



MSTP



UGDYMO
PLĖTOTĖS
CENTRAS

MOKYKLOS VALDYMO FUNKCIJŲ PASKIRSTYMO IR ĮVERTINIMO PAGALBINĖ PRIEMONĖ (INSTRUMENTAS)

Igor Ivenkov
2011

TURINYS

1.	ĮVADAS	2
2	MOKYKLOS VALDYMO FUNKCIJŲ PASKIRSTYMO ESAMOMS PAREIGYBĖMS ĮVERTINIMAS	3
2.1	Mokyklos valdymo (administravimo) funkcijų paskirstymo pareigybėms sąrašo parengimas	3
2.2	Valdymo funkcijų paskirstymo įvertinimas.....	4
3.	FUNKCIJŲ PERSKIRSTYMAS PAGAL NAUJĄ MODELĮ	6
3.1	Funkcijų priskirimas naujoms pareigybėms	6
3.2	Funkcijų paskirstymo įvertinimas.....	6
3.3	Funkcijų paskirstymo darbinis seminaras (workshop)	7
4.	POKYČIAI IR JŲ VALDYMAS	11
	PRIEDAI.....	12

1. ĮVADAS

Mokyklos struktūros tobulinimo programos (MSTP) tikslas – sukurti mokiniams ir mokytojams bendrojo lavinimo mokyklose saugią ir tinkamą ugdymosi ir ugdymo aplinką, tobulinti bei modernizuoti veiklos valdymą, stiprinti atvirumą vietos bendruomenei. Vienas iš šios programos uždavinių – mokyklų perėjimas prie naujo vidaus struktūros valdymo modelio.

Ši „Mokyklos valdymo funkcijų paskirstymo ir įvertinimo pagalbinė priemonė“ yra parengta Ugdymo plėtotės centro prie Švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu kaip pagalbinis valdymo funkcijų pasiskirstymo (perskirstymo) instrumentas mokykloms, dalyvaujančioms Mokyklos struktūros tobulinimo programos (MSTP) 2011–2013 metais įgyvendinime. Dokumente pateiktas detalus veiksmų ir taikytinų, vertinant mokyklos valdymo funkcijų paskirstymą tarp esamų pareigybių bei perskirstant jas tarp suformuotų pagal naujai pasirinktą valdymo modelį, metodų aprašymas. Dokumentas parengtas taip, kad mokykla galėtų jį taikyti savarankiškai, įsivertindama vykdomas valdymo funkcijas ir perskirsdama jas pasirinktoje naujoje mokyklos valdymo struktūroje.

Šiame dokumente pateiktos priemonės elementai gali būti taikomi kiekvienoje atskiroje mokykloje atsižvelgus į realią mokyklos situaciją, poreikius ir galimybes.

Šios priemonės atskiri elementai konsultanto buvo sėkmingai pritaikyti 26 mokykloms, dalyvavusioms MSTP 2006-2009 metais.

2 MOKYKLOS VALDYMO FUNKCIJŲ PASKIRSTYMO ESAMOMS PAREIGYBĖMS ĮVERTINIMAS

Funkcijų perskirstymas – tai tik mokyklos perėjimo prie naujos valdymo struktūros pradžia, tik vienas iš šio proceso etapų. Ir klausimai, į kuriuos pasiruošimo perėjimui prie naujos valdymo struktūros metu turės atsakyti mokykla, yra du: „Ar mums to reikia?“ ir „Kodėl mums to reikia?“. Esamos mokyklos valdymo struktūros ir funkcijų paskirstymo įvertinimas yra vienas iš būdų atsakyti į šiuos klausimus. Netgi mokyklos bendruomenei nusprendus nepereiti prie naujo valdymo struktūros modelio toks įvertinimas padėtų padaryti mokyklos valdymą efektyvesniu.

Esamų funkcijų paskirstymo įvertinimui mokykloje formuojama darbo grupė, kurios pagrindą sudaro mokyklos vadovas ir jo pavaduotojai. Į darbo grupės veiklą gali būti įtraukiami mokytojai ir specialistai. Mokyklai nusprendus pereiti prie naujo valdymo modelio šios grupės nariai galės tęsti darbą kaip naujos valdymo struktūros parengimo ir įgyvendinimo grupės nariai. Mokyklos valdymas – tai sritis, svarbi ne tik vadovams ir darbuotojams, bet ir mokiniams. Vidurinėse mokyklose ir gimnazijose į perėjimo prie naujo valdymo modelio projektą gali būti įtraukti ir vyresnių klasių mokiniai.

Esamų valdymo funkcijų paskirstymo įvertinimas turėtų vykti dviem etapais:

1. mokyklos valdymo (administravimo) funkcijų sąrašo suformavimas;
2. į sąrašą įtrauktų funkcijų paskirstymo įvertinimas.

2.1 Mokyklos valdymo (administravimo) funkcijų paskirstymo pareigybėms sąrašo parengimas

Mokyklos valdymo (administravimo) pareigybių ir jų funkcijų sąrašą galima suformuoti panaudojant šiuos šaltinius:

- 1) pareigų aprašymai;
- 2) informacija apie darbuotojų atliekamas, tačiau į pareigų aprašymus neįtrauktas, valdymo (administravimo) funkcijas;
- 3) informacija apie mokyklai reikalingas, tačiau niekam nepriskirtas ir nevykdomas, valdymo (administravimo) funkcijas;
- 4) periodiškai veikiančių darbo grupių ir komisijų nuostatai ir reglamentai.

Iš patvirtintų pareigų aprašymų formuojamas Mokyklos valdymo (administravimo) pareigybių ir jų funkcijų sąrašo (Priedas 1) pagrindas. Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad formuojamas su valdymu arba administravimu susijusių funkcijų

sąrašas, taigi darbuotojų – ne vadovų su profesine veikla susijusios funkcijos į jį nėra įtraukiamos. Ir atvirkščiai, mokyklos vadovų pedagoginė veikla taip pat neturi būti įtraukiama į šį sąrašą. Pavyzdžiui, valdymo (administravimo) funkcijų sąrašė neturėtų atsirasti mokytojo pasiruošimas pamokai, direktoriaus pavaduotojo pamokų pravedimas, mokyklos psichologo savo veiklos planavimas ir pan.

