

MSTP

Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimo sėkmės vertinimas

TYRIMĄ ATLIKO:
G. MERKYS
S. BALČIŪNAS
R. BRAZIENĖ
I. MIKUTAVIČIENĖ
K. GRIGENCAITĖ
J. VALUCKIENĖ
R. TOLEIKIENĖ



MSTP

Projekto sēkmēs vertinimo metodika

Projekto vertinimo dizainas

Struktūravimas

Stebėjimas

Analizė

Sprendimas

MSTP tikslai, uždaviniai ir tikėtini rezultatai.

Tipologija, skalės, indikatoriai

**Mokyklos darbuotojų
apklausa raštu
(57 indikatoriai)**

$N_{\text{mokyklų}}=25$; $N_{\text{darbuotojų}}=718$

**Grupiniai interviu su
mokyklų bendruomenių
nariais**

$N_{\text{grupių}}=24$; $N_{\text{dalyvių}}=161$

Statistiniai metodai *Dažnių analizė; Faktorinė analizė;
Skalių metodas; Požymių tarpusavio ryšio matavimas*

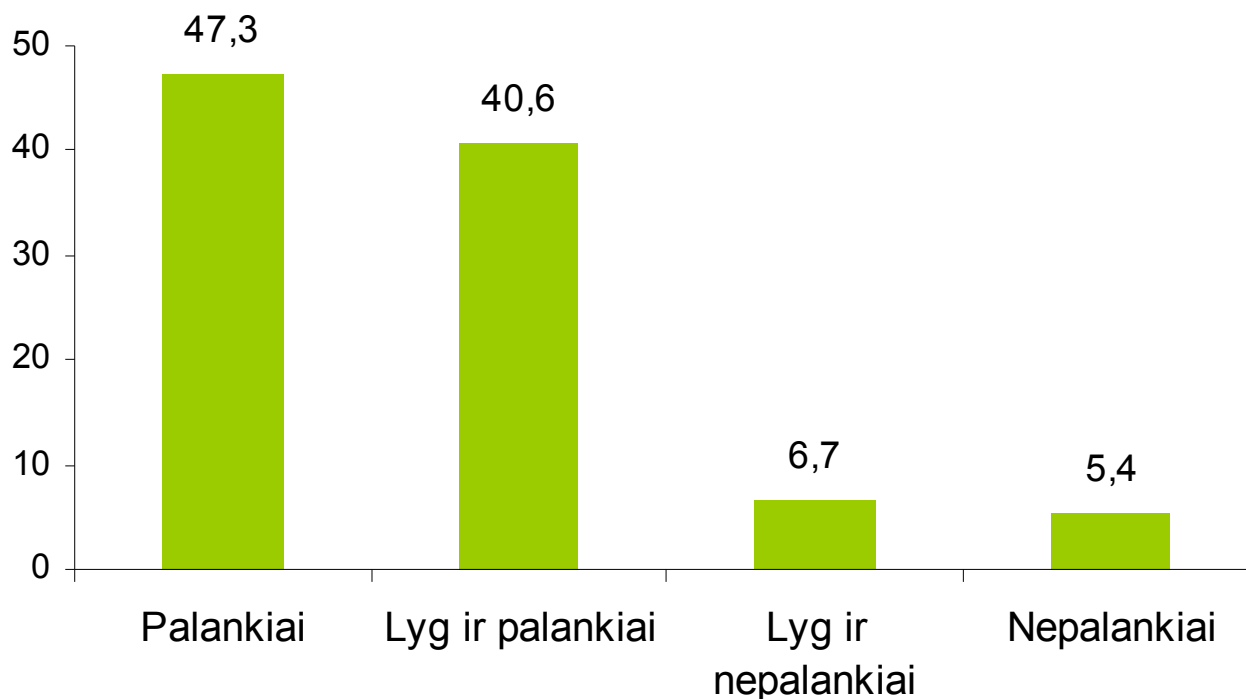
Kokybiniai metodai: turinio (content) analizė, derinant ją su
diskurso analizės elementais

Vertinimas. Tyrėjai, užsakovai, programos dalyviai

MSTP

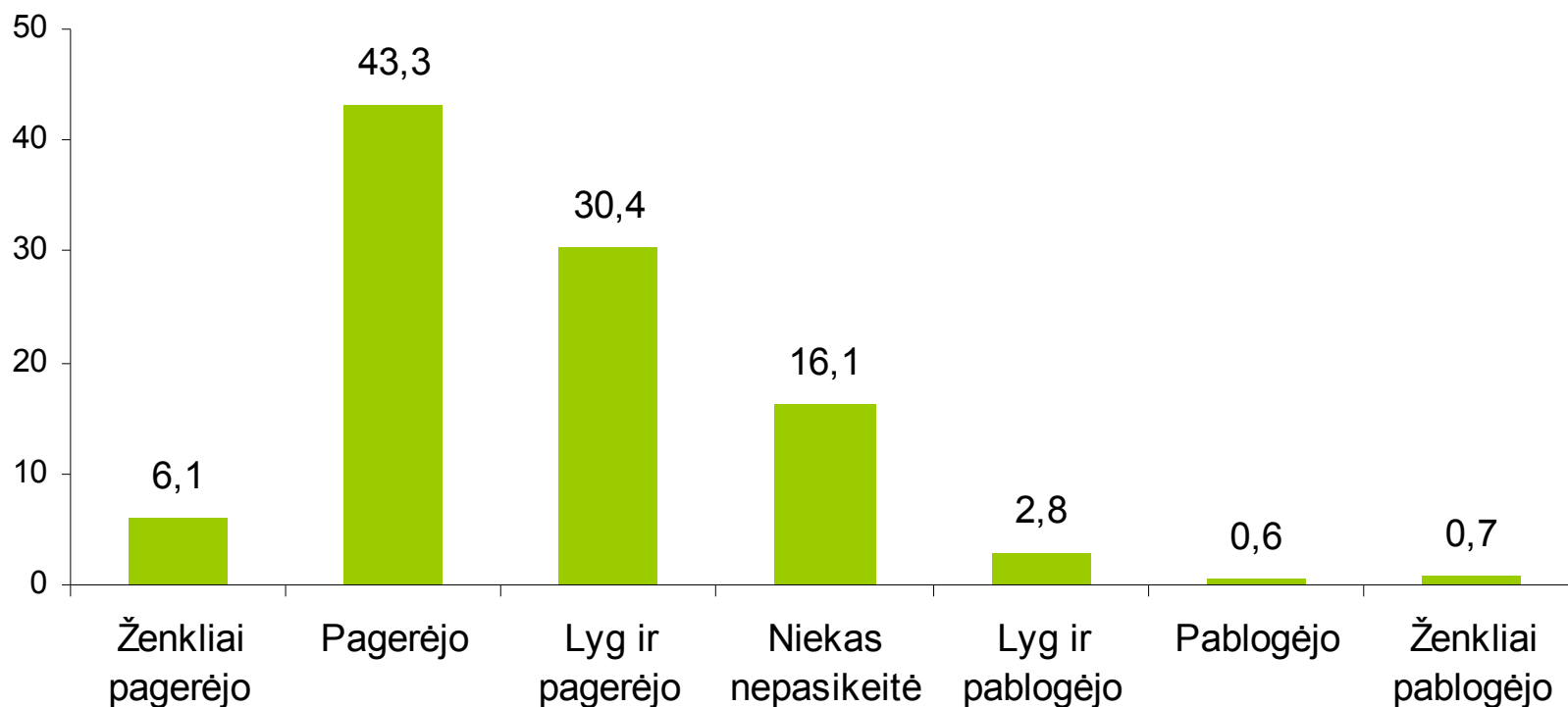
Naujo mokyklos valdymo modelio vertinimas

Eksperimento tvarka naujai diegiamas mokyklos struktūros ir valdymo modelis *visumoje* yra vertinamas palankiai.



