

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ STRATEGINIO VALDYMO YPATUMAI MOKYKLŲ
TINKLO PERTVARKOS IR MOKINIŲ VEŽIOJIMO SRITYSE:
UKMERGĖS RAJONO SITUACIJA**

**Vadybos magistro darbas
Socialiniai mokslai**

Magistro darbo autoriai:

Ingrida Krikštaponienė

Gintaras Trepocka

Magistro darbo vadovas:

prof. habil dr. Vincas Laurutis

Recenzentas: doc.dr. Vladislava Bartosevičienė

ANOTACIJA

Ingrida Krikštaponienė, Gintaras Trepočka

Švietimo įstaigų strateginio valdymo ypatumai mokyklų tinklo pertvarkos ir mokinių vežiojimo srityse: Ukmergės rajono situacija

Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjamas Ukmergės rajono mokyklų tinklo pertvarkos ir su šiuo procesu susijusio mokinių vežiojimo į (-iš) mokyklas strateginis valdymas. Pateikta švietimo kaitos samprata: teoriniu aspektu nagrinėti Lietuvos švietimą reglamentuojantys dokumentai, strateginio valdymo diegimo viešajame sektoriuje ypatumai, atskleistas savivaldybės vaidmuo, realizuojant švietimo sistemos strateginį valdymą, analizuota užsienio šalių patirtis vykdant mokyklų tinklo pertvarką ir organizuojant mokinių vežiojimą. Identifikuotas švietimo įstaigų restruktūrizavimo ir mokinių vežiojimo į mokyklas procesas kaip strateginio valdymo dalis.

Tyrimo instrumentai parengti ir tyrimas atliktas kartu su Kauno Technologijos universiteto mokslininkais, darbo grupėje dalyvaujant šio darbo autoriams. Pagrindiniu metodu – anoniminė apklausa raštu, pagrįsta ir kiekybine, ir kokybine metodikomis, naudojant ir uždaro, ir atviro tipo klausimus. Mokyklų tinklo pertvarkos ir mokinių vežiojimo tyrimas atliktas „jungtinėje“ (šalies mastu) ir Ukmergės rajono imtyse. Tyrimo duomenys apdoroti atliekant faktorinę ir regresinę analizes, taikant aprašomosios statistikos metodus. Apklausos rezultatai leido įvertinti mokyklų tinklo pertvarkos ir mokinių vežiojimo situaciją Ukmergės rajone bei šalies mastu, nustatyti veiksmingiausias šių sričių strategines veiklos kryptis. Tik iš dalies pasitvirtino teoriškai deklaruota hipotezė, kad strateginis mokyklų tinklo pertvarkos ir mokinių vežiojimo į (-iš) mokyklas procesų valdymas Ukmergės rajono savivaldybėje teigiamai įtakoja finansinį-ekonominį efektą švietimo sistemoje ir ugdymo kokybę.

Mokyklų tinklo pertvarkos Ukmergės rajono savivaldybėje strateginio plano įgyvendinimo pasekmės prognozuotos ir pateiktos atskira matrica, atsižvelgiant į šiuos kriterijus: švietimui skirtų lėšų panaudojimo efektyvumas, aukštesnės kokybės ugdymo užtikrinimas, mokyklos pasiekiamumas, įvertinant socialinį ir ekonominį poveikį.

ABSTRACT

Ingrida Krikštaponienė, Gintaras Trepočka

Public education institution strategic management peculiarities in the areas at school network reorganization and pupil transportation- the situation in Ukmerge region

Master's work.

This Masters work will investigate the strategic management of the reorganization of Ukmerge regions school network and the connected issue of pupil's transportation to and from school.

The conception of public education changes will be presented: Lithuanian public education regulatory documents and the strategic management of the spreading of specific features into the public sector are examined from a theoretical aspect; the role of municipal government in realizing the strategic management of public education is revealed, the experience of other countries carrying out school network reorganization and organizing pupil transportation is analyzed. Public education institution restructuring and the process of transporting pupils to school as a part of strategic management is identified.

The research instruments were prepared and the research carried out by the authors working as part of a group with KTU scientists. Basic methodology- an anonymous written questionnaire based on quantitative and qualitative methods, using both closed and open question types. School network reorganization and pupil transportation research was carried out by combining both a national scale sample and on Ukmerge regional sample. The research data was correlated using factual and regressive analysis, applying a descriptive statistical method. The surveys make it possible to evaluate the school network reorganization and pupil transportation situation both in Ukmerge region and on a national scale, to establish the most effective direction for strategic action in these areas. The theoretical hypothesis that the strategic management of the school network reorganization and pupil transportation to and from school by Ukmerge regional government has positively influenced the financial-economic effect of the public education system and the quality of education.

The forecasted and actual results of the fulfillment of Ukmerge regional governments strategic plans for the reorganization of the school network are in a separate matrix, according to these criteria: the effectiveness of the use of different public education system funds, the safe-guarding of the highest educational standards school's accessibility and the evaluation of social and economic effects.

TURINYS

ĮVADAS	6
1. STRATEGINIO VALDYMO YPATUMŲ ŠVIETIMO SISTEMOS PERTVARKOS KONTEKSTE TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Šiuolaikinio strateginio valdymo diegimo viešajame sektoriuje ypatumai.....	10
1.2. Švietimo pokyčiai ir švietimo reforma kaip strateginio valdymo sritis.....	18
1.3. Lietuvos švietimo strategija Europos Sąjungos kontekste.....	24
1.4. Savivaldybės vaidmuo realizuojant švietimo sistemos strateginį valdymą.....	29
1.5. Ukmergės rajono švietimo įstaigų strateginio valdymo problemos ir prielaidos švietimo srityje.....	33
2. MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKA IR MOKINIŲ VEŽIOJIMAS Į MOKYKLAS KAIP STRATEGINIO VALDYMO DALIS	39
2.1. Mokyklų tinklo pertvarkos esmė ir raiška:	
2.1.1. Mokyklų tinklo pertvarka užsienio šalyse	39
2.1.2. Švietimo įstaigų tinklo pertvarką sąlygojantys veiksniai šalyje ir Ukmergės rajone ...	42
2.2. Mokinių vežiojimo į mokyklas organizavimo apžvalga: praktika ir norminiai dokumentai	49
2.2.1. Mokinių vežiojimo užsienio šalyse ypatumai.....	49
2.2.2. Mokinių vežiojimo šalyje ir Ukmergės rajone ypatumai.....	52
3. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS	56
3.1. Tyrimo kriterijų ir indikatorių pagrindimas:	
3.2. Tyrimo metodika, imties charakteristikos ir atlikimas.....	59
3.2.1. Savivaldybės užsakymu atliktų tyrimų analizė.....	56
3.2.2. Tyrimo rezultatai	63
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	90
LITERATŪRA	100
PRIEDAI	102

LENTELĖS

1 lentelė. Švietimo kaitos dėsniumai	21
2 lentelė. Specialiosios tikslinės dotacijos paskirstymas 2004 metais.....	48
3 lentelė. Mokyklų tinklo pertvarkos vykdymo ir mokinių vežiojimo į mokyklas organizavimo kriterijai ir indikatoriai.....	57
4 lentelė. Tiriamųjų požymių apie mokyklų tinklo pertvarką struktūra.....	58
5 lentelė. Tiriamųjų požymių apie mokinių vežiojimą struktūra.....	58
6 lentelė. Ukmergės rajono švietimo įstaigų steigimo, reorganizavimo, vidaus struktūros pertvarkos, mokinių vežiojimo organizavimo iki 2007 m. strateginis planas.....	93

PAVEIKSLAI

1 pav. Strateginio valdymo procesas	13
2 pav. Strateginio valdymo procesas	14
3 pav. Švietimo politikos uždaviniai	26
4 pav. Infrastruktūros tobulinimo aspektai... ..	28
5 pav. Valdymo lygiai	29
6 pav. Mokinių skaičiaus pokytis Ukmergės rajono bendrojo lavinimo mokyklose.....	44
7 pav. Bendrojo lavinimo mokyklų užpildomumas Ukmergės rajone	46
8 pav. Respondentų statusas bendroje ir Ukmergės savivaldybės imtyse	60
9 pav. Administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal vadybinį stažą	61
10 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal pedagoginį darbo stažą	61
11 pav. Apklaustųjų moksleivių pasiskirstymas pagal mokyklos tipą	62
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal klases	62
13 pav. Mokyklų tinklo pertvarkos poveikis Ukmergės ir kituose rajonuose.....	63
14 pav. Mokyklų tinklo pertvarkos vertinimas	64
15 pav. Mokyklų tinklo pertvarkos „kelio“ ypatumai	65
16 pav. „Reformų nuostoliai“ Ukmergės ir kitų savivaldybių švietimo įstaigose	66
17 pav. Reformos kokybės ir ekonominio- finansinio efekto vertinimas	67
18 pav. Vietos bendruomenės pozicija mokyklų tinklo pertvarkos atžvilgiu Ukmergės rajone.....	69
19 pav. Kelionės į/iš mokyklą trukmė Ukmergės rajone bei kitose savivaldybėse	72
20 pav. Mokinio „darbo dienos“ trukmė nuo išėjimo ryte iš namų iki sugrįžimo vakare į namus....	78

21 pav. Atstumas nuo mokyklos iki namų.....	79
22 pav. Moksleivių, laukiančių transporto priemonės po pamokų, užimtumas.....	80
23 pav. Pavežamų mokinių kiti užimtumo būdai po pamokų Ukmergės rajono ir kitose savivaldybėse	81
24 pav. Pavežamų mokinių maitinimasis Ukmergės rajono ir kitos savivaldybėse	83
25 pav. Kaip dažnai mokiniai stabdo kitas transporto priemones.....	84
26 pav. Trikdžių, dėl kurių sunku nuvykti į mokyklą, dažnis „jungtinėje“ imtyje	85
27 pav. Mokinių savijauta važiuojant autobusu Ukmergės rajono ir kitose savivaldybėse	87
28 pav. Lankomos mokyklos vertinimas: kriterijų reitingas.	88

Įvadas

Gyvename nuolatinių socialinių, ekonominių ir organizacinių pokyčių laikais. Permainos vyksta organizacijose, regionuose, valstybėse, žemynuose.

Keičiamos tradicinės ugdymo paslaugas teikiančių organizacijų struktūros, reformuojamos klasikinės ugdymo formos, vis didesnis dėmesys skiriamas kokybei, mokslo prieinamumui bei pasiekiamumui.

Šiuolaikinėje besikeičiančioje, globalioje aplinkoje sėkmingą organizacijų bei valdymo struktūrų veiklą lemia strategijos kūrimas ir realizavimas, lydimas lanksčių, novatoriškų ir efektyvių vadybinių sprendimų. Siekdamos konkurencinio pranašumo ir ilgalaikės sėkmės, organizacijos kuria į ateitį orientuotas strategijas. Valstybinis švietimo valdymo stilius, anot R. Želvio (1999), tarsi pertvarkomas pagal rinkos ekonomikos principus. „Juk švietime į pirmą planą išėina ilgalaikių tikslų suformulavimas, kelių ir trajektorijų jiems pasiekti numatymas, būtinų pastangų ir resursų suradimas ir sukonzentravimas reikiamomis kryptimis“, - teigia J. Pakalkaitė [38, 28].

R. Jucevičius ir kt. (1993) strategiją įvertino kaip „aukščiausio pilotažo“ vadybinę veiklą, nes jai kurti reikia gilių vadybos mokslo žinių, iniciatyvos, lojalumo, išskirtinių kūrybinių gebėjimų.

Ypač aktualus strateginio valdymo procesas švietimo organizacijose, gyvenančiose nuolatinės kaitos ir novacijų diegimo laikotarpyje, keičiantis požiūriui į švietimą kaip į paslaugą, mokymą bei mokymąsi.

Švietimo ir mokslo ministerija šiais metais siekia įgyvendinti tris pagrindinius strateginius tikslus:

- Suformuoti visiems prieinamą švietimo sistemą;
- Garantuoti aukštą švietimo kokybę ir efektyvumą;
- Rengti aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir laiduoti šalies mokslinę kompetenciją.

Šių siekių realizavimo sėkmė priklausys nuo atskirų miestų, rajonų savivaldybių, mokymo įstaigų ir pan. strategijų parengimo, nukreiptų į atskirų sričių tobulinimą.

Ypač didelius pokyčius įneša vykdoma mokyklų tinklo pertvarka - procesas, reikalaujantis ypač kvalifikuoto strategijos parengimo ir proceso valdymo. Savivaldybės, vykdydamos ugdymo įstaigų pertvarkos programą, susiduria su mokyklų bendruomenių pasipriešinimu, kartais peržengiančiu elementaraus takto ribas. Mokyklų pertvarka tampa ir svarbiu politinės pozicijos siekimo įrankiu

Vykdamas mokyklų tinklo pertvarką, susiduriama su dar viena svarbia - moksleivių pavėžėjimo į mokyklą ir iš jos - problema. Ypač tai aktualu kaimo vietovėse. Moksleivių vežiojimo į mokyklas organizavimu rūpinasi Švietimo ir mokslo ministerija, savivaldybių administracijos, mokyklų vadovai, tačiau ne visose savivaldybėse vežiojimas (dėl objektyvių ir subjektyvių priežasčių) organizuojamas taip, kad savivaldybei tai kainuotų ne pernelyg brangiai, o klientas (šiuo atveju - moksleivis) būtų patenkintas.

Kinta požiūris ir į tradicines organizacijų struktūras. Reformų gausa provokuoja supratimą, kad švietimas - paslauga, jog jis - rinkoje, ir , kad nuo to, kaip organizacija gebės prisitaikyti kaitos procese, įvertinti konkurentus, priklausys tolimesnė veiklos sėkmė.

R.C. Appleby mokslinė teorija apie pelno nesiekiančių organizacijų tobulėjimo tendencijas pagrindžia samprotavimus apie didėjančią kitų organizacijų sudaromą konkurenciją, apie pakitusį ne pelno organizacijų požiūrį į rinkodarą. Cituojant autorių, "...kokia bebūtų organizacija – siekianti ar nesiekianti pelno, norint efektyviai pasiekti vartotojus, būtina turėti rinkodaros strategiją" [2, 117].

Iki šiol dauguma mokslininkų esminį dėmesį skyrė gamybinių organizacijų strategijos kūrimo ir realizavimo klausimų teoriniam ir praktiniam nagrinėjimui, tačiau pastaruoju metu daugėja mokslinių darbų apie švietimo įstaigų strategiją. Apie reformos strategijos poreikį pedagoginei visuomenei buvo prabilta dar 1997 metais. Lietuvos Respublikos Prezidento sudaryta darbo grupė kūrė strategines gaires.

Dideli reikalavimai keliami vadovo vaidmeniui organizacijoje, jo atliekamų funkcijų racionaliam ir kūrybiškam realizavimui. Vadovavimas – tai procesas, vienijantis žmones ir padedantis jiems siekti tikslų. Švietimo raidos kelias grįstas švietimo srityje dirbančių žmonių atsakomybe ir kryptingumu, nuoseklumu. Šis kelias neturi užbrėžtos pabaigos, nes, pasiekus vieną tikslą, iškyla kiti. Švietimo raida neišeina iš visuomenės akiračio, su ja vienaip ar kitaip susijęs kiekvienas žmogus.

Tinkamai parengta strategija įgalina nuosekliai atlikti strateginių nuostatų darbus, prognozuoti išteklius ir taip sudaryti tvirtą pamatą tolimesniam reformos įgyvendinimui. Strateginio vystymo prioritetai turi remtis praėjusių etapų veiklos, poreikių vertinimu.

Siekiant išsiaiškinti Ukmergės rajono mokyklų pedagoginių bendruomenių požiūrį į mokyklų tinklo pertvarką, surinkti ir susisteminti duomenis apie moksleivių vežiojimo į mokyklas organizavimo lygmenį, pertvarkos procesą vykdyti kryptingai, progreso linkme, analizuojant ir lyginant situaciją rajone su situacija Respublikoje, vadybiškai strateguojant proceso vyksmą, būtinas tikslinio mokslinio tyrimo atlikimas.

Tyrimo objektas. Strateginio valdymo ypatumai mokyklų tinklo pertvarkos ir mokinių vežiojimo į mokyklas srityse.

Tyrimo dalykas. Strateginio valdymo ypatumai mokyklų tinklo pertvarkos ir mokinių vežiojimo į mokyklas srityse Ukmergės rajone ir kitų Šalies regionų savivaldybėse.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti strateginio valdymo ypatumus Ukmergės rajono savivaldybėje kitų regionų kontekste pertvarkant mokyklų tinklą ir organizuojant mokinių vežiojimą į (-iš) mokyklas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokyklų tinklo pertvarkos proceso ir mokinių vežiojimo į (-iš) mokyklas organizavimo ypatumus Ukmergės rajone kitų Šalies savivaldybių kontekste.
2. Atskleisti savivaldybės vaidmenį įgyvendinant mokyklų restruktūrizavimą visuose proceso etapuose.
3. Sukurti mokyklų tinklo pertvarkos ir mokinių vežiojimo į (-iš) mokyklas Ukmergės rajono savivaldybėje strateginį planą ir pateikti jį atskira matrica.

Mokslinė problema. Kaip strategiškai valdyti mokyklų tinklo pertvarkos procesą ir mokinių vežiojimo organizavimą savivaldybėje, kad būtų pasiektas racionaliausias finansinis – ekonominis ir kokybinis efektai.

Mokslinė hipotezė. Mokyklų tinklo pertvarkos ir mokinių vežiojimo į (-iš) mokyklas procesų strateginis valdymas Ukmergės rajono savivaldybėje didžia dalimi lemia ugdymo kokybę ir finansinį-ekonominių reformos diegimo efektyvumą.

