokiniui teikimo kompleksiskumas	Metodinės veiklos koordinavimas
Kuratorių atsiradimas - operatyvi pagalba mokiniui ir mokytojui	Mokytojų darbo palengvinimas, galimybė labiau koncentruotis į dėstomą dalyką	Kiekvienas turi daugiau galimybių atsiskleisti savo sirtyje
Aiškesnės vadovų funkcijos	Sumažėjo mokytojams dokumentacijos pildymas	Pagerėjo konkrečių funkcijų vykdymas
Kokybiškesnis ugdymas	Modernizuotas valdymas	Sustiprintas pagalbos mokiniui teikimas
Neformalaus švietimo ir pagalbos skyriaus vedėjos ir stebėsenos specialisto pareigybių atsiradimas palengvino mokytojų darbą	Ugdymo skyriaus vedėjai daugiau laiko gali skirti tiesioginiam darbui su mokytojais (pamokų lankymas, aptarimas, analizė)	Mokykla gavo papildomą aprūpinimą: IKT, kėdės, stalai ir pan.

Efektyvesnis ugdymo proceso organizavimas ir valdymas dėl naujai suformuotų ugdymo skyrių.	Dalį klasių vadovo funkcijų perėmė klasių kuravimo poskyrio vedėjas	Atsiradus pagalbos poskyriui, efektyvesnis prevencinis darbas
Vadybiniai pokyčiai, planų dermė, projektinė veikla	Pedagogai daugiau laiko gali skirti tiesioginiam darbui su mokiniais	Administracijoje dirba daugiau žmonių, todėl vyksta sklandesnis darbų pasidalijimas
Pagerėjo vidinė komunikacija gimnazijoje	Pagalbos mokiniui pagerėjimas	Vadovai labiau priartinti prie mokytojų

2 *Kokias neigiamas pasekmes, trūkumus perėjimo prie naujos mokyklos valdymo struktūros matote šiandien?*

Mokyklų direktorių nuomonės:

Dėl lėšų trūkumo neįvestas veiklos stebėsenos skyrius	Mažėjant moliniams, mažinami etatai, mažas savivaldybės palaikymas	Nedera pagalbos ir neformaliojo skyriaus veikla tarpusavyje
Mokytojams sunku priimti pagalbą	Finansavimo situacijos neapibrėžtumas	Dalis mokytojų sunkia prisitaikė prie naujovių
Dirbantieji visi skyrių vedėjai neturi po pilną etatą, tik svajonėse liko aprūpinimo skyriaus vedėjo etatas	Juridinės bazės spragos įgyvendinant naują struktūros modelį	Nėra galimybių organizuoti stebėsenos poskyrio darbo, kadangi nėra tau skirto etato
Ugdymo srities aprūpinimas	Mokyklos finansinių ir materialinių išteklių valdymas	Padidėjo išlaidos administravimui
Nebuvo numatytas finansavimas visiems etatams išlaikyti. Kai kurie etatai taip ir liko tik popieriuje	Kompetentingų darbuotojų parinkimas naujoms pareigybėms	Efektyvesnė priežiūra nevisiems mokytojams patinka
Nepilnai funkcionuoja patvirtintas modelis (aplinka)	Ne visi struktūroje numatyti etatai (pareigybės) dėl lėšų stokos įvesti	Stebėsenos poskyrio pareigybės mažai apmokomos, todėl sunku rasti gerą specialistą
Dėl nepilnai įgyvendintos struktūros nepavyko pilnai "atlaisvinti" mokytojus	Dėl skirtingo darbuotojų skaičiaus netolygios skyriaus vedėjų darbų apimtys	Lėšų trūkumas įvestiems etatams finansuoti, gautos kompiuterinės įrangos priežiūrai.
Projektas nesusietas su etatiniu darbo apmokėjimu.	1. Negarantuotas finansavimo tęstinumas.	Paaštrėjo žmogiškųjų išteklių problema.
Nepavyko aiškiai atskirti skyrių vedėjų ir direktoriaus pavaduotojų funkcijų	Neišspręstas apmokėjimo už papildomus darbus klausimas	Ne visada laiku direktorių pasiekia mokytojų problemos

Dėl mažėjančios asignavimų dalies švietimui neįgyvendintas iki galo naujos struktūros ir valdymo modelis - neįvesti visi struktūroje numatyti etatai, jau „užšaldyti“ kai kurie naujai įsteigti etatai (pvz. veiklos stebėsenos poskyrio etatas)	Pradinėje mokykloje nėra pavadootojo, todėl skyriaus vedėjai atlieka tik skyriui būdingas funkcijas - nėra apjungiančio asmens, ar tai turi būti direktorius?	Kai kurios MSTP kompiuterinės programos pradinio ugdymo pakopoje neveikia (MVIS), neatnaujintos bei nesuderintos su norminiais dokumentais.
Skurdūs asignavimai aplinkai trukdo pilnai sukombantuoti sekretoriatą ir „nukrauti“ techninius darbus nuo gimnazijos administracijos	Skyrių vedėjai perduodami gautą iš direktoriaus informaciją ir užduotis mokytojams jas iškreipia, pateikia savo suvokimo versiją	Maži ugdymo aprūpinimo skyriaus pareigybių koeficientai, todėl sunku parinkti žmones į turimas pareigybes
Projektas įgyvendintas ne iki galo		