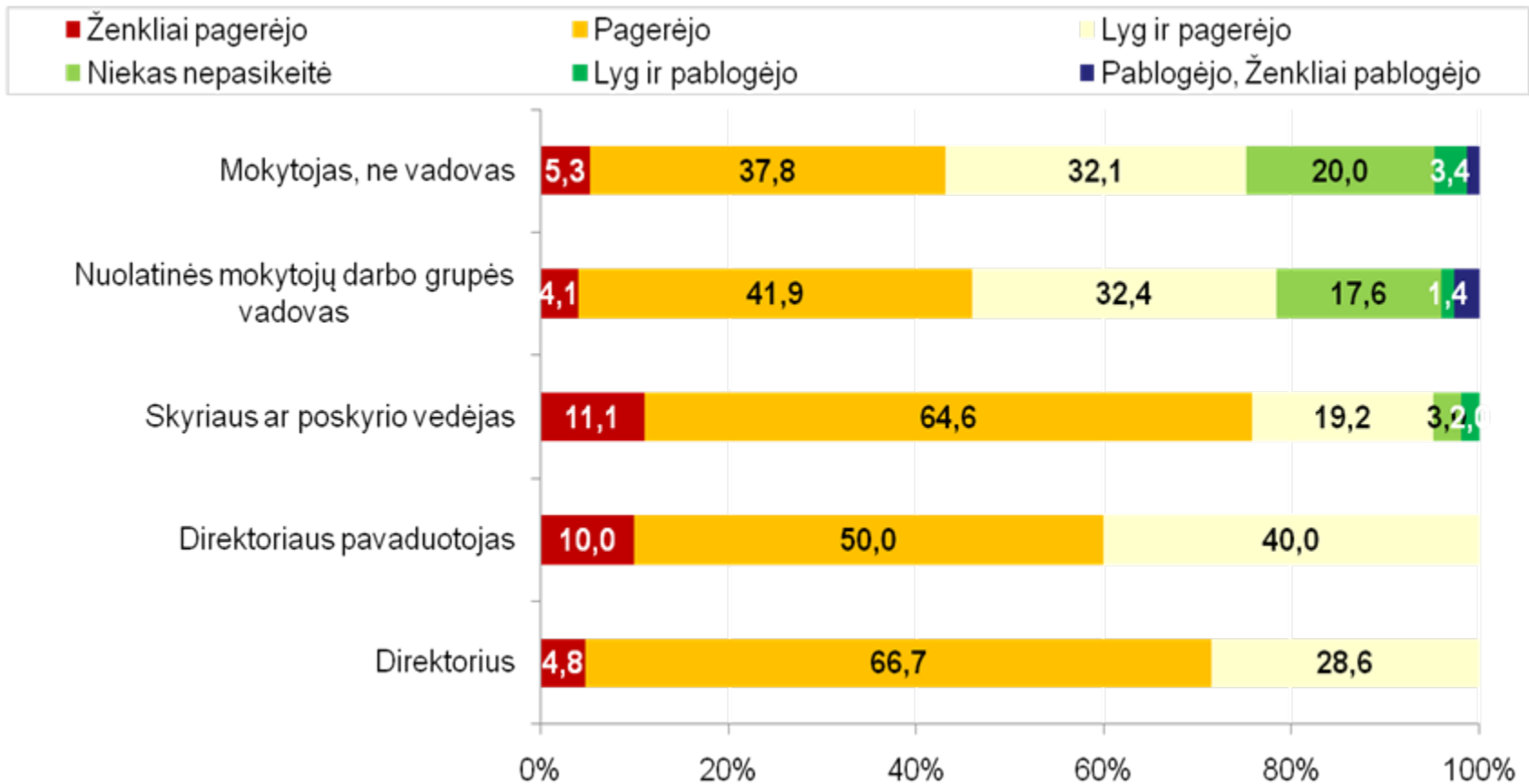
Kaip vertinate eksperimento metu naujai suformuotą savo mokyklos, kaip organizacijos, struktūrinį valdymo modelį? (proc.) N=695

Modelis palankiai vertinamas ne tik kaip projektyvi vizija ir ateities galimybė, bet palankiai yra vertinami mokyklose jau faktiškai įvykę pokyčiai.



Ar, įsibėgėjus eksperimentui, mokykloje veikla pagerėjo/pablogėjo?
(proc.) N=698

Teigiamus pokyčius mokykloje pastebėjo visos tirtos respondentų grupės: mokyklų vadovai, naujai įkurtų padalinių (struktūrų) vadovai ir darbuotojai, mokytojai



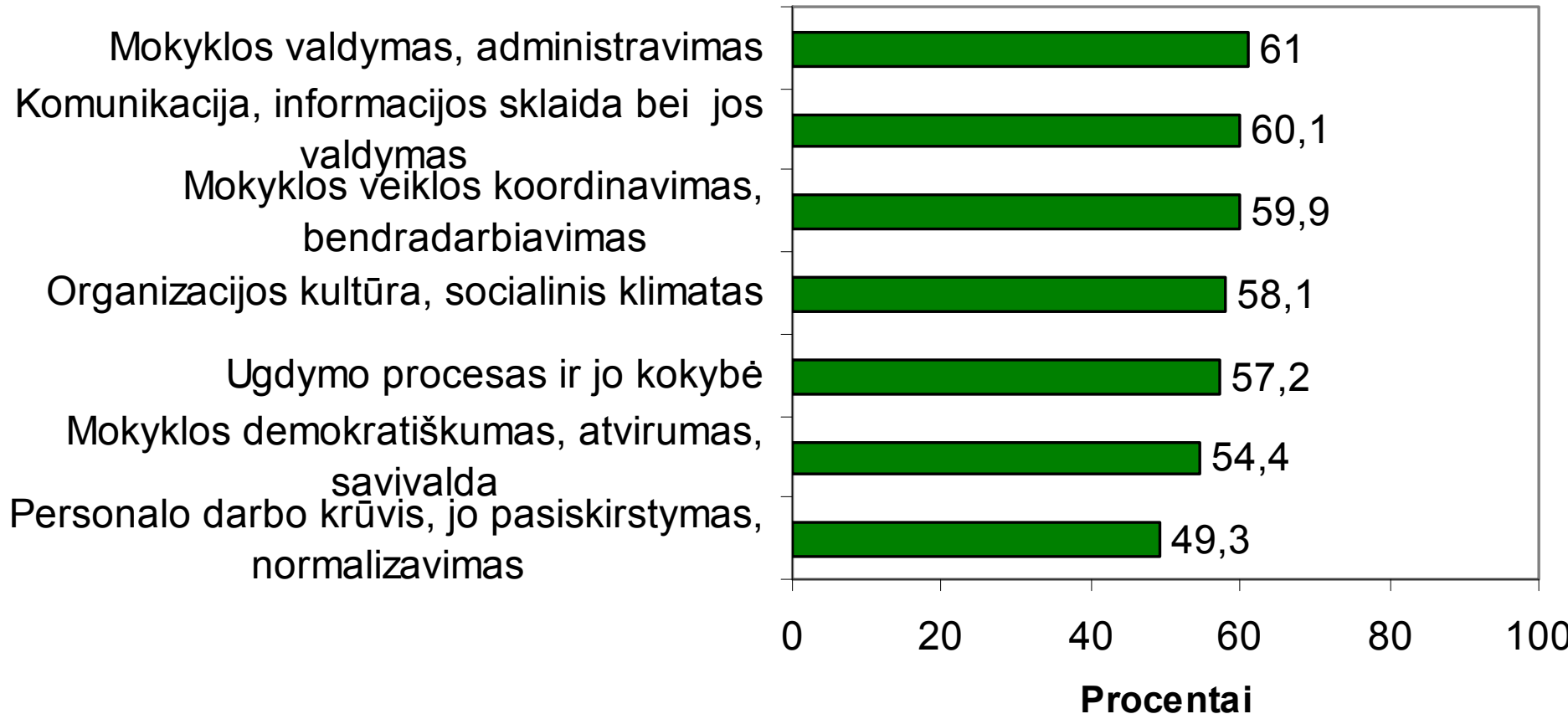
Ar, įsibėgėjus eksperimentui, mokykloje veikla pagerėjo/pablogėjo? (proc.)

