



ŠVIETIMO IR MOKSLO MINISTERIJA

MSTP



UGDYMO
PLĖTOTĖS
CENTRAS

**PAGALBINIS PRIEMONIŲ PLANAS MOKYKLOMS
SAVANORĖMS, PLANUOJANČIOMS ARBA DIEGIANČIOMS
NAUJĄ MOKYKLŲ ORGANIZACINĘ STRUKTŪRĄ**

Igor Ivenkov
2011

1. ĮVADAS

Šiame dokumente pateikiamas priemonių planas yra pagalbiniė medžiaga mokykloms savanorėms, planuojančioms arba diegiančioms naują mokyklų organizacinę struktūrą. Dokumento paskirtis – pademonstruoti perėjimo prie naujos mokyklos valdymo struktūros užduoties kompleksškumą ir suteikti mokykloms perėjimo planavimui reikalingas žinias.

Žemiau pateiktame plane yra nurodytos priemonės, kurių pritaikymas leistų mokyklai savarankiškai pasirinkti jai tinkančią valdymo ir organizacinę struktūrą, pasiruošti jos įgyvendinimui ir įtvirtinti įgyvendinimo rezultatus.

Pagalbiniame plane priemonės yra išdėstytos 3 etapais:

- I etapas (2011 metai) – priemonės pasiruošti įgyvendinti naują valdymo ir organizacinei struktūrą;
- II etapas (2012 metai) – priemonės naujai valdymo ir organizacinei struktūrai įgyvendinti;
- III etapas (2013 metai) – priemonės naujai valdymo ir organizacinei struktūrai įtvirtinti.

Šie etapai ir jų trukmė yra sąlyginiai, tačiau jie atspindi realią praktikoje įvertintą perėjimo prie naujos valdymo struktūros trukmę.

2. PAGALBINIS PRIEMONIŲ PLANAS MOKYKLOMS SAVANORĖMS, PLANUOJANČIOMS ARBA DIEGANČIOMS NAUJĄ MOKYKLŲ ORGANIZACINĘ STRUKTŪRĄ

	Etapas/ priemonė	Kas vykdo	Tikėtinas rezultatas	Paaškinimai ir pastabos
I etapas (2011-2012 mokslo metai) – pasiruošimas naujos valdymo ir organizacinės struktūros įgyvendinimui				
1	Apsisprendimas pereiti prie naujo modelio		Mokyklos bendruomenės ir steigėjo pritarimas perėjimui prie naujos mokyklos valdymo struktūros	
1.1	Esamos mokyklos situacijos įvertinimas	Darbo grupė ¹	Rekomendacijos dėl sprendimo pereiti prie naujos mokyklos valdymo struktūros	2009 m. leidinys „Nauja mokyklos organizacinė struktūra“ http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/nauja%20mokyklos%20org%20struktura.pdf
1.2	Modelio pasirinkimas ir jo privalumų ir trūkumų, taikant konkrečiai mokyklai, įvertinimas			
1.3	Perėjimo prie naujo modelio privalumų ir trūkumų aptarimas su mokyklos bendruomene	Mokyklos direktorius, kiti darbo grupės atstovai	Bendruomenės pritarimas pradėti perėjimo prie naujos valdymo struktūros procesą	Perėjimo prie naujos mokyklos valdymo struktūros pristatymas ir aptarimas Mokyklos taryboje, Mokytojų taryboje (jei yra), Mokinių savivaldos mokykloje aukščiausioje institucijoje, mokyklos susirinkimuose, kt. (darbo grupės susitarimu priklausomai nuo mokyklos specifikos)
1.4	Sprendimo dėl perėjimo prie naujo modelio priėmimas	Mokyklos taryba mokyklos direktoriaus teikimu	Mokyklos tarybos pritarimas dėl perėjimo prie naujos mokyklos valdymo struktūros	