Mokyklų direktorių pavadootojų nuomonės:

Mokytojų darbas daugiau nei viename skyriuje	Sunkiai gryninamas mokytojų darbas	Dalies funkcijų persidengimas
Pritrūko lėšų įvesto poskyrio vedėjo pareigybę	Sunkiai priimami pokyčiai, naujovės	Dėl lėšų stokos atsisakyta naujai įsteigtų etatų
Ne visada galima mokytojus priskirti prie tam tikro skyriaus, nes dauguma dirba ir pagrindiniame ir viduriniame skyriuje.	Skurta ir patvirtinta gimnazijos valdymo struktūra nebuvo pagrįsta finansiškai, todėl per tris metus patys turėjome iš dalies ją ir sugriauti. Kai atsiskyrė veiklos, sumažėjo bendradarbiavimas tarp mokytojų ir mokinių, tarp mokytojų ir administracijos	Kai kurių pareigybių negalėjimas būti etatinėmis, pvz. stebėsenos poskyrio vedėjas, klasių kuravimo poskyrio vedėjas
Ugdymo aprūpinimo finansavimas; savivaldybės lėšų "apkarpymas"	Dėl nepilnai sukombantuoto sekretoriato techninius darbus atlieka administracija	Valdymo aparato padidėjimas, mažėjant mokinių skaičiui bus sunku išlaikyti
Sumažėjus mokinių skaičiui, ima trūkti lėšų įsteigtiems etatams	Aprūpinimo skyriaus vedėjas ir ūkvedys. Etatas vienas, o veikla labai plati	Pradinio ir pagrindinio skyrių mokinių skaičius ryškiai skiriasi - o dirba 1 skyriaus vedėjas
Ne visiems mokytojams patinka didesnė kontrolė	Neįvesti visi numatyti etatai	

Metodinių (ratelių) grupių vadovų ir metodinių tarybų pirmininkų nuomonės:

Mokytojai sunkiai persiorientuoja darbui naujos sudėties grupėse	Finansavimo situacijos neapibrėžtumas neleidžia įgyvendinti visus numatytus planus	Mokytojai tik nežymiai išlaisvinti nuo darbų nesusijusių su ugdymu
Struktūra neišlaikyta tokia, kaip buvo numatyta nuo projekto pradžios. Visiškai nepasiektas finansinis savarankiškumas. Padaugėjo administracijos, kuriai reikia atsiskaityti ir ne visada aišku kam	Lėšų trūkumas pagalbos mokiniams specialistų etatams finansuoti. Finansavimo stoka MSTP programos dėka gautos kompiuterinės įrangos priežiūrai	Struktūra neišlaikyta tokia, kaip buvo numatyta nuo projekto pradžios. Visiškai nepasiektas finansinis savarankiškumas. Padaugėjo administracijos, kuriai reikia atsiskaityti ir ne visada aišku kam
Tie patys mokytojai dirba ir pagrindiniame ir viduriniame skyriuose, bet priklauso vienam iš skyrių	Labai jau daug viršininų	Galima plačiau taikyti IKT galimybes valdyme
Nepakankamai gerai apgalvotas finansavimas	Gera dirbančių poskyrių vedėjų atlyginimas neadekvatus	Nepakankamas IT, technikos kabinetuose
Padidėjo kontrolė ir reikalavimai	Padaugėjo biurokratizmo	Dar nėra psichologų, mokytojų padėjėjų etatų
"Persikloja" metodinių grupių ir atskirų skyrių darbas, t.y. metodinė grupė faktiškai atlieka tas pačias funkcijas, kaip ir skyrius	Mokytojai dirba kaip ir seniau (skyrių vedėjai tik pamokų stebėjimui), konkrečios pagalbos mokytojui kaip ir nėra	Nutrauktas finansavimas. Stebėsenos poskyrio veikla taip ir netapo realia. Konkurencija tarp vadovų
Nesumažėjo popierizmo	Mokytojams darbo nesumažėjo	Du pavaduotojai ūkiui? Ar tiek jų reikia?
Didelis popierizmas. Laiko savišvietai trūkumas	Mažas finansavimas	Neaiškios skyrių vedėjų funkcijos
Administracija neturėtų vesti pamokų, nes tai užima daug jų tiesioginio darbo laiko	Mokytojai nebuvo išlaisvinti nuo rutininių darbų ir biurokratizmo	Dubliuojasi skyrių vedėjų ir metodinių grupių veiklos
Daugiau lėšų skirta valdymui, tačiau nėra aiškios finansavimo sistemos	Atsirado trys „pavaduotojos“, kurios dažniausiai dirbdavo tą patį darbą	Neaiškios skyriaus vedėjų ir metodinės grupės pirmininko funkcijos
Skyrių vedėjų nuomonės:		
Mokytojai neišsiskirstė į koncentrus	Mokytojų nenoras keistis	Finansavimo situacijos neapibrėžtumas
Dėl nepakankamo finansavimo nepavyko įvesti visus numatytus etatus ir jiems numatytas funkcijas teko priskirti esamiems specialistams	Pasiskirsčius vedėjams funkcijomis, mokytojų darbas dažniau stebimas, aptarinėjamas, siūlomi darbo metodai, tai pedagogams nepatinka	Mokytojai dar labiau apkrauti veiklomis, jie dažniau kontroliuojami.