N=681

MSTP

Pagrindinės pokyčių mokykloje kryptys

agrindinės pokyčių mokykloje kryptys



Pokyčių mokyklos veikloje indikatorių reitingas. Aukščiausi vertinimai. (proc.)

Indikatorius	Pablogėjo	Nei pablogėjo, nei pagerėjo	Pagerėjo
Informacinių technologijų panaudojimas mokyklos valdyje	1,0	22,8	76,2
Sąlygos direktoriui susitelkti ties svarbiausiais strateginiais klausimais	1,2	25,6	73,2
Mokyklos veiklos strateginis ir taktinis planavimas	1,9	25,3	72,8
Mokytojų darbo kontrolės veiksmingumas	3,1	26,1	70,8
Informacijos sklaida mokykloje	3,8	25,7	70,5
Pagalba mokytojams sprendžiant mokinių drausmės, lankomumo problemas	4,3	25,6	70,0
Administracijos ir personalo sutelktumas siekiant bendrų tikslų	5,1	25,1	69,8
Mokyklos įvaizdis	1,6	29,9	68,6
Veiklos funkcijų ir atsakomybės pasidalinimas organizacijoje	5,5	26,2	68,3
Mokyklos atvirumas vietos bendruomenei	0,9	31,4	67,7
Mokyklos administravimas	3,6	29,8	66,6
Mokytojų iniciatyvos skatinimas ir palaikymas	5,7	28,2	66,2

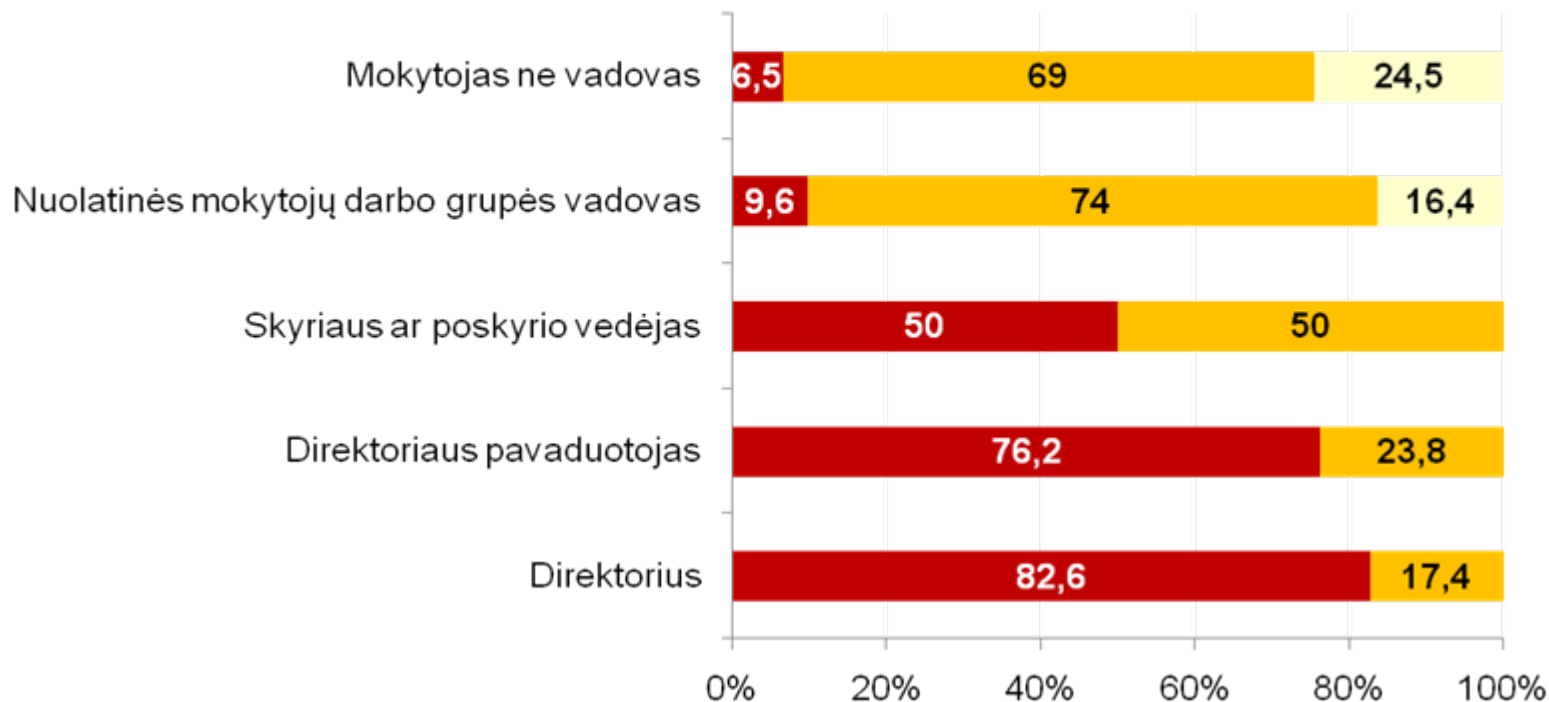
Pokyčių mokyklos veikloje indikatorių reitingas (proc.) Žemiausi vertinimai

Indikatorius	Pablogėjo	Nei pablogėjo, nei pagerėjo	Pagerėjo
"Popierizmo" mažinimas mokykloje	21,4	39,5	39,1
Mokytojų ir aptarnaujančių specialistų darbinis stresas	18,5	49,6	31,9
Administracijos darbinis stresas	14,6	52,1	33,3
Mokytojų išlaisvinimas nuo darbų, tiesiogiai nesusijusių su ugdymu	13,6	34,8	51,6
<i>Psichologinis ir socialinis klimatas mokykloje</i>	11,7	36,6	51,7
Mokytojų darbo krūvio normavimas	9,1	38,6	52,2
Mokinių savidisciplina	8,4	53,7	37,9
Administracijos autoritetas	8,3	40,9	50,8
Aktyviausių organizacijos narių, daug dirbančių savanoriškais pagrindais, darbo krūvio normalizavimas	6,6	47	46,4
Tėvų aktyvinimas ir įsitraukimas į mokyklos reikalus	2,2	49,1	48,7
Tėvų savivaldos organizacijų veikla	1,9	61,8	36,3