Siekiant nustatyti papildomas mokyklos darbuotojų vykdomas valdymo funkcijas būtų naudinga atlikti jų anketavimą. Tai gali būti paprasta Excel lentelė (Priedas 2). Tokios anketos pateikimas ir užpildytų anketų automatinis apdorojimas elektroninėje erdvėje galėtų būti geras praktinis vyresnių mokinių IT projektas. Jei automatizuoti anketavimo nepavyko, elektroniškai užpildytas anketas apdoroti ir suvesti gali mokyklos sekretorė.

Tuo pačiu anketavimu galima surinkti informaciją ir apie mokyklai reikalingas, tačiau nevykdomas, funkcijas.

Svarbu. Funkcija nepriskiriama žmogui – bet pareigybei!

Šio dokumento prieduose (Priedas 3) pateikiamas pagalbinis galimų funkcijų sąrašas. Galimo funkcijų paskirstymo pagal mokyklos tipus pavyzdžiai taip pat pateikti „Mokyklos vidaus struktūros ir funkcijų tobulinimo gairėse“ (MSTP, 2007).

2.2 Valdymo funkcijų paskirstymo įvertinimas

Esamų funkcijų paskirstymo įvertinimas atliekamas darbo grupės remiantis parengtu Mokyklos valdymo (administravimo) pareigybių ir jų funkcijų sąrašu. Iš sąrašo gerai matysis:

- kokios pareigybės yra perkrautos funkcijomis;
- kokias funkcijas būtų teisinga perskirstyti arba deleguoti;
- kokios funkcijos dubliuojasi;
- kokios pareigybės neturi pakankamo funkcinio apkrovimo;
- nuo kurių valdymui (administravimui) priskirtinų funkcijų galima būtų atlaisvinti mokytojus;
- kokias funkcijas būtų galima automatizuoti, arba, gal būt, iš viso atsisakyti ir pirkti paslaugas iš išorės;
- ir taip toliau.

Šio įvertinimo rezultatai padės mokyklai formuojant naują struktūrą ir priskiriant funkcijas naujoms pareigoms.

Kita darbo grupės atliekamo įvertinimo dalis – galutinio sąrašo perengimas:

- 1) netinkamų (tai yra, ne valdymo) funkcijų išbraukimas iš sąrašo;
- 2) apklausos metu pasiūlytų naujų, mokyklai reikalingų, valdymo (administravimo) funkcijų įvertinimas ir papildymas.

Funkcijų įvertinimo metu taip pat yra naudinga įvertinti darbo grupių ir komisijų būtinumą ir efektyvumą, įtraukti į sąrašą atitinkamas funkcijas.

Šio darbo rezultatas – suformuotas galutinis Mokyklos valdymo (administravimo) pareigybių ir jų funkcijų sąrašas, atspindintis mokyklos esamą situaciją. Šio sąrašo pagrindu mokykla gali pradėti formuoti naujos valdymo struktūros pareigų funkcijas. Netgi tuo atveju, kai mokykla nuspręstų nepereiti prie naujos valdymo struktūros, Mokyklos valdymo (administravimo) pareigybių ir jų funkcijų sąrašas padėtų optimizuoti mokyklos valdymą, perskirstant netinkamai priskirtas (arba visai nepriskirtas), naikinant besidumbluojančias funkcijas arba atsisakant tų funkcijų, kurias yra pigiau įsigyti iš išorės tiekėjų.

3. FUNKCIJŲ PERSKIRSTYMAS PAGAL NAUJĄ MODELĮ

Pasirinkus naują valdymo struktūrą (http://www.smm.lt/vp_mstp.htm) svarbu pažiūrėti į ją kaip į mokyklos valdymo tobulinimo priemonę ir įdiegti ją, atsižvelgiant į mokyklos keliamus tikslus ir uždavinius.

3.1 Funkcijų priskirimas naujoms pareigybėms

Funkcijų perskirstymą rekomenduojama atlikti dviem etapais:

- 1) mokyklos valdymo funkcijų skirstymas pagal valdymo lygmenis ir sritis.
 - a. Nuolatinio valdymo lygmuo:
 - i. ugdymo sritis;
 - ii. ugdymo aptarnavimo sritis;
 - iii. mokyklos administracinis valdymas;
 - iv. veiklos vertinimo ir planavimo sritis.
 - b. Periodinio valdymo lygmuo:
 - i. Metodinė veikla;
 - ii. Darbo grupės ir komisijos (pagal atitinkamas sritis).
- 2) kiekvienos srities funkcijų paskirstymas pareigybėms. Priklausomai nuo pasirinktos struktūros, vienai sričiai gali būti priskirtinos nuo vienos iki kelių pareigybių. Taigi užduotis bus lengvesnė mažoms mokykloms, kurių naujo modelio struktūra yra gana paprasta.

3.2 Funkcijų paskirstymo įvertinimas

Atlikus pirminį funkcijų paskirstymą pareigybėms yra būtina atlikti jo patikrinimą:

- kokios esamos pareigybės naikinamos, kur nueina jų funkcijos;
- kokios naujos pareigybės įvedamos, iš kur ateina funkcijos;
- ar liko nepaskirstytų sąrašo funkcijų;
- ar yra besidubliuojančių (kelioms pareigybėms priskirtų tų pačių funkcijų).

Taip pat verta atlikti pareigybių apkrovimo balanso įvertinimą: jei funkcijų per daug – gal dalį jų būtų galima perduoti kitoms pareigybėms, jei per mažai –gal pareigybė

funkcijų sąrašą reiktų papildyti, atlaisvinant kitas pareigybes arba šią pareigybę nereikalinga.

Mokyklos darbo grupė gali tęsti darbą su jau parengtu Mokyklos valdymo (administravimo) pareigybių ir jų funkcijų sąrašu, įvedant pakeitimus pareigybėse ir funkcijų priskirime, arba panaudoti sąrašą kaip pagrindą naujam funkcijų perskirstymui, tam tikslui panaudojant darbinio seminaro (angl., *workshop*) metodą (žr. 3.3 sk.).

3.3 Funkcijų paskirstymo darbinis seminaras (*workshop*)

Funkcijų paskirstymas darbinio seminaro metodu turi vieną pagrindinį privalumą – naujos struktūros funkcijų paskirstymas yra kolektyvinio darbo rezultatas, jis yra išdiskutuotas ir atspindi dalyvių nuomonę.