Tyrimo metodologija remiasi:

- M. Fullan (1991) teorija apie svarbiausią vadovų vaidmenį švietimo kaitos procese. Vadovai atlieka tarpininko vaidmenį tarp vyriausybės ir pedagogų. Jie turi priimti Valstybės mastu inicijuojamus pokyčius, transformuoti taip, kad sprendimams būtų pritarta mokyklų bendruomenėse, kad sprendimai sutaptų su „iš apačios“ keliamomis iniciatyvomis.
- D. Hopkins, M. Ainsow, M. West (1998) kaip poveikio žmonėms meno, veikiant teisiniais, ekonominiais argumentais, įtikinimu, empiriniais duomenimis bei patirtimi.
- R. Jucevicius ir kt. (2003) strateginio valdymo samprata apie tai, kaip realizuojant šiuolaikinius vadybos modelius, naujas vadybines funkcijas: vizijos formavimo, pokyčių inicijavimo ir diegimo drauge su komanda, pasiekti rezultata.
- A.F. James (2000), A.Vasiliausko (2004) strateginio valdymo ir jo realizavimo samprata.
- P. Čiočio (2000) viešojo administravimo samprata.

Tyrimo metodai:

1. *Mokslinės literatūros analizė*, kuri atlikta siekiant atskleisti strateginio valdymo švietimo sektoriuje taikymo kaitos sąlygomis esmę, savivaldybės veiklos ypatumus įgyvendinant mokyklų tinklo pertvarką ir mokinių vežiojimą į mokyklas.

2. *Dokumentų analizė*, kurių pagalba išsiaiškinta užsienyje bei šalyje įgyvendinamų sisteminių pokyčių esmė ir įvertintas teisinis pagrindumas, atskleistas savivaldybės švietimo padalinio vaidmuo organizuojant ir valdant mokyklų tinklo pertvarkos ir mokinių vežiojimo į mokyklas procesą.

3. *Anketinės apklausos metodas* taikytas tiriant Strateginio valdymo raišką įgyvendinant mokyklų tinklo pertvarką ir organizuojant mokinių vežiojimą į mokyklas. Apklausoje dalyvavo 214 mokinių (8-12 kl.), ir, tiriant mokyklų tinklo pertvarką, – 690 respondentų iš Vilniaus, Kėdainių, Kauno, Trakų, Telšių, Pasvalio bei Ukmergės savivaldybių (Ukmergės imtyje N-129).

Tyrimo teorinis reikšmingumas ir mokslinis naujumas:

1. Mokslinio tyrimo objektu pasirinkta strateginio valdymo raiška švietimo sektoriuje, įgyvendinant mokyklų restruktūrizavimą ir vykdant Vyriausybės savivaldybėms deleguotą mokinių pavėžėjimo organizavimo funkciją, yra pakankamai mažai nagrinėta sritis.

2. Mokslinės literatūros analizės metu bus išanalizuota strateginio valdymo diegimo viešajame sektoriuje raiška.

3. Šio magistro darbo autorių kartu su KTU mokslininkais sukurti instrumentarijai mokyklų tinklo pertvarkos socialinių veikėjų - pedagogų, mokyklų vadovų – požiūriui į reformos diegimą ir socialinės paslaugos vartotojų – mokinių – į pavėžėjimo organizavimą, ištirti. Atlikta kelių savivaldybių pedagoginių bendruomenių ir mokinių anketose išreikštų nuomonių atskirose savivaldybėse lyginamoji analizė.

4. Bus sukurtas mokyklų tinklo pertvarkos ir mokinių vežiojimo į mokyklas strateginis planas, pateiktas matrica.

5. Pasinaudodami tyrimo rezultatais, savivaldybių švietimo padalinių vadovai, politikai galės tinkamai planuoti ir strategiškai valdyti mokyklų tinklo pertvarkos procesą ir mokinių vežiojimo organizavimą.

1. Strateginio valdymo ypatumų švietimo sistemos pertvarkos kontekste teoriniai aspektai

1.1. Šiuolaikinio strateginio valdymo diegimo viešajame sektoriuje ypatumai

Šiame skyriuje bus analizuojama švietimo sistemos novatoriška raiška rinkos sąlygomis; atskleidžiama strateginio valdymo švietimo sektoriui esmė; analizuojamas savivaldybės vaidmuo realizuojant strateginę valdymą švietimo sektoriuje.

Spartūs ekonominiai, socialiniai, technologiniai pokyčiai didina konkurenciją rinkose. Šiuolaikinė rinka suvokiama kur kas platesne prasme – ji apima ne tik verslo sektoriaus įmones, bet viešajam sektoriui priklausančias įmones, įstaigas ir organizacijas: sveikatos, švietimo, teisėsaugos ir kt. Viešasis sektorius integruojasi į bendrą rinką, nes jį veikia pasiūlos – paklausos, konkurencijos, socialinės ekonomikos dėsniai.

Viena iš didžiausių paslaugų vartotojų dalį apimančių viešojo sektoriaus sričių – švietimo sektorius. Pastaraisiais metais akcentuojama vartotojų švietimo svarba visose Europos Sąjungos šalyse. Vartotojų švietimas, I. Zaleckienės, A. Pacevičienės teigimu, reikalingas žinioms bei praktiniams įgūdžiams įgyti, kad „žmogus galėtų tinkamai panaudoti savo turimus išteklius bei įgyti reikiamos kompetencijos savo, kaip vartotojo, sprendimams priimti ir juos pritaikyti globalioje erdvėje“ [55, 12]. Todėl švietimo įstaigos didelės konkurencijos laikotarpiu turi būti orientuotas į vartotojo elgsenos sampratą, jo poreikius, intelektualines ir finansines galimybes – paslauga už protingą kainą.

Analizuojant viešojo sektoriaus organizacijų reiškimosi rinkoje tendencijas, pastebimas privataus sektoriaus atsiradimas švietime, sveikatos apsaugoje, teisėtvarkoje, kuris tarsi sudaro naują posistemę, anksčiau neegzistavusią šiose sistemoje.

Pvz. Sveikatos apsaugos sistemoje klientas turi galimybę nuspręsti, ar rinktis iš „ligonių kasų“ finansuojamas gydytojų paslaugas, ar kreiptis į privačius gydytojų kabinetus.

Monografijoje „Lyginamoji edukologija“ (1997) atkreipiamas dėmesys į sau vietą rinkoje besiskinančią į pilną orientuotą švietimo institucijų posistemę. Tiek formaliajame, tiek neformaliajame švietime vyrauja visuomeninis sektorius, bet atsiranda ir privatusis. Tai dar labiau stiprina konkurenciją.

Tuo tarpu R. Jucevicius ir kt. (2003) į švietimo sektoriaus rinką žvelgia gana dviprasmiškai: autoriai sutinka su besiformuojančia nuomone, jog „gyvenimo realybėje egzistuoja švietimo rinka,

pasireiškianti mokyklų konkurencija teikiant paslaugas vartotojui, per pastarųjų pasitenkinimą tikintis pritraukti daugiau mokinių, t.y. daugiau ar mažiau tiesiogiai konkuruojant su kitomis mokyklomis dėl savo statuto, išteklių, stengiantis nugalėti projektų konkursuose“. Tačiau atsargiai vertina tai, kad ši rinka gana stipriai reguliuojama ir įtakojama, „nes švietimo institucijoms skirta būti visuomenės kultūros saugotojomis ir puoselėtojomis, jų realizuojamuose ugdymo tiksluose glūdi kultūros perdavimo vertė“ [26, 12]. Autoriai besąlygiškai atkreipia dėmesį į didėjančią konkurenciją tarp viešojo sektoriaus įstaigų (švietimo įstaigų pavyzdžiu).

Tikslinės orientacijos perspektyvai dinamiškai kintančioje aplinkoje bei aštrioje konkurencinėje kovoje, anot A.Vasiliausko (2004), turi būti paremtos veiksmų programomis numatytiems tikslams ir priemonėms įgyvendinti, gebėjimu valdyti strateginius pokyčius. Visa tai apima ir sujungia organizacijos (valdymo struktūros) strateginio valdymo sistema arba funkcija.

Vykstant ekonominiams, socialiniams, technologiniams pokyčiams konkurencija darosi vis didesnė, procesų ar organizacijų valdymas tampa vis sudėtingesnis. Kolektyvinėje monografijoje „Socialiniai pokyčiai: Lietuva 1991/1998 (2000) svarstoma, ar konkurencija paveldėta, ar įgyta socializacijos metu, tačiau joje išsakoma bešališka nuomonė, kad konkurencija padeda susiformuoti įgūdžiams, kurių reikia gyvenant konkurencinėje visuomenėje. Kiekviena įmonė ar įstaiga supranta, kad, sėkmingai plėtodama savo veiklą, „ji atsirikia tam tikrą dalį rinkos iš konkurentų“ [54, 113].

Apibendrinant galima teigti, kad rinkos ekonomika pasiekia tiek valdymo struktūras, tiek mažas individualias įmones, tiek akcines bendroves ar pelno nesiekiančias įmones ar įstaigas, kurių veiklos sėkmė neatsiejama nuo vadovų profesinės kompetencijos, sugebėjimo spręsti kasdienes uždavinius ir pasiręsti būsimiems pokyčiams, juos valdyti. Todėl valdymo struktūrose, organizacijose didelis dėmesys sutelkiamas veiklos strategijos formavimui ir valdymui.

Strategijos sąvoka vartojama nuo senų laikų. Žodis strategija, kilęs iš graikų kalbos žodžio *strategija*, reiškiančio meną ar mokslą būti generolu.

Graikijoje generolai turėjo daugybę funkcijų: vadovauti armijai, apsaugoti miestą, nuo priešų, išlaikyti žemes, laimėti kovą ir t.t. Kariaunos vadai turėjo taip suplanuoti veiksmus ir veikti, kad būtų pasiektas tikslas (Verslo žinynas, 2003). Generolai sprendavo, kada kovoti ir kada ne, derinti armijos santykius su gyventojais, politikais ir diplomatais. Armijos strategiją, anot A.F. James ir kt., galima apibrėžti „kaip faktinę veiksmų schemą, kurios imamasi atsakant į priešo veiksmus“ [54, 264].

Daugiau kaip prieš 2000 metų kinų filosofas Sun Tzu parašė klasikinį darbą „Karo menas“ („The art of War“) kuriame pateikė savo supratimą apie valdymą. Sun Fru teiginiai buvo skirti karo strategijai,

bet jų laikytasi planuojant verslo strategiją. Taigi, Senovės Graikijoje strategijos sąvoka apėmė planavimo, sprendimo priėmimo, arba veikimo elementus.

Lietuvoje strateginio valdymo tyrimus pradėjo R.Jucevičius (Strateginis organizacijų vystymas, 1998). Informatyvus A.Vasiliausko vadovėlis „Strateginis valdymas“(2004).

Analizuojant A.Vasiliausko išsakytą požiūrį į strateginį valdymą, paaiškėja, kad „tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau naudoja turimą potencialą“ [53, 21].

Švietimo sistemos ir švietimo institucijų strateginio valdymo teorija – pritaikyta verslo įmonių strateginių principų visuma, transformuota švietimo sistemos praktikai.

Pagrindinė strateginio valdymo paskirtis – efektyvios veiklos strategijos parengimas ir realizavimas. Remiantis A.Vasiliausko (2004) vertinimu, tai lyg strateginio valdymo proceso rezultatas, sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Jos įgyvendinimo efektyvumą vertina strateginio valdymo aspektu. Šis terminas iki šiol labiausiai plito verslo, gamybos įmonėse, tačiau kaitos laikotarpiu efektyviai taikomas municipalinėje sistemoje, viešojo sektoriaus įstaigose.

Strateginio valdymo taikymas praktikoje ypač suaktyvėjo formuojantis poindustrinei visuomenei, kai organizacijų veiklos sąlygos darėsi vis sunkiau prognozuojamos, kai kaita tapo nuolatinio procesu.

R. Jucevičius strateginį valdymą vertina kaip „pagrindinę prielaidą užsiimti sisteminga organizacijos strategijos formavimo veikla ir priemone, padedančia prognozuoti būsimąsias veiklos sąlygas“ [25, 46].

Vėlyvesnio laikotarpio literatūroje strateginį valdymą R.Jucevičius ir kt. (2003) vertina kaip vadybos praktiką. Anot autorių, organizacijų praktikoje strateginis valdymas išreiškia aukščiausią valdymo lygį.

V.Pranulis ir kt. strateginį valdymą apibrėžia kaip „ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų juos pasiekti numatymą, suplanuoto proceso kontrolę ir koregavimą“[42, 345]. Šis strategijos supratimas yra tiesiogiai susijęs su įmonės strateginio valdymo turiniu.

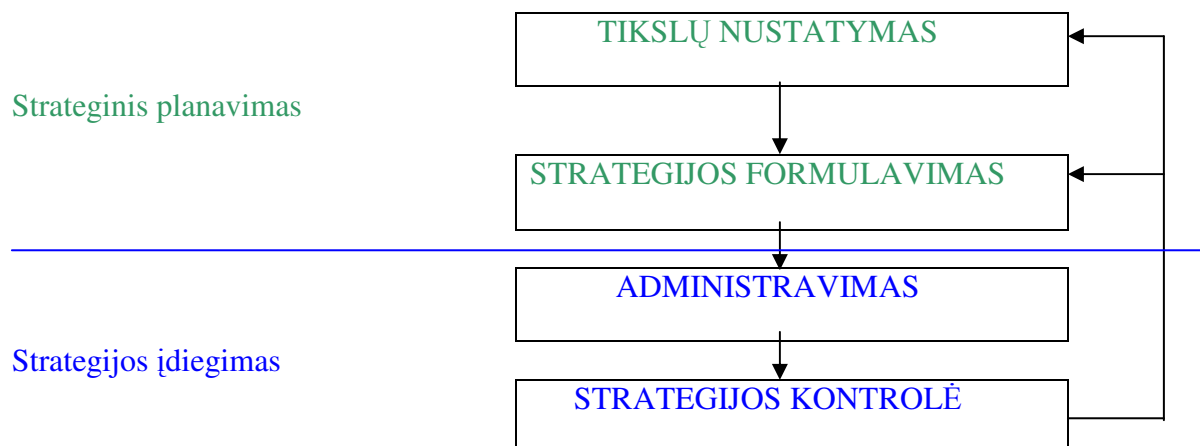
Analizuojant įvairių autorių skiriamas strateginio valdymo struktūrinės dalis, išryškėja sampratos skirtumai, tačiau visi tyrėjai atkreipia dėmesį į tyrimo, strategijos formulavimo, valdymo svarbą .

A.Grėbliauskas, E.Smilga, (2000), remdamiesi Ansoff teorija, išskiria tokias strateginio valdymo sudėtines dalis:

- strategijos formulavimas;

- strategijos vystymas;
- strategijos įgyvendinimo valdymo ir sugebėjimų vystymas.

Analizuojamame A.M.James ir kt. (2000) moksliniame darbe išskiriami du pagrindiniai strateginio valdymo etapai, kuriuose atkartojama dalis kitų mokslininkų, nagrinėjusių strateginį valdymą, sampratą (žr. 1 pav.).



1 pav. Strateginio valdymo procesas

Šaltinis: James, A. ir kt. (2000). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 266.

Nagrinėjamoje strateginio valdymo struktūroje išskiriami du pagrindiniai strateginio valdymo etapai:

- Strateginis planavimas;
- Strategijos įdiegimas.

Strateginį planavimo terminu, kuriuo paprastai vadinama protinė veikla, autorius nurodo tikslų formulavimo ir strategijos formulavimo veiklas. Strategijos įgyvendinimo terminą, kuriuo paprastai vadinami veiksmai, siūloma pagrįsti administravimu ir kontrole.

P.A. Christensen, J.L.Hansen (1996) strateginio valdymo sąvoką apibrėžia kaip apimančią tris sritis:

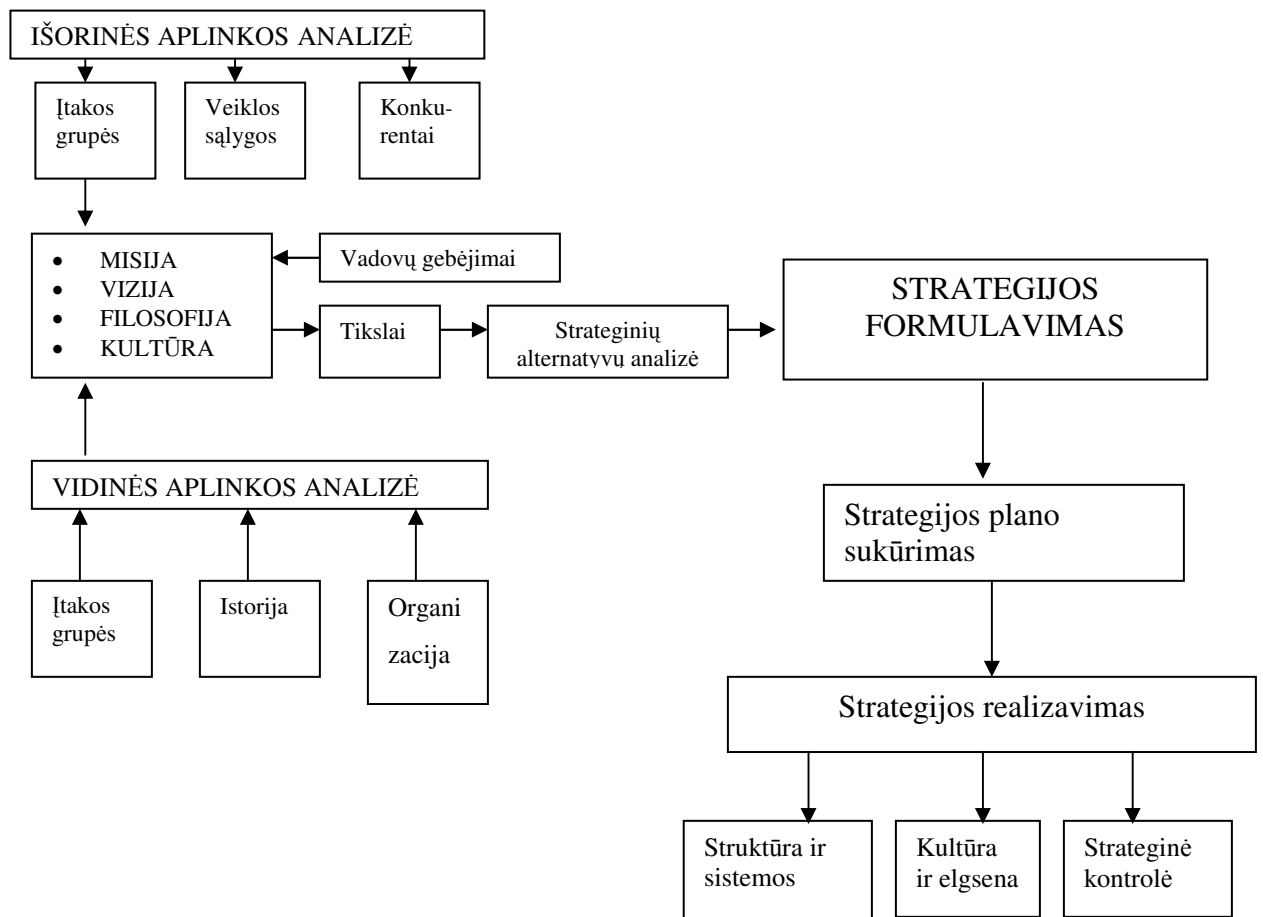
- Strategijos dokumentą;
- Strateginę plėtrą bei savininkiško požiūrio procesus;
- Strategijos įgyvendinimą.