MSTP

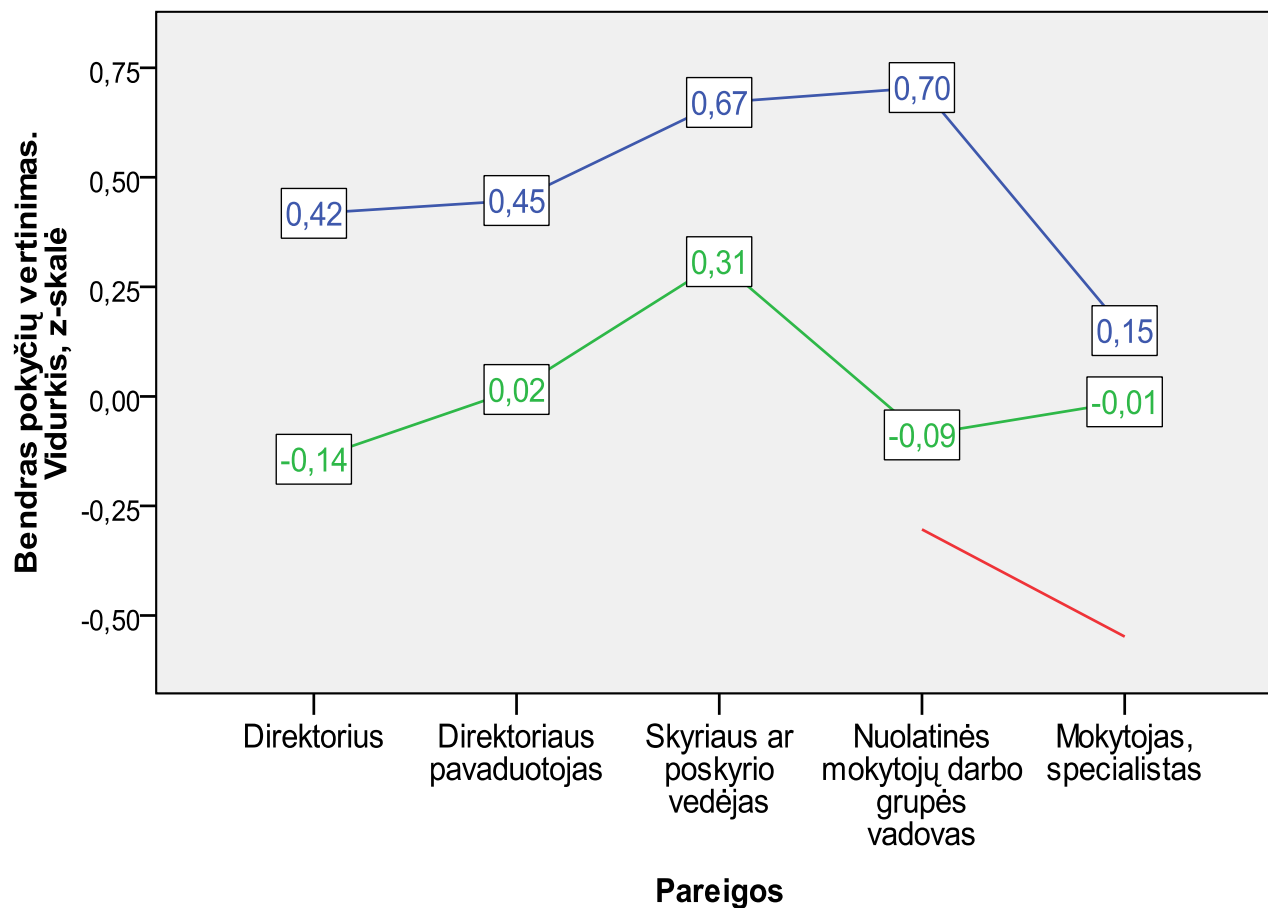
Darbuotojų informuotumas apie naują mokyklos organizacinę struktūrą ir jo ryšys su MSTP eksperimento rezultatų vertinimu

- Išmanau visą sistemą, esu giliai susipažinęs, žinau ne tik savo veiklos sritį
- Gerai žinau savo veiklos sritį, su kitais dalykais esu bendrai susipažinęs
- Tiesiog girdėjau, kad vyksta eksperimentas, tačiau gilintis neteko



Kaip galėtumėte apibūdinti savo informuotumą apie NAUJĄ mokyklos struktūros ir valdymo modelį?

Pokyčių mokykloje vertinimas priklauso nuo informuotumo apie modelį. Mokyklų bendruomenės baiminasi to, ko nežino, o kritikuoja tai, į ką nėra įsigilinę.



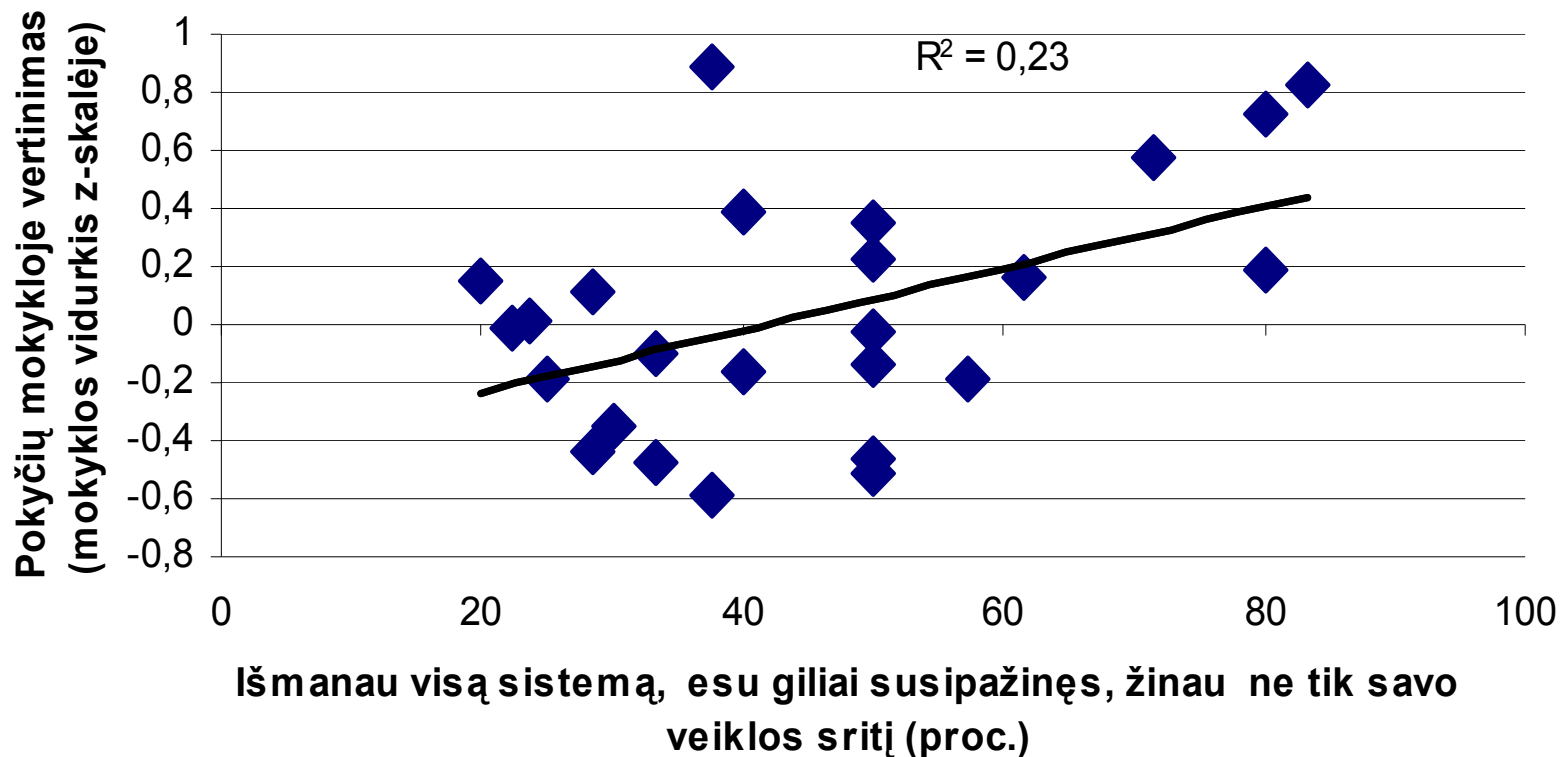
Kaip galėtumėte apibūdinti savo informuotumą apie NAUJĄ mokyklos struktūros ir valdymo modelį?