Skeptiškas mokytojų požiūris į skyrių atsiradimą.	Su laiku mažėjo mažos mokyklos finansavimas.	Programinės įrangos sudėtingumas
Pedagogai dar daugiau savo funkcijų nori perkelti ant administracijos ir pagalbos specialistų	Veiklos stebėsenos poskyris nepriskirtas prie pedagoginių darbuotojų	Nepakankamai efektyvus IKT panaudojimas vadyboje
Neįdiegta dokumentų tvarkymo sistemos programinė įranga	Steigėjas likvidavo gimnazijos finansinį savarankiškumą	Natūralus mokytojų pasipriešinimas dėl administracijos aparato padidėjimo
Tam tikros dalies mokytojų inercinis mąstymas kartais trukdo efektyviai skyrių veiklai	Sumažintas skyriaus vedėjo etatas, daug konservatizmo tarp mokytojų	Neįsivedus stebėsenos skyriaus, nėra efektyvi gimnazijos įsivertinimo grupės veikla
Ne visos MSTP kompiuterinės programos veikia pradinio ugdymo pakopoje	Skirtinga vedėjų darbo apimtis dėl mokinių ar (ir) mokytojų skaičiaus.	Struktūra gali efektyviai veikti, jei sukurta pilnai, o taip nėra
Tobulintina juridinė bazė	Lėšų trūkumas kompiuterinės įrangos priežiūrai.	Daugiau lėšų reikia skirti valdymui
Dubliuojasi atskiruose centruose dirbančių dalykų mokytojų ir dalyko metodinei grupei priklausančių mokytojų kuravimas	Mažas projektų koordinatoriaus, Ugdymo aprūpinimo skyriaus vedėjo koeficientas	Stebėsenos poskyriui reikalingas etatas ar bent 0,5 etato, o ne priemoka
Personalijos, jų vadybinis pasirengimas, atestacija.	Specialistų trūkumas	Negalime finansuoti poskyrių vadovų darbo
Dėl steigėjo lėšų trūkumo nebėra ugdymo aprūpinimo skyriaus vedėjo	Šalia senųjų funkcijų prisidėjo ir naujosios, kaip skyriaus vedėjo	Efektyvesnė priežiūra nevisiems mokytojams patinka
Lėšų stoka pagalbos specialistų etatams įvesti (mokytojų padėjėjams), kompiuterinės įrangos priežiūrai	Administracijos skaičius padidėjo, mokinių skaičius mažėja, o finansavimas tik iš mokinio krepšelio lėšų	Reikia dalinti neformalųjį švietimą ir pagalbą, nes veiklos labai skirtingos ir tos veiklos apskritai labai daug
Trūksta lėšų jau įsteigtiems etatams	Administracijai "popierizmo" galėtų būti mažiau	Susilpnėjo metodinės tarybos veikla
Nepakankamai išvystyta metodinės tarybos veikla	Neįvestas pagalbos mokiniui - psichologo etatas	Ugdymo aprūpinimo skyriaus veikla
Dėl nepilnai sukomplektuoto sekretoriato techninius darbus turi atlikti administracija	Direktorius pavaduotojai, skyrių vedėjams darbo krūvis nesumažėjo	Ugdymo skyrių vedėjų vadybinės patirties stoka

Finansavimo trūkumas pasibaigus projektui (trūksta lėšų siekiant išlaikyti struktūroje numatytą valdymo aparatą)	Finansavimas neužtikrintas iš savivaldybės biudžeto (ugdymo aprūpinimo skyriaus vedėjo), mažinant mokinių sk. Šiaulių mokyklose, gali tekti sugrįžti prie senųjų funkcijų (mažės administracijos)	Nors mokytojai atsilaisvino nuo kai kurių darbų ir buvo tikėtasi, kad daugiau skirs dėmesio savo tiesioginiam darbui, tačiau ne visi lūkesčiai išsipildė
Nepilnas funkcijų išgryninimas. Priklausomybė nuo mokinio krepšelio.	Per daug "viršininkų" ir kontrolės, mažėja savarankiškumas	Buvo skirtas finansavimas etatų apmokėjimui iš ŠMM, o paskui nuimtas. Tenka atleisti žmones
Turėjo vykti mokymai visai mokyklos bendruomenei, ne tik vadovams	Panaikintas pavaduotojo etatas (mokinių sk. 352 mok.)	