Analizuojant P.A.Christensen ir kt. teoriją, paaiškėja autoriaus nuostata, kad svarbiausia organizacijos veikloje – veiklos įvaizdžio, “savo veido turėjimas”, nes organizacija privalo žinoti, kur eina.

Autorius nurodo, kad turi būti suformuluota organizacijos politika arba etinės direktyvos, valdymo grandys turi parengti veiklos filosofiją – visa tai P.A. Christensen įvardija kaip veiklos dokumentą, apimantį visas veiklas.

Pvz. Savivaldybės darbuotojai, kurdamos strategijos dokumentus, orientuojasi labiau ne į dokumento kūrimą, bet į jo realizavimo prasmę – į perspektyvą. Šeiminkiško požiūrio procesai keičia organizacijos vadovų ir kitų bendruomenės narių požiūrį į kaitą ir veiklos plėtojimo viena kryptimi svarbą. Bendri interesai tampa savarankiško požiūrio į procesą pagrindu.

R. Jucevičius ir kt. (2003) pateikia organizacijos strateginio valdymo proceso modelį, kurio specializacija – švietimo įstaiga (žr. 2 pav.).



2 pav. Strateginio valdymo procesas.

Šaltinis: Jucevičius, R. ir kt. (2003). *Mokyklos strategija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 63

Analizuojant strategijos valdymo proceso struktūrą, svarbu atkreipti dėmesį, jog pirmumas suteikiamas strategijos aplinkos analizei: išorinei ir vidinei, įvertinamas jos galimas poveikis organizacijai.

A.Vasiliauskas (2004), analizuodamas strateginio valdymo modelius, akcentuoja jų parinkimo skirtumus priklausomai nuo strateginio valdymo metodologijos. Skiriamos *nustatytinė* (strateginį valdymą traktuojanti kaip tiesioginį ir racionalų procesą, pradedantį nuo tam tikro momento, analizės

pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant) ir *plėtotinė* (kaip išeitis nustatytinės metodologijos trūkumams išgyvendinti) metodologijos. Autorius, atsižvelgdamas į šias metodologijas, formuoja **strateginio valdymo modelius**, akcentuoja fiksuotus ryšius tarp jų:

- **aplinkos analizė.** Šiame etape analizuojami aplinkos pokyčiai, tiriami politiniai, teisiniai, ekonominiai ir socialiniai veiksniai ir pan. Analizė leidžia nustatyti naujas galimybes ir naujas grėsmes. Analizuojant mokslinėje literatūroje išskiriamus vidinių veiksnių analizės etapus, paaiškėja, kad pagrindinės vidinių veiksnių analizės sritys: organizacinė struktūra, personalas, vidaus kontrolės sistema, komunikacijos sistema, finansiniai ištekliai.

Kaip nurodo R.C. Appleby (2003), įvairios valdymo mokyklos – klasikinė, bihevioristinė, valdymo mokslo, daugiau dėmesio skiria vidiniams organizacijų aspektams nei išorinei aplinkai. Pagrindinis tokio vertinimo kriterijus – vidinę aplinką galima labiau kontroliuoti. Anot mokslininko, taip atsitiko dėl to, kad anksčiau išorinė aplinka iš esmės buvo stabili ir prognozuojama, todėl nebuvo didelio poreikio joms skirti daugiau dėmesio. Tačiau šiandien keičiamas požiūris į išorinės aplinkos poveikį organizacijai ir organizacijos įtaką aplinkai. Pvz. Savivaldybių vadovai daugiau dėmesio skiria visuomenės nuomonės išklausymui, jos tyrimui, analizei.

Informacija apie *išorės aplinkos* ypatumus analizė įgalina pasirinkti tinkamą veiklos momentą bei įvertinti galimas kliūtis, kurių organizacija negali dėl tam tikrų priežasčių įveikti.

Teorinėje literatūroje (Verslo žinynas, 2003) išskiriami du išorinės aplinkos lygiai:

- makroaplinka;
- šakninė aplinka.

Makroaplinkos veiksnius sudaro kelios pagrindinės grupės: politiniai teisiniai veiksniai, ekonominiai veiksniai, socialiniai veiksniai, technologiniai veiksniai.

Švietimo sistemai artimiausia socialinių veiksnių grupė. Jai būdingi demografiniai, vertybių, gyvenamosios, visuotinių įsitikinimų ir kt. pokyčiai, darantys įtaką organizacijos veiklai.

Šakninės aplinkos analizė – organizacijos artimiausios ir įtakingiausios aplinkos analizė, kuria siekiama ne tik įvertinti organizacijos situaciją, bet ir prognozuoti perspektyvą, apibrėžti sėkmės veiksnius, numatyti galimus sunkumus. Šaknine analize įvertinami vartotojai, konkurentai.

Išorinių veiksnių analizė apima ne tik esamos situacijos tyrimą, bet ir veiksnių kitimo tendencijos nustatymą, susijusį su išorinės aplinkos permainomis.

Pvz. Savivaldybės Mokyklų tinklo veiklos programoje numatytos reorganizuoti vidurinės į pagrindinę mokyklą bendruomenė negali pakeisti situacijos, nes moksleivių skaičius gyvenvietėje ir toliau akivaizdžiai mažėja. Savivaldybių administracijos švietimo padaliniai atliekamu tyrimu turėtų įvertinti mokyklos paslaugų vartotojų kiekybinį potencialą, teikiamų paslaugų kokybę, ekonominę

situaciją ir į tai atsižvelgiant numatyti mokyklos perspektyvą. Dėmesys turėtų būti telkiamas į svarbiausius veiksnius, kurie gali įtakoti restruktūrizavimo sėkmę ar atskleisti galimus nesklandumus.

Išanalizuoti ir tarpusavyje palyginti vidiniai ir išoriniai veiksniai svarbūs siekiant ilgalaikių tikslų, kuriant organizacijos ar atskiros veiklos strategiją. Analizė sudaro galimybes organizacijai apibūdinti suformuluotų uždavinių įvykdymo galimybes.

Svarbu pastebėti, kad organizacijose išorinių ir vidinių veiksnių rezultatams apibendrinti vis dažniau naudojamas PTGP (angliškai – SWOT) analizės metodas. Organizacijos šiuo metodu analizuojamos keturiais aspektais: išryškinamos teigiamos ir neigiamos veiklos sritys, įvertinamos galimybės ir analizuojama, su kokiais pavojais gali susidurti organizacija. Švietimo institucijose dažniau taikoma jėgų lauko analizė, paremta socialinio psichologo M.Lewin dinaminės pusiausvyros koncepcija. Analizuojama organizaciją veikiančios jėgos (padedančios veiklai ir jai trukdančios);

- **išteklių analizė.** Analizuojamos svarbiausios išteklinio potencialo sudedamosios dalys: intelektualiniai, finansiniai resursai. Pramonės įmonių terminologijoje dar žinoma ir vartojama operacijų išteklių sąvoka.

Veiklos tobulinimui būtini ne tik materialiniai ištekliai (finansai, priemonės, įrengimai, organizacijos bazė), bet ir intelektualiniai resursai: organizacijos dirbantieji, partneriai. Akivaizdu, kad sukaupti ištekliai padėtų organizacijai realizuoti strategiją. Pvz. Mokyklų tinklo pertvarkos procesas, vykdomas rajonų savivaldybėse, remiasi tiek intelektualinės, tiek finansinės veiklos vertinimu, analizavimu, valdymu. Kaimo vietovių švietimo įstaigose dirba daug nespecialistų, nuo to kenčia teikiamų paslaugų vartotojui kokybė.

Apibendrinant galima teigti, kad išteklių analizės rezultatai leidžia identifikuoti stipriąsias ir silpnąsias veiklos puses.

- **vizija, misija, tikslai.** Šiame žingsnyje apibrėžiama tikslinė organizacijos strategijos orientacija; Tarptautinių žodžių žodyne [47, 323] taip apibrėžiama *misijos* sąvoka: (lot. missio – siuntimas, pavedimas) – atsakingas uždavinys, pavedimas, paskirtis, pašaukimas.

Organizacijos *misiją* R.C. Appleby (2003) apibūdina kaip „platų uždavinį“, išskiriantį tą organizaciją iš kitų panašių ir įvardijantį organizacijos veiklos mastą.

R.Želvys (2003) *misiją* apibrėžia kaip dabartinės organizacijos paskirties apibūdinimą. Misijoje, anot profesoriaus, turėtų būti aprašyta ne tik tai, ką organizacija veikia, bet ir kuo ji skiriasi nuo kitų panašaus tipo organizacijų (t.y. išryškinta jos veiklos specifika).

Svarbus etapas organizacijos misijos įtvirtinime - kuriama *vizija* – „tai lyg tam tikras ateities būklės idealas“ [54, 131]. Vizija nusako, kaip organizacija nori keistis, ką ji žada pasiekti. R. Jucevičius ir kt. nurodo, kad „vizija - tai sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas apie tai,

kokia organizacija bus, kodėl, kur ir kaip ji veiks ateityje“ [26, 70]. Vizija vertinama kaip organizacijos ateities vaizdinys, kurio negalima sutapatinti su misija ir tikslais.

Vizija ypatingai svarbi vadovams, siekiantiems organizacijos veikloje pasiekti teigiamą pokytį. Efektyvūs vadovai, anot Byrd (1998), turi viziją, kuri yra pastovi ir nuosekli. Jie turi įtikinamai parodyti, kuo vizija svarbi visiems bendruomenės nariams, kaip vizijoje atsispindi kitų žmonių interesai ir formuoti pozityvų ir naudingą požiūrį. Svarbu suprasti, kad vizijai įsipareigojama tik tada, kai žmonės patys dalyvauja jos kūrime. Šiuolaikinis vadovas turi numatyti ilgalaikę ateities viziją, skatinti komandinį darbą, skleisti informaciją vidinėms ir išorinėms publikoms, sudaryti bendruomenės nariams galimybę jaustis atsakingais už savo organizacijos rytdieną.

Apibendrinant įvairių autorių požiūrį į misijos ir vizijos vaidmenį galima teigti, kad misija – tai organizacijos vertybių suvokimas, jos sėkmingos veiklos garantas. Misiją galima laikyti svarbesne negu organizacijos tikslai. Ji tarsi susumuoja, apibendrina, deklaruoja organizacijos tikslus, padeda išskirti prioritetus. Vizijos įtvirtinimas padeda geriau suformuluoti organizacijos tikslus ir ateities užduotis.

Analizuojamuose moksliniuose šaltiniuose išskiriama ir tikslų formulavimo bei jų siekimo svarba. Keliami tikslai suteikia organizacijos veiklai kryptingumą. Anot R.C.Appleby (2003), jie pabrėžia gaires, kuriomis paremti konkretūs smulkesni planai.

A.F. James tikslų iškėlimui teikia ypatingą reikšmę, nes „tikslai – tarsi veiklos kelrodė“ [24, 260]:

- suteikia krypties pojūtį;
- sutelkia žmonių pastangas (nustato prioritetus, nurodo kryptį vadovui ir pan.);
- orientuoja planus ir sprendimus (atsako į klausimus ar teisingai pasirinktas veiksmas konkrečioje situacijoje);
- padeda įvertinti organizacijos pažangą tinkamai iškeltas tikslas su konkrečiu įgyvendinimo terminu tampa veiklos standartu, įpareigojančiu organizacijos bendruomenę įvertinti savo pažangą.

R.Želvys (2003) tikslus įvertina kaip išsamų ir konkretų laukiamų rezultatų vaizdinį. Strateginius tikslus švietimo organizacijos dažniausiai formuluoja ir tikisi juos pasiekti per 3-5 metus.

- **alternatyvų kūrimas.** Veikla, apimanti strateginių sprendimų, kurių visuma sudaro organizacijos strategiją, galimų alternatyvų, užtikrinančių misijos ir tikslų įgyvendinimą, parengimą. Strateginiame valdyme vyrauja nuostata, kad loginė ir faktais grindžiama alternatyvų analizė gali garantuoti, jog bus pasirinktas teisingas sprendimas.

- **strateginių trajektorijų analizė bei valdymo struktūros analizė.** Šis žingsnis susijęs su tolesniu racionaliai parinktos strategijos nagrinėjimu.

- **strategijos įgyvendinimas** - žingsnis, kai bendri tikslai transformuojasi į funkcinių sričių specifinius tikslus. Šios stadijos tikslas - pereiti nuo strateginio planavimo prie kitų strateginio valdymo funkcijų – organizavimo, vadovavimo ir kontrolės. Strateginė kontrolė aktuali ne tik teikiant informaciją apie organizacijos strategijos diegimą, bet ir koreguoti strateginių programų realizavimą, produktyviau panaudojant vidinius išteklius. Svarbu pastebėti, kad R.Jucevičiaus (1998) požiūriu, svarbi strateginė kontrolė, nukreipta į išorę ir skirta diegiamai strategijai koreguoti pagal pakitusias sąlygas, o taip pat vertinti organizacijos strategijos dermę su besikeičiančia rinka.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis valdymas taikomas tiek pelno siekiančiose, tiek ir nesiekiančiose organizacijose. Jis siejamas su perspektyva, kaita, kurios yra neatsiejama švietimo sistemos dalis. Ypač sudėtingas uždavinys šiame kontekste tenka savivaldybių administracijų švietimo padaliniams, kurie pokyčius turi strategiškai valdyti daug platesniame komplekse. Todėl išskyla sudėtingos tokių sprendimų suderinimo ir koordinavimo problemos, kurių sprendimui įtakos turi valdymo ir vadovavimo stilius, politikų pozicija ir pan.

1.2. Švietimo pokyčiai ir švietimo reforma kaip strateginio valdymo sritis

Gyvename nuolatinės kaitos laikotarpiu. “Visuomenių vystymosi cikle ateina laikas, kai galima tikėtis radikalių revoliucinių atradimų arba poreikio griauti“, teigia M. Fullan [15, 9]. Sudėtingi visuomenės kaitos procesai, kaip jau buvo minėta, neišvengiamai paliečia ir švietimo sektorių.

Mokslinėje teorijoje ir praktikoje atkreipiamas dėmesys į ekonominio saugumo jausmą švietimo sistemoje, nes švietimas – rinkoje, nes švietime, kaip kitose viešojo administravimo sektoriaus struktūrose (medicinos, teisėtvarkos, teisėsaugos, kultūros ir kt.), kaitos laikotarpiu susiklostė konkurenciniai santykiai tarp įstaigų. Analizuojant tyrėjų nuomonę kaitos klausimu, pasitvirtino prielaida, kad kiekviena sudėtingesnė švietimo reforma yra tarsi sudedamoji socialinio proceso dalis, nes, kaip cituojant R.Želvį ir kt. „kasdienį kiekvieno individo gyvenimą neabejotinai veikia socialinis ir ekonominis kontekstas, į kurį politikai turi atsižvelgti“ [56, 16].

Akivaizdu, kad pokyčių priežastys glūdi platesniame socialiniame kontekste, kuriame švietimas kaip sistema veikia ir kurios dalis ji yra. Būtent mokykla ruošia žmogų išgyventi įvairių socialinių pokyčių erdvėje.

L.Pakalkaitė pagrindinėmis kaitą įgyvendinančios valdymo struktūros ar organizacijos užduotimis įvardija pokyčių vizijos ir strategijos kūrimą, tačiau atkreipia dėmesį ir tai, kad „pagrindinis kaitos elementas – žmogus, kuris savaip suvokia kaitą, išgyvena psichologinę įtampą, baimę, nes jis

įvykius linkęs interpretuoti savaip“ [38, 78]. Straipsnio autorė akcentuoja vadovų gebėjimų svarbą kaitos proceso diegime.

Dauguma mokslininkų į švietimo sistemą žvelgia kaip į visuotinės kaitos sudedamąją dalį, tuo tarpu T. Green, ir kt. (1980) ją vertina kaip gana uždara, „autonomišką“ visuomeninį sektorių, kuri įtakoti galima tik iki tam tikros ribos. Tačiau neabejotinai švietimo kaita vyksta tiek socialiniame, tiek ekonominiame kontekste.