Siūlomi šie seminaro organizaciniai parametrai:

1. trukmė: 5-6 val.;
2. dalyvių skaičius: priklausomai nuo mokyklos dydžio 6–12 dalyvių, paskirstytų į 2-4 grupes po 3 žmonės kiekvienoje grupėje;
3. reikalingos priemonės: kompiuteris, multimedia projektorius, didelio formato popierius ir lenta, prie kurios galima pritvirtinti tokio formato popieriaus lapą (angl., *flipchart*), markeriai, klizai.

Pasiruošimas

1. Paskiriamas seminaro organizatorius ir vedantysis (*facilitatorius*).
2. Pasirenkama vieta. Tai turi būti patalpa, kurioje seminaro dalyviai galėtų atsiriboti nuo kasdienių darbų ir galėtų komfortiškai dirbti grupėmis.
3. Seminaro organizatorius pasirūpina priemonėmis ir paruošia darbotvarkę (Priedas 4) bei užduotims vykdyti reikalingas funkcijų korteles (Priedas 5). Jis (-ji) gali adaptuoti seminaro užduočių *Power Point* prezentaciją (Priedas 6) savo seminarui.

Seminaro eiga

Darbas organizuojamas dviem etapais:

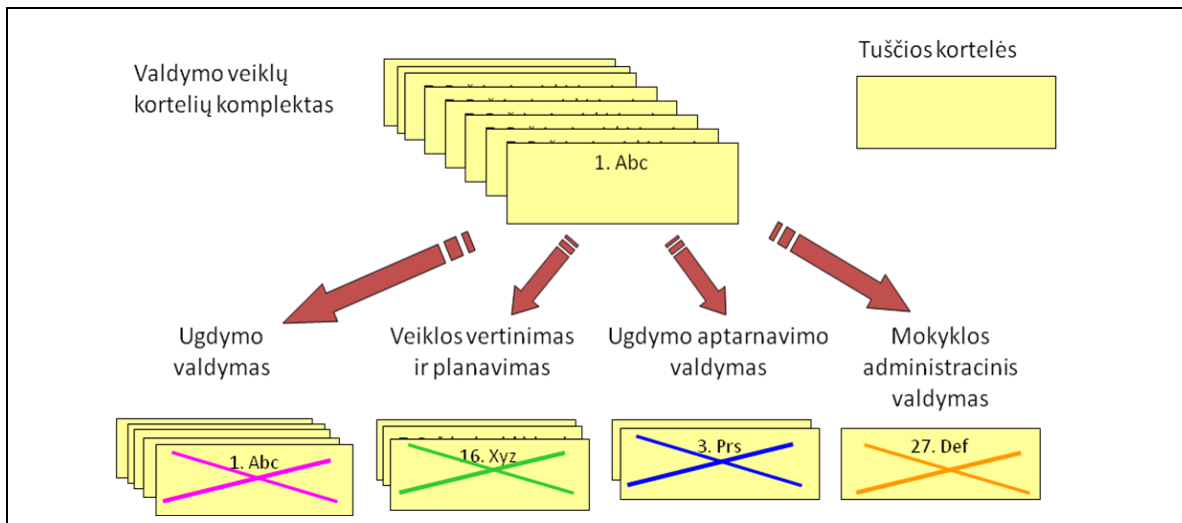
1. funkcijų rūšiavimas pagal valdymo lygius ir sritis;
2. valdymo funkcijų priskyrimas mokyklos parengtos valdymo struktūros pareigybėms.

Kiekvieną etapą sudaro:

- užduoties pristatymas;
- darbas grupėse;
- darbo grupėse rezultatų pristatymas ir aptarimas.

Užduoties pristatymas: išdalinamos priemonės, paaiškinama, ką ir kaip reikia padaryti, kiek užduočiai skirta laiko, formuojamos grupės ir t.t. Užduoties pristatymui gali būti panaudojama užduočių *Power Point* prezentacija (Priedas 6), adaptuota prie mokyklos poreikių per pasiruošimą.

Darbas grupėse. Pirmajame etape (funkcijų rūšiavimas) grupės surūšiuoja funkcijas pagal sritis (žr. 3.1 skyrių). Atitinkamai sričiai priskirtų funkcijų kortelės žymimos vienodos spalvos markeriu, kad nesusimaišytų (Pav. 1).



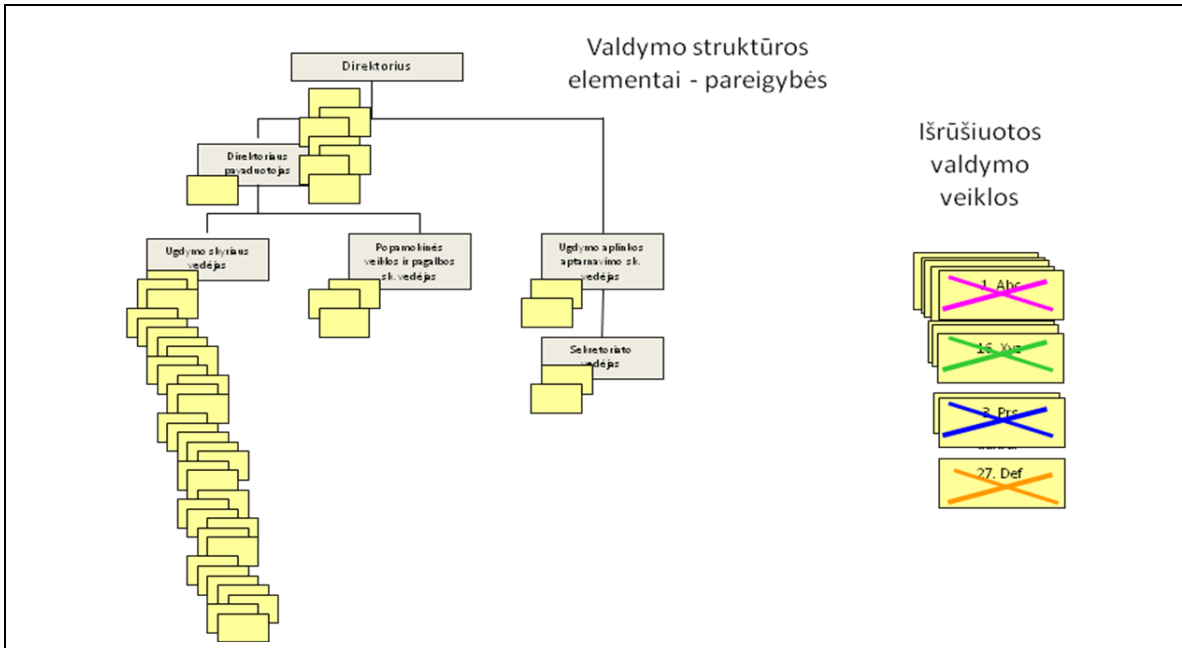
Pav. 1. Funkcijų rūšiavimas pagal valdymo lygius ir sritis