3 Kurie iš jūsų naujo modelio pasirinkimo ir įgyvendinimo veiksmų turėjo didžiausią teigiamą įtaką rezultatui?

1. Didelis parengiamasis darbas su mokytojais.
2. Vaiko gerovės komandos sukūrimas. Metodinių grupių sutraukimas. Ugdymo ir neformalaus ugdymo atskyrimas administraciniu požiūriu.
3. MSTP tikslų ir uždavinių išaiškinimas, aptarimas mokyklos bendruomenei ir jos įtraukimas.
4. Naujų pareigybių įvedimas.
5. Naujų priemonių įdiegimas į ugdymo procesą.
6. Funkcijų perskirstymas.
7. Pasirinktas modelis iš trijų valdymo lygių.
8. Kompiuterizuotų darbo vietų mokytojams sukūrimas.
9. Neformalaus ugdymo ir pagalbos skyriaus sukūrimas, skyrių vedėjų bendradarbiavimas, racionalus funkcijų pasiskirstymas.
10. Darbuotojų pavaldumo ir hierarchijos sutvarkymas.
11. Veiklos stebėsenos poskyrio įvedimas.
12. Puikus komandinis darbas
13. Administracijos ir mokytojų sutelktumas siekiant bendrų tikslų. Dėmesys ugdymo aprūpinimo sričiai.
14. Tinkamų žmonių parinkimas.
15. Sprendimas dėl skyrių vedėjų atsiradimo ir mokytojų veikos organizavimą per metodikos grupes.
16. Naujų pagalbos mokytojams etatų įsteigimas.
17. Gautos naujos IKT priemonės.
18. Tinkamos MSTP diegimo darbo grupės sudarymas.
19. Projektų koordinatoriaus, profesinio orientavimo specialisto pareigybių įvedimas - išlaisvino mokytojus nuo jiems nebūdingos veiklos.
20. Tiksliniai seminarai.
21. Neformaliojo švietimo ir pagalbos skyriaus sukūrimas.
22. Savo mokyklos vizijos parengimas.
23. Atvirumas ir informuotumas gimnazijos bendruomenei (ypač mokytojams), jos įtraukimas į MSTP projekto veiklas.
24. Dalijimasis gerąja patirtimi su kitomis projekte dalyvavusiomis mokyklomis.
25. Sprendimas dėl etatinio darbo apmokėjimo.
26. Ugdymo skyrių vedėjų įvedimas pagal dalykus. Klasių kuravimo poskyrio vedėjo pareigybė.
27. Naujos skyriaus vedėjos parinkimas iš kolektyvo (lyderystės principas), vienos pavaduotojos statuso palikimas.
28. Personalo kaita.
29. Gera susikalbanti vadovų komanda.

4 *Ką, jūsų nuomone, reikėjo dar padaryti, ko jus nepadarėte MSTP metu ir kas būtų naudinga jūsų mokyklai?*

