

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 sėkmės vertinimo
metodika ir organizavimas

- Taikomasis programų vertinimo tyrimas
- Klasikinis Tyler į programos tikslus orientuotas vertinimo modelis
- Mišrių metodų požiūris
- Lygiagreti metodų derinimo strategija

Programos vertinimo dizainas

Struktūravimas

Stebėjimas

Analizė

Sprendimas

MSTP tikslai, uždaviniai ir tikėtini rezultatai.

Tipologija, skalės, indikatoriai

**Mokyklos darbuotojų
apklausa raštu**

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

**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

Kiekybinio tyrimo metodika

Mokyklos struktūros tobulinimo programos rezultatų vertinimo anketos struktūra

Diagnostinis blokas	Indikatorių skaičius
Respondento apibrėžtis	6
Nuostatos dėl dalyvavimo MSTP	4 (1 atviras)
MSTP eksperimento ir etatinio mokytojų darbo apmokėjimo eksperimentinės programos ryšio vertinimas	4 (1 atviras)
Apibendrintas MSTP eksperimento vertinimas	3
Mokyklos veiklos pokyčiai, programos privalumai, trūkumai bei tobulintinos sritys	3 atviri
Detalizuotas mokyklos struktūros ir valdymo modelio diegimo rezultatų ir pasekmių vertinimas	53
Iš viso	73

Mokyklos veiklos pokyčių įgyvendinant MSTP vertinimo dimensijos

- mokyklos demokratiškumas, atvirumas, savivalda,
- mokyklos valdymas, administravimas,
- personalo darbo krūvis, jo pasiskirstymas, normavimas,
- ugdymo procesas ir jo kokybė,
- informacija, jos valdymas ir sklaida,
- mokyklos veiklos koordinavimas, bendradarbiavimas,
- organizacijos kultūra, socialinis klimatas, saugumas.

Tyrimo instrumentas

- Nuoroda į anketa:

[G:\MSTP ataskaita matrica ir anketa\Anketa.mht](#)

<http://tyrimas.su.lt>

Pareigos ir funkcijos (Svarbiausios grupės)	Dažnis
Direktorius	24
Pavadootojas	21
Skyriaus arba poskyrio, atsakingo už ugdymą, vedėjas, darbuotojas	51
Skyriaus arba poskyrio, atsakingo už popamokinę veiklą, vedėjas	23
Skyriaus, atsakingo už stebėseną, planavimą vedėjas/darbuotojas	14
Skyriaus, atsakingo už aprūpinimą, vedėjas/darbuotojas	13
Mokyklos tarybos narys	72
Mokytojų metodinės grupės Klasių vadovų metodikos grupės vadovas	105
Mokyklos vidaus įsivertinimo (vidaus audito ar pan.) grupės vadovas	35
Nuolatinės darbo grupės/komisijos (specialiojo ugdymo, prevencinio darbo ir pan.) vadovas	60
Laikinos darbo grupės/komisijos (projekto rengimo, renginio organizavimo ir pan.) vadovas	72
Dalyvauju veiklose, bet nevadovauju jokiai darbo grupei	393

Iš viso: 718 respondentų.

MSTP

Kokybinio tyrimo metodika

Tikslinės grupės:

direktoriai,
pavadootojai,
skyrių vedėjai,
metodinių grupių pirmininkai,
mokytojai,
mokiniai.

$N_{\text{grupių}}=25$

$N_{\text{dalyvių}}=161$

Interviu kryptys

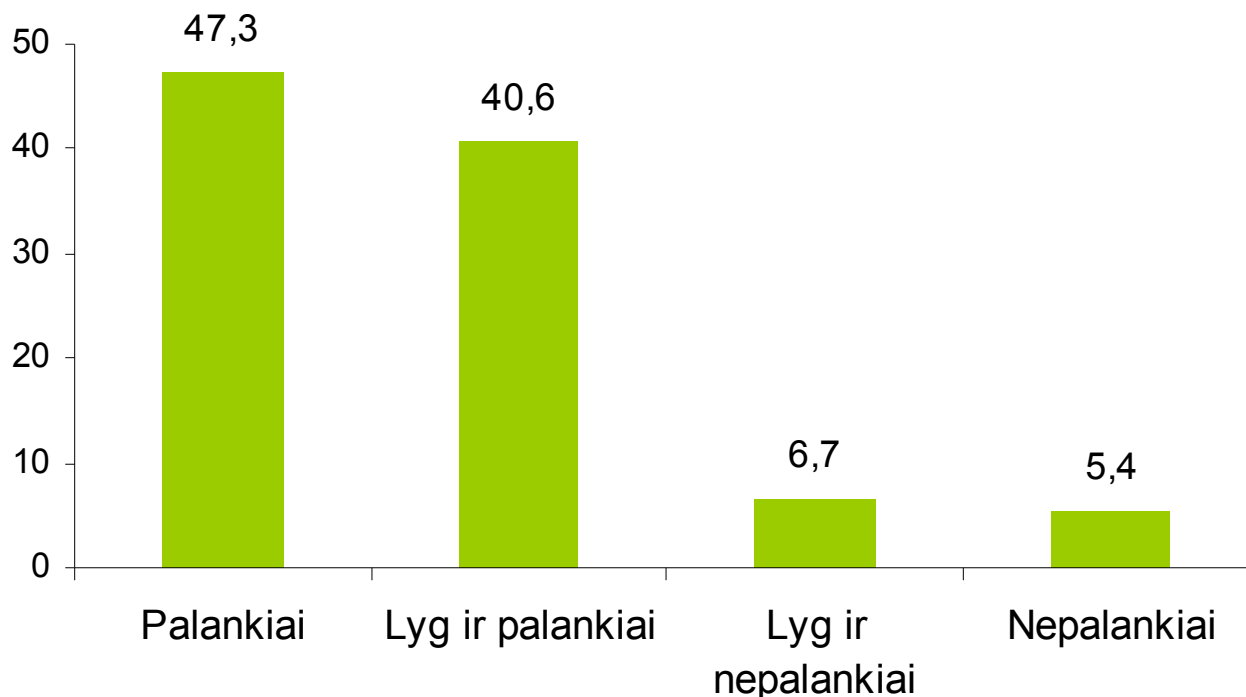
- (1) Kokie pokyčiai įvyko mokykloje įdiegus/diegiant eksperimentinį Modelį?*
- (2) Su kokiomis problemomis susidūrėte diegiant eksperimentinį Modelį?*
- (3) Kaip siūlytumėte Modelį tobulinti?*

Duomenys analizuojami taikant turinio (content) analizės metodą, derinant jį su diskurso analizės elementais

MSTP

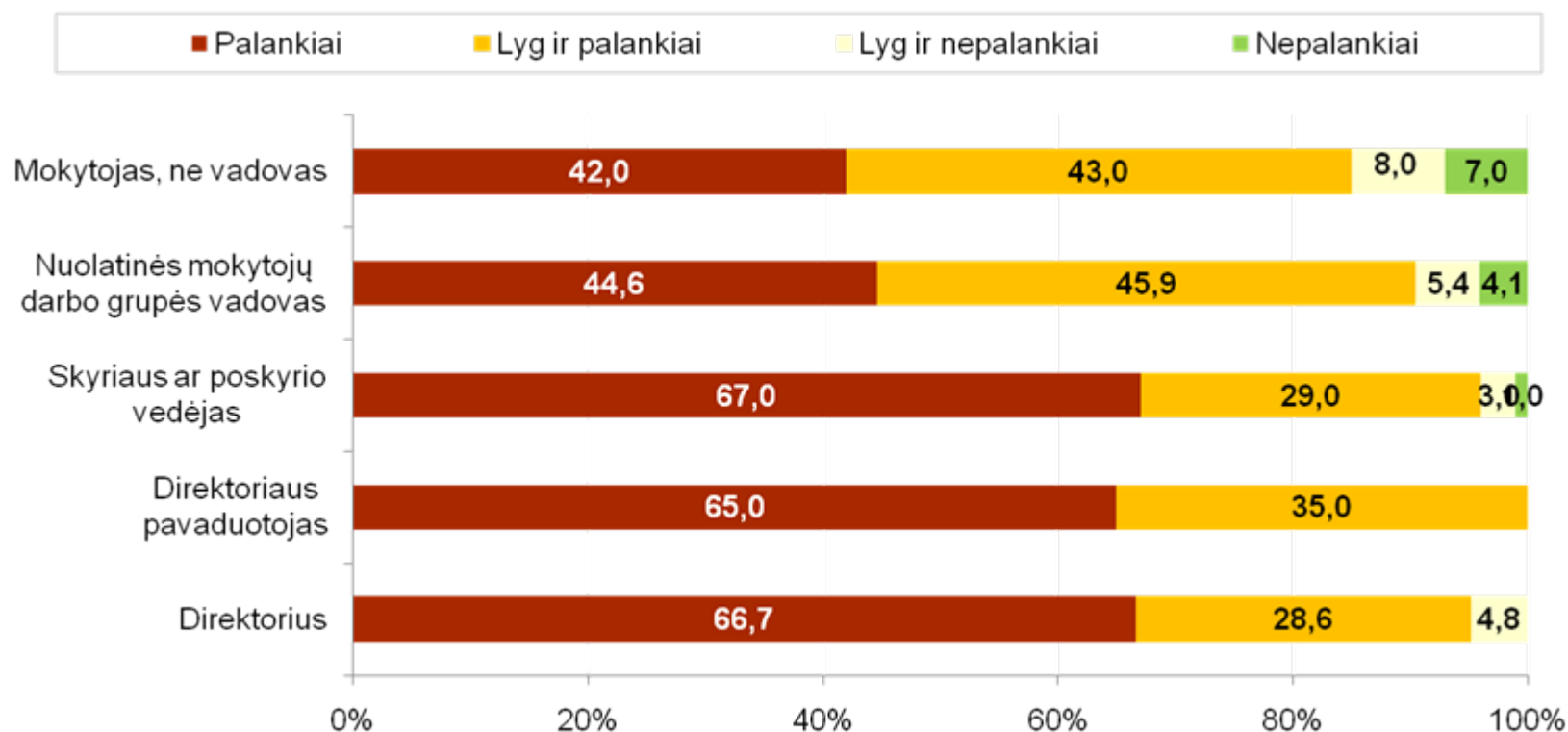
Naujo mokyklos valdymo modelio vertinimas