Besikeičiančiai visuomenei gyvybiškai svarbus savivaldybių darbuotojų, švietimo įstaigų vadovų, pedagoginių bendruomenių požiūris į kaitą, mokėjimas valdyti pokyčius bei ugdant puoselėti gebėjimą keistis, kad, M.Fullan teigimu, „nauja galvosena taptų savastimi“ [15, 9]. Mokslininkas išvelgia pokyčiams būdingą visuotinumą.

Vertinant švietimo kaitą analizavusių mokslininkų (Fullan, 1998, Hopkins ir kt., 1998, Želvio, 1999) darbus paaiškėja, kad besikeičiančioje visuomenėje keliami daug aukštesni reikalavimai švietimo įstaigai, nei prieš gerus du dešimtmečius.

A.Maslow pagrindiniu mokyklos uždaviniu laikė padėti vaikui „tapti žmogumi ir, antra, šiuo konkrečiu žmogumi“ [35, 164], t.y. išmokyti jį gyventi vadovaujantis bendražmogiškomis vertybėmis bei atskleisti, realizuoti savo asmeninius gebėjimus, savęs aktualizavimas. Tačiau asmenybės teorijoje reikalavimai mokyklai išplaukia daugiau iš asmenybės sampratos, dar nekeliami įgytų gebėjimų nuolatinio atnaujinimo, pritaikymo visuomenėje problema, kuri aktualizavosi švietimo sistemos pertvarkos istoriniais tarpsniais.

Lietuvos švietimo pertvarka daugiau ar mažiau nuosekliai vyksta daugiau kaip dešimtmetį. Reformų gausa išsiskiria laikotarpis dar iki ir po Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo. Cituojant R.Ališauską, „įžanginio Lietuvos švietimo vizijos formavimo etapo pradžią žymi XX a. devintojo dešimtmečio pabaigoje habil. dr. M.Lukšienės raginimas burtis švietimo specialistams ir galvoti apie švietimo plėtojimo Lietuvoje galimybes“ [1, 27].

Ypač svarbus dokumentas, reiškiantis pirmąjį Lietuvos švietimo reformos įgyvendinimo etapą– Lietuvos švietimo koncepcija (1992 m.). Tais pačiais metais, kaip nurodo R.Ališauskas, Švietimo ir mokslo ministras „patvirtino Antrojo švietimo reformos etapo (pradėto 1998-1999 m.) prioritetus – strateginį dokumentą, žymintį dar vieną etapą švietimo reformoje. Jo būtinybę apsprendė kartu su Lietuvos švietimo koncepcija parengtos švietimo reformos programos pasibaigę terminai“ (visus darbus buvo numatyta baigti 1997 metais) [1, 27]. Ypač aktualus ir pažangus Koncepcijoje iškeltas švietimo modernizavimo klausimas, kuris yra vienas aktualiausių ir šiandien. Analizuojant Koncepciją paaiškėjo, kad joje keliami trys praktiniai prioritetai: kokybės, prieinamumo, harmonizavimo.

Reformoms kryptį nurodė ilgalaikės švietimo strategijos nuostatos ir „Švietimo gairės“(2004). Analizuojant „Švietimo gairėse“ pateiktą išsamią švietimo esamos situacijos apžvalgą bei numatytą perspektyvą paaiškėja, kad švietimo pertvarkos būtinumas orientuojasi į vykstančias šalies socialinio, ūkinio, kultūrinio gyvenimo permainas, „atsivėrusius naujus visuomenės raidos kontekstus ir iškilusius naujus uždavinius, skatinančius išryškinti dabartinį švietimo vaidmenį, nužymėti tolesnės jo plėtotės tikslus bei būtinus pertvarkos darbus.“[46, 37].

Ypač palankus švietimo kaitos vertintojų (Ališausko, 2004, Vėbraitės, 2004) požiūris į Lietuvos Respublikos Seimo patvirtintą Švietimo strategiją (2004). Šis dokumentas vertinamas kaip naujas etapas Lietuvos švietimo reformoje.

Švietimo, kaip vienos iš konservatyviausių sričių, požiūris į kaitą yra nevienareikšmis: naujovių diegėjai iniciatyviai jas siūlo įgyvendinti, tuo tarpu pedagoginėse bendruomenėse dažnai jaučiama joms pasipriešinimas, sąlyginė ar visiška konfrontacija.

R. Želvys (1999) švietimo pasipriešinimą naujovėms aiškina remdamasis istorinėmis tiesomis: mokyklų paskirtis buvo šviečiamoji – perduoti žmonijos sukauptą patirtį, puoselėtą tautos papročius, atlikti socializacijos funkciją, paremtą nusistovėjusių doktrinų ir idėjų sklaida.

P. Rado požiūrio į kaitą švietimo sistemoje skirtumus aiškina pernelyg greitais reformų diegimo tempais, nesusikalbėjimu su pedagoginėmis bendruomenėmis dėl esminių dalykų. Švietimo pokyčių struktūrą ir kaitos kryptį autorius nusako konkrečiai – „nuo komandinės prie poreikiu grindžiamos sistemos“ [43, 24]. Poreikis suprantamas ne tik intelektualine, bet ir ekonominio gerbūvio prasme. Komandinę sistemą autorius aiškina kaip senąją švietimo sistemą, kur netaikytas strateginio valdymo ar „įmantresnio planavimo modelis“. Poreikiu grindžiama sistema suprantama kaip vizija. Šis etapas vertinamas kaip švietimo kaitos strategijos paieškų metas. Šiame etape vienu iš svarbiausių, labiausiai nagrinėjamų - mokyklų tinklo pertvarkos klausimas. Su juo susiduriama visuose hierarchiniuose lygmenyse: nuo aukščiausiojo (diktuojančio politiką) iki žemiausiojo.

Realybėje pokyčiai nevyksta taip, kaip būna numatyta idealiuose, planinguose kaitos modeliuose. Šiandienės švietimo reformos kelias yra sudėtingas, sunkus ir įvairiapusis. Strateginio valdymo taikymas valdymo struktūrose ar organizacijose leidžia optimaliau pasiekti tikslą. Tačiau strategiškai planuojant ateitį, svarbu atsižvelgti į kaitai būdingus tam tikrus dėsningumus, kaitos kryptis, analizuotas ne vieno mokslininko (Fullan, 1998, Hargreaves, 1997, Rado, 2003).

M. Fullan (1998), vienas žymiausiųjų kaitos teoretikų, suformulavo pagrindinius švietimo kaitos principus, kurie padeda vadovams geriau įsigilinti į veiklos procesą ir rezultatą, įvertinti kaitos vyksmo sudėtingumus ir dėsningumus socialinės rinkos ekonomikos laikotarpiu (žr.1 lentelė).

Švietimo kaitos dėsningumai

1 lentelė

Eil. Nr.	Kaitos dėsningumai	Pokyčio proceso samprata
1.	Kuo sudėtingesnė kaita, tuo mažiau ją galima reguliuoti	Kaitos diegėjai turi kurti strategijas, nustatyti standartus ir prižiūrėti, kaip visa tai įgyvendinama. Tačiau dalis pokyčių vyksta nepriklausomai nuo norų bei pastangų. Svarbu keisti visuomenės mąstymo ir įgūdžius, siekiant nepaviršutiniško pokyčio įgyvendinimo.
2.	Kaita nevyksta viena kryptimi; kartais ji kupina netikėtumų, nepaisanti jokių taisyklių	Kaitos procesas kupinas netikėtumų. Kad naujos idėjos būtų veiksmingos ir įgyvendinamos, jas reikia ne tik suvokti, bet ir prisiimti tam tikrus išpareigojimus. Bet kokioje pertvarkoje patys sudėtingiausi pradiniai etapai, kur ypač tikėtinos nesėkmės. Tačiau klaidos galimos net tuomet, kai to mažiausiai tikimasi.
3.	Problemos yra mūsų draugai	Problemos kaitos laikotarpiais neišvengiamos, tačiau tik su jomis susidūrus randami sprendimų būdai. Jeigu kyla problemų, tai pokyčiai tikrai vyksta. Svarbus problemų sprendime asmenybės psichologinis pasirengimas.
4.	Vizija ir strateginis planavimas atsiranda vėliau	Vizijos paskirtis skatinti veikti. Vizija dažniausiai išplaukia iš to, kas jau vyksta. Todėl dažniausiai ji atsiranda vėliau, jau pradėjus veikti, dėl dviejų priežasčių. Pirma, besikeičiančiomis sąlygomis svarbu, kad žmogus apmąstytų padėtį, o tik paskui susidarytų viziją. Antra, vizija turi būti bendras visos bendruomenės veiklos produktas. Kita vertus, vizija pirminėse kaitos stadijose dažnai neprigyja, kai jos kūrime dalyvauja per daug žmonių. Kaitos planavimas turi remtis realia kaitos realybe.
5.	Individualizavimas ir kolektyvizavimas yra vienodai svarbūs	Siekiant, kad švietimo kaita vyktų norima linkme, būtina siekti bendrų tikslų, į procesą įtraukiant švietimo įstaių bendruomenes, ugdant pedagogų gebėjimą pozityviai vertinti inicijuojamus pokyčius. Izoliavimas nuo problemų sprendimo yra problema.
6.	Vienpusė centralizacija bei vienapusė decentralizacija nėra efektyvios	Centralizacijos klaida – perdėta kontrolė, o decentralizacijai būdingas chaosas. Švietimo reformų istorija parodė, kad pokyčiai, „nuleisti iš viršaus“ nėra veiksmingi, o inicijuoti „iš apačios“ taip pat ne visada pasiekia tikslą, nesulaukdami „viršūnių“ palaikymo. Didelė politikų įtaka.
7.	Ryšys su aplinka laiduoja sėkmę	Daugelis organizacijų siekia įgyvendinti vidinę plėtrą, nepakankamai dėmesio skirdamos išorinei aplinkai. Kaitos laikotarpiu dėmesys turi būti paskirstomas tolygiai, vienodai rimtai traktuojant tiek vidinės, tiek išorinės aplinkų svarbą. Įverčio reikalauja tiek socialinė, tiek ekonominė, tiek politinė aplinka.
8.	Kiekvienas žmogus svarbus kaip pokyčių proceso dalyvis	Kaitos procese svarbūs visi su švietimu susiję žmonės. Kiekvienas dirbantis žmogus svarbus kaip pokyčių tarpininkas. Siekiant nuolatinio tobulėjimo būtinas susiklausymas tarp struktūrų ir grandžių: valstybės lygmens ir savivaldybės, savivaldybės ir mokyklos, vadovų ir pavaldinių.

Šaltinis: Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba, p. 64.

Išanalizavus M.Fullan pateiktus švietimo kaitos dėsniumus, paaiškėja, kad įgyvendinant pokytį svarbus visuomenės požiūris į procesą, problemos būvimas (problemos būvimo svarbai pritarė ir kiti autoriai: P.Rado (2003), R. Želvys (1999), vizijos turėjimas, kaitos planavimas tiek „viršutiniuose“, tiek apatiniuose sluoksniuose, veiksmų derinimas. Pokyčių įgyvendinimą galima apibūdinti kaip poslinkį nuo vadovo valdžios organizacijos hierarchinėje struktūroje link jo veiklos, pagrįstos socialinių – psichologinių patyrimų; t.y. nuo valdžios, suteiktos ir palaikomos formalios organizacijos struktūros, link vadovų asmeninių ir pavaldinių charakteristikų, situacijos parametrų bei aplinkos sąveikų (Barvydienė, Kasiulis, 1998). Efektyvus vadovavimas kaitai turi didelės įtakos, ar įvyks pokytis.

R.Želvys, taipogi analizavęs švietimo kaitos dėsniumus, atkreipia dėmesį į D.H. Hargreaves (1997) suformuluotus švietimo kaitos principus, kurie tarsi papildė M.Fullan sampratą apie kaitą D.H.Hargreaves prioritetą reformų laikotarpyje teikia:

- *tikslų reliatyvumui* (geriausia užsibrėžti laikinus, mažiau apibrėžtus tikslus, nes juos dažnai reikia koreguoti);
- *emociniam aspektui* (jausmai ir emocijos veikia racionalių sprendimų priėmimą);
- *politikos įgyvendinimui* (sisteminės švietimo reformos dažniausiai vykdomos visos šalies mastu, tačiau labai svarbu, kaip „prigis“ konkrečioje savivaldybėje, organizacijoje);
- *rekultūrizacijai* (pertvarkos procese būtina bendravimo ir bendradarbiavimo kultūra tarp žmonių, kuriuos liečia pertvarka);
- *restruktūrizacijai* (švietimo įstaigų pertvarka reiškia ir struktūrinius pokyčius);
- *organizacijų mokymuisi* (besikeičiančioje organizacijoje kiekvienas individas turi tapti nuolat atsinaujinančios, besimokančios organizacijos dalimi).

Apibendrinant minėtų autorių nuomones apie švietimo kaitos dėsniumus galima teigti, kad abu jie įvertina įvykių nepastovumą kaitoje, todėl dėmesį teikia trumpalaikių tikslų formulavimui ar vizijos tolimesniuose pertvarkos laikotarpiuose formavimui, pasisako už bendravimą ir bendradarbiavimą su vidine ir išorine aplinka. Kaip prioritetą vertina gerą organizacijos mikroklimatą kaitos diegimo procese; akcentuoja, kad pertvarka dažniausiai reiškia ir organizacijų struktūrų keitimą.

Šalyje vykstančios sisteminės reformos. Sisteminis požiūris – pažiūra į bet kokią nagrinėjamą objektą kaip į sistemą. V.Damašienės teigimu, „sisteminis požiūris yra vienas iš dažniausiai taikomų požiūrių į vadybą kaip į funkciją“[11, 64].

Švietimo pertvarkos apima visą esminių švietimo sistemos sričių keitimąsi. R.Želvys ir kt. (2003), kalbėdami apie sisteminės reformos, jas vertina kaip reformas, apimančias visą švietimo grandinę, kurios kiekviena grandis svarbi kaip strateginio valdymo objektas:

➤ **sprendimų priėmimų srities.** Kaitos metu perskirstomos galios priimti konkrečius sprendimus, t.y. sprendimų priėmime dalyvauja mokyklų bendruomenės, savivaldybių administracijos, politikai; **išteklų srities.** Esminių pertvarkų metu perskirstomi ištekliai (materialiniai bei intelektualiniai). Pvz. Mažakomplektėse kaimo mokyklose „mokinio krepšelio“ nepakanka net minimalaus ugdymo plano įgyvendinimui, todėl savivaldybei tenka perskirstyti lėšas tarp švietimo įstaigų, t.y. mokyklos, kurioje mokosi daug mokinių, sutaupyta „krepšelio“ lėšas „perduoda“ tai, kuri dėl lėšų stygiaus negali užtikrinti net minimalaus ugdymo proceso organizavimo. Perskirstomi ir intelektualiniai resursai – reorganizuojamų švietimo įstaigų pedagogai gali būti perkelti į kitą mokyklą.

➤ **reguliavimo srities.** Reformos metu keičiami įstatymai ir normatyviniai dokumentai, atsiranda naujų leidimų ir draudimų. Pvz. Pastaruoju kaitos laikotarpiu patvirtintas naujas Švietimo įstatymas, reglamentuojantys esminius pokyčius švietimo srityje.

➤ **vertybių sistemos.** Pertvarkos laikotarpiu iškeliamos naujos arba labiau pabrėžiamos kai kurios senos vertybės. Mokykloje viskas svarbu – ir pagarbos valstybės simboliams, ir mūsų istorijai ugdymas, ir naujų gebėjimų ugdymas. Žmogui reikia vertybių sistemos, kuri padėtų jam nepasiklysti rinkos ekonomikos platybėse, sudėtingose ir prieštaringose demokratinėje visuomenėje, išmokti gyventi ir sugyventi bendruomenėje (Švietimo naujienos. 2004, Nr. 13).

➤ **interesų grupių.** Reformų laikotarpiu skatinami visuomenės atskirų segmentų nariai aktyviai dalyvauti kaitos procese, išsakyti savo poziciją.

Apibendrinant galima teigti, kad švietimo reforma – neatsiejama visa apimančios socialinės reformos dalis. Kintant socialinei ir ekonominei sistemai, keičiasi ir švietimas. Kokybiškesnis švietimas negali užtikrinti didesnio socialinio teisingumo ar aukštesnio gyvenimo lygio, tačiau socialinis teisingumas ir racionalaus finansinių išteklių panaudojimo švietime užtikrinimas gali sudaryti sąlygas aukštesnei švietimo kokybei. Pokytis didžiąja dalimi priklauso nuo to, kaip į jį reaguos visuomenė. Todėl svarbus požiūris į kaitą formavimas, gebėjimas valdyti kaitą bendraujant ir bendradarbiaujant su žmonėmis, ieškant visuotinai priimtinausių sprendimo būdų.

1.3. Lietuvos švietimo strategija Europos Sąjungos kontekste

Politinės permainos bei ekonomikos globalizacija seniai peržengė regionų, valstybių ribas. Y.Beernaert (2002) teigia, kad valstybės nėra ir negali egzistuoti izoliuotai viena nuo kitos, kad tiek ekonomikos, tiek kultūrų suartėjimas yra natūralus procesas, todėl novatoriškų tarptautinių dimensijų atspindėjimas ir įgyvendinimas visose veiklos sferose (tarp jų ir švietime) tampa viena iš šiuolaikinio gyvenimo realijų.