1. Organizuoti mokymus ne tik administracijai, bet ir mokytojams.
2. Mokyklos bendruomenei reikėtų daugiau informacijos apie MSTP iš "išorės", labai išsamiai aiškinti kolektyvui, kokie pokyčiai vyksta, kaip sekasi, koks tolimesnis etapas laukia ir t.t. Įtraukti į MSTP daugiau mokyklos bendruomenės narių.
3. Rasti lėšų įvesti poskyrių vedėjų etatus.
4. Daugiau padėti klasių auklėtojams.
5. Išlaikyti pirminę modelio struktūrą. Pasiiekti finansinį savarankiškumą.
6. Teisiškai užtikrinti tvirtą ir ilgalaikį struktūros modelio funkcionavimą ir finansavimą.
7. Apgalvoti etatų įvedimą ir jų užsitikrinimą.
8. Įvesti pradinio ir pagrindinio, vidurinio ugdymo skyrius, o ne poskyrius.
9. Reikėtų tobulinti mokyklos savivaldos lygmens veiklą.
10. Nubrėžti aiškias klasės auklėtojo ir pagalbos specialistų veiklos takoskyros linijas.
11. Neįsivedėme klasių kuratoriaus pareigybių.
12. MSTP visas naujienas daugiausia kūrėme savo rajone ir neaptardavome kitų regionų mastu.
13. Įvesti visus modelyje numatytus etatus.
14. Liko nepertvarkyta ūkio sritis.
15. Pagerinti ugdymo srities aprūpinimą IKT priemonėmis (spausdintuvai, skeneriai, projektoriai).
16. Dėl lėšų stygiaus neįvedėme mokytojų padėjėjo etato.
17. Ieškoti alternatyvų siūlomoms kompiuterinėms programoms pakeisti.
18. Suaktyvinti stebėsenos poskyrio veiklą.
19. 100% išnaudoti turimus ir gautus etatus.
20. Numatyti lėšas, kurios bus reikalingos mokyklai, pasibaigus projektui ir įsivedus naują ugdymo struktūrą (MSTP metu buvo papildomas finansavimas).
21. Ieškoti lėšų stebėsenos specialisto pareigybei įvesti.
22. Stiprinti skyrių vedėjų vadybines kompetencijas.
23. Nebuvo įsteigtas profesijos konsultanto etatas, nesujungtas stebėsenos poskyris su projektais.
24. Tiksliai nusistatyti skyrių vedėjų ir metodinių grupių pirmininkų veiklos atsakomybę, pareigas.
25. Suaktyvinti savivaldą.
26. Stebėsenos poskyrio vadovas turėtų būti ne mokytojas, o vadybininkas.
27. Sekretoriato darbo organizavimas - jo kaip atskiro padalinio su MSTP numatytomis funkcijomis neįvedėm.
28. Ugdymo skyrių vedėjų funkcijas vykdyti pagal modelio rekomendacijas, o ne maišyti ir pagal dalykus ir dar kuruoti koncentrus.
29. Sutvarkyti teisinius dokumentus ir reglamentus.
30. Neapibrėžtos gimnazijos savivaldos institucijų funkcijos ir atsakomybės ribos.
31. Neleidome savos mokyklos mokytojams lyderiams kopti karjeros laiptais, o ieškojome kadru iš šalies.
32. Nepakako pinigų numatytiems etatams ir veikloms.

33. Nesugebėta sukurti antrojo valdymo lygmens. - vis dar dominuoja "tiesioginis direktoriaus valdymas".
34. Savalaikis darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas.
35. Išspręsti apmokėjimo klausimus už papildomai atliekamus darbus (vadovavimas metodinėms grupėms ir kt.)
36. Prieš sutinkant dalyvauti projekte reikėjo derėtis dėl pagalbos ir paramos jam pasibaigus. Pasikeitus šalyje ekonominei situacijai, likome vieni su savo problemomis (ypač finansinėmis)

5 Ko jus nedarytumėte šiandien, pradėdami MSTP įgyvendinimą iš naujo?

- 1 Mažiau teorinių, daugiau praktinių seminarų.
- 2 Įvertinčiau realias galimybes įgyvendinti pilną MSTP modelį.
- 3 Kol nebūtų užtikrintas nuolatinis finansavimas neištraukčiau į MSTP.
- 4 Aklai nepulčiau į projektą kol neišsiaiškinčiau tęstinumo.
- 5 Gerai susižiūrėti etatų įvedimo ir finansavimo galimybes.
- 6 Neįsivesti per daug etatų. Neišsmulkinti valdymo funkcijų.
- 7 Neformalaus ugdymo skyrius turi būti atskirtas nuo pagalbos mokiniui skyriaus.
- 8 NESTEIGČIAU poskyrių. Neskaidyčiau vadovo etato į dalis(0,25 ir pan.).
- 9 Nediegčiau MSTP pirmiausiai nuodugniai nesupažindinęs visos mokyklos bendruomenės su šia programa, jos efektyvia įtaka mokyklos veiklai bei valdymui.
- 10 Mažoje įstaigoje nesteigtume ugdymo poskyrių atskirų klasių grupėms. Apmokėjimą už veiklas skirtume iš mokinio krepšelio lėšų.
- 11 Stebėsenos etate turi dirbti labai gerai paruoštas žmogus, priešingu atveju gaunasi popierizmo didinimas.
- 12 MSTP įgyvendinimą reikėtų pradėti sutvarkius mokyklų tipus (jei tai apskirtai galvojama kada nors padaryti), nes pertvarkius struktūrą, o po to reorganizuojant mokyklą žmonės gali likti be darbo.
- 13 Nepradėčiau pokyčių pagal tokią susikurtą struktūrą. Nesukurčiau tokio „išpūsto“ aparato.
- 14 Nedirbčiau MSTP darbo grupėje, jei šios grupės vadovas būtų ne mokyklos direktorius.
- 15 Nesteigtume ketvirtojo lygmens.
- 16 Neskubėtume skirstyti funkcijas, labiau tarpusavyje tai išdiskutuotume.
- 17 Neskubėčiau ieškoti darbuotojų į naujas darbo vietas.
- 18 Pasiremđami MSTP siūlomais tipiniais modeliais, kurtume ir ieškotume savo struktūros ir valdymo modelio varianto, o ne pritaikytume iš šiuo atveju siūlomų 6 tipinių modelių variantų. Glaudžiau bendradarbiautume su kitomis projekto dalyvėmis siekiant perimti jų gerąją patirtį, o ne tik skleistume savąją.
- 19 Panaikinčiau metodines grupes, nes sukūrus skyrius jų veikla dubliuojasi.
- 20 Nepervesčiau visų pavaduotojų į naujai atsiradusias pareigas. Daugiau dėmesio skirčiau įsivaizdavimui kaip bus valdomas pats darbo procesas.
- 21 Labai atidžiai formuočiau vadovų komandą. Gal vertėjo su kai kuriais atsisveikinti keičiant struktūrą. Ją lengviau pakeisti, nei žmonių požiūrį.
- 22 Neperkelčiau tų pačių žmonių į naujas pareigas - formuočiau naują vadovų komandą.
- 23 Daryčiau viską tą patį išskyrus viena- pradėčiau nuo sekretoriato sukūrimo.
- 24 NIEKADA nenaikinčiau pavaduotojo etato, net pats skyriaus vedėjo pareigybės pavadinimas neprilimpa.

