

PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos
švietimo ir mokslo ministro
2010 m. gruodžio 30 d.
įsakymu Nr. V-2462

MOKYKLOS STRUKTŪROS TOBULINIMO 2011–2013 METŲ PROGRAMA

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Mokyklos struktūros tobulinimo 2011–2013 metų programa (toliau vadinama – programa) skirta bendrojo lavinimo mokykloms (toliau vadinama – mokykla), siekiančioms sukurti mokiniams ir mokytojams saugią ir tinkamą ugdymosi ir ugdymo aplinką, tobulinti ir modernizuoti veiklos valdymą, stiprinti savarankiškumą ir plėtoti lyderystę.

2. Programa parengta atsižvelgus į Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX-1700 (Žin., 2003, Nr. 71-3216), kuriose numatyta baigti formuoti lanksčią trijų pakopų bendrojo ugdymo struktūrą, Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. lapkričio 22 d. nutarimu Nr. 1270 (Žin., 2005, Nr. 139-5019), keliamus uždavinius plėtoti pagalbą mokiniams ir mokytojams, kelti į kokybės užtikrinimą orientuotą vadybos kultūrą.

II. ESAMOS PADĖTIES ANALIZĖ

3. Stiprybių, silpnųjų, galimybių ir grėsmių analizė skirta programos tikslams, uždaviniams ir priemonėms pagrįsti:

3.1. stiprybės:

3.1.1. daugėja mokyklų, diegiančių Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos, patvirtintos Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2006 m. gruodžio 5 d. įsakymu Nr. ISAK-2301 (Žin., 2006, Nr.135-5109), įgyvendinimo metu sukurtus organizacinės struktūros modelius (toliau – modeliai). Atsižvelgdamos į savo veiklos specifiką, tipą, dydį, turimus žmonių ir finansinius išteklius, 2010 metais modelius pradėjo diegti 10 naujų mokyklų. 2010 metais modelius įgyvendina 36 bendrojo lavinimo mokyklos;

3.1.2. šiose mokyklose:

3.1.2.1. įsteigus Neformaliojo švietimo ir pagalbos skyrių pagerėjo švietimo pagalbos teikimas, mokinių lankomumas, neformaliojo švietimo kokybė, suaktyvėjo popamokinė veikla;

3.1.2.2. apibrėžti ir atskirti valdymo lygiai, funkcijos, atsakomybė ir atsiskaitomybė. Pagerėjo mokyklos valdymo kokybė, veiksmingesnis ugdymo proceso organizavimas ir valdymas;

3.1.2.3. mokytojams sumažėjo netiesioginio darbo su mokiniais, daugiau laiko jie gali skirti pamokos kokybei. Optimizuotas administracijos darbo krūvis, direktoriai ir direktoriaus pavaduotojai ugdymui gali susitelkti mokyklos strateginiams klausimams spręsti;

3.1.2.4. aiškus funkcijų pasiskirstymas mokyklose pagerino mokyklos bendruomenės tarpusavio ryšius, komunikacija tapo veiksmingesnė, pagerėjo informacijos sklaida, jos valdymas;

3.1.2.5. įvedus skyrių vedėjų pareigybes ugdymo procesas tapo atviresnis, mokytojų veikla matomesnė, suaktyvėjo metodinė veikla, pagerėjo ugdymo rezultatų savianalizė ir stebėseną, sustiprėjo metodinė pagalba mokytojui, pagalba klasės vadovui, kuratoriui sprendžiant mokinių ugdymo, drausmės ir lankomumo problemas;

3.1.2.6. padidėjo mokyklos atvirumas, saugumas mokykloje, plėtojasi demokratiškumas, stiprėja savivalda. Pastebimi teigiami organizacijos kultūros, socialinio-psichologinio klimato pokyčiai;

3.1.2.7. plačiau diegiamos informacinės komunikacinės technologijos (toliau – IKT) mokyklos veiklos administravime, veiksmingesnis dokumentų ir duomenų valdymas, sukurtos kompiuterizuotos mokytojų darbo vietos, naudodamiesi IT mokytojai planuoja ir organizuoja pamokas, tvarko mokinių apskaitą, elektroninėje erdvėje komunikuoja su bendradarbiais, mokiniais, tėvais;

3.1.3. Eksperimentinio (etatinio) mokytojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo taikymas dalyje mokyklų padeda diegti modelius, skatina demokratinius mokyklos valdymo procesus, įvairių grupių interesų derinimą, juntami teigiami pokyčiai srityse, susijusiose su mokytojų darbo krūvio normalizavimu, mokyklos finansinių ir materialinių išteklių valdymu, mokytojų iniciatyvos skatinimu ir palaikymu, didėja mokyklos finansinis savarankiškumas;

3.1.4. mokyklos, diegiančios modelį, jo inspiruotus pokyčius vertina palankiai;

3.2. silpnybės:

3.2.1. mokyklose, nediegančiose modelio:

3.2.1.1. mokinių patiriami mokymosi sunkumai neretai susiję su netolygiu direktorių, direktorių pavaduotojų ugdymui ir personalo dėmesio paskirstymu atskiriems ugdymo koncentrams, nepakankamu švietimo pagalbos specialistų veiklos koordinavimu, jų bendradarbiavimu;

3.2.1.2. valdymas išlikęs ganėtinai centralizuotas. Mokyklai vadovauja direktorius, jis skiria pavaduotojus ugdymui. Direktorius pavaduotojų ugdymui funkcijos orientuotos į mokytojų dalykininkų, pradinių klasių mokytojų kuravimą, popamokinės veiklos organizavimą. Pavaduotojų funkcijos neretai dubliuojamos, mokytojai nežino, į kurią iš vadovų kreiptis pagalbos, vadovai teikia per mažai metodinės pagalbos mokytojams;

3.2.1.3. centralizuota mokyklos valdymo struktūra ir silpna savivalda nesudaro prielaidų veiksmingai mokyklos veiklai, lyderystei, demokratiniams santykiams plėtotis, susitarimais grindžiamai bendradarbiavimo kultūrai rasti, ugdymo proceso organizavimui tobulinti, ištekliams racionaliai naudoti. Mokytojai, mokiniai, jų tėvai (globėjai, rūpintojai) turi mažai galių daryti poveikį ir būti atsakingi už mokyklos gerovę. Nėra padalinių vadovų, atsakingų už ugdymo proceso organizavimą atskiruose ugdymo centruose, mokytojų metodinės veiklos, švietimo pagalbos specialistų darbo koordinatorių, mokyklos veiklos įsivertinimo, planavimo ar projektų vadovų;

3.2.1.4. mokyklose trūksta žmogiškųjų išteklių informacijai apdoroti. Klasių vadovai sugaišta daug laiko rengdami ir tvarkydami įvairią informaciją apie mokinius, jų dokumentus, mokytojai – rengdami pedagoginės veiklos dokumentus. Informacinės technologijos, galinčios palengvinti veiklos administravimą, pasiruošimą pamokoms ir darbą jose, mokytojų komunikavimą su mokinių tėvais, mokiniais, bendradarbiais, pradėtos taikyti tik atskirose iniciatyvose mokyklose. Ne visi mokytojai turi kompiuterizuotas darbo vietas;

3.2.2. mokyklose, įgyvendinančiose modelį, nauja organizacinė struktūra dar neįtvirtinta, įdiegtieji pokyčiai netapo mokyklos kasdienės veiklos dalimi ir suvokiami kaip naujovė. Dar nepakankamai IKT naudojamos mokyklos veiklai administruoti, pamokoms planuoti ir organizuoti, mokinių apskaitai tvarkyti, komunikuoti;

3.2.3. nesukurti instrumentai mokyklos valdymo analizei atlikti ir jos rezultatams susieti su planuojama nauja mokyklos organizacine ir valdymo struktūra;

3.2.4. tobulintinos Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos įgyvendinimo metu sukurtos ir išbandytos kompiuterinės programos;

3.2.5. tik apie 2 procentai šalies bendrojo lavinimo mokyklų diegia naują mokyklos organizacinės struktūros modelį;

3.3. galimybės:

3.3.1. Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programoje dalyvavusių mokyklų patirtį ir produktus panaudoti diegiant modelį kitose mokyklose. Į modelių diegimo sklaidą įtraukti atstovus tų mokyklų, kuriose jis sklandžiai diegiamas ir kuriose išryškėjo akivaizdūs privalumai;

3.3.2. įtraukti mokyklos bendruomenę į diskusijas, sprendimų priėmimą dėl modelio pasirinkimo ir diegimo. Į mokyklos veiklos planavimą, vertinimą, organizavimą, tobulinimą labiau įtraukti vidurinės grandies vadovus, mokytojus, švietimo pagalbos specialistus ir savivaldos institucijas. Panaudoti mokyklų personalo vadybinius ir kompiuterinio raštingumo gebėjimus;

3.3.3. didinti mokyklose ugdymo procesą aptarnaujančio personalo pareigybių skaičių ir dalį vadovams ir mokytojams nebūdingų funkcijų perduoti sekretoriatams;

3.3.4. burti mokyklų, diegiančių modelius, komandas, kurios bendradarbiaudamos analizuotų vienos kitų ne tik sėkmės, bet ir nesėkmės istorijas, rastų kolegialius problemų sprendimo būdus, įvaldytų naujas kompetencijas, taptų pokyčių skatintojais;

3.3.5. siekiant sėkmingiau įgyvendinti programą bendradarbiauti su Mokyklų tobulinimo programos plius, patvirtintos Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. gruodžio 3 d. įsakymu Nr. ISAK-2332 (Žin., 2007, Nr. 119-6080), projektų „Lyderių laikas“ ir „Besimokančių mokyklų tinklai“ vykdytojais ir dalyviais, mokyklų vadovų asociacijomis, savivaldybių mokytojų švietimo centrais;

3.4. grėsmės:

3.4.1. nepakankamas dalies mokyklų vadovų įsigilinimas į modelių konceptualiuosius ir norminius dokumentus. Mokyklos vadovų ir savivaldybių institucijų atstovų nepakankami gebėjimai tobulinti mokyklų vidaus struktūrą ir valdymą;