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



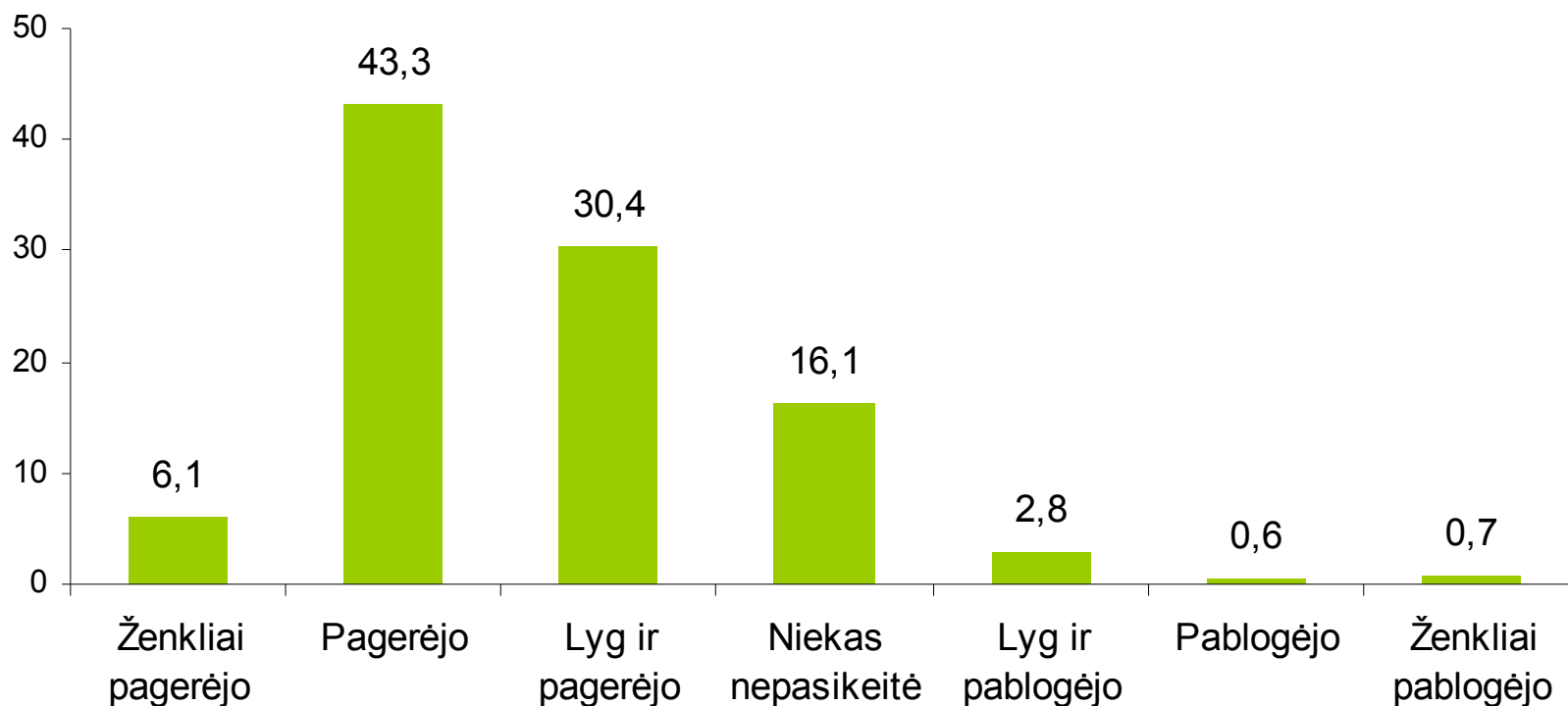
Kaip vertinate eksperimento metu naujai suformuotą savo mokyklos, kaip organizacijos, struktūrinį valdymo modelį? (proc.) N=695

Palankūs vertinimai stebimi visose respondentų grupėse



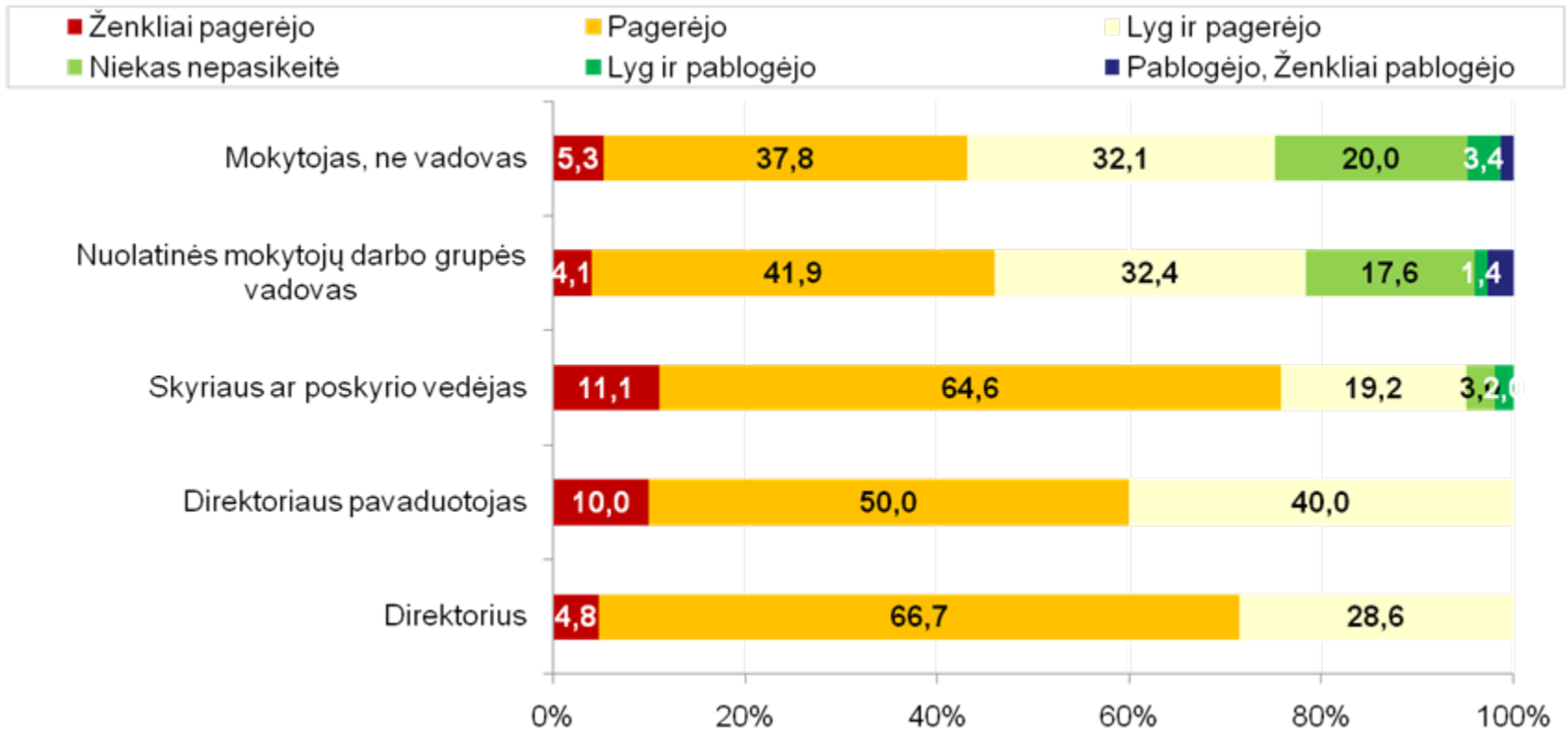
Kaip vertinate eksperimento metu naujai suformuotą savo mokyklos, kaip organizacijos, struktūrinį valdymo modelį? (proc.) 14