PRIEDAI

Priedas 1. Apklauso raštu anketa

Priedas 1. Apklauso raštu anketa

1 psl.

INFORMACIJA APIE ANKETOS PILDYMĄ

1 Anketos klausimai pateikti stulpelyje "Klausimai". Klausimai reikalauja dviejų tipų atsakymų:

a) iš išskleidžiamojo meniu pasirinktini atsakymai (tokių klausimų yra dauguma).

Norint atsakyti į tokio tipo klausimą reikia:

- žymekliu atsistoti ant atsakymui skirto langelio (paspaudus kairįjį pelės mygtuką)
- langelio dešinėje pusėje pasirodys išskleidžiamoji meniu (angl. drop down menu) ženklukas
- paspaudus ženkluką atsiras galimų atsakymų sąrašas
- žymekliu atsistoti jums tinkamiausio atsakymo ir spustelti kairįjį pelės klavišą. Jūsų pasirinktas atsakymas turi atsirasti atsakymo langelyje
- pereiti prie kito klausimo

b) laisvi atsakymai (9-13 klausimai). Laisviems atsakymams skirti langeliai yra pilkos spalvos.

Norint atsakyti į tokio tipo klausimą reikia žymekliu atsistoti ant atsakymui skirto langelio (paspaudus kairįjį pelės mygtuką) ir įrašyti jūsų atsakymą į langelį. Atsakymo ilgis neribojamas, tačiau pageidaujama apsiriboti vienu sakiniu

2 Atsakymams yra skirtas stulpelis "Jūsų pasirinktas atsakymas". Kitų stulpelių langeliai nekeistini

3 Išsaugojant užpildytą anketą prie esamo anketos failo pavadinimo pridėkite, prašom, jūsų mokyklos pavadinimą ir pareigas

Anketos pildymo pavyzdys

A	B	C	D
1	Klausimai	Jūsų pasirinktas atsakymas	Instrukcija
2	BENDRIEJI KLAUSIMAI		
3	1 Jūsų mokyklos tipas	Gimnazija	Atsistbę žymekliu ant atsakymui skirto langelio paspauskite langelio dešinėje atsiradusį <input type="checkbox"/> ženkluką, išskleidžiamajame meniu pasirinkite vieną iš atsakymo variantų
4	2 Jūsų dabartinės pareigos	Mokyklos tarybos pirmininkas	
5	3 Jūsų pareigos iki MSTP projekto	Kitos	
6	4 Jūsų ištraukimo statusas MSTP projekto metu		
7	APIE DALYVAVIMĄ MSTP IR DALYVIŲ LŪKESČIUS		
8	5 Kaip vertinate faktą, kad būtent Jūsų mokykla dalyvavo MSTP 2006-2009 metais?	Buvau mokyklos MSTP darbo grupės narys (-a) Buvau frauktas (-a) / atskiras struktūros tobulinimo veikas Tiesiogiai dalyvavau projekto, tačiau nebuvau frauktas (-a) Mokykloje dar nedirbau	Atsistbę žymekliu ant atsakymui skirto langelio paspauskite langelio dešinėje atsiradusį <input type="checkbox"/> ženkluką, išskleidžiamajame meniu pasirinkite vieną iš atsakymo variantų
9	6 Įvertinkite projekto pradžioje dalyvių išsaiytų lūkesčių išsipildymą praėjus beveik 3 metams po naujos mokyklos valdymo struktūros įdiegimo (B.1-6.6).		
10	6.1 Pedagogai ir vadovai skiria daugiau laiko tiesioginiam darbui		
11	6.2 Pasielka mokyklos struktūros funkcijų dermė		
12	6.3 Pasiektas realus mokyklų finansinis savarankiškumas		
13	6.4 Išlaisvinus mokytojus nuo rutiniųjų darbų ir burokrabzmo, liko laiko saviugdai ir kūrybai		
14	6.5 Darbas optimizuotas taip, kad vadovus priartintume prie mokytojų, mokytojus prie mokinių		
15	6.6 Suformuota valdymo vertikalė, tapo funkcionalesnė vidurinioji grandis		

2 psl.