Vedantysis turėtų paruošti keletą tuščių kortelių, kad grupės galėtų įrašyti naujai funkcijų rūšiavimo metu identifikuotą funkciją. Šio etapo rezultatai:

- 1) grupės turi tiek funkcijų kortelių paketų, kiek mokyklos sričių savo užduotyje nustatė vedantysis;
- 2) grupės identifiko funkcijas, neįtrauktas į anksčiau parengtą Mokyklos valdymo (administravimo) pareigybių ir jų funkcijų sąrašą.

Antrajame etape funkcijos priskiriamos atitinkamoms pareigybėms, klijuojant pagal sritis išrūšiuotas kortelės prie didelio (pvz., *flip chart*) lapo, kuriame yra nupiešta mokyklos nauja valdymo struktūra (Pav. 2). Kortelės klijuojamos taip, kad visos būtų įskaitomos. Tais atvejais, kai kelioms to paties struktūrinio lygmens pareigybėms yra priskirtinos iš dalies vienodos funkcijos (pvz., trijų ugdymo skyrių viršininkams), jos

priskiriamos vienai pareigybei, o prie kitų pareigybių priklijuojama tuščia kortelė, kurioje pažymimi vienodų pareigybių numeriai.



Pav. 2. Funkcijų priskiriamos atitinkamoms pareigybėms

Kaip ir pirmame etape, naujai identifikuotos funkcijos užrašomos ant tuščių kortelių. Šio etapo rezultatas - grupės turi mokyklos naują struktūrą, kurioje prie pareigybių yra priskirtos (mūsų atveju – priklijuotos) funkcijos.

Darbo grupėse rezultatų pristatymas ir aptarimas.

Kadangi visos grupės turi vienodą uždavinį, optimaliausias darbo grupėse pristatymo ir aptarimo būdas būtų toks: rezultatus pristato viena grupė, kitos grupės teikia pasiūlymus pagal savo darbo rezultatus. Aptarimo metu gali būti svarstomi tokie pat klausimai, kaip yra pateikta 2.2 sk.:

- kokios pareigybės yra perkrautos funkcijomis;
- kokias funkcijas būtų teisingą perskirstyti arba deleguoti;
- kokios funkcijos dubliuojasi;
- kokios pareigybės neturi pakankamo funkcinio apkrovimo;
- nuo kurių valdymui (administravimui) priskirtinų funkcijų galima būtų atlaisvinti mokytojus;
- kokias funkcijas būtų galima automatizuoti, arba, gal būt, iš viso atsisakyti ir pirkti paslaugas iš išorės;

– ir taip toliau.

Tokiu būdu vienos grupės atlikto darbo pagrindų po aptarimo būtų parengtas bendras pirmo arba antro etapų rezultatas.

Seminaro užbaigimas

Darbinio seminaro tikslas pasiektas, jeigu po aptarimo rasta bendra nuomonė apie efektyviausią funkcijų paskirstymą naujoje mokyklos valdymo struktūroje. Vedančiajam svarbu išsaugoti galutinio paskirstymo varianto medžiagą ir parengti seminaro rezultatų švarraštį.

4. POKYČIAI IR JŲ VALDYMAS

Atliktas funkcijų paskirstymas – tai tik perėjimo prie naujos valdymo struktūros pradžia. Turint aiškų funkcijų paskirstymą mokykla gali pereiti prie tolimesnių struktūros įgyvendinimo darbų:

- naujų pareigų aprašymų rengimas;
- darbuotojų, kuriuos palies pokyčiai, nustatymas ir sprendimai dėl darbuotojų:
 - kas galėtų užimti naujas pareigybes, paaukštintas ar perkeltas į žemesnio lygio pareigas;
 - kieno pareigybės nesikeičia, bet keičiasi funkcijos;
 - kieno pareigybės naikinamos – ar galėtų eiti kitas naujai formuojamas pareigas ir pan.
- individualūs pokalbiai, paaiškinimai, pasiūlymai;
- mokymai ir t.t.

PRIEDAI

- 1 priedas. Mokyklos valdymo (administravimo) pareigybių ir jų funkcijų sąrašo forma
- 2 priedas. Mokyklos darbuotojų vykdomų valdymo funkcijų apklausos anketos forma
- 3 priedas. Pagalbinis valdymo funkcijų sąrašas
- 4 priedas. Preliminari seminaro darbotvarkė
- 5 priedas. Seminaro paruošimas – funkcijų kortelės
- 6 priedas. Seminaro paruošimas – prezentacija „Mokyklos valdymo funkcijų perskirstymas pagal naują struktūrą“ (elektroninė versija)

Priedas 1

Mokyklos valdymo (administravimo) pareigybių ir jų funkcijų sąrašo forma

Eil. Nr.	Funkcija (veikla)	Funkcijos (veiklos) statusas (iš pareigų aprašymo, iš apklausos, iš seminaro, kita)	Mokyklos pareigybės pagal etatų sąrašą (išskyrus techninį personalą)				
			Mokyklos direktorius	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	Direktoriaus pavaduotojas ūkiui	...
1	2	3	4	5	6	7	8

Lentelės pildymo instrukcija

Funkcijos iš pareigų aprašymų

- 1 Į 4 stulpelio antraštę įrašoma pareigybė, su kurios pareigų aprašymu bus dirbama
- 2 Į 2 stulpelį iš pareigų aprašymo kopijuojamos funkcijos (veiklos)
- 3 3 stulpelyje prie visų nukopijuotų iš pareigų aprašymų funkcijų (veiklų) įrašomas statusas "PA" arba "pareigų aprašymas"
- 4 4 stulpelio eilutėse funkcijos priskiriamos pareigybei - įrašoma "taip"
- 5 Pereinama prie kitos pareigybės - ji įrašoma į 5 stulpelį ir viskas kartojama

- Pastabos
- 1) Jeigu pareigų aprašyme keletas funkcijų apjungta į vieną sakinį - išskirti jas ir traukti į lentelę atskiromis eilutėmis
 - 2) Jeigu pareigų aprašyme viena funkcija aprašyta keliais sakiniais - sutrumpinti iki vieno trumpo pavadinimo

Per apklausą, seminarą arba kitaip pasiūlytos funkcijos

- 1 Patikrinti, ar pateiktos funkcijos nėra jau įtrauktos į sąrašą iš PA. Jeigu tokių yra, patikrinkite, kokiai pareigybei ši funkcija yra priskirta sąrašė. Jei PA ir pasiūlyme priskirimas vienodas - funkcija neįtraukiama (paliekama su statusu PA),
- 2 3 stulpelyje prie visų naujų funkcijų (veiklų) įrašomas statusas "seminaras", "apklausa" arba "kita".