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.,₁₆
N=681

MSTP

Pagrindinės pokyčių mokykloje kryptys

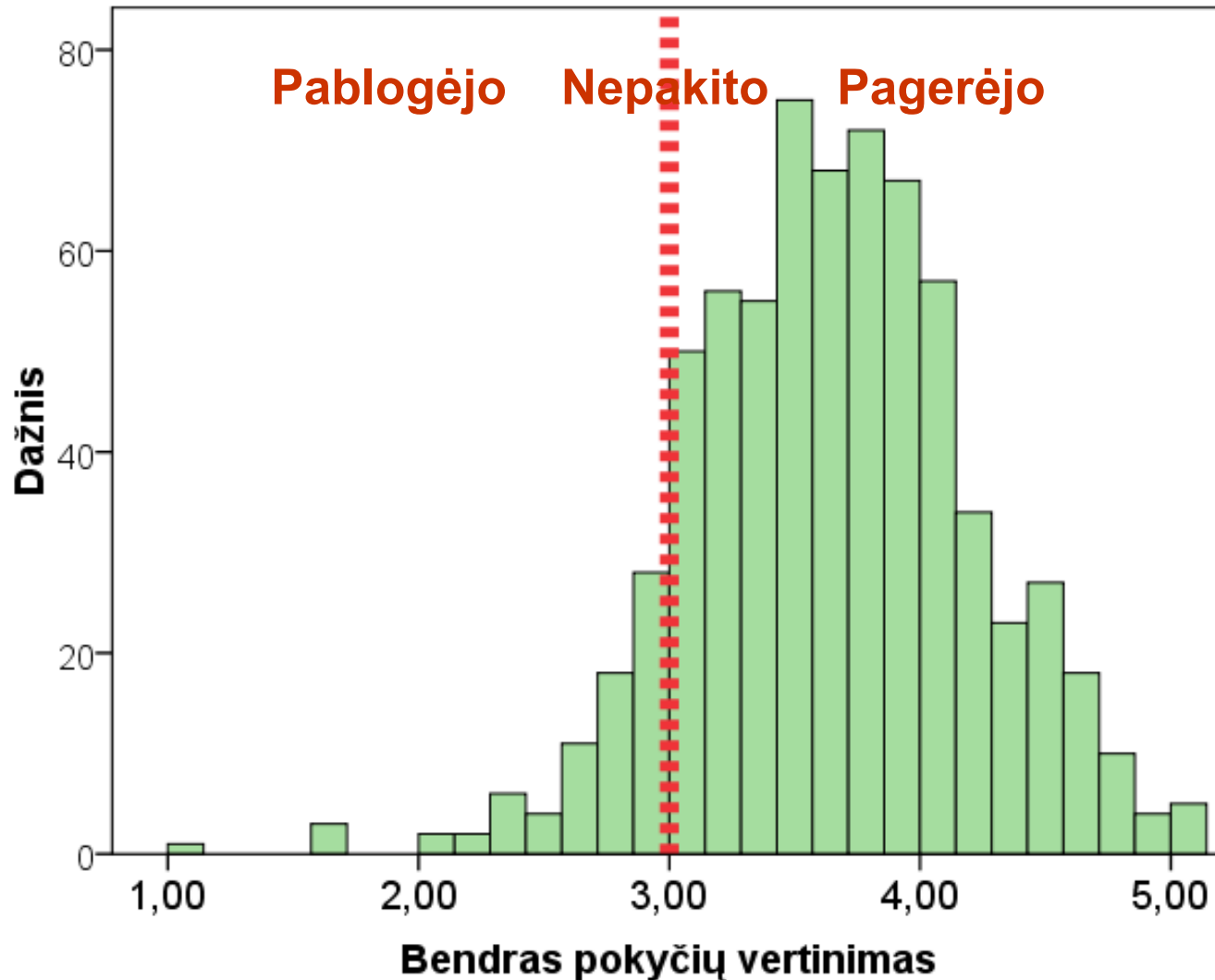
Pagrindinės pokyčių mokykloje kryptys

- padidėjęs mokyklos atvirumas, demokratiškumas, savivalda,
- **efektyvesnis mokyklos valdymas, administravimas,**
- teigiami personalo darbo krūvio, jo pasiskirstymo, normavimo pokyčiai,
- efektyvesnis ugdymo procesas ir jo kokybės pagerėjimas,
- **efektyvesnė komunikacija, informacijos sklaida bei jos valdymas,**
- efektyvesnis mokyklos veiklos koordinavimas, bendradarbiavimas,
- teigiami organizacijos kultūros, socialinio klimato pokyčiai.

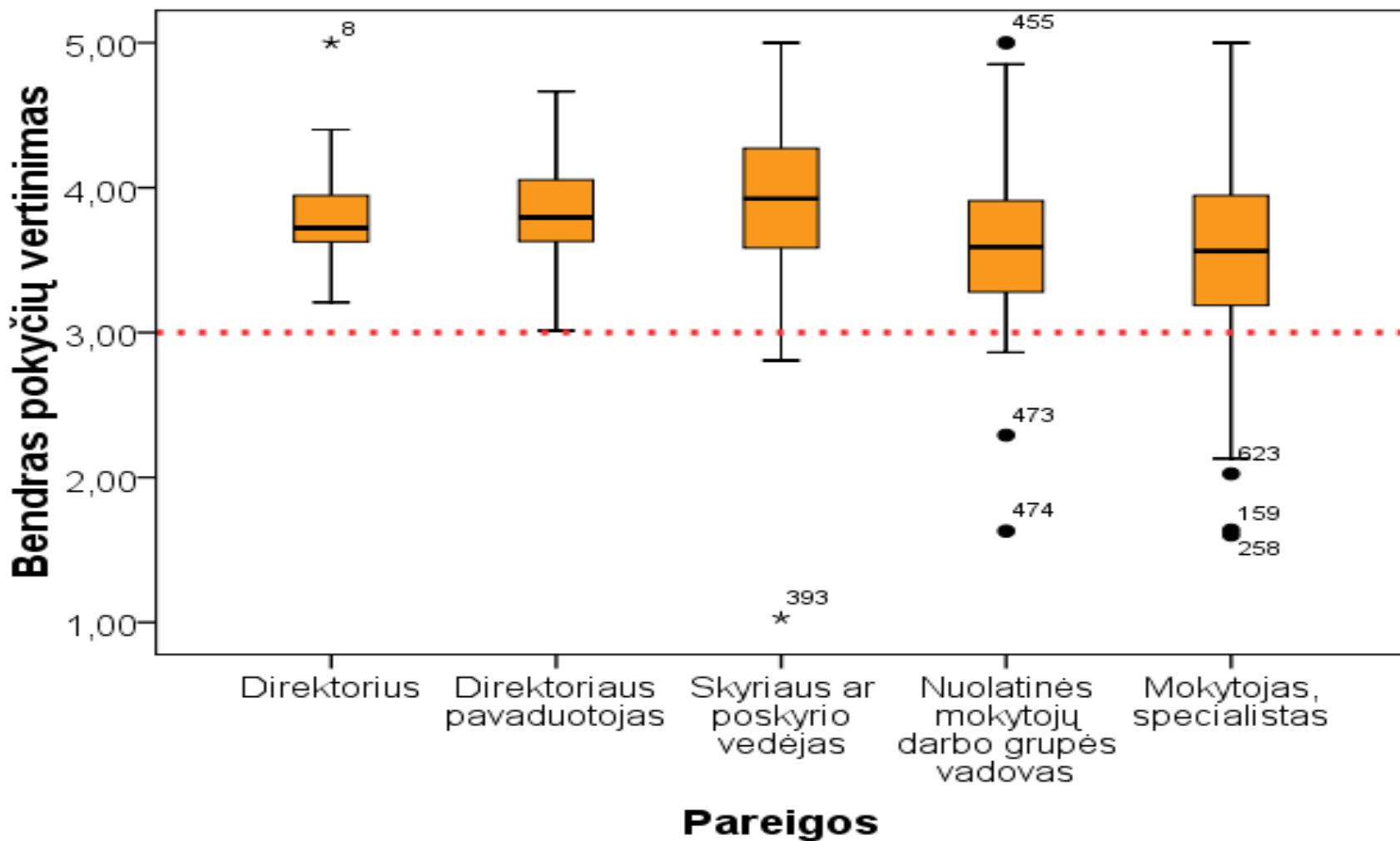
Toliau, kaip pavyzdžius, pateiksime informaciją apie 2 kryptis

Apibendrintas pokyčių vykdant MSTP vertinimas (Jungtinė skalė)