— Išmanau visą sistemą, esu giliai susipažinęs, žinau ne tik savo veiklos sritį

— Gerai žinau savo veiklos sritį, su kitais dalykais esu bendrai susipažinęs

— Tiesiog girdėjau, kad vyksta eksperimentas, tačiau gilintis neteko

Mokyklose, kuriose vadovai išmano ne tik savo darbą, bet ir visą sistemą, pokyčiai dažniau pastebimi



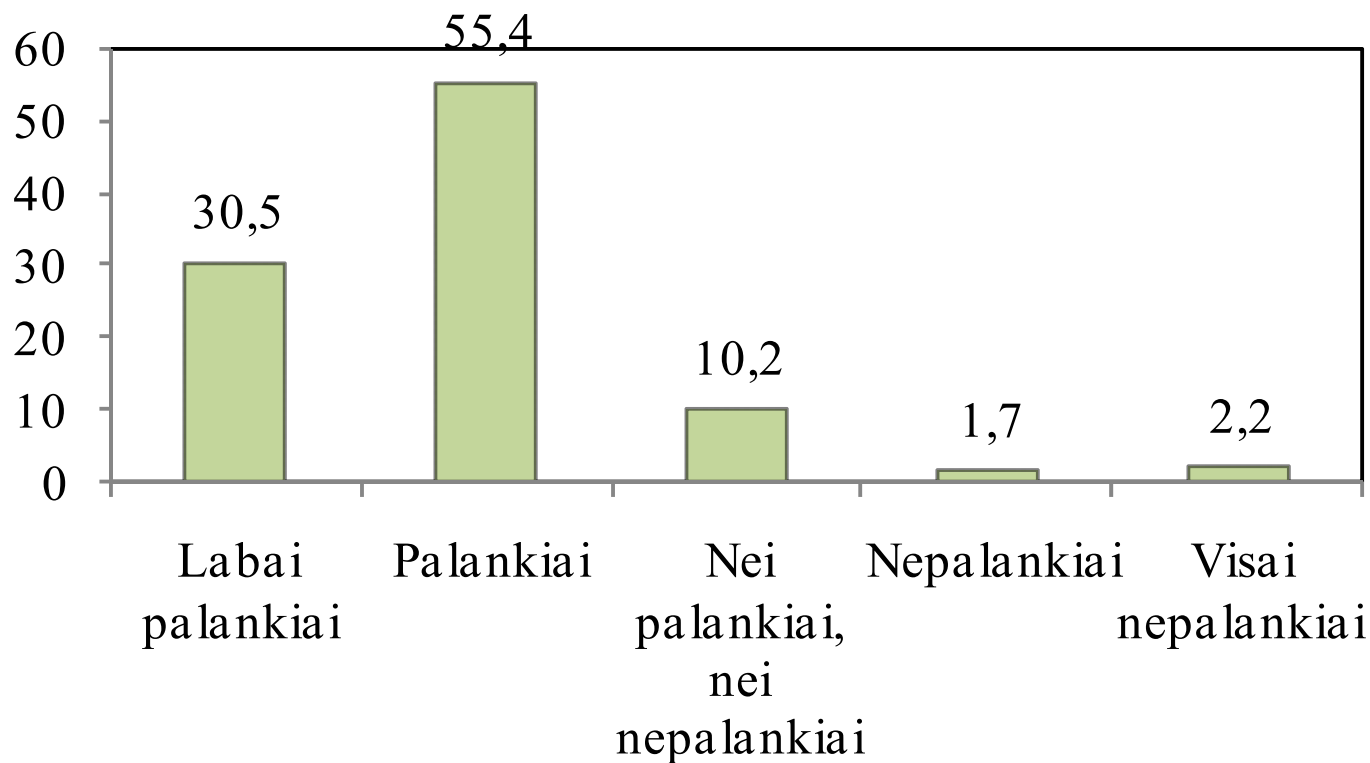
Eksperimento pasekmių vertinimas (z-skalės vidurkis) atsižvelgiant į mokyklos vadovų (direktorius, pavadootojas, skyrių vedėjai) informuotumą. Mokyklų rezultatai.