Priedas 2

Mokyklos darbuotojų vykdomų valdymo funkcijų apklausos anketos forma

.....(pareigos).....

Eil. Nr.	Funkcijos (veiklos) pavadinimas	Kiek dienų skiriate šiai veiklai (savo nuožiūra užpildykite tik vieną iš stulpelių 3-5)			Ar ši veikla yra įtraukta į jūsų pareigų aprašymą? (taip / ne)	Kas, jūsų nuomone, turėtų vykdyti šią veiklą? Atsakymą įrašykite tik į vieną iš keturių stulpelių 7-10				Pastabos
		per savaitę	per mėnesį	per metus		Aš (įrašyti žodį "aš")	Kitas mokyklos darbuotojas (nurodyti pareigas)	Šiai veiklai turėtų būti samdomas išorės specialistas arba įmonė (įrašyti "pirkti")	Ši veikla nereikalinga (įrašyti žodį "niekas")	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Jūsų atliekamos valdymo funkcijos										
1										
2										
3										
4										
5										
6										
Mokykloje nevykdomos, bet, jūsų nuomone, labai reikalingos valdymo funkcijos										
1										
2										
3										
4										

Pastaba. Pilkai pažymėtus laukus pildyti nereikia

Priedas 3

Pagalbinis mokyklos valdymo funkcijų sąrašas

Proc Nr.	Procesas	Dalies Nr.	Proceso dalis, bendras funkcijos pavadinimas	Valdymo funkcijos					
				Poreikio nustatymas	Planavimas, organizavimas	Vykdytas, atlikimas	Priežiūra	Rezultatų įforminimas	Rezultatų vertinimas
1	Viešieji pirkimai	1	Viešieji pirkimai						
2	Mokyklos veiklos įsivertinimas	1	Mokyklos veiklos įsivertinimas						
3	Mokinių savivaldos realizavimas	1	Klasės mokinių savivaldos funkcionavimo palaikymas						
		2	Mokinių pagal ugdymo programas savivaldos funkcionavimo palaikymas ir priežiūra						
		3	Mokyklos mokinių savivaldos funkcionavimo palaikymas ir priežiūra						
4	Tėvų savivaldos realizavimas	1	Klasės tėvų savivaldos darbo koordinavimas						
		2	Mokinių tėvų (pagal ugdymo programas) savivaldos darbo koordinavimas						
		3	Tėvų mokyklos lygmeniu savivaldos darbo koordinavimas						
5	Ugdymo planavimas	1	Mokyklos ugdymo plano parengimas						
		2	Ugdymo plano pagal ugdymo programas parengimas						
		3	Ugdymo turinio kūrimas (individualios programos)						
		4	Programų rengimas specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems mokiniams						

Proc Nr.	Procesas	Dalis Nr.	Proceso dalis, bendras funkcijos pavadinimas	Valdymo funkcijos					
				Poreikio nustatymas	Planavimas, organizavimas	Vykdytas, atlikimas	Priežiūra	Rezultatų įforminimas	Rezultatų vertinimas
		5	Neformaliojo ugdymo užsiėmimų planų rengimas						
		6	Pamokų teminių planų rengimas						
		7	Detaliųjų planų parengimas						
		8	Individualių užsiėmimų (savarankiško mokymo, mokymo namie) planų rengimas						
6	Ugdymas (mokymas)	1	Individualus darbas su mokiniais (mokomų namie, savarankiškai besimokančių)						
		2	Darbas su ypač gabiais vaikais						
		3	Darbas su specialiujų ugdymosi poreikių turinčiais mokiniais						
		4	Neformaliojo ugdymo užsiėmimų ruošimas ir pravedimas						
		5	Papildomas mokinių konsultavimas						
		6	Mokinių projektinė veikla						
		7	Mokinių ruošimas įvairiems renginiams						
7	Tyrimai	1	Bendrieji su ugdymo procesu susiję tyrimai						
		2	Individualių vaikų poreikių tyrimai						
		3	Įvairūs su ugdymu tiesiogiai nesusiję tyrimai						
8	Ugdymo aplinkos aptarnavimas	1	Mokyklos pastato, patalpų ir inventoriaus eksploatacija ir remontas						
		2	Einamieji mokyklos ūkio darbai						

Proc Nr.	Procesas	Dalis Nr.	Proceso dalis, bendras funkcijos pavadinimas	Valdymo funkcijos					
				Poreikio nustatymas	Planavimas, organizavimas	Vykdymas, atlikimas	Priežiūra	Rezultatų įforminimas	Rezultatų vertinimas
		3	Mokyklos aprūpinimas vadovėliais ir mokymo priemonėmis						
		4	Mokyklos aprūpinimas materialiniais ištekliais (išskyrus vadovėlius ir mokymo priemones)						
		5	Mokyklos apipavidalinimas						
		6	Kopijavimas						
		7	Neplaninio kopijavimo darbų organizavimas						
		8	Mokymosi pasiekimus įteisinančių dokumentų forminimas ir išdavimas						
		9	Interesantų aptarnavimas: užrašymas (nukreipimas) pas atitinkamą mokyklos darbuotoją						
		10	Interesantų aptarnavimas: prašymų ir pasiūlymų priėmimas ir registravimas						
		11	Interesantų aptarnavimas: informacijos suteikimas						
		12	Mokinių maitinimas						
		13	Bibliotekos fondų komplektavimas ir tvarkymas						
		14	Mokinių ir ugdymo aplinkos higienos priežiūra						
		15	Programinės ir kompiuterinės įrangos plėtra, priežiūra, atnaujinimas ir remontas						
		16	Kompiuterių ir duomenų apsaugos organizavimas ir kontrolė						