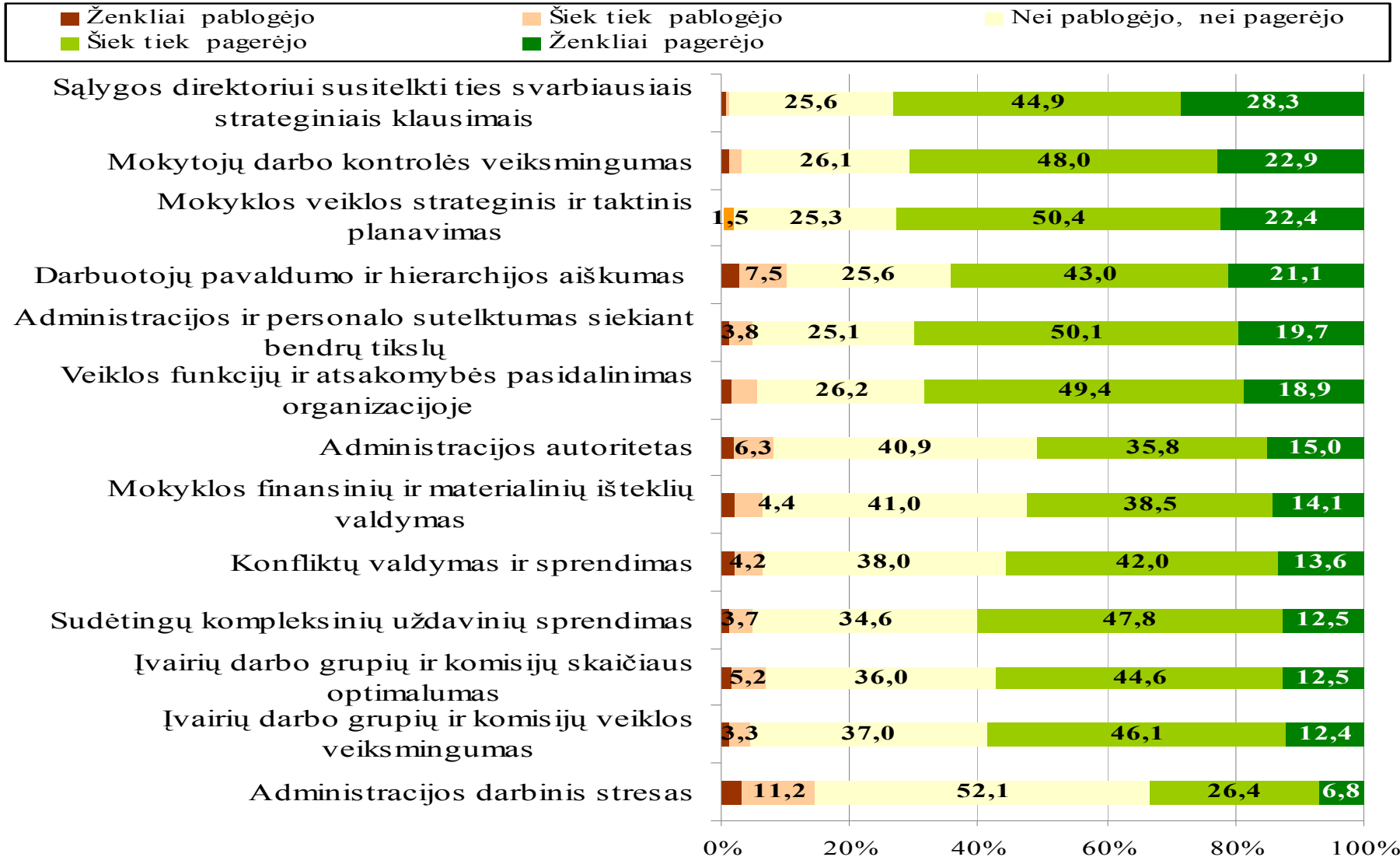
Skirstinys asimetriškas, dominuoja palankūs vertinimai



Skirtumai tarp atskirų respondentų grupių pagal pareigas nėra dideli, tačiau statistiškai reikšmingi. Iš bendro konteksto išsiskiria mokytojai, skyrių vedėiai



Antra dimensija. Efektyvesnis tapo mokyklos valdymas, administravimas



Autentiški pasisakymai (1)

- *“Konkretesnė ir siauresnė veiklos sritis, daugiau laiko galima skirti bendravimui su kuruojamais mokytojais”.*
- *“Nebėra žmonių blaškymosi, darbai padaromi lengviau ir paprasčiau”.*
- *“Mažiau bendrų, ilgų susirinkimų, kuriuose reikėdavo išklaudyti man nereikalingą informaciją. Lengviau ir greičiau galima išspręsti iškilusias problemas su skyriaus vedėju negu prieiti iki pavaduotojo.”*

Autentiški pasisakymai (2)

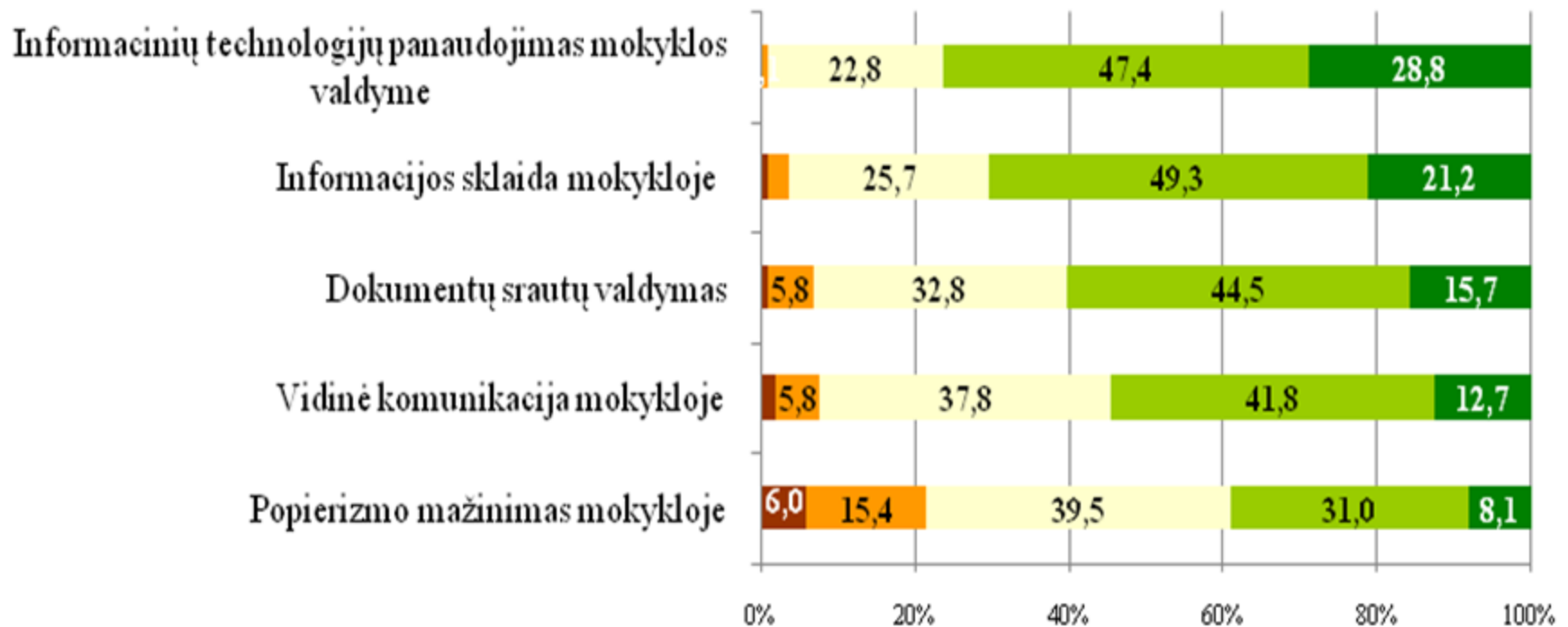
- *“Sk. vedėjai arčiau mūsų, problemos formuluojamos tiksliau, sprendžiamos greičiau, kompetentingiau, greičiau sulauki pagalbos, pagerėjo mikroklimatas, mokinių savivalda veikia.”*
- *„Mokytojai turi vieną vadovą, su kuriuo jie aptaria visas ugdymo problemas. Skyrių vedėjai turi pagalbininką - dir. pavaduotoją, kuris derina skyrių darbą. Direktorius turi daugiau laiko strateginiams dalykams“*

Kitas požiūris

- *“Direktorius visiškai nutolo nuo kolektyvo. Nėra derinimosi tarp atskirų skyrių vedėjų. Mokytojui užkraunama dalis papildomo darbo.”*
- *“Kartais neaišku, kas už ką atsakingas, ir iškilus klausimams į ką kreiptis, bet, manau, tai laikina ir projektui įsibėgėjus šie klausimai bus išspręsti”*

Penkta dimensija. Efektyvesnė komunikacija, informacijos sklaida bei jos valdymas,

■ Ženkliai pablogėjo
 ■ Šiek tiek pablogėjo
 ■ Nei pablogėjo, nei pagerėjo
 ■ Šiek tiek pagerėjo
 ■ Ženkliai pagerėjo



Autentiški pasisakymai

- *“Operatyviau pasiekia ugdymo proceso informacija, geriau sekasi organizuoti veiklą, komisijos posėdžiuose svarstoma medžiaga operatyviau pasiekia problemą iškėlusius žmones.”*
- *“Geriau ir kokybiškiau tvarkoma mokyklos dokumentacija. Mokytojai mažiau "apkraunami" organizaciniais darbais ir dalyvavimu darbo grupėse “*
- *„Kompiuterizuotos darbo vietos mokytojams, mokytojai bendrauja daugiau virtualiai, gauna informaciją operatyviai, lieka daugiau laiko pamokai“, „padaugėjo pačios technikos, atsirado galimybė vesti pamokas naudojant IKT“,*