3.4.2. kvalifikuotų pagalbos specialistų trūkumas, lėšų stygius pareigybėms, reikalingoms administravimo funkcijoms atlikti, steigti;

3.4.3. nepakankamas mokyklų aprūpinimas kompiuterine technika;

3.4.4. nepritartimas vykstantiems pokyčiams mokyklose, kurių organizacinė kultūra yra silpnesnė, jaučiama pokyčių baimė;

3.4.5. nebaigtas tvarkyti mokyklų tinklas, mokinio krepšelio lėšų trūkumas dėl mažo mokinių skaičiaus mokyklose, nepakankamai lanksčios jų panaudojimo galimybės ir esama teisinė bazė gali riboti modelių diegimą mokyklose.

III. PROGRAMOS TIKSLAS, UŽDAVINIAI

4. Programos tikslas – sudaryti galimybes Lietuvos mokykloms efektyvinti savo veiklą, stiprinti savarankiškumą ir plėtoti lyderystę.

5. Programos uždaviniai:

5.1. tobulinti mokyklų organizacinius modelius;

5.2. tobulinti mokyklos administravimą, taikant informacines komunikacines technologijas.

IV. NUMATOMI PROGRAMOS ĮGYVENDINIMO VERTINIMO KRITERIJAI IR REZULTATAI

6. Numatomi programos įgyvendinimo vertinimo kriterijai ir rezultatai:

6.1. programoje dalyvavusių mokyklų mokinių pažangumas, praleistų pamokų skaičius, mokinių ir mokytojų saugumas – pagerėjęs pažangumas, lankomumas, saugumas, palyginti su mokyklų rezultatais iki įgyvendinant programą;

6.2. programoje dalyvavusių mokyklų direktorių ir kitų darbuotojų gebėjimai – dirbama komandomis, randami kolegialūs problemų sprendimo būdai, priimamos ir skleidžiamos naujovės, prisiimama atsakomybė, veiksmingiau valdomi pokyčiai, mokyklos ištekliai, geresni vadybiniai, kompiuterinio raštingumo ir informacijos valdymo gebėjimai;

6.3. bendrojo lavinimo mokyklų, kuriose valdymas decentralizuotas, sukurta palanki aplinka lyderystei, dalis nuo bendro bendrojo lavinimo mokyklų skaičiaus – ne mažiau kaip 30 procentų;

6.4. bendrojo lavinimo mokyklų, įdiegusių naują mokyklos organizacinę struktūrą ir naudojančių IKT mokyklos veiklai administruoti, dalis nuo bendro bendrojo lavinimo mokyklų skaičiaus – ne mažiau kaip 30 procentų;

6.5. parengtų konsultantų (mentorių), gebančių teikti pagalbą mokykloms, vykdančioms mokyklos struktūrinius ir organizacines veiklos pakeitimus, skaičius – 50;

6.6. parengtų konsultantų (mentorių), gebančių teikti pagalbą mokykloms, diegiančioms IKT mokyklos veiklai administruoti, skaičius – 50;

6.7. atnaujintų Mokyklos struktūros tobulinimo 2006–2009 m. programos įgyvendinimo metu įsigytų priemonių skaičius – 2;

6.8. parengtų leidinių skaičius – 1;

6.9. mokyklų, įdiegusių naują organizacinę struktūrą, bendradarbiavimas – funkcionuoja bendradarbiavimo tinklas;

6.10. parengtų teisės aktų pakeitimų ir papildymų, sudarančių prielaidas mokyklų savininko teises ir pareigas įgyvendinančioms institucijoms ir mokykloms sėkmingiau diegti naują mokyklos organizacinę struktūrą, stiprinti savarankiškumą ir plėtoti lyderystę – 5.

V. PROGRAMOS FINANSAVIMAS

7. Preliminarus lėšų poreikis programai įgyvendinti: 2011 m. – 50 tūkst. Lt, 2012 m. – 285 tūkst. Lt, 2013 m. – 275 tūkst. Lt.

8. Programa finansuojama iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto atitinkamiems metams Švietimo ir mokslo ministerijai patvirtintų asignavimų, mokyklų turimų lėšų, savivaldybių lėšų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka gautų lėšų.

VI. PROGRAMOS ĮGYVENDINIMAS

9. Programos vykdymą koordinuojanti institucija – Švietimo ir mokslo ministerija. Programą vykdančios institucijos – Ugdymo plėtotės centras, Švietimo

informacinių technologijų centras. Kiti programos vykdytojai – savivaldybių administracijos, savivaldybių mokytojų švietimo centrai, mokyklos, Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra ir kitos institucijos.

10. Programos įgyvendinimui koordinuoti ir stebėsenai švietimo ir mokslo ministro įsakymu sudaroma koordinavimo grupė.

11. Programos priede pateikiamas programos įgyvendinimo priemonių planas: priemonės, atsakingi vykdytojai, partneriai, įvykdymo terminai, lėšų poreikis.