Gilinantis į mokslinėje literatūroje pateikiamus vertinimus apie Lietuvos Valstybėje strateguojamus pokyčius švietimo sistemoje paaiškėjo, kad vienu iš prioritetų keliamas mokymosi visą gyvenimą užtikrinimas. Deja, šio tikslo Lietuvoje buvo pradėta siekti, lyginant su kitomis Europos šalimis, pavėluotai.

Ypač svarbi, nors mokslininkus pasiekusi pavėluotai, buvo informacija apie UNESCO pareikštą (1965 m.) poziciją, jog šiuolaikinis mokslo, technikos ir technologijos raidos lygis ir plėtotės tempai reikalauja, kad žmogaus ugdymas ir saviugda tęstųsi visą gyvenimą (Lyginamoji edukologija, 1997). Todėl šiuo metu Lietuvoje, turinčiai pakankamai informacijos apie kitų šalių švietimo sistemose keliamus prioritetus, pasiekimus bei praktiką, inspiruojamos naujovės bei pokyčiai, pagrįsti tyrimais, strateginiu planavimu bei racionalių jų valdymu.

Tik 2001-ųjų metų birželio mėnesį suburtas Lietuvos nacionalinis švietimo forumas (NŠF) (www.forumas.smm.lt) prabilo apie būtinybę kurti visiems prieinamą ir kokybiškai naują ugdymo sistemą (Švietimo visiems kokybė: pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą įgūdžiai. Europos dimensija ir Baltijos šalių vizija, 2004). Tam tikslui pasiekti vykdoma pertvarka Lietuvos švietimo sistemoje.

Vykdamas švietimo reformą, pertvarkant mokyklų tinklą, keičiant mokyklų finansavimo sistemą ir pan., siekiama lygiuoti į aukštus tarptautinius standartus, kokybę, reikalavimus moksleivių socialinės gerovės užtikrinimui. Nacionalinius (ar regioninius) švietimo prioritetus, nuostatas ar rodiklius galima įvertinti tik lyginant juos su analogiškais kitų šalių (regionų) rodikliais (Lietuvos švietimas, 2004). Pvz. Analizuojant įvairiose šalyse ir įvairiu laiku vykusias pertvarkas švietimo sistemoje, didėja tikimybė priimti tinkamas sprendimus tobulinant sistemą kitoje šalyje.

P. Rado (2003) išsakė gana skeptišką nuomonę apie kitų šalių patirties „aklą“ kopijavimą. Autorius kritikuoja valstybės strategų kai kuriais atvejais bandymus pasiremti „Vakarų pavyzdžiais“, kurie kartais lieka nesukurtos, nepriderintos prie savo šalies tradicijų ir aplinkos švietimo vizijos pakaitas. Pvz. Rengiant švietimo sistemos pertvarką Lietuvoje, remtasi Europos šalių patirtimi, kai

kurias detales vienareikšmiškai „kopijuojant“. Iš Danijos valstybės „pasiskolintas“ ir pritaikytas vidurinėse mokyklose profilinio mokymo modelis.

Prioritetiškai vertinama esamos švietimo būklės analizės, jos lyginimo globalioje erdvėje, strateginio planavimo svarba ir „Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programoje“, patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. sausio 24 d. nutarimu Nr. 82: “Susiklosčiusią švietimo strateginio planavimo tradiciją sustiprino šalyje vykdoma pertvarka, pastaruoju metu plėtojama švietimo būklės stebėseną, nacionaliniai ir tarptautiniai lyginamieji tyrimai“ [52, 64].

Analizuojant Lietuvos valstybinės švietimo strategijos dermę su Europos Sąjungos švietimui keliamais uždaviniais, galima teigti, kad ir Lietuvoje, ir Europos Sąjungoje akcentuojamos tos pačios vertybės: kokybė, efektyvumas, prieinamumas ir švietimo sistemų jungtys.

Europos Sąjungos „Detali tolesnio darbo, siekiant įgyvendinti Europos švietimo ir mokymo sistemų tikslus, programa“(2003) numato tris pagrindinius strateginius tikslus:

- gerinti Europos Sąjungos švietimo ir mokymo sistemos kokybę ir efektyvumą;
- garantuoti švietimo ir mokymo sistemų prieinamumą visiems;
- atverti švietimo ir mokymo sistemas platesniam pasauliui.

Analizuojant Lietuvos Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, patvirtintą Lietuvos Respublikos Seimo 2002 lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187 (Žin., 2002, Nr. 113-5029), paaiškėja, kad joje keliami du tikslai švietimui:

- kurti efektyvią ir darnią, visiems prieinamą ir tęstinę švietimo sistemą, sudarant sąlygas mokytis visą gyvenimą;
- užtikrinti švietimo sistemos kokybę integruojantis į bendrą Europos šalių švietimo erdvę.

Analizuojant ir lyginant Europos Sąjungos ir Lietuvos Valstybės strategijas, išryškėjo abiejose strategijose išskiriamas prioritetas švietimo paslaugų kokybei, mokslo prieinamumui, atvirumui visuomenei ir žinių siekimo tęstinumui visą gyvenimą (žr. 3 pav.). Šios vertybės - tai efektyvumas, atsakingas valdymas, racionalus išteklių naudojimas, socialinis teisingumas, atvira pilietinė visuomenė. Strategijų dermė akivaizdi; jose naudojama net ta pati retorika.

Prieinamumas



3 pav. Švietimo politikos uždaviniai.

Šaltinis: sukurtas magistro darbo autorių.

Išanalizavus norminiuose dokumentuose keliamus pagrindinius uždavinius švietimui paaiškėjo, kad švietime vienu iš pagrindinių siekiamybės objektu tampa prieinamumas, kokybė ir teikiamų ugdymo paslaugų veiksmingumas.

Dabartinėje švietimo strategijoje 2003-2012 m. keliami trys pagrindiniai tikslai [52,69]:

1. Sukurti efektyvią ir darnią, atsakingu valdymu, taikliu finansavimu ir racionaliu išteklių naudojimu pagrįstą švietimo sistemą.
2. Išplėtoti tęstinę, mokymosi visą gyvenimą laiduojančią ir visiems prieinamą, socialiai teisingą švietimo sistemą.
3. Laiduoti švietimo kokybę, atitinkančią atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens poreikius.

R. Ališauskas (2004) pastebi, kad švietimas kelia sau kai kurių bendrųjų vertybių puoselėjimo tikslus, tikėdamasis įtakoti bendrąją šalies raidą. Šios vertybės – tai efektyvumas, darna, atsakingas valdymas, tikslus finansavimas, racionalus išteklių naudojimas, tęstinumas, socialinis tęstinumas, kokybė, atvira pilietinė visuomenė, rinkos ūkis, asmens poreikių tenkinimas.

Lietuvos Respublikos Seimas 2003 m. liepos mėn. patvirtino ilgalaikę Valstybinę švietimo strategiją 2003–2012 m. (Žin., Nr.12, p. 69). Lietuvos Valstybės švietimo strategijos 2003–2012 metams įgyvendinimo programa, anot R. Ališausko (2004), atsižvelgta į praeities pamokas, užsienio šalių patirtį, laikytasi modernių viešojo administravimo ir kokybės vadybos teorinių išvalgų.

Realiame pasaulyje pokyčiai nevyksta taip, kaip būna numatyta idealiuose, planinguose kaitos modeliuose, o vadybos teorijoje aptarti modeliai tik iš dalies paaiškina sudėtingus vadovavimo mechanizmus kaitai, nes kaitos rezultatus galiausiai nulemia joje dalyvaujantys žmonės. Tik tuomet bus užtikrinta sėkminga švietimo kaita ir bus išvengta tokios kaitos, kuri neskatina pažangos.

Strategijos įgyvendinimo programa suskirstyta į penkias strategines kryptis:

1. Valdymo tobulinimas. Didžiausias dėmesys skiriamas kokybės vadybos principams, numatantiems atsakomybę ir atskaitomybę, pagrįstą racionaliai ir skaidriai planuojamais ir skirstomais finansiniais ištekliais.

2. Infrastruktūros tobulinimas. Prioritetas teikiamas mokymosi prieinamumui, socialiniam teisingumui, mokymuisi visą gyvenimą. Teikiamų švietimo paslaugų tinklo racionalizavimo, naujų švietimo paslaugų ir jungčių išplėtojimo siekiama tobulinant infrastruktūrą.

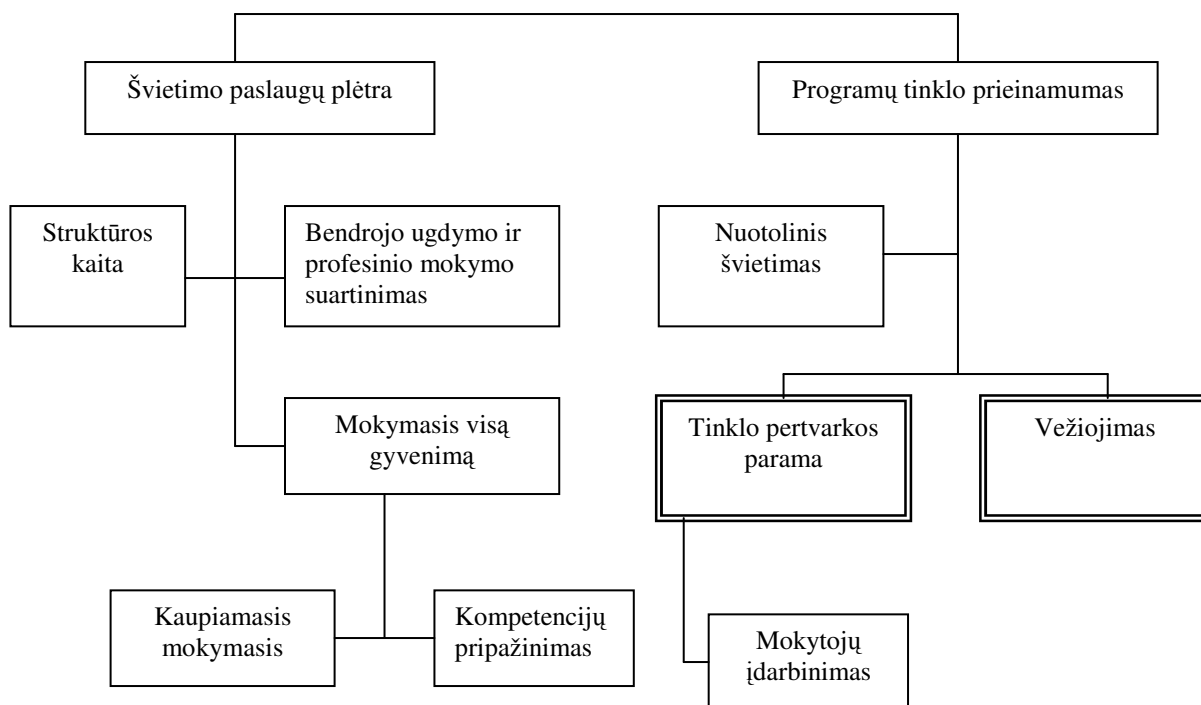
3. Paramos tobulinimas. Didžiausias dėmesys skiriamas lygių, socialiai teisingų švietimo galimybių teikimui: paramos mokiniams puoselėjimui, paramos mokykloms organizavimui. Didžiausios vertybės – mokymosi prieinamumas, socialinis teisingumas, kokybė.

4. Turinio tobulinimas. Daugiausia dėmesio skiriama mokymo individualizavimui pagal asmens poreikius ir galimybes, studijų turinio atitikties darbo rinkos žinių visuomenėje poreikiams pritaikymui. Didžiausios vertybės – socialinis teisingumas, kokybė.

5. Personalo tobulinimas. Akcentuojami pokyčiai pedagoginio personalo rengimo, naujų kompetencijų diegimo ir vertinimo, mokyklų vadovų kvalifikacijos tobulinimo sistemoje.

Analizuojant strategines kryptis galima teigti, kad kiekviena kryptis savomis specifinėmis priemonėmis prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo, tačiau, strateginių tikslų ir priemonių jiems įgyvendinti analizė parodė, kad efektyvumo ir darnos tikslams labiausiai tarnauja pirmos dvi kryptys: valdymo tobulinimas ir infrastruktūros tobulinimas, prieinamumo ir socialinio teisingumo tikslams – trys kryptys: infrastruktūros tobulinimas, paramos tobulinimas, turinio tobulinimas, o kokybės tikslui – dvi paskutinės: turinio tobulinimas ir personalo tobulinimas.

Pedagoginėje praktikoje, dokumentuose ir literatūroje pažymima, jog žmogus yra didžiausia vertybė ir pagrindinė sėkmingos švietimo reformos vyksmo sąlyga, todėl jų interesams, paslaugų kokybei, socialiniam saugumui skiriamas vis didesnis dėmesys. Su mokyklų tinklo pertvarka glaudžiai susiję du pagrindiniai infrastruktūros tobulinimo aspektai - švietimo paslaugų prieinamumas, jų kokybė bei naujų švietimo paslaugų plėtra (žr. 4 pav.)



4 pav. Infrastruktūros tobulinimo aspektai.

Šaltinis: Ališauskas, R., (2004). Švietimo reformos įgyvendinimo modeliavimas. *Lietuvoje Švietimo visiems kokybė: pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą įgūdžiai, Europos dimensija ir Baltijos šalių vizija* // Regioninė konferencija, Vilnius, p.30.

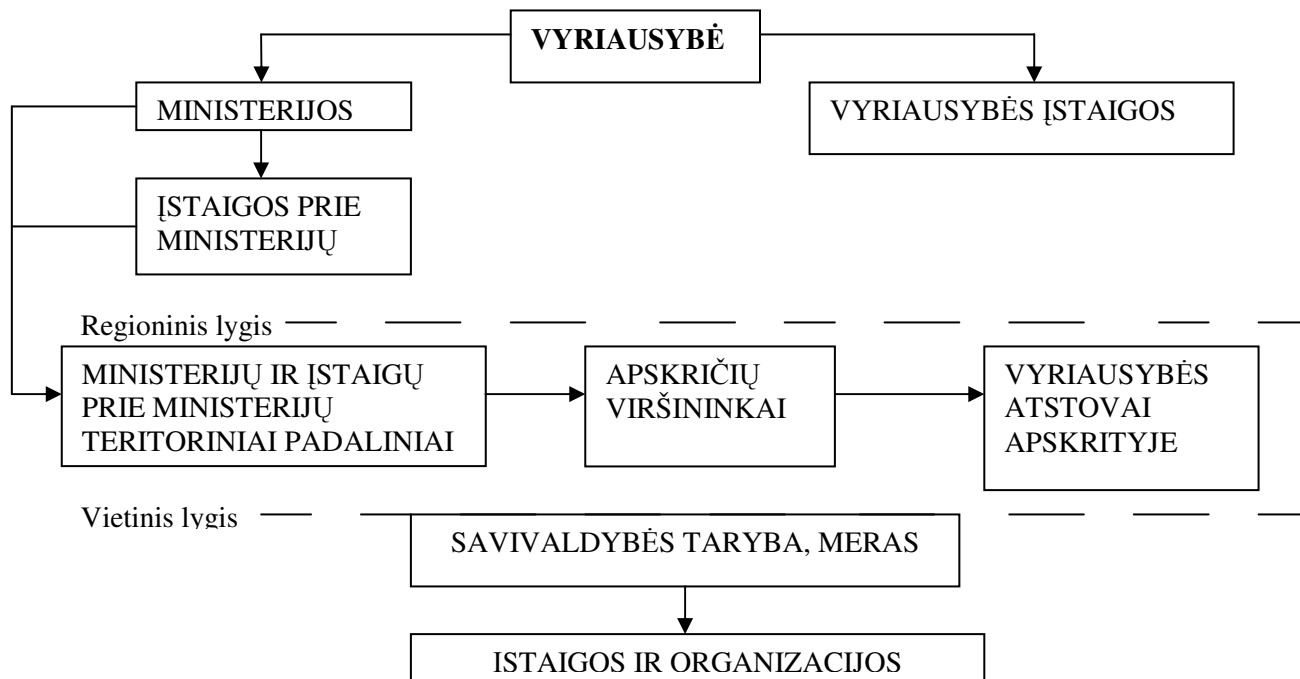
Analizuojant įvairius norminius aktus paaiškėjo, kad valstybės politikos pagrindinės kryptys švietime - keisti visuomenės nuostatas nuo mokymosi visam gyvenimui į mokymąsi visą gyvenimą, kuriant modernią švietimo sistemą, kuri sudarytų sąlygas kiekvienam, bet kokio amžiaus žmogui patekti į švietimo sistemą, judėti tarp švietimo pakopų ir ugdymo įstaigų. Prieinamumas, mokymosi visą gyvenimą užtikrinimas garantuojamas racionaliai pertvarkant mokyklų tinklą, gerinant vaikų vežiojimą į mokyklas.

Nagrinėjamuose dokumentuose reglamentuojamas didžiausias atsakomybės, pertvarkant mokyklų tinklą, delegavimas savivaldybėms, nes būtent jos geriausiai žino vietos gyventojų lūkesčius, pertvarkos poreikį ir mastą.

1.4. Savivaldybės vaidmuo realizuojant švietimo sistemos strateginį valdymą

Sisteminės kaitos formuojamos vyriausybėje (vykdomosios valdžios institucijose), aktyviai talkinat strateginio valdymo profesionalams, tačiau kaitos procesų realizavimas vis dažniau deleguojamas savivaldybių administravimo subjektams. Rajonų (miestų) savivaldybės, siekiančios efektyvios veiklos vietose, priimančios atsakomybę už vartotojams teikiamų paslaugų kokybę, siekia valdyti situaciją, įtraukti vietos bendruomenės narius į strateginių sprendimų rengimą ir įgyvendinimą, veiklos procesų vertinimą (Gipienė, 2001).