$N_{mokyklų} = 25$

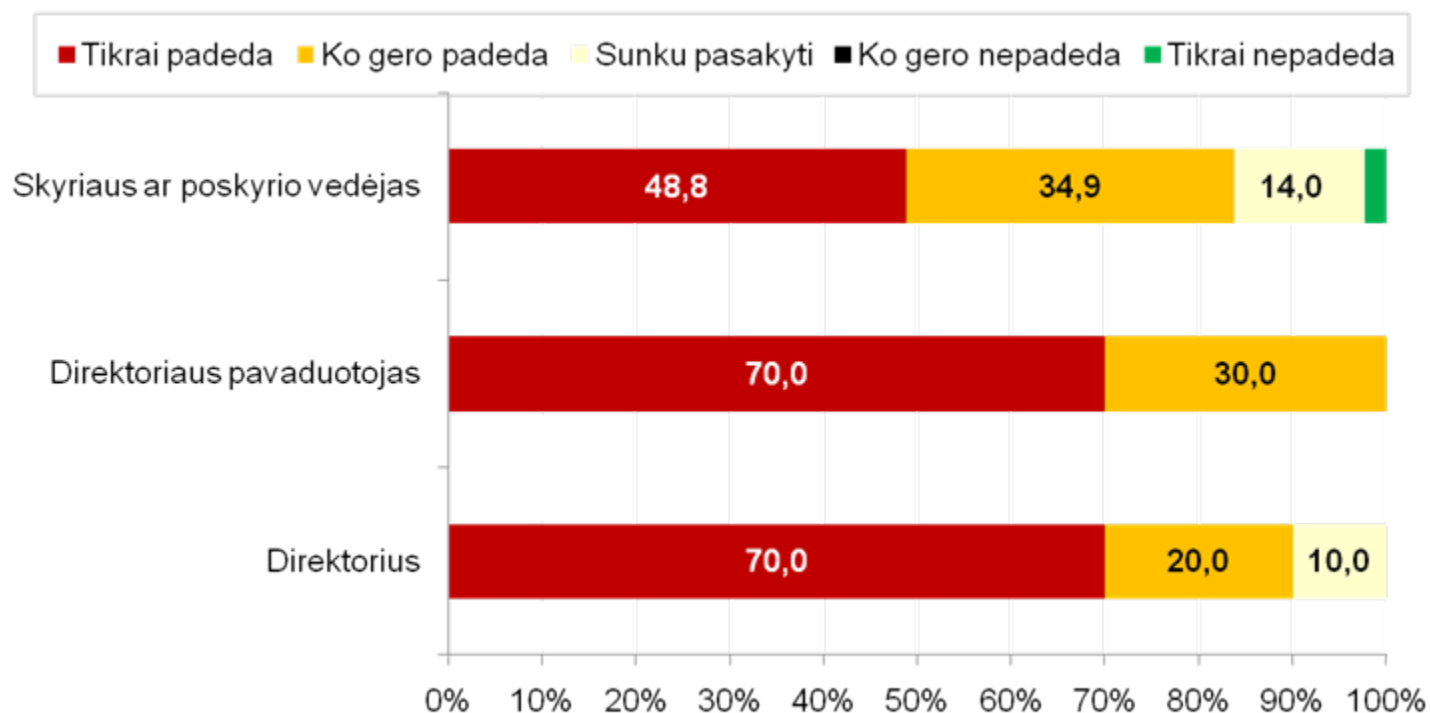
MSTP

MSTP eksperimento ir etatinio mokytojų darbo apmokėjimo programos ryšio vertinimas

Kaip vertinate mokytojų etatinį darbo apmokėjimą? (proc.) N=349

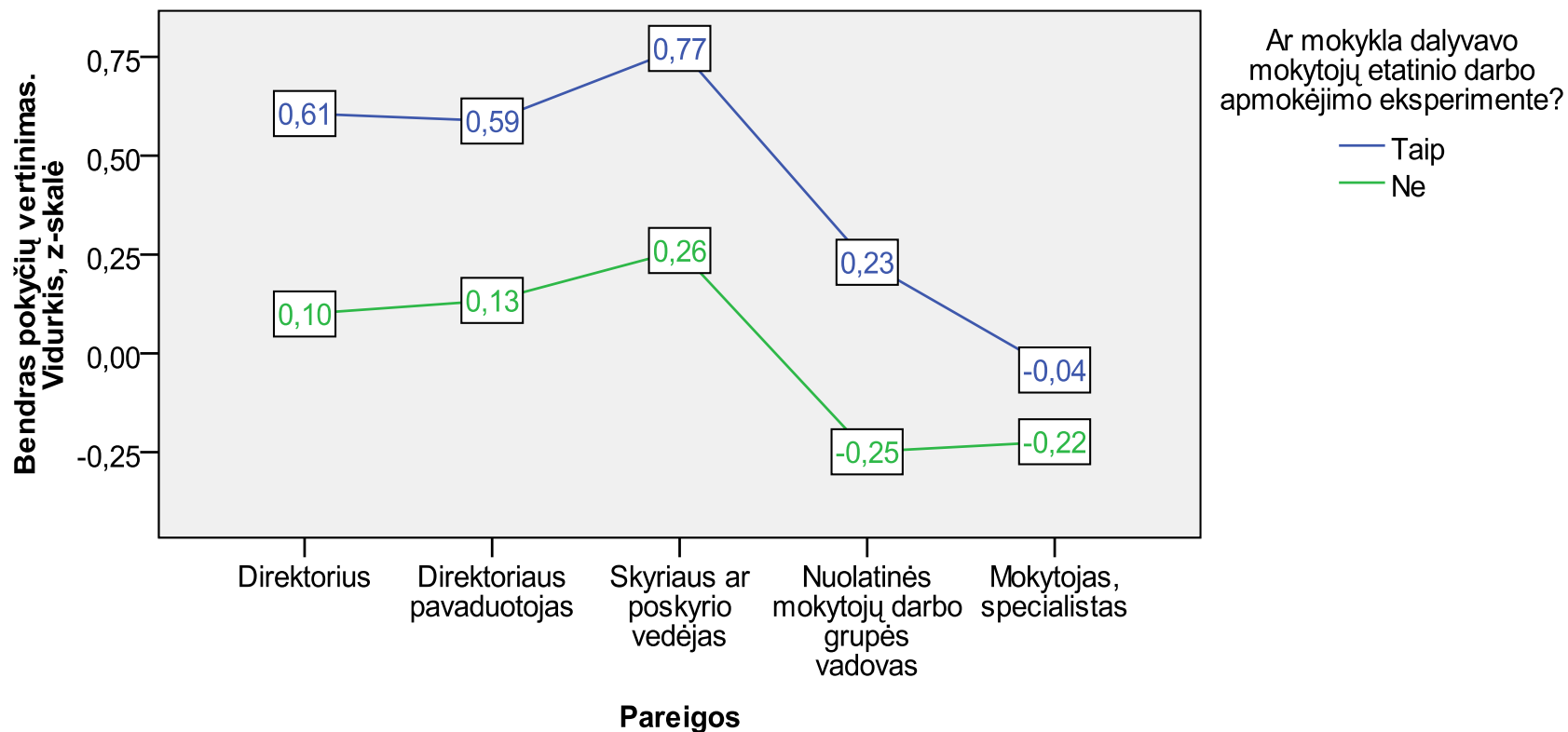


Etatinis apmokėjimas padeda diegti bei įtvirtinti struktūras ir valdymo modelį. Ši svarbi išvada yra patvirtinta visų tyrimo modulių medžiaga;



Ar etatinis darbo apmokėjimas padeda/nepadeda diegti sėkmingai veikiančią mokyklos valdymo modelį?