	Klausimai	Jūsų pasirinktas atsakymas	Instrukcija
BENDRIJI KLAUSIMAI			
1	Jūsų mokyklos tipas		Atsistoje žymeliu ant atsakymui skirtu langelio paspauskite langelio dešinėje atsiradusį <input type="checkbox"/> ženkliuką, išskleidžiamajame meniu pasirinkite vieną iš atsakymo variantų.
2	Jūsų dabartinės pareigos		
3	Jūsų pareigos iki MSTP projekto		
4	Jūsų įstaukimo statusas MSTP projekto metu		
APIE DALYVAVIMĄ MSTP IR DALYVIŲ LŪKESČIUS			
5	Kaip vertinate faktą, kad būtent Jūsų mokykla dalyvavo MSTP 2006-2009 metais?		Atsistoje žymeliu ant atsakymui skirtu langelio paspauskite langelio dešinėje atsiradusį <input type="checkbox"/> ženkliuką, išskleidžiamajame meniu pasirinkite vieną iš atsakymo variantų.
6	(vertinkite projekto pradžioje dalyvių šakytų tikėtojų išpildymą praėjus beveik 3 metams po naujos mokyklos valdymo struktūros įdiegimo (5.1-6.6):		
6.1	Pedagogai ir vadovai skiria daugiau laiko tiesioginiam darbui		
6.2	Pasiekta mokyklos struktūros funkcijų diemė		
6.3	Pasiektas reiklus mokyklų finansinė savarankiškumas		
6.4	Išsilavinus mokytojus nuo rutininų darbų ir biurokratizmo, ilko laiko saviugdai ir kūrtoj		
6.5	Darbas optimizuotas taip, kad vadovus pritarintume prie mokytojų, mokytojus prie mokinių		
6.6	Sutu muota valdymo vertika, tapo funkciona esanė vidurinioji grandis		
MOKYKLOS STRUKTŪROS IR VALDYMO MODELIO ĮDIEGIMO REZULTATAI IR PASIEKIMAI			
7	Kaip vertinate MSTP metu įdiegtą savo mokyklos, kaip organizacijos, struktūrinių valdymo modelį? (vertinkite mokyklos valdymo pokyčių rezultatus bei pasekmes. Ar, praėjus beveik 3 metams po naujos mokyklos valdymo struktūros įdiegimo, mokyklos valdymas....		Atsistoje žymeliu ant atsakymui skirtu langelio paspauskite langelio dešinėje atsiradusį <input type="checkbox"/> ženkliuką, išskleidžiamajame meniu pasirinkite vieną iš atsakymo variantų.
8	Kokie teigiami pokyčiai išryškėjo mokykloje praėjus beveik 3 metams po naujos mokyklos valdymo struktūros įdiegimo? (vardinkite, prašom, bent 3-4		
9	Kokie neigiamas pasekmes, tikimus perėjimo prie naujos mokyklos valdymo struktūros matote šandien? (vardinkite, prašom, bent 3-4		Trumpai, vienas pokytis vienu sakiniu. Sakiniai – vienas po kito, tame pačiame langelyje, atskiriami ta pu po taško
10	Kokie neigiamas pasekmes, tikimus perėjimo prie naujos mokyklos valdymo struktūros matote šandien? (vardinkite, prašom, bent 3-4		Trumpai, vienas pokytis vienu sakiniu. Sakiniai – vienas po kito, tame pačiame langelyje, atskiriami ta pu po taško
JŪSŲ PATARIMAI "NAUJOKAMS"			
11	Kurie iš Jūsų naujo modelio pasirinkimo ir įgyvendinimo veiksnių turėjo didžiausią teigiamą įtaką rezultatui? (vardinkite, prašom, bent 3-4		Trumpai, vienas pokytis vienu sakiniu. Sakiniai – vienas po kito, tame pačiame langelyje, atskiriami ta pu po taško
12	Ką, Jūsų nuomone, reikėjo dar padaryti, ko jus nepadarėte MSTP metu ir kas būtų naudinga Jūsų mokyklai? (vardinkite, prašom, bent 3-4		Trumpai, vienas pokytis vienu sakiniu. Sakiniai – vienas po kito, tame pačiame langelyje, atskiriami ta pu po taško
13	Ko jus nedarytumėte šandien, pradėdami MSTP įgyvendinimą iš naujo? (vardinkite, prašom, bent 3-4		Trumpai, vienas pokytis vienu sakiniu. Sakiniai – vienas po kito, tame pačiame langelyje, atskiriami ta pu po taško
Baigę šią dalį pereikite, prašom, prie antros dalies (spausi apačioje "2 dalis_detalės")			

3 psl.