Proc Nr.	Procesas	Dalies Nr.	Proceso dalis, bendras funkcijos pavadinimas	Valdymo funkcijos					
				Poreikio nustatymas	Planavimas, organizavimas	Vykdytas, atlikimas	Priežiūra	Rezultatų įforminimas	Rezultatų vertinimas
		17	Interneto svetainės turinio tvarkymas						
9	Administracinės veiklos aptarnavimas	1	Administracijos posėdžių organizavimas ir techninis aptarnavimas						
		2	Raštinei priskiriami darbai						
		3	Mokyklos archyvo tvarkymas						
		4	Mokyklos administravimo dokumentacijos bylų tvarkymas						
		5	Mokinių bylų tvarkymas						
		6	MDB ir PDB pildymas						
10	Mokyklos komplektavimas	1	Mokinių dokumentų priėmimas						
		2	Sutarčių ir kitų mokinių priėmimo į mokyklą dokumentų parengimas						
		3	Mokinių priėmimas į mokyklą, sutarčių pasirašymas						
		4	Klasių komplektavimas						
11	Nepamokinė veikla	1	Mokyklos nepamokinė veikla						
		2	Stovyklų organizavimas mokiniams						
		3	Mokinių pagal ugdymo programas nepamokinė veikla						
		4	Klasės nepamokinė veikla						
12	Pagalba mokiniui	1	Švietimo pagalbos specialistų darbas su mokiniams						

Proc Nr.	Procesas	Dalies Nr.	Proceso dalis, bendras funkcijos pavadinimas	Valdymo funkcijos					
				Poreikio nustatymas	Planavimas, organizavimas	Vykdydas, atlikimas	Priežiūra	Rezultatų įforminimas	Rezultatų vertinimas
		2	Švietimo pagalbos specialistų konsultacijos mokiniams						
		3	Konsultavimosi su išoriniais specialistais (pvz., policija, priklausomybių centrai, t.t.)						
		4	Socialinės paramos mokiniams teikimas						
		5	Nemokomas mokinių maitinimas						
		6	Prevencinė veikla						
		7	Mokinių profesinis informavimas ir konsultavimas						
		8	Mokinių vežiojimas						
		9	Duomenų apie mokinių sveikatą surinkimas, kaupimas ir vertinimas						
		10	Vadovavimas klasei						
13	Saugumo užtikrinimas	1	Saugos ir sveikatos instruktažų mokiniams pravedimas						
		2	Saugos ir sveikatos instruktažų darbuotojams pravedimas						
		3	Pasiruošimas suteikti pirmąją medicininę pagalbą						
		4	Priešgaisrinės, civilinės saugos priemonės gal vykdymas						
		5	Mokinių ir darbuotojų saugumo užtikrinimas mokyklos renginių metu						
		6	Mokinių ir darbuotojų saugumo užtikrinimas pamokų metu, per pertraukas ir po pamokų						

Proc Nr.	Procesas	Dalies Nr.	Proceso dalis, bendras funkcijos pavadinimas	Valdymo funkcijos					
				Poreikio nustatymas	Planavimas, organizavimas	Vykdytas, atlikimas	Priežiūra	Rezultatų įforminimas	Rezultatų vertinimas
14	Viešųjų ryšių veiklos	1	Interneto svetainės turinio formavimas						
		2	Informacijos apie mokyklą sklaida masinėse informavimo priemonėse						
		3	Ryšių su vietos bendruomene užmezgimas ir palaikymas						
		4	Ryšių su steigėjais palaikymas						
		5	Ryšių su socialiniais partneriais užmezgimas ir palaikymas						
		6	Mokyklos įvaizdžio kūrimas						
		7	Bendradarbiavimas ir dalyvavimas renginiuose, kuriuos rengia ne mokykla						
15	Ugdymo stebėseną ir rezultatų vertinimas	1	Mokinių pažangumo ir lankomumo apskaita						
		2	Mokinių pagal ugdymo programas pažangumo ir lankomumo apskaita						
		3	Klasės pažangumo ir lankomumo apskaita						
		4	Pasiekimų knygelė pildymas						
		5	E-dienyno pildymas						
		6	Dienynų pildymas (popieriuje)						
		7	Mokyklos ugdymo plano vykdymas						
		8	Ugdymo plano pagal ugdymo programas vykdymas						
		9	Ugdymo turinio (individualios programos) vykdymas						
		10	Programų, skirtų specialiųjų poreikių turintiems mokiniams vykdymas						

Proc Nr.	Procesas	Dalies Nr.	Proceso dalis, bendras funkcijos pavadinimas	Valdymo funkcijos					
				Poreikio nustatymas	Planavimas, organizavimas	Vykdytas, atlikimas	Priežiūra	Rezultatų įforminimas	Rezultatų vertinimas
		11	Neformaliojo ugdymo užsiėmimų planų vykdymas						
		12	Pamokų teminių planų vykdymas						
		13	Detaliųjų planų vykdymas						
		14	Individualių užsiėmimų (mokymo namie, savarankiško mokymo) planų vykdymas						
		15	Pamokų stebėjimas (ugdymo programos lygmeniu)						
		16	Pamokų stebėjimas (mokyklos lygmeniu)						
		17	Mokinių testavimas						
		18	Mokomųjų egzaminų organizavimas						
		19	BE, įskaitų ir PUPP						
16	Personalo valdymas	1	Darbuotojų paieška ir pirminė atranka						
		2	Mokytojų atranka						
		3	Švietimo pagalbos specialistų atranka						
		4	Kitų darbuotojų atranka						
		5	Konkursai pareigoms užimti						
		6	Įdarbinimo ir atleidimo iš darbo forminimas						
		7	Pamokų tvarkaraščio sudarymas ir koregavimas						
		8	Pamokų pavadavimas						
		9	Mokytojų tarifkacija						
		10	Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas						
		11	Darbuotojų asmens bylų tvarkymas						
		12	Darbuotojų apskaita - tabeliai						
		13	Darbuotojų atestacija						
		14	Kiti personalo valdymo darbai						