Kitas požiūris

- *“Dokumentai vėluoja, nes pirma juos priima raštinės vedėja, po to juos nukreipia skyrių vadovams direktorius, o jie savo ruožtu metodinių grupių pirmininkams. Kol dokumentas ateina iki adresato, kartais netgi baigiasi jo terminai.”*
- *“Informacija mokytojui „pasiklysta“ tarp vedėjų. Ją gauname paskutinę minutę.”*

Indikatorių reitingas (53 indikatoriai)

Neigiamų vertinimų pokyčio vertinimų
analizė

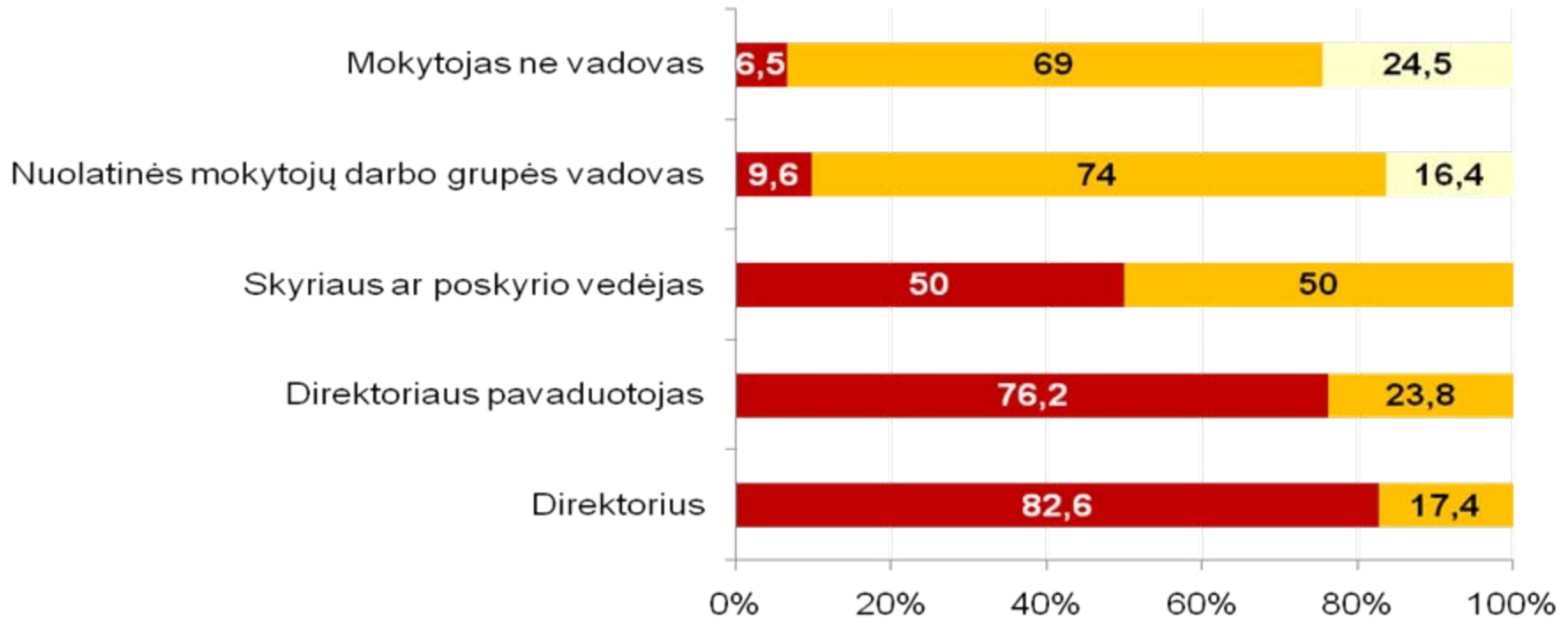
[Pagerėjo-pablogėjo.doc](#)

MSTP

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

Vadovaujančių darbuotojų susipažinimas su naujuoju mokyklos struktūros modeliu nėra pakankamas

- 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

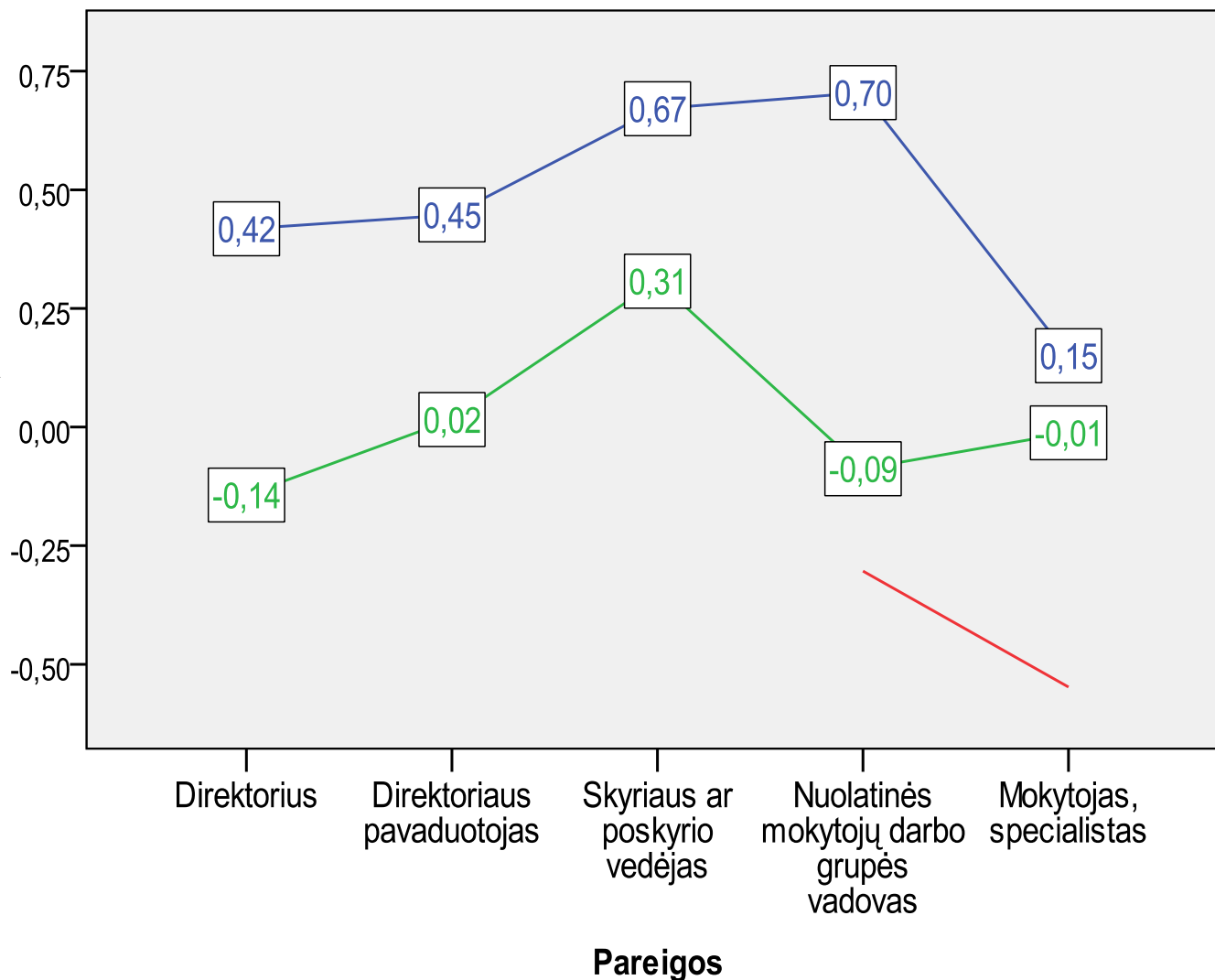


Kaip galėtumėte apibūdinti savo informuotumą apie NAUJĄ mokyklos struktūros ir valdymo modelį?