¹ Darbo grupė – tai mokyklos direktoriaus formuojama perėjimo prie naujos mokyklos valdymo struktūros komanda, kurios pagrindą sudaro mokyklos vadovas ir jo pavaduotojai. Į darbo grupės veiklą gali būti įtraukiami mokytojai ir specialistai. Geriau, kad tai būtų jau tam tikrą vadovavimo patirtį turintys darbuotojai, pvz., metodinių burelių arba tarybų vadovai, vidaus audito komandos nariai, strateginio planavimo grupės nariai ir pan. Esant galimybei, į Darbo grupę būtų naudinga įtraukti tėvų ir socialinių partnerių atstovus, vadybos konsultantus ir pan. Darbo grupės užduotis yra ne tik padėti mokyklai apsispręsti dėl perėjimo prie naujos valdymo struktūros, bet parengti naują mokyklos valdymo struktūrą, užtikrinti jo aptarimą ir patvirtinimą, organizuoti ir aktyviai dalyvauti jį įgyvendinant bei stebint jos funkcionavimo efektyvumą.

	Etapas/ priemonė	Kas vykdo	Tikėtinas rezultatas	Paaiškinimai ir pastabos
1.5	Savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos (valstybinės mokyklos), savivaldybės vykdomosios institucijos arba jos įgalioto asmens (savivaldybės mokyklos) pritarimas perėjimui prie naujos valdymo struktūros	Savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija (valstybinės mokyklos), savivaldybės vykdomoji institucija arba jos įgaliotas asmuo mokyklos direktoriaus teikimu	Savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos (valstybinės mokyklos), savivaldybės vykdomosios institucijos arba jos įgalioto asmens (savivaldybės mokyklos) pritarimas perėjimui prie naujos mokyklos valdymo struktūros	
2	Naujos valdymo struktūros ir pareigybių sąrašo parengimas		Mokyklos direktoriaus patvirtinti nauja mokyklos valdymo struktūra ir pareigybių sąrašas	
2.1	Naujos mokyklos valdymo struktūros parengimas	Darbo grupė		<ol style="list-style-type: none"> 1) Esamų valdymo funkcijų įvertinimas. 2) Esamų ir naujų pareigybių poreikio įvertinimas. 3) Naujų funkcijų, atsirandančių dėl naujos struktūros, suformulavimas ir paskirstymas pareigybėms (2011 m. parengtas „Mokyklos valdymo funkcijų paskirstymo ir įvertinimo pagalbinė priemonė (instrumentas)“ 4) Nuolatinės konsultacijos ir komunikavimas su mokyklos bendruomene
2.2	Naujos mokyklos valdymo struktūros pristatymas ir aptarimas su bendruomene	Mokyklos direktorius, kiti darbo grupės atstovai		
2.3	Naujo pareigybių sąrašo	Darbo grupė		Formuojant naują pareigybių sąrašą rekomenduotina numatyti etatus, kurie bus užpildyti esamais mokyklos darbuotojais (numatant, kas tai galėtų būti) ir pareigybes,

	Etapas/ priemonė	Kas vykdo	Tikėtinas rezultatas	Paaiškinimai ir pastabos
	parengimas			kurioms reikės skelbti konkursą
2.4	Vidaus struktūros pertvarkymo priemonių plano parengimas ir įgyvendinimas	Darbo grupė, mokyklos direktorius		
2.5	Naujos struktūros etatų derinimas ar tvirtinimas (mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos nustatyta tvarka)	Mokyklos direktorius arba mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija ar jos įgaliotas asmuo		
3	Naujų mokyklos nuostatų parengimas		Parengtos, patvirtintos ir teisiškai įformintos naujos mokyklos nuostatos	
3.1	Mokyklos nuostatų rengimas ir aptarimas su bendruomene	Mokyklos direktorius arba kitas asmuo jo pavedimu. Galimas teisinių paslaugų pirkimas iš išorės paslaugų teikėjo		Reikalavimai mokyklos nuostatams nustatyti Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. Birželio 29 d. Įsakymu Nr. V-1164 „Dėl Nuostatų, įstatų ar statutų įforminimo reikalavimų patvirtinimo (Žin., 2011, Nr. 80-3925) Nuostatų pavyzdžiai pateikti 2009 m. leidinio „Nauja mokyklos organizacinė struktūra“ 4 priede http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/nauja%20mokyklos%20org%20struktura.pdf
3.2	Mokyklos nuostatų projekto derinimas su ŠMM ir steigėju	Mokyklos direktorius		Nuostatų projektas derinamas su savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos (valstybinės mokyklos) padaliniais nustatyta tvarka. Nuostatai tvirtinami savivaldybės tarybos (savivaldybės mokyklos), švietimo ir mokslo ministro (valstybinės mokyklos)
3.3	Mokyklos nuostatų tvirtinimas	Steigėjas		Mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos sprendime dėl naujos nuostatų redakcijos patvirtinimo turi būti įvardintas asmuo