Mokyklų, kurios dalyvavo etatinio mokytojų darbo apmokėjimo eksperimente, vadovai palankiau, nei kiti, vertina MSTP rezultatus



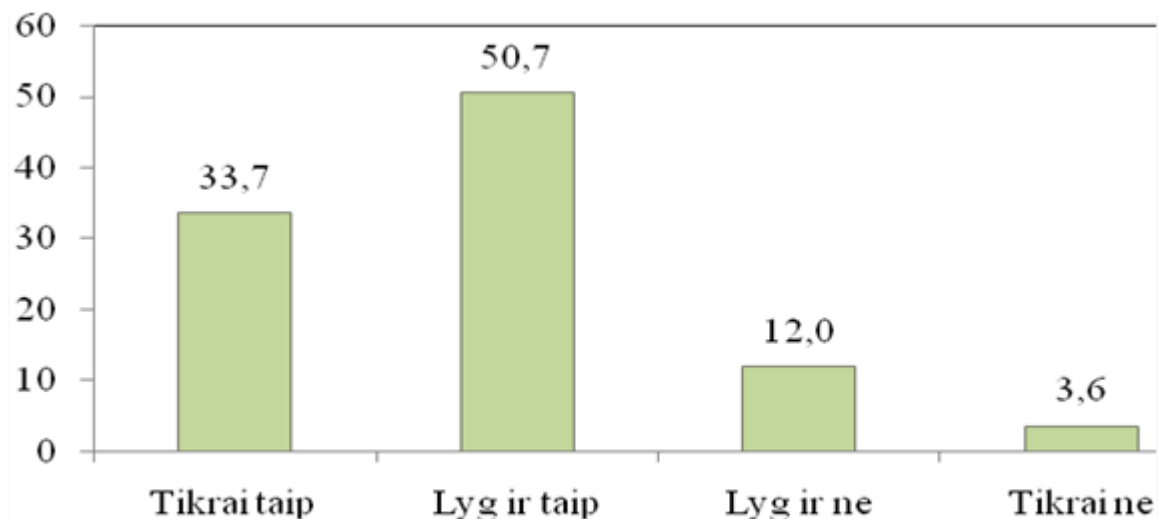
Valdymo struktūros modelio įgyvendinimo rezultatų vertinimas atsižvelgiant į pareigas ir mokyklos dalyvavimą mokytojų etatinio darbo apmokėjimo eksperimente.

MSTP ir etatinio apmokėjimo projektų sinergija: palankaus vertinimo argumentai

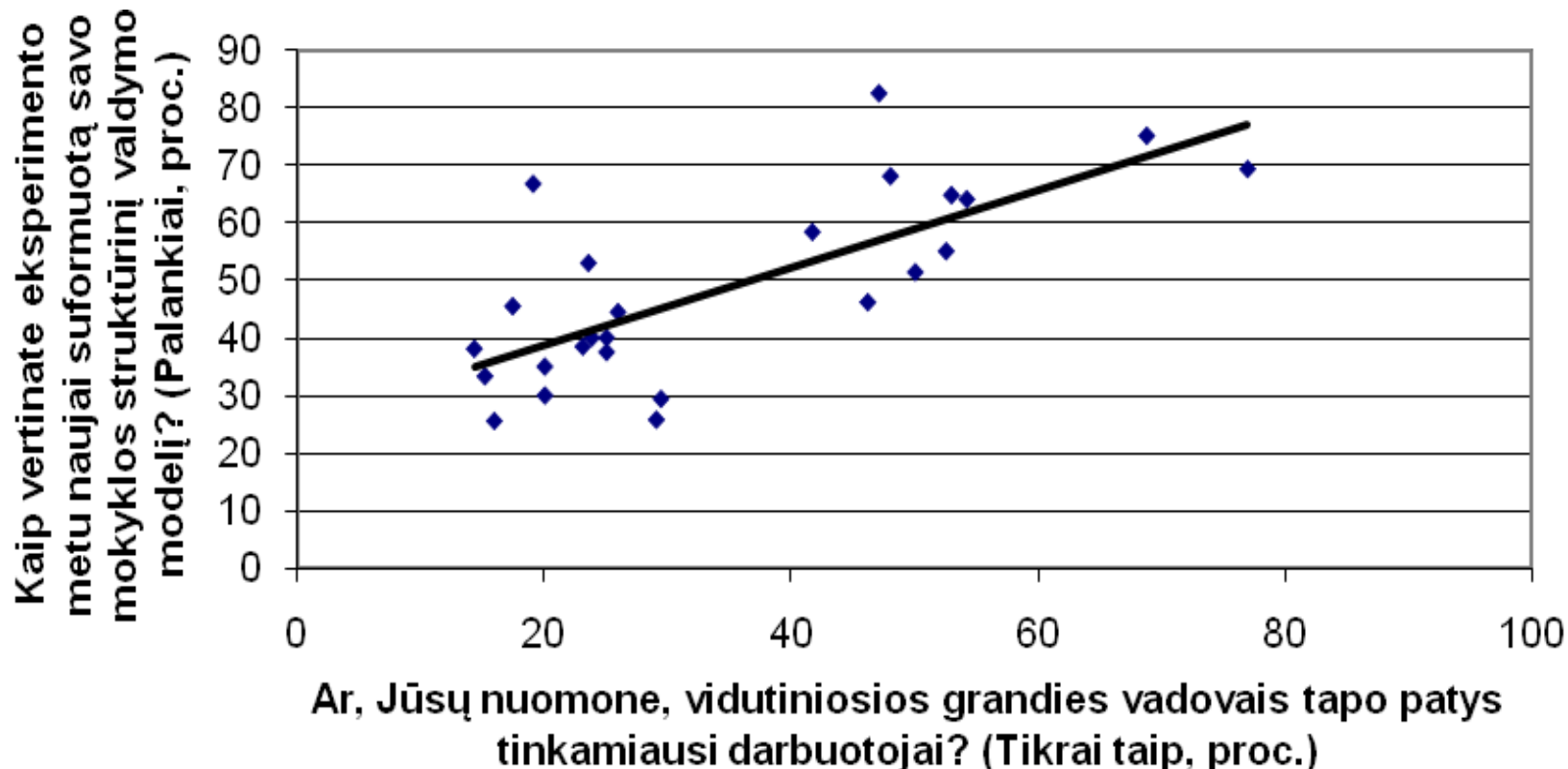
- *Naujas gimnazijos valdymo modelis leido išgryninti funkcijas tarp administracijos, sekretoriato darbuotojų ir mokytojų, o Etatinis darbo apmokėjimas sudarė galimybę apmokėti mokytojam už darbus, kurie tiesiogiai nesusiję su ugdymu, todėl dabar mokytojai daug aktyviau dalyvauja įvairiose darbo grupėse. Be to, etatinis darbo apmokėjimas sudarė galimybę mokėti priedus klasių vadovams. **Etatinis darbo apmokėjimas padėjo suprasti MSTP projekto naudą, nes drauge su funkcijų perskirstymu buvo galima taikyti ir naują apmokėjimo tvarką atliekant priskirtas funkcijas.***

Vidurinėsios grandies vadovų atrankos kokybė ir jo įtaka MSTP eksperimento rezultatų vertinimui

Ar, Jūsu nuomone, vidutiniosios grandies vadovais tapo patys tinkamiausi darbuotojai? (proc.)



Ryšys (koreliacijos koeficientas 0,73) tarp vidurinėsios grandies vadovų tinkamumo vertinimo ir naujai suformuoto mokyklos struktūrinio valdymo modelio vertinimo. Taškai diagramoje žymi mokyklas.