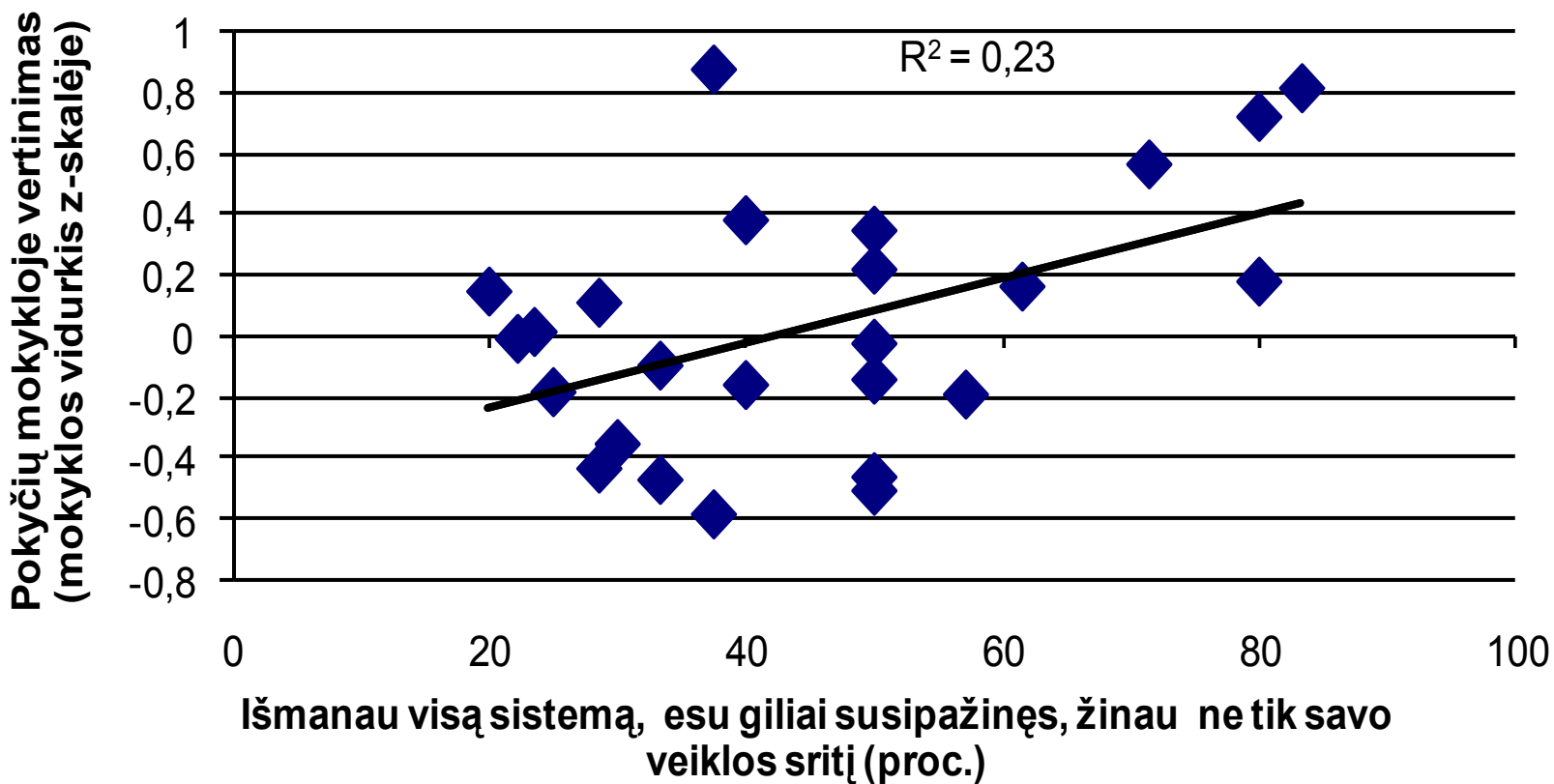
Pokyčių mokykloje vertinimas priklauso nuo informuotumo apie modelį. Mokyklų bendruomenės baiminasi to, ko nežino, o kritikuoja tai, į ką nėra įsigilinę.

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



Atskirose mokyklose (darbuotojų, bent bendrais bruožais susipažinusių su Modeliu dalis) svyruoja, nuo 52 iki 97 proc. 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. Nmokyklų=25

Autentiški pasisakymai (1)

- *„Eksperimento pradžia buvo labai sklandi: 1) gimnazijos direktorius pedagogų ir pagalbos mokiniui specialistų bendruomenei pristatė numatomą naują gimnazijos valdymo struktūrą; 2) buvo teikiama nuolatinė informacija apie pažangesnį gimnazijos valdymo modelį.“*
- *„Mūsų mokykloje vyko viskas labai sklandžiai. Buvome smulkiai informuojami, kartu diskutuodavome, sprenddavome visus klausimus. Teikdavome pasiūlymus, apibendrindavome metodiniuose būreliuose.“*
- *„Po keleto susirinkimų ir diskusijų viskas tapo aišku ir atrodė gana perspektyvu.“*

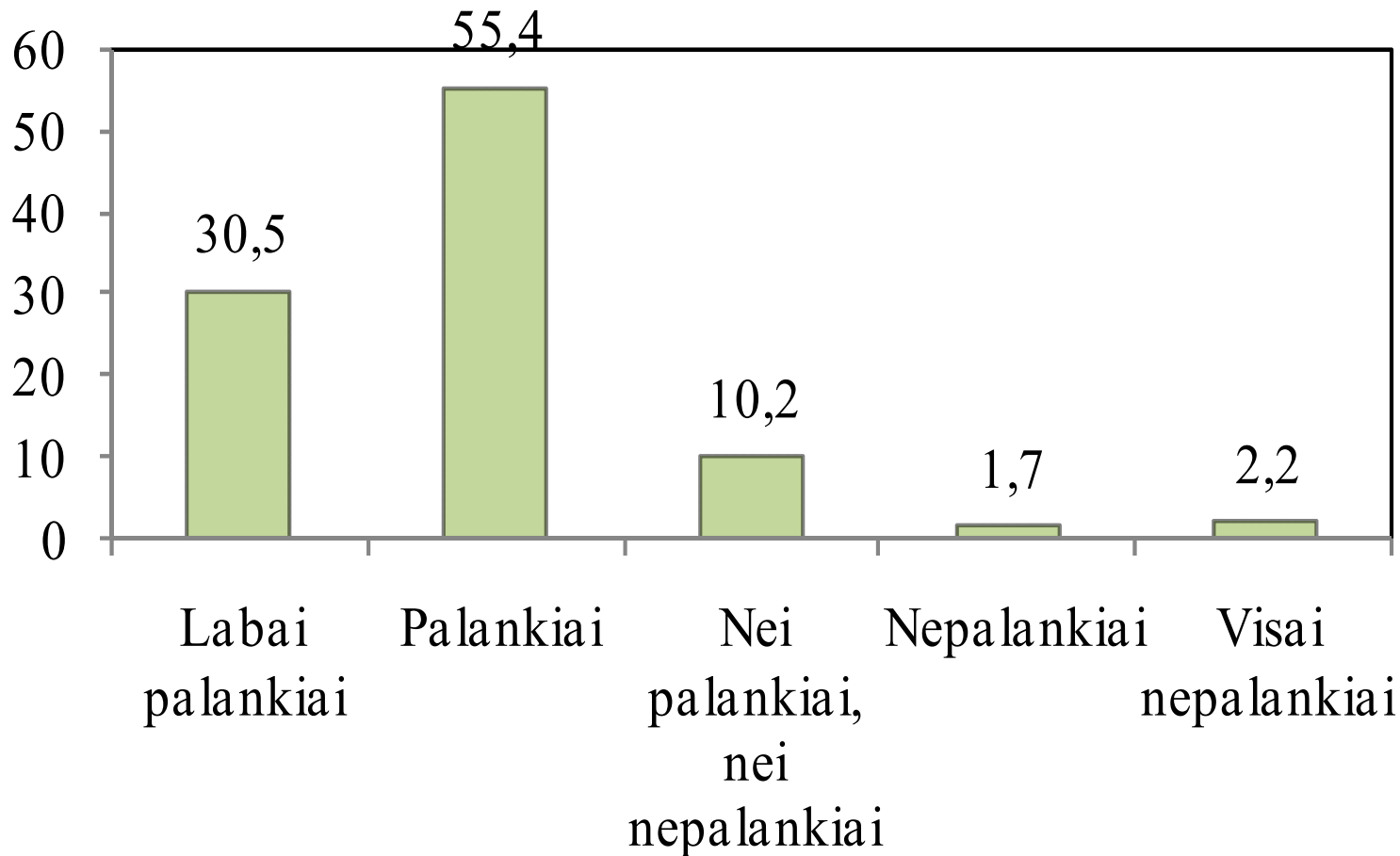
- *„Informacijos ir motyvacijos buvo per mažai. Pagrindinis akcentuojamas dalykas buvo tai, kad sumažės mokytojams papildomų darbų.“Mūsų nuomonės niekas neklausė.“*
- *„Nebuvo jokio aiškinimo. Labai stigo informacijos. Jos ir dabar iš administracijos pusės labai pasigendame. Viskas tarytum "užslaptinta".*
- *„Manau, eksperimento pradžioje informatyvumo trūko ne dėl procedūrų ar tvarkos, bet dėl pačio projekto finansinių įgyvendinimo galimybių, aiškumo nėra ir dabar, o juk tai susiję su naujais etatais, nauju įdirbiu ir žingsniai atgal būtų beprasmybė.“*