	Etapas/ priemonė	Kas vykdo	Tikėtinas rezultatas	Paiškinimai ir pastabos
				(mokyklos direktorius), įgaliotas atstovauti mokyklai ir pasirašyti naują nuostatų redakciją bei visus kitus susijusius dokumentus. Kartu rekomenduotina patvirtinti ir mokyklos direktoriaus pareiginius nuostatus
3.4	Mokyklos nuostatų teisinis įforminimas	Mokyklos direktorius arba kitas jo įgaliotas asmuo		Nuostatai pateikiami atitinkamam juridinių asmenų registro skyriui.
4	Mokyklos vidaus tvarkos taisyklės. Parengimas ir tvirtinimas	Esamas mokyklos vidaus tvarkos taisyklės koreguoja arba naujas rengia mokyklos direktorius arba kitas asmuo jo pavedimu. Taisyklės tvirtina direktorius savo įsakymu	Patvirtintos naujos mokyklos vidaus taisyklės	Mokyklos vidaus tvarkos taisyklės yra parengiamos ir tvirtinamos direktoriaus, įsigaliojus naujai mokyklos nuostatų redakcijai
5	Mokyklos padalinių nuostatai. Parengimas ir tvirtinimas	Tvirtina direktorius įsakymu	Patvirtinti padalinių nuostatai	
6	Pareigybių aprašymai		Patvirtintų naujų pareigybių aprašymų paketas	
6.1	Naujų pareigybių aprašymų rengimas ir esamų koregavimas	Mokyklos direktorius arba kitas asmuo jo pavedimu		Pareigybių aprašymų pavyzdžiai pateikti 2009 m. leidinio „Nauja mokyklos organizacinė struktūra“ 7 priede http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/nauja%20mokyklos%20org%20struktura.pdf
6.2	Naujų pareigybių aprašymų tvirtinimas	Pareigybių aprašymus tvirtina mokyklos direktorius įsakymais.		Direktoriaus pareigybės aprašymą rekomenduojama teikti tvirtinimui kartu su mokyklos nuostatais

	Etapas/ priemonė	Kas vykdo	Tikėtinas rezultatas	Paaiškinimai ir pastabos
		Direktoriaus pareigybės aprašymą tvirtina mokyklos savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija		
II etapas (2012-2013 mokslo metai) – naujos valdymo ir organizacinės struktūros įgyvendinimas				
7	Naujos struktūros pareigybių etatų užpildymas		Pagal naują pareigybių etatų sąrašą sukomplektuota mokykla	
7.1	Esamų darbuotojų perkėlimas į kitas pareigas	Direktorius asmeniškai kalba su perkeliamais darbuotojais ir pasirašo visus su tuo susijusius dokumentus		<p>1) Individualūs pokalbiai su numatytais perkelti į kitas pareigas darbuotojais</p> <p>2) Darbo sutarčių nutraukimas ir nauju darbo sutarčių pasirašymas, atitinkamų įsakymų parengimas</p> <p>3) Darbuotojo supažindinimas su jo (jos) naujomis funkcijomis, pareigų aprašymu ir kitais susijusiais dokumentais</p> <p>Planuojant šį veiksmažį atsižvelgti į tai, kad darbuotojas gali nesutikti pereiti į kitas pareigas. Todėl reikia kuo anksčiau pradėti diskutuoti su bendruomene dėl naujų pareigų atsiradimo ir senų panaikinimo, nepamiršti teisės aktais nustatytus darbuotojų perspėjimo apie mokyklos struktūros pertvarką ir su tuo susijusių veiksmų terminus. Pasiūlymas dėl perkėlimo į kitas pareigas neturi būti darbuotojui staigmena.</p>
7.2	Naujų darbuotojų įdarbinimas	Mokyklos direktorius		1) konkurso paskelbimas 2) atrankos atlikimas 3) konkursą laimėjusių įdarbinimas
8	Vidaus dokumentų pakeitimas		Visi mokyklos vidaus dokumentai sutvarkyti pagal naujos valdymo struktūros	