Proc Nr.	Procesas	Dalies Nr.	Proceso dalis, bendras funkcijos pavadinimas	Valdymo funkcijos					
				Poreikio nustatymas	Planavimas, organizavimas	Vykdydas, atlikimas	Priežiūra	Rezultatų įforminimas	Rezultatų vertinimas
17	Darbas su tėvais	1	Švietimo pagalbos specialistų konsultavimas ir bendradarbiavimas su tėvais						
		2	Mokinių ir jų šeimų lankymas						
		3	Darbas su tėvais (pagal ugdymo programas)						
		4	Darbas su tėvais mokyklos lygmeniu						
		5	Darbas su tėvais klasės lygmeniu						
		6	Tėvų informavimas apie mokyklos ir mokinio pasiekimus						
18	Pagalba mokytojams, švietimo pagalbos specialistams	1	Švietimo pagalbos specialistų konsultavimas ir bendradarbiavimas su mokytojais						
		2	Pagalba pedagogams, rengiant dokumentus atestacijai						
		3	Pagalba metodinių grupių pirmininkams, rengiant jų srities gerinimo planus						
		4	Metodinių grupių pirmininkų konsultavimas ir apmokymas						
		5	Metodinė ir praktinė pagalba projektų vadovams, formuojant komandas, planuojant projekto eigą ir rengiant ataskaitas projektą kontroliuojančioms išorės institucijoms						
		6	Metodinė ir praktinė pagalba mokyklos veiklos įsivertinimo dalyviams, konsultavimas, mokymai						
19	Projektinė veikla	1	Mokyklos projektinės veiklos organizavimas						
		2	Mokyklos strateginius tikslus atitinkančių projektų paieška ir sąrašo (portfelio) formavimas						

Proc Nr.	Procesas	Dalies Nr.	Proceso dalis, bendras funkcijos pavadinimas	Valdymo funkcijos					
				Poreikio nustatymas	Planavimas, organizavimas	Vykdydas, atlikimas	Priežiūra	Rezultatų įforminimas	Rezultatų vertinimas
		3	Mokyklos strateginius tikslus atitinkančių projektų rengimas ir pateikimas atitinkamoms institucijoms						
		4	Mokyklos įgyvendinamų atskirų projektų planų vykdymo kontrolė						
20	Ugdymo kokybės gerinimas	1	Mokytojų-dalykininkų ir klasių vadovų bendradarbiavimas						
		2	Mokyklos ugdymo kokybės gerinimo planų rengimas pagal metodinių grupių planus bei vidaus audito rezultatus						
		3	Klasės vadovų metodinių grupių veikla						
		4	Dalykininkų metodinių grupių veikla						
21	Mokyklos veiklos planavimas	1	Mokyklos strateginio plano rengimas						
		2	Mokyklos metinio veiklos plano rengimas						
22	Atskaitomybė išorės institucijoms	1	Darbo saugos, sveikatos, priešgaisrinės saugos ir pan. ataskaitų rengimas ir teikimas išorės institucijoms						
		2	Finansinių ataskaitų rengimas bei teikimas išorės institucijoms kontrolė						
		3	Ataskaitų ugdymo klausimais ŠMM, švietimo skyriui ir kt. išorės institucijoms parengimas ir teikimas						
		4	Ataskaitų pastatų eksploatavimo bei ūkio klausimais parengimas bei teikimas išorės institucijoms						

Proc Nr.	Procesas	Dalis Nr.	Proceso dalis, bendras funkcijos pavadinimas	Valdymo funkcijos					
				Poreikio nustatymas	Planavimas, organizavimas	Vykdydas, atlikimas	Priežiūra	Rezultatų įforminimas	Rezultatų vertinimas
23	Vidaus atskaitomybė	1	Ataskaitų ugdymo klausimais mokyklos administracijai parengimas ir teikimas (klasės lygmuo)						
		2	Ataskaitų ugdymo klausimais mokyklos administracijai parengimas ir teikimas (koncentro lygmuo)						
24	Mokyklos savivaldos realizavimas	1	Darbas su mokyklos savivaldos institucijomis						

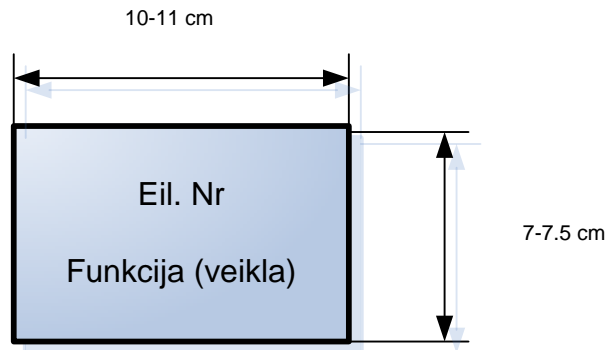
Priedas 4

Preliminari seminaro darbotvarkė

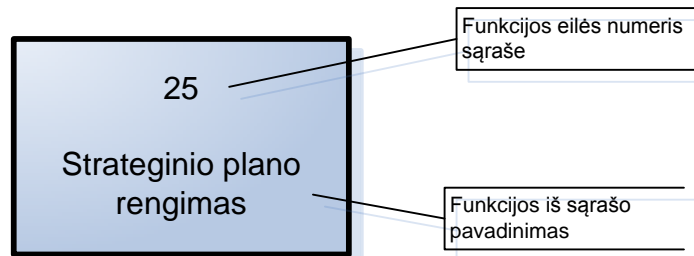
Veiklos aprašymas	Pradžia	Pabaiga	Vykdo
Įžanga: seminaro tikslų pristatymas, darbotvarkė, organizaciniai klausimai	10.00	10.10	Vedantysis
I užduoties pristatymas „Funkcijų rūšiavimas pagal valdymo lygius ir sritis“	10.10	10.20	Vedantysis
I užduotis - darbas grupėse	10.20	10.40	Grupių nariai
Funkcijų rūšiavimo rezultatų pristatymas ir aptarimas (vienos grupės rezultatų pagrindu)	10.40	11.10	Vienos iš grupių atstovas, visi seminaro dalyviai
II užduoties pristatymas „Funkcijų priskyrimas mokyklos parengtos valdymo struktūros pareigybėms“	11.10	11.20	Vedantysis
II užduotis - darbas grupėse	11.20	12.30	Grupių nariai
<i>Pietų pertrauka</i>	12.30	13.30	
Darbo grupėse rezultatų pristatymas ir aptarimas (vienos grupės rezultatų pagrindu)	13.30	15.30	Grupės atstovas, visi seminaro dalyviai
Užbaigimas	15.30	15.40	Vedantysis