Taigi, kaita, ypač jeigu ji yra sisteminė, apima visas hierarchines struktūras nuo vyriausybės, apskričių iki savivaldybių, organizacijų. Viešojo administravimo sistema teisiškai įtvirtinta Konstitucijoje ir įstatymuose, kuriuose nustatyta šių institucijų tarpusavio santykių hierarchinė struktūrinė tvarka (Čiočys, 2000). Vykstant kaitai Respublikos mastu, vis daugiau autonomijos švietimo srityje suteikiama savivaldybėms, kurios yra tarsi jungiamoji grandis tarp sisteminės kaitos iniciatorių ir tų organizacijų, kuriose pokytis įgyvendinamas (žr.5 pav.).



5 pav. Valdymo lygiai.

Šaltinis: parengta magistro darbo autorių pagal seminaro „Viešojo administravimo sistema ir teisiniai administracinės veiklos principai“ (2004) medžiagą.

Išanalizavus hierarchinius lygius, kuriuose sprendžiamos švietimo problemos bei nagrinėjami aktualūs klausimai, galima teigti, kad racionalūs sprendimai bus pasiekti tik esant bendravimo ir bendradarbiavimo ryšiams tarp grandžių. Norint sėkmingai įgyvendinti kaitą tiek valstybės, tiek savivaldybės, tiek organizacijos mastu, svarbus sisteminis požiūris į realizuojamus pokyčius, žinojimas, ką keisti ir kaip keisti.

A.Perry (1998), vienas iš viešojo administravimo tyrinėtojų, mini septynis efektyvumą lemiančius veiksnius, kurie labai svarbūs ir realizuojant kaitą: techninius (įgudimo), žmogiškuosius (sugebėjimo bendrauti), konceptualiuosius (bendro suvokimo, kaip priimami sprendimai, vystosi įvykiai ir pan.), įgūdžius, atskaitingumą, dėmesį rezultatams, sugebėjimą dirbti sistemoje ir rasti balansą (sprendimų ir veiksmų subalansavimo).

V.Damašienė išskyrė tris sistemos ypatybes [11, 25]:

- nauja kokybė, kurią sukuria sistemų elementai, sujungti atitinkamais ryšiais (efektyviausiai vertinama ta sistema, kuri visi elementai ar lygiai veikia siekdami to paties tikslo) Pvz. Vyriausybės ir savivaldybių veiklos dermė organizuojant mokinių vežiojimą į mokyklas ir iš jų.;

- sistemų hierarchija. Ji yra ne tik sistemų, bet ir funkcijų hierarchija. Sistemų, esančių skirtingose hierarchinėse pakopose, funkcijos gali būti skirtingos.

Pvz. Švietimo ir mokslo ministerija, formuojanti švietimo politiką, deleguoja mokyklų tinklo pertvarkos vykdymą savivaldybėms;

- struktūra. Visų sistemų turinys yra jos funkcija, o forma – jos struktūra.

Išanalizavus sistemų ypatybes galima teigti, kad sistemos struktūra turi atitikti sistemos funkcijas, o sistemos struktūra sudaryta iš pakopų, atitinkančių funkcijų hierarchiją. Efektyvios veiklos ypatybės ir principai ypač aktualūs savivaldybėse, siekiant efektyvių sisteminių pokyčių, deleguotų aukštesnių valdymo struktūrų, realizavimo rajonuose (miestuose) ir efektyvaus jų strateginio valdymo.

Tarp administracinių vertybių pažymėtinos: nešališkumas, atranka ir kilimas, remiantis nuopelnais, specializacija ir patyrimas, informacijos naudojimas, analizuojant visuomeninius reikalus, dokumentai veiklos tęstinumui žymėti, sprendimai, paremti efektyvumu (didžiausiu produktyvumu pagal esamas lėšas) ar ekonomija (produktyvumu mažiausia kaina). Viešasis administravimas (Lietuvos Respublikos Seimo statute) akcentuoja strateginį valdymą, atsakomybės derinimą su autoritetu, kainos - naudos analizę priimant racionalius sprendimus ir kt. [27, 36].

V. Damašienė (2002) akcentuoja valdymo metodų taikymo tiesioginį poveikį proceso sėkmei, kuriuos besąlygiškai naudoja ir savivaldybės. Valdymo metodus autorė apibrėžia kaip visumą būdų,

kuriais daromas kryptingas poveikis, siekiant užsibrėžtiems tikslams pasiekti; tai tikslui pasiekti būdai, kuriais valdymo subjektas veikia valdymo objektą, siekdamas užsibrėžto tikslo.

Siekiant įvertinti ryšio tarp grandžių aktualumą, mūsų nuomone, svarbu kalbėti apie visose valdymo pakopose bendros vizijos turėjimą, bendradarbiavimo kultūrą ir visa tai, cituojant T. Deal, A. Kenedy, „kas žmones verčia judėti reikiama kryptimi“ [12, 4].

Tačiau diskutuodami priėjome išvados, kad „iš viršaus nuleisti“ švietimo sistemos pokyčiai efektyviausiai strategiškai valdomi ir įgyvendinami tuomet, kai vietų savivaldybių atsakingi darbuotojai, įsigilindami į konkrečią situaciją (tirdami ir analizuodami, vertindami ją), bendraudami su žmonėmis siūlo politikams kaitos priemones ir būdus. Procedūrinis teisingumo aspektas reikalauja nešališkumo ir lygybės. Nešališkumas, J. Paliduskaitės (2003) vertinimu, reiškia bandymą objektyviai ir atvirai veikti. Vadovaujantis lygybės principu, atsižvelgiama į visas suinteresuotas jėgas, platesnius bendruomenės interesus, pripažįstant ir gerbiant visų su kaita susijusių asmenų teises. Tokia tendencija – savivaldybių vaidmens svarbos - išsakoma ir Vyriausybės bei Švietimo ir mokslo ministerijos dokumentuose.

Švietimo politika ir vykdoma reforma yra svarbūs, jie sudaro pokyčių pagrindą, tačiau kiekvienoje savivaldybėje svarbu atskleisti galimybes tuos pokyčius įgyvendinti orientuojantis į savojo regiono specifiką, infrastruktūrą. Praktikoje egzistuoja du lygmenys – priklausomai nuo to, kokią vietą regiono lygmuo užima tarp valstybės struktūrų ir savivaldybės (Mokyklą visiems kuriame šiandien, 2003). Mokyklų tinklo pertvarka vykdoma Valstybės mastu, tačiau pats procesas deleguojamas į regionus, pavedamas vietos savivaldybėms, politikams.

R. Želvys (1999) šalies mastu inicijuojamų pokyčių sėkmę vertina kaip jų prigijimo konkrečioje vietovėje (savivaldybėje, mokykloje) sėkmę.

Kur kas kategoriškiau pertvarką centralizuotu lygmeniu vertina K.S. Louis (1994), įprastinę centralizuotos kaitos schemą įvardindamas kaip pernelyg biurokратиšką ir nelanksčią, kad galėtų būti įvertintos konkrečios vietovės žmonių poreikiai, aplinkybės (intelektualinės, finansinės ir pan.). Apibūdinamas naujų reformų diegimą, autorius akcentuoja kiekvieno regiono savos vizijos turėjimo būtinybę.

Apibendrinant autorių nuomones apie „nuleistų iš viršaus“ reformų prigijimą savivaldybėse galima teigti, kad bet kokia reforma turi atitikti savivaldybės galimybes, atliepti bendruosius tikslus ir poreikius.

Regiono švietimo politiką vienokiu ar kitokiu mastu lemia visos suinteresuotos žmonių grupės: moksleiviai, studentai, jų tėvai, pedagogai, ugdymo įstaigų vadovai, profsąjungų atstovai ir kt.

Analizuojant mokslinėje literatūroje išsakomus vertinimus dėl visuomenės aktyvumo, paaiškėjo, kad Nepriklausomoje Lietuvoje žmonės kur kas aktyviau ir drąsiau išsako savo pozicijas regiono švietimo politikos klausimais. „Pokyčiai sukūrė prielaidas švietimo politiką nuosekliau grįsti socialinių partnerių sąveika“, - teigiama „Švietimo gairėse“ [46, 12].

M. Fullan (1998) kiekvieną individą įvertina kaip pokyčių tarpininką, nors, švietimo kaitos tyrinėtojo vertinimu, nė vienas žmogus realiai negali suvokti, kokie sudėtingi yra pokyčiai nuolat besikeičiančioje sistemoje. Todėl savivaldybių administracijų švietimo padalinių darbuotojai, teikdami steigėjui (Savivaldybės tarybai) sprendimo projektus (pvz. dėl mokyklų reorganizavimo), turi gauti įstaigos, kurią liečia pertvarka, bendruomenės pritarimą; taip pat ir aukštesnio lygmens politinį palaikymą.

R. Želvio ir kt. (2003) vertinimu, tai įprasčiausias ir labiausiai taikomas regionuose švietimo politikos pobūdis – „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ principas, kai regionų valdžios struktūros, vykdydamos centrinę valdžios institucijų nukreiptą politiką, paveda jos įgyvendinimą žemesnio lygmens padaliniais. Tačiau pastebima ir „iš apačios“ kylančių iniciatyvų pakeisti nusistovėjusią tvarką, formuoti naują strategiją.

Analogiškai, veikimo „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“ modelius, įgyvendinant regionų politiką, vertina P.Rado (2003). Šie modeliai, autoriaus vertinimu, išreiškia pertvarkomos švietimo sistemos proceso bruožus, įtakoja sąlygas.

Savivaldybių valdžia nuolat susiduria su dilema, kaip teisingai išskirti prioritetus švietimui, kad būtų priimtas teisingas sprendimas, kaip teisingai strategiškai valdyti reformos diktuojamus procesus: profilinio mokymo diegimo, gimnazijų steigimo ir akreditacijos, mokyklų tinklo pertvarkos ir kt. Įvairiuose šaltiniuose ypač didelis dėmesys skiriamas ryšiams su visuomene, vartotojų nuomonės išklausei ir, atsižvelgiant į ją, sprendimų priėmimas.

Šiuo metu savivaldybėse rengiamos derybos tarp įvairių grandžių, konsultacijos; renkami pasiūlymai iš mokyklų bendruomenių, tėvų. Savivaldybėse veikia naujos grandys - Švietimo tarybos, kurias sudaro savivaldybių administracijos darbuotojai, politikai, tėvų atstovai, moksleiviai, pedagogai. Tarybos tikslas – ieškoti bendrų sprendimo būdų aktualiais švietimo klausimais, spręsti problemas, tarpininkauti kuriant rajono švietimo strategiją.

Analizuojant mokslinėje literatūroje išsakytas mintis apie savivaldybių lygmenyje priimamus sprendimus švietimo klausimais, galima teigti, kad efektyviausias veikimo būdas, įgyvendinant švietimo politiką - suteikimas kuo daugiau atsakomybės už vadovavimą ir veiklą pačioms įstaigoms.

D. Hopkins ir kt. (1998) vertinimu, vien didesniu pasitikėjimu ir visapusiškos atsakomybės delegavimu organizacijoms, savivaldybės darbuotojai nepasieks norimo rezultato. Šiame procese ypač

svarbūs saitai tarp vietos švietimo skyrių ir mokyklų: “Reikia „draugiškai įgyvendinti“ politiką, susijusią ne tik su kaitos turiniu, bet ir procesu“[23, 32].

Iš savo darbo (praktinės) patirties ir studijuodami mokslinę literatūrą suformulavome požiūrį, kad veiksmingiausias kaitos proceso įgyvendinimas, kaip jis suprantamas visapusiškai bei strategiškai valdomas. Strategija, anot D.Hopkins ir kt. (1998), sukuriama tik veiksniai sąveikaujant vieniems su kitais.

Piliečiai tiki, kad bus priimtas pats geriausias ir efektyviausias sprendimas, o aukštesnio lygmens viešosios institucijos tiesiogine administracine veikla, rengdami viešosios politikos kryptis, programas ir projektus, formuodami jų įgyvendinimą, turi pateisinti visuomenės lūkesčius.

1.5. Ukmergės rajono švietimo įstaigų strateginio valdymo problemos ir prielaidos

2004 m. Statistikos departamento duomenimis, Ukmergės rajone gyveno 47 889 gyventojai, iš jų 7226 besimokantys bendrojo lavinimo mokyklose. Taigi, švietimo auditorija – bene didžiausia visuomenės auditorijos dalis.

Ukmergės rajone veikia 24 bendrojo lavinimo mokyklos (žr. 3 priedas): 1 keturmetė gimnazija, 7 vidurinės mokyklos (3 mieste, 2 – kaime), 14 pagrindinių (3 - mieste, 11 – kaime), iš kurių 9 – dešimtmetės; 1 mokykla/darželis, 1 Jaunimo mokykla. Rajone mokiniams sudarytos sąlygos papildomai ugdytis trijose neformaliojo ugdymo įstaigose: Dailės, Muzikos, Sporto mokyklose. Ukmergės rajono savivaldybės tarybos 2004-09-29 sprendimo Nr. 7-190 „Dėl Ukmergės rajono ugdymo įstaigų klasių komplektų ir grupių skaičiaus 2004/2005 m.m.“ duomenimis, jose iš viso mokosi 1283 moksleiviai.

Nuo 2001 m. rugsėjo 1 d. Ukmergės rajone neliko rusų kalba dėstomų klasių. Nė vienoje bendrojo lavinimo mokykloje nėra organizuojamas mokymas antrojoje pamainoje.

Kaimo pradinės mokyklos, 2002 –12 –20 Ukmergės rajono tarybos sprendimu Nr. 7 - 82 “Dėl Ukmergės rajono pradinių mokyklų reorganizavimo į pradinio ugdymo skyrius”, reorganizuotos į pagrindinių mokyklų skyrius. Analizuojant Ukmergės rajono savivaldybės tarybos 2004-09-29 sprendimą Nr. 7-190 “Dėl Ukmergės rajono ugdymo įstaigų klasių komplektų ir grupių skaičiaus 2004/2005 m.m.“, paaiškėjo, kad kaimo vietovėse veikia šešios ikimokyklinės įstaigos (jas lanko 116 vaikų). Atsižvelgiant į tėvų pageidavimus, vietovėse, kur nėra ikimokyklinių grupių, steigėjo sprendimu, sukomplektuotos mišrios priešmokyklinės grupės. Mažėjant bedarbystei Ukmergėje (Darbo

biržos duomenimis, 2005 m. kovo mėnesį nedarbo lygis rajone buvo 2,6 % mažesnis nei praėjusių metų tuo pačiu ataskaitiniu laikotarpiu), tikėtina, kad daugiau tėvų rinksis institucinį ikimokyklinį ugdymą.

Analizuojant dokumentus, parengtus siekiant užtikrinti ugdymosi poreikių tenkinimą, mokymo prieinamumą kiekvienam moksleiviui bei racionaliai užpildyti mokyklų bazes Ukmergės rajone, paaiškėjo, kad priėmimas į bendrojo lavinimo mokyklas reglamentuojamas teritorijų padalinimu ir Ukmergės rajono savivaldybės tarybos patvirtinta Mokinių priėmimo į bendrojo lavinimo mokyklas tvarka. Švietimo ir sporto skyriaus specialistai nuolat tiria ir analizuoja Tvarkos nuostatų vykdymą. Mokyklose besimokančių mokinių, gyvenančių už mokyklai priskirtos teritorijos ribų, 2003/2004 m. m. buvo per 600. Didžiausia dalis jų - per 350 moksleivių - mokėsi vidurinėse mokyklose.

Analizuojant Ukmergės rajono savivaldybės tarybos sprendimus, paaiškėjo, kad, kito ir ikimokyklinių įstaigų tipai: nuo 2004 metų gegužės 1 d. rajono gyvenvietėse bei kaimuose neliko vaikų darželių kaip atskirų įstaigų. Jie buvo prijungti prie artimiausių bendrojo lavinimo mokyklų. Kaimo pradinės mokyklos, 2002–12–20 Ukmergės rajono tarybos sprendimu Nr. 7 - 82 “Dėl Ukmergės rajono pradinių mokyklų reorganizavimo į pradinio ugdymo skyrius”, reorganizuotos į pagrindinių mokyklų skyrius.

Gyventojų surašymo duomenimis (2002 m.), Ukmergės rajone aukštąjį išsilavinimą įgiję 9,5%, aukštesnįjį – 22,2 %, šalyje atitinkamai 12,6 % ir 19,3 %. Žmonių su viduriniu išsilavinimu Ukmergės rajone taip pat mažiau nei Lietuvoje (atitinkamai 21,1% ir 27,2%). Pagrindinį išsilavinimą įgijusių skaičius rajone siekia 16,5% (šalyje-15%). Tarp neturinčių pradinio išsilavinimo gyventojų 40,2% sudaro dar besimokantys pagal pradinio ugdymo programas mokyklinio amžiaus vaikai, o daugumą (55,3%) sudaro jau pensinio amžiaus žmonės. Ekonomiškai aktyvių asmenų skaičius neturinčių pradinio išsilavinimo gyventojų grupėje siekia 4,5%, o apskritai rajone ekonomiškai aktyvūs asmenys, net neturintys ir pradinio išsilavinimo, neraštingi ar raštingi, nors ir nelankę mokyklos, sudaro 0,6% visų rajono šios grupės gyventojų.

Ukmergės rajono švietimo sąvadų duomenų analizės galima spręsti, kad kiekvienais metais vis daugėja mokinių, kartojančių kursą: 2001-2002m.m - 0,7% nuo bendro moksleivių skaičiaus, 2002-2003 m.m - 0,8%, 2003-2004m.m - 0,9%. Akivaizdu, kad kurso kartojimas padidina iškritimo iš mokyklos tikimybę. Vidutiniškai vieno kartojančio kursą mokinio išlaikymas, priklausomai nuo vietovės, kurioje yra mokykla, mokyklos tipo, ugdymo koncentro, kainuoja nuo 1501,3 Lt iki 4439,4 Lt. Iš pokalbio su Švietimo ir sporto skyriaus darbuotojais galima spręsti, kad tokios pakartotinės finansinės investicijos nėra itin racionalios ir geresnis problemos sprendimo būdas būtų ugdytinio orientavimas mokytis jo gebėjimus atitinkančioje mokymo įstaigoje (pvz. Jaunimo mokykloje).