	Etapas/ priemonė	Kas vykdo	Tikėtinas rezultatas	Paaiškinimai ir pastabos
			reikalavimus	
8.1	Vidaus dokumentų (esamų instrukcijų, reglamentų, tvarkų) koregavimas, naujų parengimas	Už atitinkamą sritį atsakingi vadovai		
8.2	Pakoreguotų (naujai parengtų) vidaus dokumentų tvirtinimas	Tvirtina mokyklos direktorius įsakymu		
8.3	Mokytojų ir darbuotojų supažindinimas su pasikeitusiomis vidaus dokumentais	Asmuo, pagal savo pareigų aprašymą atsakingas už šią veiklą		
9	Su mokyklos valdymu susijusias pareigas užimančių darbuotojų apmokymai. Mokymų suplanavimas ir organizavimas	Asmuo, pagal savo pareigų aprašymą atsakingas už šią veiklą	Visi su valdymu susiję mokyklos darbuotojai praėjo atitinkamus mokymus pagal parengtą ir mokyklos direktoriaus patvirtintą mokymų planą	Rekomenduojama, kad pirminį apmokymą pagal programą „Mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymo organizavimo skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo programa“ (2009 m. leidinio „Nauja mokyklos organizacinė struktūra“ 5 priedas) praeitų visi naujai paskirti padalinių vadovai ir mokyklos direktoriaus pavaduotojai. http://www.smm.lt/docs/projektai/mstp/nauja%20mokyklos%20org%20struktura.pdf
10	Bendruomenės supažindinimas su įvykusiais pokyčiais. Susirinkimai bendri, skyrių ir/arba sričių	Mokyklos direktorius, atitinkamų skyrių (sričių) vadovai		
III etapas (2013-2014 mokslo metai) – naujos valdymo ir organizacinės struktūros įtvirtinimas				
11	Naujos valdymo struktūros funkcionalumo stebėseną, įvertinimą ir tobulinimą		Nuolatinis mokyklos valdymo sistemos efektyvumo tobulinimas	
11.1	Bendruomenės apklausų (anketavimo) organizavimas	Asmuo, pagal savo pareigų aprašymą		

	Etapas/ priemonė	Kas vykdo	Tikėtinas rezultatas	Paaiškinimai ir pastabos
		atsakingas už šią veiklą		
11.2	Naujos valdymo struktūros įgyvendinimo rezultatų įvertinimas	Darbo grupė		
11.3	Naujos valdymo sistemos funkcionavimo tobulinimo planų parengimas	Darbo grupė		
12	Su vadybinių funkcijų atlikimu susijusių darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	Asmuo, pagal savo pareigų aprašymą atsakingas už šią veiklą	Nuolatinis su vadyba susijusių darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	<p>Pagrindinių vadovavimo funkcijų sėkmingam realizavimui yra būtinas nuolatinis visų lygių vadovų kvalifikacijos kėlimas. Mokyklos vadovams mokymams rekomenduojamos šios temos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vadybos pagrindai ir vadovo vaidmuo švietimo institucijoje; • Kokybės vadyba ir užtikrinimas švietime; • Personalo vadyba, darbuotojų motyvacija ir skatinimas; • Strateginis planavimas. <p>Nevadovaujančias pareigas einantiems darbuotojams ir specialistams kartu su profesinės kvalifikacijos kėlimu rekomenduojama pasitobulinti tokiose srityse, kaip:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komandinis darbas; • Projektų rengimas ir valdymas; • Efektyvus darbo organizavimas ir laiko valdymas; • Bendruomenės telkimas: reali ir efektyvi savivalda; • IT priemonių panaudojimas laiko ir užduočių valdymui; • Kokybės vadybos pagrindai.