Klausimai	Jūsų pasirinktas atsakymas	Instrukcija
NUOLATINIO MOKYKLOS VALDYMO LYGMUO - BENDRIEJI KLAUSIMAI		
14. Darbuotojų pavaldumo ir hierarchijos aiškumas		Atelstoje žymekilu ant atsakymų skirto langelio paspauskite langelio dešinėje atsidariusį ženklą, išskleidžiamajame meniu pasirinkite vieną iš atsakymo variantų.
15. Mokyklos administravimas		
16. Veiklos funkcijų ir atsakomybės pasidalinimas organizacijoje		
17. Administracijos ir mokytojų sutelktumas siekiant bendrų tikslų		
NUOLATINIO MOKYKLOS VALDYMO LYGMUO - UGDYMO SRITIS		
18. Įvedus ugdymo skyrius ir ugdymo skyrių vadovų pareigas	-	Atelstoje žymekilu ant atsakymų skirto langelio paspauskite langelio dešinėje atsidariusį ženklą, išskleidžiamajame meniu pasirinkite vieną iš atsakymo variantų.
18.1 Mokytojų darbo krūvio normavimas		
18.2 Mokytojų darbo kontrolės veiksmingumas		
18.3 Komplexinių ugdymo uždavinių sprendimas		
18.4 Mokytojų išsilavinimas nuo darbo, tiesiogiai susijusių su ugdymu		
18.5 Pagalba mokytojams sprendžiant mokinių drausmės, lankomumo problemas		
19. Įvedus neformalaus ugdymo ir pagalbos skyrių bei šio skyriaus vedėjo pareigas	-	
19.1 Popamokinė veikla ir mokykliniai renginiai		
19.2 Pagalba mokiniams		
19.3 Pagalba mokytojams		
20. Klasų vadovų darbas įvedus naują struktūrą		
NUOLATINIO MOKYKLOS VALDYMO LYGMUO - VEIKLOS ĮSIVERTINIMO IR PLANAVIMO SRITIS		
21. Mokyklos veiklos strateginis ir operatyvinis planavimas		Atelstoje žymekilu ant atsakymų skirto langelio paspauskite langelio dešinėje atsidariusį ženklą, išskleidžiamajame meniu pasirinkite vieną iš atsakymo variantų.
22. Įvedus stebėsenos padalinį (etatą)	-	
22.1 Mokyklos veiklos strateginio ir metinio planų rengimo procesas		
22.2 Mokyklos veiklos strateginio ir metinio planų kokybė		
NUOLATINIO MOKYKLOS VALDYMO LYGMUO - UGDYMO APRŪPINIMO SRITIS		
23. Mokyklos finansinių ir materialinių šteklių valdymas		Atelstoje žymekilu ant atsakymų skirto langelio paspauskite langelio dešinėje atsidariusį ženklą, išskleidžiamajame meniu pasirinkite vieną iš atsakymo variantų.
24. Ugdymo šalties aprūpinimas		
25. Dėl sekretoriato kaip atskiro padalinio įvedimo:	-	
25.1 Dokumentų rengimo ir kopijavimo sąlygos		
25.2 Dokumentų šrautų valdymas		
25.3 "Popierizmo" mažinimas mokytojų darbe		
26. Informacinių technologijų panaudojimas mokyklos valdyme		
PERIODINIO VALDYMO LYGMUO		
27. Metodinės tarybos veikla		Atelstoje žymekilu ant atsakymų skirto langelio paspauskite langelio dešinėje atsidariusį ženklą, išskleidžiamajame meniu pasirinkite vieną iš atsakymo variantų.
28. Mokytojų metodinių ratelių (metodinių grupių) veikla		
29. Įvairių darbo grupių ir komisijų skaičiaus optimalumas		
SAVIVALDOS LYGMUO		
30. Mokytojų tarybos veikla		Atelstoje žymekilu ant atsakymų skirto langelio paspauskite langelio dešinėje atsidariusį ženklą, išskleidžiamajame meniu pasirinkite vieną iš atsakymo variantų.
31. Mokinių savivaldos veikla mokyklos lygmenyje		
32. Mokinių savivaldos veikla klasės lygmenyje		
33. Tėvų savivaldos veikla mokyklos lygmenyje		
34. Tėvų savivaldos veikla klasės lygmenyje		

Baigę šią dalį patikrinkite, prašom, ar užpildyta pima dalis (spauskite apačioje "1 dalis_bendra")