Iš statistikos duomenų, dokumentų analizės, pokalbio su Švietimo ir sporto skyriaus specialistais galima spręsti, kad Ukmergės rajono švietimo sistema dar nepakankamai efektyviai išnaudojamas ugdymo kokybės potencialas; kaip prielaidą padėčiai gerinti galima numatyti racionalaus mokyklų tinklo pertvarkos rajone procesą, kuris yra vienas iš pagrindinių Vyriausybės deleguotų uždavinių savivaldybėms (Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos); o Švietimo įstatymas įpareigoja turėti pakankamą pradinio, pagrindinio, vidurinio ir neformaliojo švietimo įstaigų tinklą.

Ukmergės rajono savivaldybėje mokyklų tinklo pertvarka – tęstinis procesas. Pirmas didelis mokyklų tinklo optimizavimo projektas buvo parengtas 1998 metais, kurio vizija – optimalus ugdymo įstaigų tinklas, užtikrinantis ugdytinių visapusišką poreikių tenkinimą, garantuojantį moksleiviams šiuolaikinius standartus atitinkantį išsilavinimą, sudarantis sąlygas taupyti materialinius resursus ir galimybes ugdytis visai mokymo įstaigų bendruomenei. Taigi, orientuojamasi ir į ekonominius, ir į intelektualinius kriterijus.

Analizuojant dokumentus (raštus, straipsnių iš rajono laikraščių iškarpas, atliktų tyrimų analizę, darbo grupių protokolus), susijusius su mokyklų tinklo pertvarka, paaiškėjo, kad, procesas rajone vyksta vadovaujantis sisteminėmis nuorodomis iš Vyriausybės, Švietimo ir mokslo ministerijos, nuolat analizuojant ir vertinant situaciją rajone, palaikant nuolatinį ryšius su švietimo įstaigų bendruomenėmis visuomene, politikais, organizuojant viešąsias konsultacijas, tariantis su rajono vadovais, procesą vertinant ekonominiu aspektu ir pan.

Mokinio ugdymo kainą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-12-03 nutarimas Nr. 1561 „Dėl bazinio moksleivio krepšelio“. Parengtos mokymo lėšų naudojimo metodinės rekomendacijos (2004), kuruos nuolatos koreguojamos. Metodikoje numatyta vieno sutartinio vaiko išlaikymo kaina bendrojo lavinimo mokykloje, priklausomai nuo klasės, sutartinių mokinių skaičiaus. Bazinis vieno sutartinio mokinio „krepšelis“, dotuojamas iš Vyriausybės biudžeto, iki 2005-09-01 buvo 1728 Lt, o nuo 2005-09-01 - 1802 Lt. Tai rodo krepšelio augimą. Pvz. Miesto mokykloje nebus „mokinio krepšelio“ deficito, jei pradinėje klasėje mokysis 22 vaikai, vyresnėse klasėse – 25 mokiniai.

Savivaldybei deleguota aplinkos išlaikymo funkcija, t.y. švietimo įstaigų ūkio išlaidas dengia pati savivaldybė. Gilinant į Ukmergės rajono ugdymo įstaigoms skiriamų finansinių dotacijų aplinkai dydį, patvirtintą Ukmergės rajono savivaldybės tarybos 2005-03-31 biudžeto asignavimų plane, galima konstatuoti, jog savivaldybė skiria tik dalinį finansavimą švietimo ūkio reikmėms (50 %). Iš pokalbio su Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Finansų skyriaus specialistais galima teigti, kad ūkio išlaidų deficitas švietimo įstaigoms dengiamas iš paskolų.

Analizuojant Švietimo ir sporto skyriaus specialistų pateiktus dokumentus, susijusius su mokyklų tinklo pertvarka, galima teigti, kad optimizavimo procesas rajone vyko palaipsniškai, jo eiga

vertinant ekonominiu pagrindimu. Remdamasi 1988 metais parengtu projektu, Ukmergės rajono savivaldybės taryba 2000-06-14 sprendimu Nr.33 patvirtino Ukmergės rajono švietimo įstaigų optimizavimo programą 1999- 2010 metams. 2001 metais programa buvo koreguojama ir kiekvienais metais tikslinama.

Pirmąjį Ukmergės rajono mokyklų tinklo pertvarkos etapą galima vertinti kaip iš dalies įgyvendintą: įsteigta pirmoji rajone keturmetė Antano Smetonos gimnazija, Užugirio pagrindinė mokykla reorganizuota į Taujėnų vidurinės mokyklos pradinio ugdymo skyrių, Vilkmergėlės pradinė mokykla sujungta su Senamiesčio pagrindine mokykla.

Antrajame etape numatyta vidurinių mokyklų akreditacija, miesto mokyklų, siekiančių akreditacijos, išgryninimas. Pvz. 2005 m. paraiškos akredituotis į gimnazijas pateiktos dviejų kaimo vidurinių mokyklų, 2006 metais – dviejų kaimo ir vienos miesto vidurinės mokyklos.

Išanalizavus savivaldybės veiklą, vykdant vyriausybės deleguotas funkcijas, susijusias su mokyklų tinklo optimizavimo procesu, galima teigti, kad tai sudarė prielaidas gerinti ugdymo kokybę, veiksmingiau vykdyti ugdymo priežiūrą, racionaliau panaudoti moksleivio krepšelio ir aplinkai (savivaldybės skiriamos lėšos ūkio reikmėms) skirtas lėšas, t.y. racionaliau ir ekonomiškiau valdyti procesą.

Vertinant Ukmergės rajono švietimo įstaigų valdymo lygį, svarbu išskirti pagrindinius privalumus, kurie buvo pasiekti nuo 1999 iki 2005 metų (remiantis 1999 – 2010 metų Ukmergės rajono švietimo programa), kurie buvo suformuluoti šio darbo autorių darbo grupėje kartu su Ukmergės rajono Švietimo ir sporto skyriaus specialistais:

Privalumai

- Iš esmės tenkinami ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo poreikiai. Rajono mokyklų išsidėstymas sudaro galimybę kiekvienam vaikui siekti pradinio, pagrindinio, vidurinio išsilavinimo, papildomai ugdytis neformaliojo ugdymo įstaigose.
- Sudarytos sąlygos specialiųjų poreikių moksleivių ugdymui visiško integravimo forma.
- Sudarytos sąlygos motyvacijos neturintiems mokiniams lankyti Ukmergės jaunimo mokyklą.
- Rajone sukurta mokinių vežiojimo sistema funkcionuoja palankiai. Pavėžėjimas organizuojamas viešuoju transportu, geltonaisiais ir mokykliniais autobusais.
- Mokyklų tinklo optimizavimo procese reorganizuotų įstaigų visiems pedagogams, netekusiems darbo, buvo siūlytos kitos darbo vietos.

- Sudarytos sąlygos suaugusiems įgyti vidurinį išsilavinimą (suaugusių klases prie Užupio vidurinės mokyklos).
- Vykdamas rajono tinklo optimizavimo programą, atsirado galimybė 2004 m. visiškai renovuoti Dukstynos pagrindinę mokyklą (renovacijai skirta 3,5 mln.Lt.). Iš dalies renovuotos 2 mokyklos: Taujėnų vidurinė ir Senamiesčio pagrindinė .
- Atestuotų mokytojų procentas rajone viršija šalyje atestuotų (rajone 85,9%, Šalyje 78,5%).
- Sureguliuotas Krepšelio lėšų perskirstymas.

Trūkumai

- Nepakankama suaugusiųjų mokymo programų pasiūla ir formų įvairovė (Užupio vidurinėje mokykloje yra tik 10,11,12 suaugusių mokymo klases).
- Iš visų rajono bendrojo lavinimo mokyklų tik vienas pernai renovuotos mokyklos pastatas yra priskiriamas I grupei. Visoms miesto ikimokyklinėms įstaigoms reikalinga pastatų renovacija arba kapitalinis remontas.
- Net 74,3% mokyklų patalpos neatitinka mokyklos tipo pagal Mokyklų aprūpinimo standartus.
- Netolygus mokyklų užpildomumas turi įtakos neefektyviam lėšų panaudojimui. Ypač blogas pastatų užpildomumas kaimo pagrindinėse mažakomplektėse mokyklose ir pradinio ugdymo skyriuose (nuo 22 iki 75%).
- Moksleivio krepšelio ir aplinkos lėšų 1 mokiniui svyravimas atskirose mokyklose pažeidžia lygių galimybių principą, socialinį teisingumą.
- 18% privalomų mokomųjų dalykų pamokų dėsto nespecialistai. Daugiausia jų, dėstančių įvairius dalykus, yra mažesnėse mokyklose.
- Tobulintina moksleivių pavėžėjimo organizavimo sistema, taikant įvairesnes formas.
- Tuščiai finansuojamos 78 mokymosi vietos.

Pavojai (prognozuojama situacija nekeičiant mokyklų tinklo)

- Žymiai padaugės mokyklų, kuriose labai mažas mokinių skaičius, t.y. sumažės vidutinis mokinių skaičius komplekte bei daugelyje mokyklų nesieks Mokinio krepšelio metodikoje nustatyto minimalaus (pvz.miesto mokykloje – 22 mokiniai pradinėse klasėse, vyresniosiose klasėse – 25) mokinių skaičiaus. Vis daugiau moksleivio krepšelio lėšų reikės perskirstyti tarp mokyklų. O, kai Mokinio krepšelio lėšų savivaldybė nebegalės perskirstyti, tai, norint padengti atsiradusį trūkumą, teks skirti papildomų lėšų iš savivaldybės biudžeto.
- Mokyklose ir toliau dirbs didelis procentas nespecialistų, mokiniams nebus sudarytos lygios mokymosi galimybės. Gali padidėti pravažiuojančių artimiausias mokyklas moksleivių skaičius.

- Nuolatinis lėšų stygius neleis mokyklų ne tik aprūpinti naujomis, moderniomis mokymo priemonėmis, negerės ugdymo sąlygos apskritai (pvz. nebus lėšų patalpų remontui, renovacijai).
- Mažės papildomojo ugdymo pasirinkimo menkos galimybės mažose mokyklose.
- Dėl moksleivių skaičiaus mažėjimo, net kvalifikuoti specialistai gali netekti darbo.
- Ir toliau bus neracionaliai panaudojamos savivaldybės biudžeto lėšos aplinkos išlaikymui.

Galimybės (prognozuojama situacija tvarkant mokyklų tinklą)

- Sutelkus pedagogus koncentriniam mokymui, jie daugiau dėmesio galės skirti ugdymo kokybei. Bus galima racionaliau naudoti mokymosi bazes, nes padidės jų prieinamumas, atitiks amžiaus poreikius.
- Mokyklose dirbs aukštesnės kvalifikacijos mokytojai specialistai
- Lėšas, kurios šiuo metu tenka tuščioms mokymosi vietoms finansuoti, mokyklos galės panaudoti ugdymo bazei atnaujinti ir modernizuoti (informacinės technologijos vadovėliai, įranga ir pan.) Sumažės 1 mokinio išlaikymo kaina atskirose mokyklose.
- Pagerės mokyklų pastatų būklė, nes atsiras galimybė daugiau skirti lėšų patalpų remontui, renovacijai.
- Pavėžėjimo sistemos tobulinimas sudarys galimybes mokiniams mažiau laiko praleisti kelionėje į mokyklą ir atgal.
- Atsirastų programų įvairovė (technologinio profilio atsiradimas rajone), daugiau galimybių rinktis.

Atsižvelgiant į išskirtus privalumus, trūkumus, galimybes ir pavojus galima teigti, kad analizėje sujungti išorinės aplinkos ir išteklių rezultatas leidžia nustatyti veiklos stadijas, ryšius tarp jų, numatyti galimas veiklos alternatyvas, o tuo pačiu strategiškai valdyti procesą.

Apibendrinant galima teigti, kad:

- šiuolaikinis švietimo sektorius tampa rinkos dalimi, kur vyksta nuolatinė konkurencija tarp mokyklų, siekiančių pritraukti kuo daugiau paslaugų vartotojų;
- Europos šalių, tarptautinių organizacijų, Lietuvos švietimo politikoje vis daugiau dėmesio skiriama ugdymo kokybei, ekonominei konkurencijai, socialiam teisingumui;
- kaitos sąlygomis išryškėja nauji pokyčius realizuojančios savivaldybės bruožai: nauja kokybė, finansinio – ekonominio pažangos vertinimo efektas, nauji veiklos metodai, dėmesys visuomenei, strateginio valdymo diegimas, pažangos vertinimas.

2. Mokyklų tinklo pertvarka ir mokinių vežiojimas į mokyklas kaip strateginio valdymo objekto dalis

2.1. Mokyklų tinklo pertvarkos esmė ir raiška:

Šiame skyriuje bus analizuojama mokyklų tinklo pertvarkos esmė ir raiška, detalizuojami pertvarką sąlygojantys veiksniai; taip pat bus aptarta, kokia mokyklų tinklo pertvarkos ir mokinių vežiojimo į mokyklą vieta įgyvendinant švietimo kaitos strategijos gaires; lyginama su užsienio šalių patirtimi.

2.1.1. Mokyklų tinklo pertvarka užsienio šalyse

Lietuva daugelį su kaita susijusių procesų diegia užsienio šalių pavyzdžiu. „Prisitaikymas iš kitur“ arba neretai ir „kopijavimas“ nesvetimas ir švietimo sistemai, siekiančiai kokybiškais paslaugomis pritraukti kuo daugiau vartotojų, racionalizuoti teikiamų paslaugų kainą.

Analizuojant užsienio šalių patirtį paaiškėja, kad švietimo lėšų klausimas aktualus ne vienoje šalyje, net ir tose, kuriose mokyklų tinklas jau sutvarkytas. To siekiama įvairiais būdais ir metodais. Pvz. Vokietijoje mokyklų steigėjai siekia sumažinti mokymo įstaigoms keliamus uždavinius ir lėšas (ypač tas, kurios skiriamos mokykloms valdyti ir išlaikyti). Steigėjai vadovaujasi tokiais principais: decentralizuoti atsakomybę už valstybinių švietimo standartų įgyvendinimą bei resursų panaudojimą; tvirtinti kiekvienos, o ne bendrą kelių mokyklų biudžetą; mokyklos valdymą orientuoti į išorę.

Vertinant U.Schulzeck, H.Weishaupt publikacijoje [45, 6] išreikštą požiūrį į mokyklų tinklo optimizavimą, paaiškėja, kad Vokietijoje labai nenoriai imamasi plačiau reorganizuoti mokyklų tinklą dėl kelių priežasčių:

- steigėjas, į mokyklos ūkines reikmes, remontą investuoja pakankamai dideles lėšas, net ir tuomet, kai tai daryti nėra racionalu;
- mokyklos pastato perkelti kitur neįmanoma, o naujai pastatytų mokyklų uždaryti savivaldybių specialistai nedrįsta;
- pastato kokybės charakteristikos didžiąja dalimi lemia jo eksploataavimo (pvz. šildymo) išlaidas;
- mokyklos uždaryti iš karto, tik apie tai pagalvojus neįmanoma, nes ir švietimo įstaigos bendruomenė, kuri jau per ilgą laiką yra susiformavusi, laikoma vertybe;
- politikos subtilybės.

Analizuojamoje publikacijoje atkreipiamas dėmesys į klaidas Vokietijos mokyklų tinklo pertvarkos pagrindiniu laikotarpiu XX a. 7-8 dešimtmetyje: per didelė iniciatyva atiduota mokinių tėvams, pernelyg reaguojama į mokyklų bendruomenių pasipriešinimus, neatsižvelgta į regioninį mokyklų poreikį. Dėl šios priežasties (neatsižvelgta į mažėjantį moksleivių skaičių) Vokietija prarado labai daug pinigų (pvz. 1975-1983 m. – apie 23 %).

Vokietijoje mokyklų tinklo planavimo alternatyvas galima vertinti kaip grindžiamas ūkiniu - psichologiniu - politiniu argumentais, neakcentuojant pedagoginių (ugdomųjų).

Racionalaus švietimui skirtų lėšų panaudojimas sprendžiamas ir kitose valstybėse. Pvz. Anglijoje ir Velse tyrimais nustatyta, kad mokyklose 900 tūkst. vietų buvo neužpildytos, ir tai kasmet valstybei kainavo 140 mln. svarų. Vertinant situaciją galima teigti, kad šie pinigai, racionaliai juos panaudojus, galėjo būti skirti ugdymo proceso tobulinimui, kitoms problemoms spręsti [45, 6].

Analizuojant Norvegijos pokyčius švietimo sistemoje paaiškėjo, kad mokyklų tinklas sukurtas jau XIX amžiaus paskutiniame dešimtmetyje, kuris paskui buvo koreguojamas (Lyginamoji edukologija, 1997). Šiuo metu vykdoma švietimo reforma paremta švietimo demokratizavimo siekiu. Pastebima, kad centralizuota valdžia turi pakankamai galimybių koordinuoti mokyklų tinklą ir veiklą. Mokyklų tinklo pertvarkos procesas, priešingai nei Lietuvoje, vyko labai apgalvotai ir kryptingai (Triukaitė, 2004).