MSTP

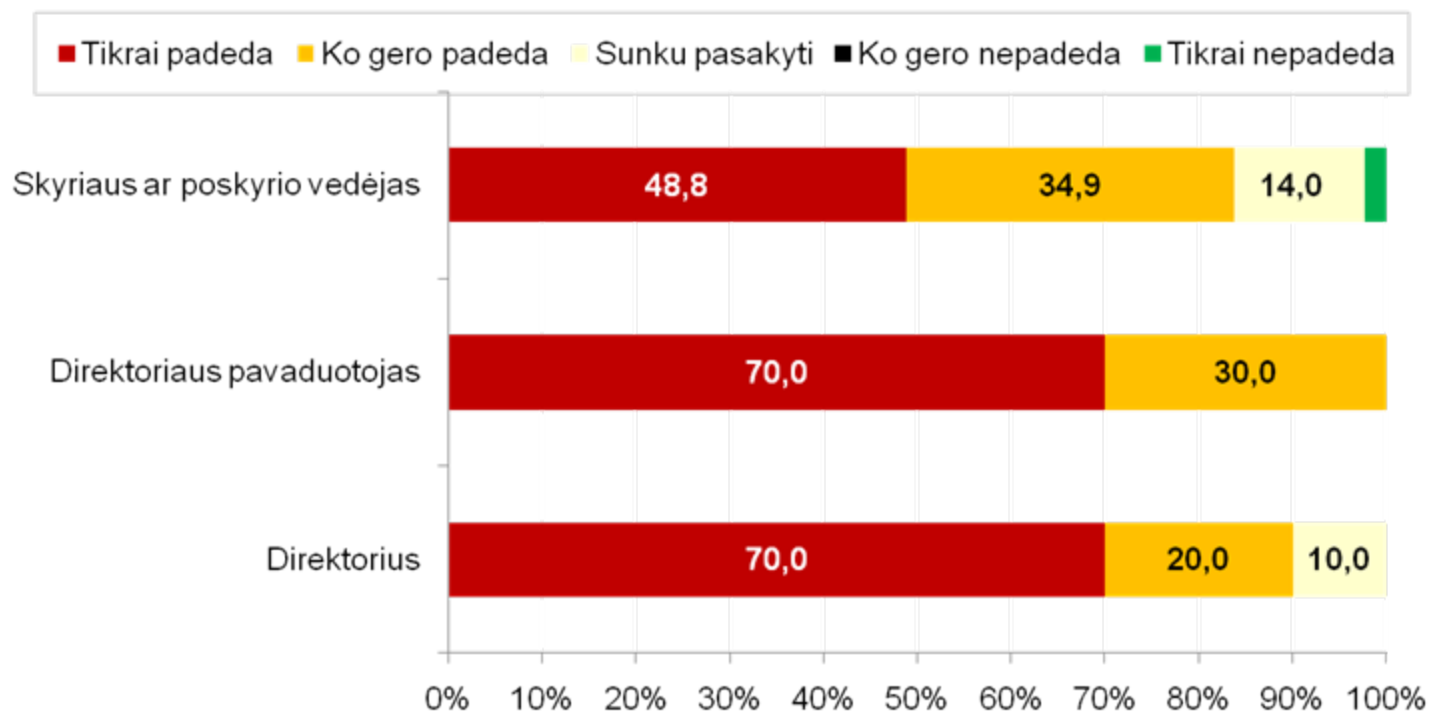
MSTP eksperimento ir etatinio mokytojų darbo apmokėjimo programos ryšio vertinimas

Kaip vertinate mokytojų etatinį darbo apmokėjimą? (proc.)

Tik “etatinio darbo apmokėjimo mokyklų” respondentai N=349

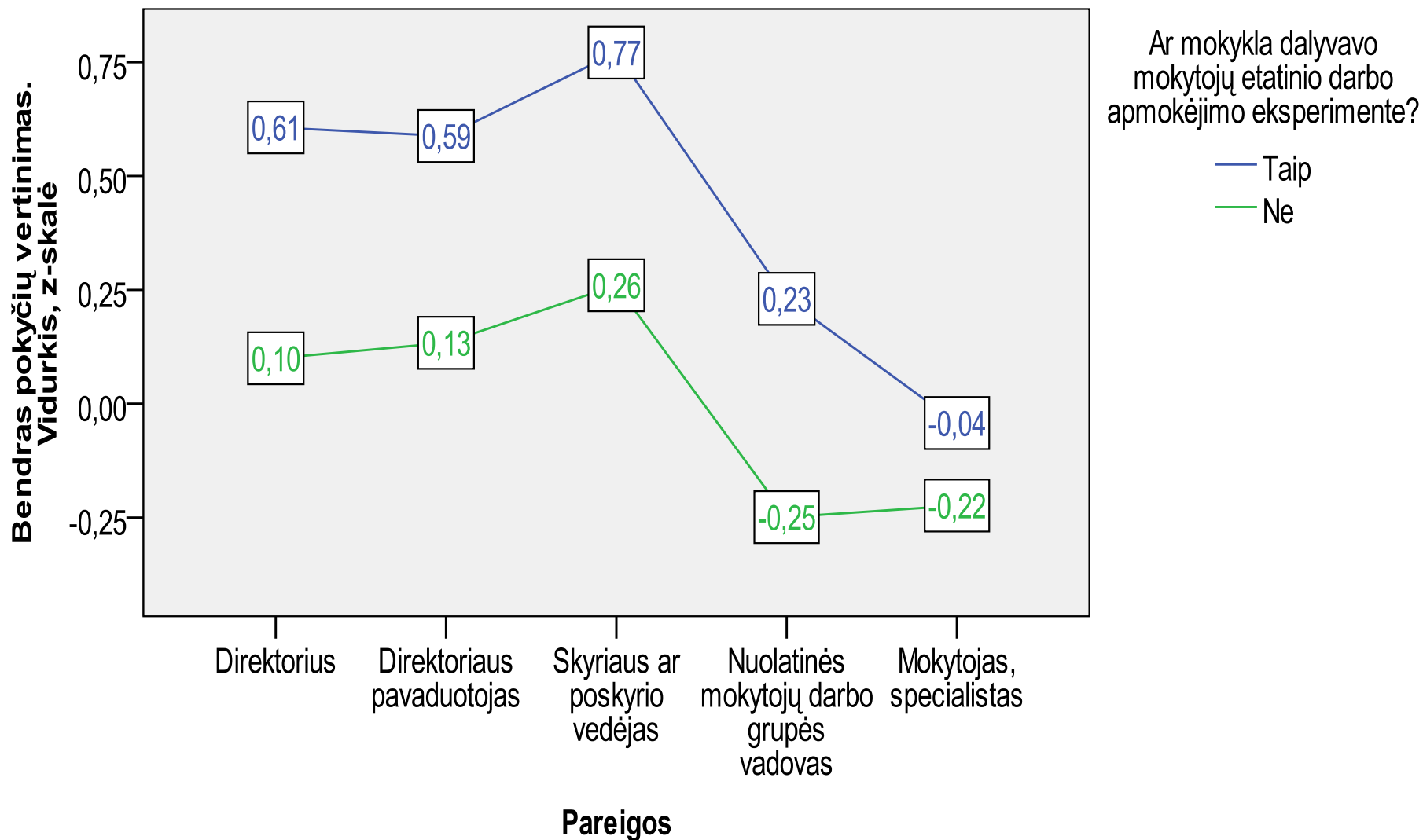


Etatinis apmokėjimas padeda diegti bei įtvirtinti struktūras ir valdymo modelį. Ši svarbi išvada yra patvirtinta visų tyrimo modulių medžiaga;



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

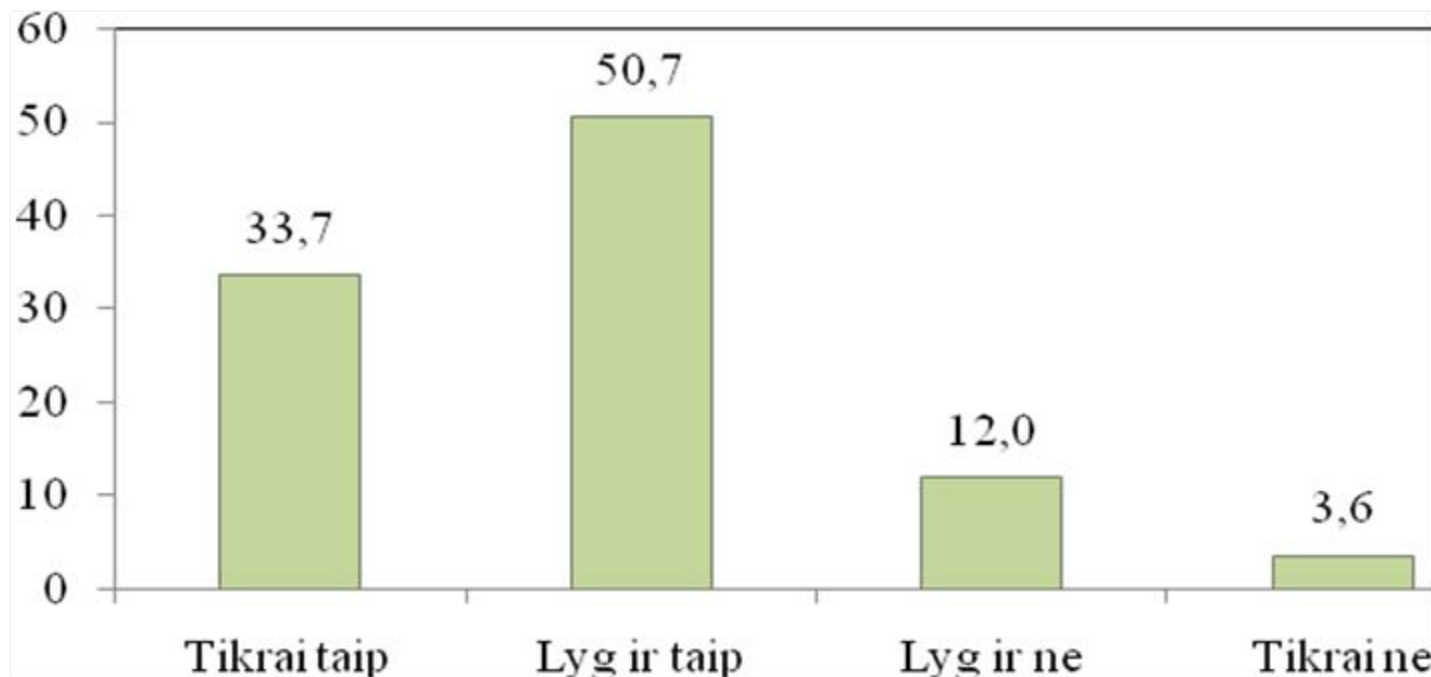


MSTP ir etatinio apmokėjimo projektų sinergija: palankaus vertinimo argumentai

- *Naujas gimnazijos valdymo modelis leido išgryninti funkcijas tarp administracijos, sekretoriato darbuotojų ir mokytojų, o Etatinis darbo apmokėjimas sudarė galimybę apmokėti mokytojams 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.***