Skyriaus vedėjo darbo vertinimas (1)

- *„Gerai, kai atsirado paskirtas žmogus, žinau į ką kreiptis, kai kyla problemos metodinėje veikloje, kaip pirmininkui“*,
- *„Dabar turime kaip savo „šeimos gydytoją.““*
- *„Skyriaus vedėjas yra geras konsultantas, taigi neisi pas direktorių klausti, yra žmogus, kuris suieškos konkretų atsakymą “*,

Skryriaus vedėjo darbo vertinimas (2)

- *„Žydi tie, kurie gavo vedėją bendraujantį, atvirą, padedantį. Kitiems kliuvo molio gabalas, skriaudikas, kuris tik tikrina, kontroliuoja, žiūri...“.*
- *„Pasigendu mokykloje darbo tęstinumo. Mokytojams numetami įvairūs darbai, bet kaip jie įvykdyti, nėra vertinama. Mokytojai norime žinoti, kas mums pasisekė, ką reikia tobulinti. O dabar tik „fanfaros sproginėja“ ir kas iš to, pasidarė kabinetinis valdymas. Pvz. kaip dirba vedėjai, realiai? niekas nevertina, o popieriai gražūs.“*
- *„Atėjo Naujas žmogus į kolektyvą (pavaduotojas) ir pakėlė tokį aukštą pagaliuką šokinėti, kad žmogus nežinai ką daryti. Sako, kad reikia klausytis, ką žmonės prišneka, net už durų reikia klausytis, ką vaikai šneka“.*

MSTP

Apibendrinimas

Problemos ir sunkumai, kylantys diegiant mokyklų struktūros ir valdymo modelį

- Kontekstualūs, situaciniai veiksniai ir efektai
- Problemos, išplaukiančios iš pačios Modelio koncepcijos, arba iš Modelio įgyvendinimo makro-konteksto

Kontekstualūs, situaciniai veiksniai

1 pavyzdys

A mokykla: „...padaugėjo viršininkų, neaišku ko ir pas ką kreiptis, galiausiai vis vien eini kreiptis pas direktorių ar pavaduotoją“

“Nesulaukiame tinkamos pagalbos iš neformaliojo skyriaus vedėjos, dažniausias atsakymas: "man tai nepriklauso“”.

B mokykla: „gerai, kai atsirado paskirtas žmogus, žinau į ką kreiptis, kai kyla problemas metodinėje veikloje, kaip pirmininkui“,

„vedėja viską išaiškina, anksčiau net auklėtoja nežinojo pas ką siųsti „turbūt ta, turbūt ta“. (mokinio pasisakymas)

2pavyzdys

- A mokykla: „*labai gerai, kad dabar nuolat pradėjo lankytis pamokose; smagu, pagyvėjo viskas. Priverčia pasitempti. Parodai save, ką gali ir moki, į kitus kolegas pasižiūri. Po to vyksta pamokų aptarimai, gauni naujų impulsų, gerų idėjų*“
- B mokykla: „*nebeįmanoma dirbti, lanko po 4-5 pamokas iš eilės, jaučiamės užterorizuotos, mūsų pradinių klasių mokytojos kai kurios net verkė; tegul pastebi vieną, na, dvi pamokas ir viskas, kaip reikia dirbti, kai stebi vos ne visas tavo pamokas?*“

Kontekstualūs, situaciniai veiksniai

3 pavyzdys

A mokykla: „Sumažėjo dokumentacijos metodinėse grupėse“, „Sumažėjo susirinkimų, tai yra gerai.“ „Pas mus metodiniai būreliai nerašo jokių protokolų, rašomi tik bendri metodinės tarybos.“

B mokykla: „padaugėjo popierių, planai per planus ir kartojasi, dubliuojasi, nespėjame lentelių pildyti“, „Vingienė pakabins paveiksliukus, o Jomarkienė nukabins paveiksliukus“ – protokolų turinys, kokia nauda iš tokių protokolų? Juos vis dar pildome“ „

kai visko bijai: rašai skyriui, auditui, direktoriui popierius ir jų nuolat daugėja“.

Pagrindinės problemos, kurios išplaukia iš Modelio diegimo makro-konteksto

- Mokytojų konservatyvumas, pokyčių baimė, nuovargis nuo įvairių reformų ir iš to išplaukiantis skepticizmas.
- Naujos struktūros finansavimo situacijos neapibrėžtumas
- Nepakankama juridinė bazė Modelio įgyvendinimui, ilgai trunkantis naujų dokumentų tvirtinimas. Teisinis disonansas: „*baigiasi eksperimentas ir visas pakimbara ore: galiojantys ŠMM, steigėjo dokumentai neatitinka pakeistų mokyklos nuostatų*“
- Abejonės dėl projekto tęstinumo; nusivylimas, kad dalis ŠMM iniciatyvų yra pradedamos, tačiau iki galo neužbaigiamos.

MSTP

Pasiūlymai dėl mokyklos struktūros ir valdymo modelio tobulinimo

Pasiūlymai dėl mokyklos struktūros ir valdymo modelio tobulinimo

- *Netikslinga, nepasiteisina jungti neformalaus ugdymo ir pagalbos skyrius į vieną struktūrinį darinį.*
- Turėtų būti stiprinama mokyklos raštinė. Darbo ji turi daug ir atsakingo, o atlyginimo – vos ne minimumas.
- Kai kurie mokyklų direktoriai pabrėžė teisinių žinių ir kompetencijų trūkumą. Naujas mokyklos valdymo ir struktūros modelis šios problemos neišsprendė. Tenka administruoti darbo sutartis, organizuoti viešuosius pirkimus, užsakyti paslaugas.

Pasiūlymai dėl mokyklos struktūros ir valdymo modelio tobulinimo

- Realus rizikos veiksnys yra nepakankamas dalies vadovų ir naujų struktūrinių darinių vadovų įsigilinimas į MSTP koncepcinius ir norminius dokumentus.
- Mokymai ir gerosios patirties sklaida: *„mes čia trys direktoriai nuolat susitikdavome, tardavomės, kartu ieškojome sprendimų. Nurodymai, instrukcijos dažnai yra abstrakčios, kai reikia dirbti konkrečiai, tai kyla begalė neaiškumų, klausimų, į kuriuos reikia atsakyti. Jei būtume viską darę pavieniui, nesitardami, tai būtume žlugę.“*

Pasiūlymai dėl mokyklos struktūros ir valdymo modelio tobulinimo

- Realus rizikos veiksnys tiek etatinio apmokėjimo, tiek naujo struktūros ir valdymo modelio atžvilgiu yra finansavimo mažinimas švietimui dėl ekonominės krizės ir taupymo vajaus.

„prisikalbinome į naujas pareigybes žmones, įdarbinome, sudarėme su jais darbo sutartis, patikėjome naujovėmis ir tuo, ką darome, o jei dabar pradės strigti finansavimas, pakibs ore atlyginimai, tai kaip reikės žmonėms į akis pasižiūrėti, kaip visa tai atrodo? Fiasko, pasityčiojimas, profanacija. Niekas niekada mokyklose nebetikės jokiomis siūlomomis reformomis ir naujovėmis, niekas po tokiais dalykais nebepasirašys“.

Pasiūlymai dėl mokyklos struktūros ir valdymo modelio tobulinimo

Reiktų kalbėti apie vieną (vieningą Modelį), apibrėžti jo tikslus ir funkcionavimo principus ir apie 6 rekomenduojamus tipinius Modelio variantus.

- Palikti mokykloms galimybę kurti ir ieškoti savojo struktūros ir valdymo modelio varianto. Galimi ir kitokie Modelio variantų deriniai, praplečiantys minėtų 6 tipinių MODELIO VARIANTŲ teikiamas galimybes, tačiau neprieštaraujantys mokyklos struktūros ir valdymo reformavimo idėjai.

MSTP

Ačiū už dėmesį