Priedas 5

Seminaro paruošimas – funkcijų kortelės pavyzdys



Pvz.:



Priedas 6

Seminaro paruošimas – prezentacija „Mokyklos valdymo funkcijų perskirstymo pagal naują struktūrą seminario užduotys“



MSTP

UGDYMO VEIKLOS CENTRAS

**MOKYKLOS VALDYMO VEIKLŲ
PERSKIRSTYMAS PAGAL NAUJĄ
STRUKTŪRĄ**

Mokyklos darbo grupės darbinis seminaras

TURINYS

- 1 I užduotis: mokyklos valdymo funkcijų skirstymas pagal sritis
- 2 II užduotis: mokyklos valdymo funkcijų priskyrimas pareigoms

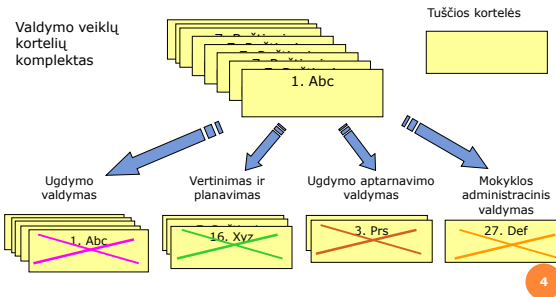
2

1. I UŽDUOTIS: MOKYKLOS VALDYMO FUNKCIJŲ SKIRSTYMAS PAGAL SRITIS

- Užduoties tikslas:
 - suformuoti bendrą darbo grupių narių supratimą apie funkcijų valdymo sritis;
 - pasiruošti valdymo funkcijų priskyrimui pareigoms.
- Užduoties rezultatas: mokyklos valdymo funkcijos suskirstytos į keturias valdymo sritis:
 - ugdymo valdymas;
 - ugdymo aptarnavimo valdymas;
 - Vertinimas ir planavimas;
 - mokyklos administracinis valdymas.
- Užduoties vykdytojas: mokyklos darbo grupė
- Užduoties trukmė: 30 (40) min.

3

1. I UŽDUOTIS: MOKYKLOS VALDYMO FUNKCIJŲ SKIRSTYMAS PAGAL SRITIS



1. I UŽDUOTIS: MOKYKLOS VALDYMO FUNKCIJŲ SKIRSTYMAS PAGAL SRITIS

Užduoties atlikimo pabaiga – val min.

5

TURINYS

1. I užduotis: mokyklos valdymo funkcijų skirstymas pagal sritis

2. II užduotis: mokyklos valdymo funkcijų priskyrimas pareigoms

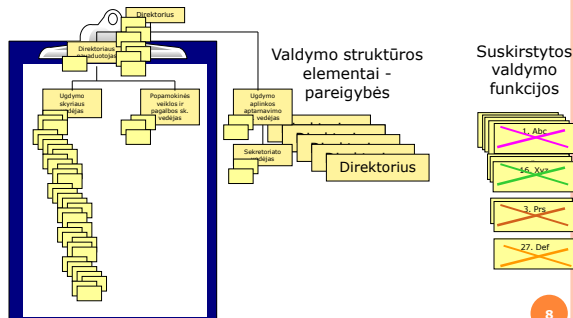
6

2. II UŽDUOTIS: MOKYKLOS VALDYMO FUNKCIJŲ PRISKYRIMAS PAREIGOMS

- Užduties tikslas: priskirti valdymo funkcijas mokyklos valdymo struktūros elementams (pareigybėms)
- Užduties rezultatas: mokyklos valdymo struktūros elementai (pareigybės) turi jiems deleguotas valdymo funkcijas
- Užduties vykdytojas: mokyklos darbo grupė
- Užduties trukmė: 1 (1,2) val.

7

2. II UŽDUOTIS: MOKYKLOS VALDYMO FUNKCIJŲ PRISKYRIMAS PAREIGOMS



8

2. II UŽDUOTIS: MOKYKLOS VALDYMO FUNKCIJŲ PRISKYRIMAS PAREIGOMS

Keletas taisyklių:

- jus turite po vieną funkcijos kortelę – deleguokite šią funkciją tik vienam vadovui, priklijuodami ją pareigybės "dėžutės" apatiniame **kairiajame** kampe ir žemyn;
- jei vis dėlto manote, kad tam tikrai funkcijai vadovauja keli vadovai:
 - turimą kortelę klijuokite vieno iš jų "dėžutės" apatiniame **dešiniajame** kampe;
 - tuščioje kortelėje užrašykite funkcijos numerį ir kito (kitų) šią funkciją valdančio vadovo pareigas: **7 / Direktorius / Pavadootojas ugdymui**
- šią kortelę klijuokit pasirinkto vadovo "dėžutės" apatiniame **dešiniajame** kampe.

9

2. II UŽDUOTIS: MOKYKLOS VALDYMO FUNKCIJŲ PRISKYRIMAS PAREIGOMS

Keletas taisyklių (tęsinys):

- jei atsitiko, kad tam tikros valdymo funkcijos nėra kortelių komplekte:
 - pavadinimą užrašykite tuščioje kortelėje;
 - priskiriant naują valdymo funkciją keliems vadovams, kortelėje užrašoma: numeris, funkcijos pavadinimas, vadovų, su kuriais kartu valdoma ši funkcija, pareigos:

8. ABC organizavimas. Direktorius
/ Pavaduotojas ugdymui

- atitinkamos kortelės užpildomos ir kitiems vadovams. Visos kortelės klijuojamos, kaip buvo nurodyta anksčiau - "dėžutės" apatiniam **dešiniajame** kampe.

10

2. II UŽDUOTIS: MOKYKLOS VALDYMO FUNKCIJŲ PRISKYRIMAS PAREIGOMS

Keletas taisyklių (tęsinys):

- Priskirdami funkcijos kortelę atitinkamam vadovui atkreipkite dėmesį į spalvotai pažymėtą šios funkcijos sritį (I uždavinio rezultatas). Venkite vienos srities funkcijos priskyrimo skirtingiems vadovams.

11

2. II UŽDUOTIS: MOKYKLOS VALDYMO FUNKCIJŲ PRISKYRIMAS PAREIGOMS

Užduoties atlikimo pabaiga – val min.

12