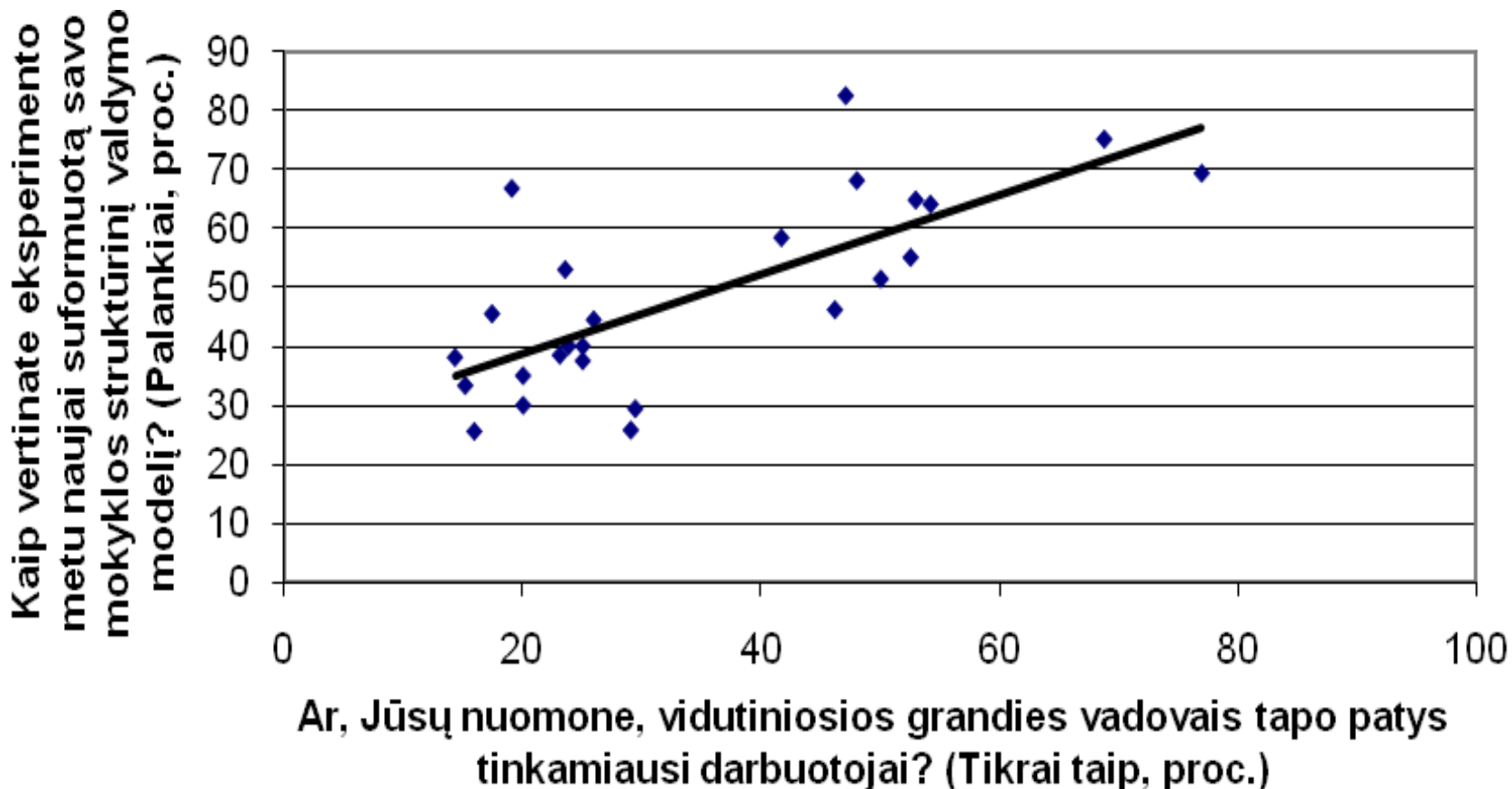
Vidurinėsios grandies vadovų atrankos kokybė ir jo įtaka MSTP eksperimento rezultatų vertinimui

Dauguma respondentų naujų skyrių vadovų kompetencijas, atitikimą pareigoms vertina visumoje palankiai



Ar, Jūsų 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.



Autentiški pasisakymai

- *„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 daryk taip ir taip“,*

Kitas požiūris

- *„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

*Problemos ir sunkumai,
kylantys diegiant mokyklų
struktūros ir valdymo modelį*

Problemos ir sunkumai, kylantys diegiant mokyklų struktūros ir valdymo modelį

- Kontekstualūs, situaciniai veiksniai ir efektai, sąlygoti organizacijų kultūros ir vadybos skirtumų
- Problemos, išplaukiančios iš pačios Modelio koncepcijos, arba iš Modelio įgyvendinimo makro-konteksto

Kontekstualūs, situaciniai veiksniai

1 pavyzdys. Bendruomenės informavimas

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 problemos metodinėje veikloje, kaip pirmininkui“,

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

Kontekstualūs, situaciniai veiksniai

2 pavyzdys. Pedagogų požiūris į kontrolės sistemą

- 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. Mokyklos Draša ir iniciatyva mažinant “popierizmą”

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 kartojami, dubliuojami, 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.
- Funkcinio organizacijos struktūros modelio sąlygotos kliūtys (“man tai nepriklauso” “senių besmegenių konkursas”).
- Naujos struktūros finansavimo situacijos neapibrėžtumas.
- Nepakankama juridinė bazė Modelio įgyvendinimui, ilgai trunkantis naujų dokumentų tvirtinimas. Teisinis disonansas: *„baigiasi eksperimentas ir visas pakimba 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

Pasūlymai dėl mokyklos struktūros ir valdymo modelio tobulinimo

Pasiūlymai dėl mokyklos struktūros ir valdymo modelio tobulinimo

- *Pačių įvairiausių mokymų aktyvinimas. Čia turima galvoje tiek mokymai, kuriuos atlieka išoriniai ekspertai, tiek mokymasis ir refleksija organizacijos viduje bei darbo vietoje, mokymasis iš gyvenimo ir praktikos, priimant sprendimus ir prisiimant atsakomybę.*

Geroji patirtis: „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.“

- Vadovus ir personalą, įtraukti juos į sprendimų priėmimų procesą, nenumesti vieno ar kito Modelio varianto „iš viršaus“, o aktyviai diskutuoti mokyklose, pasiekti, kad sprendimas dėl varianto pasirinkimo mokyklose gimtų „iš apačios“

Pasiūlymai dėl mokyklos struktūros ir valdymo modelio tobulinimo

- **Finansinis** eksperimente dalyvaujančių ir kitų mokyklų, pageidaujančių reorganizuoti valdymo struktūrą, palaikymas. Realus rizikos veiksnys tiek etatinio apmokėjimo, tiek naujo struktūros ir valdymo modelio atžvilgiu yra finansavimo mažinimas švietimui dėl ekonominės krizės ir taupymo vajeaus.

„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 atrodys? Fiasko, pasityčiojimas, profanacija. Niekas niekada mokyklose nebetikės jokiais siūlomomis reformomis ir naujovėmis, niekas po tokiais dalykais nebepasirašys“.

Pasiūlymai dėl mokyklos struktūros ir valdymo modelio tobulinimo

- **Teisinis** eksperimente dalyvaujančių ir kitų mokyklų, pageidaujančių reorganizuoti valdymo struktūrą, palaikymas.
- **Metodologinis** eksperimente dalyvaujančių ir kitų mokyklų, pageidaujančių reorganizuoti valdymo struktūrą, palaikymas, tolesnis koncepcijos vystymas. Ypatingi sėkmės atvejai turėtų būti išsamiai išanalizuoti, geroji patirtis turėtų būti apibendrinta, rekonstruota, suformuluota konkrečių rekomendacijų pavidalu ir plačiai paskleista. Lygiai taip pat turėtų būti atlikta nesėkmės atvejų giluminė analizė.

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

Kviečiame diskusijai