R.Želvio požiūris į Norvegijos į švietimo sistemos sudaromas galimybes pasirinkti poreikius ir pageidavimus atitinkančią mokyklą, kritiškesnis. Cituojant autorių „laisvo mokyklų pasirinkimo idėja, galbūt prasminga Anglijoje ir JAV, vargu ar tinka Norvegijai – šaliai, turinčiai nedaug gyventojų, išsibarsčiusių po didelę teritoriją“ [58,67]. Analizuojant mokyklos pasirinkimo galimybes Norvegijoje galima teigti, kad geografinis gyvenviečių išsidėstymas apsunkina racionalaus, poreikius atitinkančio mokyklų tinklo suformavimą, nors vietos autonomija šioje šalyje labiau išplėtotą nei Švedijoje.

Švedijoje, panašiai kaip Anglijoje bei Lietuvoje, beveik visos švietimo reformos buvo inicijuojamos daugiau „iš viršaus“ nei „iš apačios“. Analizuojant Moller (Želvys, 1999) vertinimą apie kaitą Švedijos švietimo sistemoje galima teigti, kad mokyklų tinklo pertvarka neišsprendė visų socialinių – finansinių problemų, nes „vietos švietimo padaliniai atlieka netoliaregišką finansinį planavimą, nėra aiškios ir suprantamos centrinės valdžios švietimo politikos, neaiškiai pasiskirsčiusios galios tarp atskirų švietimo grandžių“. Švedijoje vykusios reformos nesirėmė moksliniais tyrimais – tai vienas iš esminių klaidų, neužtikrinusių reformos sklaidaus vyksmo.

Didžiosios Britanijos mokslininkas T.M.Hinds atliko tyrimą ir įrodė, kad, jei mažėjant moksleivių skaičiui mokyklų tinklas netvarkomas, lėšos vienam moksleiviui išauga maždaug tiek pat procentų, kiek procentų sumažėja vaikų (Dialogas, 2002-11-22, Nr. 43). Didžiosios Britanijos

vyriausybė atkreipė dėmesį į moksliniais tyrimais paremtas, argumentuotas išvadas. Tyrimas atskleidė racionalumo paralelę tarp mokyklų tinklo pertvarkos ir lėšų švietimui panaudojimo. Šis dėsnis kaip itin svarbus ekonominės, finansinės ir organizacinės situacijos prasme mokyklų tinklo pertvarkos procese.

Nagrinėjant Didžiosios Britanijos (Wallace, Pocklington, 2001) mokyklų tinklo pertvarkos procesą paaiškėjo, kad reorganizacija, vykstant švietimo reformai, sudaro sudėtingą švietimo sistemos pokyčių pagrindą. Švietimo skyriai, vykdant reorganizaciją, turi parengti viso teritorinio regiono mokyklų uždarymo ar sujungimo planus ir mokyklų plėtros programą, kurioje būtų apibrėžta mokyklų kaita. Ypač aktyviai mokyklų tinklo pertvarkos procesai šalyje vyko 1994-1996 metais.

Norėdami geriau suvokti Didžiosios Britanijos mokyklų tinklo pertvarkos procesą, išanalizavome reorganizacijos proceso pradinį etapą. Atkreipėme dėmesį, kad didelis dėmesys, kaip ir Vokietijoje, skiriamas ryšių su visuomene palaikymui: remiantis M.Wallace, K.Pocklington aiškinimu, „pirmiausia savivaldybių Švietimo skyriai skelbia pasiūlymo kaip nors keisti mokyklų tinklą matmenis ir konsultuojasi su susijusiomis interesų grupėmis. Kitas žingsnis – konkretaus pasiūlymo suformulavimas, kuris teikiamas Švietimo ir užimtumo departamento sektoriui, o pastarasis sprendžia, ar pasiūlymą teikti centrinei valdžiai tvirtinti“ [33, 36]. Analogiškos procedūros vykdomos ir Lietuvoje.

Didžiojoje Britanijoje, kaip ir mūsų šalyje, reorganizuojamose mokyklose dirbantys pedagogai patiria psichologinį stresą dėl galimo darbo netekimo. Analizuojant literatūrą, paaiškėjo, kad problemai spręsti Švietimo skyriuose veikia specialios darbo grupės, analizuojančios mokyklų darbuotojų perkirstymą į kitas mokyklas. Visiems darbuotojams yra pasiūlomos darbo vietos (Wallace, Pocklington, 2001).

Viena iš pagrindinių mokyklų tinklo pertvarkos priežasčių – perteklinių finansuojamų vietų skaičiaus mažinimas. M.Wallace, K.Pocklington atkreipia dėmesį, kad mokyklų reorganizacijos Didžiojoje Britanijoje vyko neatsitiktinai. Ministrai ėmė labiau „spausti“ savivaldybes, kurių mokyklose buvo ypač daug perteklinių vietų, ir atsisakė joms skirti biudžeto lėšas tol, kol šios nesumažins tuščių finansuojamų vietų skaičiaus. Grafystėse buvo pakeista nustatytoji amžiaus riba, kurią pasiekę moksleiviai perkeliama į kito tipo mokyklą, ir taip sumažintas pradinių mokyklų skaičius“ [33, 100].

Taigi, pagrindinės mokyklų tinklo pertvarkos priežastys Didžiojoje Britanijoje (kaip ir Lietuvoje, Norvegijoje, Švedijoje ir kt.) – ekonominės ir, skirtingai nei Vokietijoje, teikiamų švietimo paslaugų kokybės.

Apibendrinant užsienio šalių patirtį pertvarkant mokyklų tinklą galima teigti, kad pokyčiai dažniausiai inicijuojami „viršuje“, deleguojami vykdyti savivaldybėms. Mokyklų tinklo pertvarkos planavimo alternatyvos dažniausiai yra grindžiamos švietimo politikos argumentais, sveriamos

ekonominiais matais. Užsienio šalyse, kaip ir Lietuvoje, mokyklų tinklo pertvarkos procesą lydi visuomenės kritika, požiūrių skirtumai. Užsienio šalių patirtimi pertvarkant mokyklų tinklą naudojasi ir Lietuvos švietimo kaitos diegėjai.

2.1.2. Švietimo įstaigų tinklo pertvarką sąlygojantys veiksniai šalyje ir Ukmergėje

Esamas švietimo įstaigų tinklas, kaip ir visa švietimo struktūra, daugeliu atžvilgiu dar išlieka paveldėtas iš praeities. Esama švietimo įstaigų sistema nėra pakankamai racionali ir veiksminga, nes ji nepajėgia garantuoti lygių ugdymo (-si) galimybių, socialinio teisingumo, o kartu ir teikiamų paslaugų kokybės visiems mokiniams.

Gana negatyvus švietimo sistemos vertinimas pateikiamas Švietimo gairėse: „Naujas švietimo turinys per ligšiolinę reformos laikotarpį dažnai tiesiog piltas į senas formas. Deja, šios formos šiandien jau nepajėgia užtikrinti nei švietimo sistemos efektyvumo, nei kokybės, nei socialinio teisingumo. Būtina pasiekti, kad tinklas atitiktų šiuolaikinės visuomenės mokymosi poreikius bei paklausą ir realias finansines valstybės bei savivaldybių galimybes“ [46, 112].

Kad dabartinis švietimo tinklas nėra racionalus, galima spręsti iš Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų (ŠMM informacija) pateikiamų statistinių duomenų. Pav. 2000-2001 mokslo metais šalies mokyklose buvo finansuojama 15 957 (Ukmergės rajone 78) tuščių mokymosi vietų.

Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka – vienas iš svarbiausių švietimo sistemos atnaujinimo kriterijų, vienas iš pagrindinių švietimo atsinaujinimo kokybinių ir kiekybinių rodiklių. Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos bendrojo plano paskirtis numatyta Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų gairėse:

- sukurti efektyvumo, prieinamumo ir kokybės reikalavimus atitinkantį mokyklų tinklą savivaldybėje,
- pakankamai turėti pradinio, pagrindinio, vidurinio bei neformaliojo švietimo programų teikėjų;
- sudaryti kokybiškas sąlygas visiems vietos bendruomenės nariams ugdytis bei užtikrinti pedagoginę, psichologinę, specialiąją ir socialinę pedagoginę pagalbą;
- užtikrinti išsilavinimo įgijimą pagal valstybės nustatytus išsilavinimo standartus.

Analizuojant „Mokyklų tinklo pertvarkos metodinėse rekomendacijose“ apibrėžiamus mokyklų tinklo pertvarką lemiančius veiksnius, galima teigti, kad čia jie pateikiami kur kas platesniu

aspektu: demografiniu, socialiniu, finansiniu, kokybės ir veiksmingumo ir pan. Rekomendacijose (2004, p.10-19 apibrėžiami šie mokyklų tinklo pertvarką lemiantys veiksniai):

1 veiksnys. *Bendrojo lavinimo prieinamumas ir lygių galimybių jį įgyti didinimas.* Vienodas mokyklos prieinamumas suprantamas kaip pakankamas įvairaus tipo mokyklų tinklas, išplėtotas suaugusiųjų švietimas, atvira bendrojo lavinimo mokyklų sistema specialiųjų poreikių mokiniams, parengti pedagogai teikti paslaugas įvairių poreikių vaikams, teikiama įvairiopa pagalba gabiems, besimokantiems namuose, užtikrinamas mokyklos pasiekiamumas gyvenantiems toliau kaip 3 kilometrai nuo mokyklos ir fizinę negalią turintiems vaikams, taikomos lanksčios ugdymo formos, siekiama sumažinti „iškritusių iš mokyklos“ skaičių ir pan.

2004 m. kovo 24 d. Vilniuje vykusioje konferencijoje „Lisabonos strategijos iššūkiai Europos švietimo sistemoms; Ar Lietuva pasirengusi juos priimti?“ didelis dėmesys skirtas įvairaus amžiaus ir socialinės padėties mokymo prieinamumo ir patrauklumo didinimui. Analizuojant konferencijos medžiagą akivaizdu, jog perėjimas į žinių visuomenę reiškia, kad „švietimas ir mokymasis turi tapti lengviau prieinamas ir demokratiškesnis“ ir kad perėjimas iš vienos švietimo sistemos dalies į kitą turi būti paprastesnis ir lankstesnis [13, 18].

Analizuojant kaitą sąlygojančius veiksnius, išryškėja pedagogo veiklos svarba kaitos laikotarpiu. Orientacija į visapusišką moksleivio asmenybės ugdymą praplečia ir būsimųjų mokytojų vaidmenų spektrą (mylintis ir rūpestingas pagalbininkas, patarėjas ir vadovas, socializatorius ir informacijos pateikėjas (Butkienė, Kepetaitė, 1994).

Mokyklos pasiekiamumo klausimas, kaip vienas iš svarbiausių socialinės pagalbos teikimo veiksnys, užtikrinantis galimybę mokiniui dalyvauti ugdymo procese, plačiau bus analizuojamas 2.2. skyriuje „Mokinių vežiojimo į mokyklas organizavimo apžvalga: praktika ir norminiai dokumentai“.

2 veiksnys. *Mokyklos struktūra ir ugdymo turinio reforma.* Atkreipiamas dėmesys, kad, nors bendrojo lavinimo mokyklos ugdymo turinys baigiamas reformuoti, tačiau mokyklose palankios sąlygos tinkamai įgyvendinti ugdymo turinį koncentrais dar neužtikrintos. Pasisakoma prieš linijinę mokymo sistemą, skatinama kuo greičiau organizuoti ugdymą restruktūrizuotuose mokyklose.

Akivaizdu, kad sudėtinga mokytojui dirbti mokykloje, kur mokosi 5 – 12 klasės: pernelyg didelis krūvis, darbo apimtis. Pedagogui sudėtinga persiorientuoti nuo 5 klasės programos dėstymo į 12 klasėje. Ugdymo kokybės neužtikrina ir specializacijos stoka.

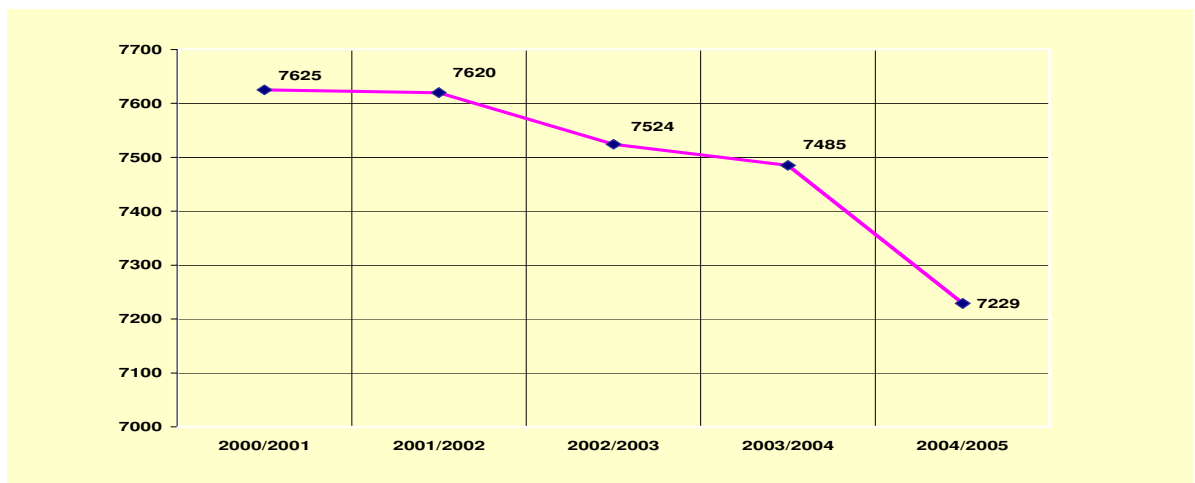
Ypač svarbų vaidmenį atlieka ugdymo turinio kaita, kuri viena iš pirmųjų neišvengiamai turi reaguoti į reformą. todėl švietimo reformos problemų ir rūpesčių kontekste ypač svarbi ugdymo proceso tobulinimo grandis (Gaigalienė, Makarkaitė, 1999).

3 veiksnys. Mokyklinio amžiaus skaičiaus kaita. Statistiniai duomenys rodo, kad kiekvienais metais mažėja gimstamumas, o ši tendencija tiesiogiai lemia, kad į mokyklas ateina vis mažiau vaikų.

Pvz. 2003m. Ukmergės rajone užregistruoti 47854 gyventojai, 2004 m. pradžioje - 47663 1987 m. Vaikų gimstamumas siekė 807. Nuo 1991 metų nuolat mažėja naujagimių skaičius. Tik 1997 m. jų gimė 489, t.y. 30 vaikų daugiau nei 1996 m. Vidutiniškai kasmet gimsta 21 vaiku mažiau.

Vaikų gimstamumo skaičius rodo, kad 2011 metais į pirmąsias klases Ukmergės rajone ateis apie 128 vaikais mažiau, nei 2004 metais (tai sudaro apie 5 klasių kompleksus).

Iš atliktos mokinių skaičiaus pokyčio analizės matyti, kad per pastaruosius mokslo metus Ukmergės rajono bendrojo lavinimo mokyklose besimokančiųjų skaičius sumažėjo 396 mokiniais (tai sudaro 5,5 %). Tuo tarpu Respublikos mokyklose 200/2001 ir 2002/2003 m.m. bendrojo lavinimo mokyklose mokinių skaičius sumažėjo 20 144 (3,4 %)(Mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijos, 2004).



6 pav. Mokinių skaičiaus pokytis Ukmergės rajono bendrojo lavinimo mokyklose

Šaltinis: Ukmergės rajono savivaldybės švietimo situacijos analizės medžiaga.

4 veiksnys. Mokinių ir mokyklų skaičius. Mokyklų tinklo pertvarkai, mokyklų skaičiaus kaitai, ugdymo įstaigose įgyvendinamoms programoms (priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio ir kt.) tiesiogiai įtakoja mokinių skaičius. Mažėjantis mokinių skaičius lemia ir mažėjantį mokyklų skaičiaus poreikį, nes išlaikyti pustuštę mokyklas Valstybei, savivaldybėms yra per brangu.

Kaip parodė Didžiosios Britanijos mokslininko T.M. Hinds atliktas tyrimas, jei, mažėjant mokinių skaičiui mokyklų tinklas netvarkomas, lėšos vienam moksleiviui padidėja maždaug tiek pat procentų, kiek procentų sumažėja mokinių [45, 7].

Mokinių skaičiaus pokytis ypač ryškus pradinio ugdymo centruose, o tai lems mokyklų užpildomumą per pastaruosius ateinančius metus pagrindinio ir vidurinio ugdymo centruose. Pvz. Ukmergės rajone mokinių skaičius ugdymo centruose taip pat kinta mažėjimo linkme, ypač besimokančių kaimo vietovėse. Iš atliktos analizės matyti, kad ženkliai sumažėjo mokinių skaičius pradinėse klasėse (24 %).

5 veiksnys. Mokinių skaičius klasėje ir mokytojų skaičius. Nagrinėjant rekomendacijas, kaip turėtų būti tvarkomas mokyklų tinklas, paaiškėjo, kad vidutinio mokinių skaičiaus klasės komplekte bei mokinių, tenkančių vienam visu etatu (18 kontaktinių valandų) dirbančiam mokytojui, skaičiaus rodikliai parodo, ar racionaliai naudojamos ugdymui bendrojo lavinimo mokyklose skiriamos lėšos.

Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose vidutinis mokinių skaičius klasės komplekte (2003 m. duomenimis) buvo 21,1: mieste – 24,5, kaime – 14,9). Respublikos duomenis lyginant su Ukmergės rajono duomenimis, paaiškėjo, kad bendras mokinių vidurkis klasės komplekte labai panašūs. Pvz. 1-4 kaimo vietovių klasėse mokosi vidutiniškai 10,8 mokinio (mieste – 21,8). Mažesnis mokinių skaičius klasėje – brangesnis ugdymo paslaugų teikimas. Taigi, personalo ir mokinių skaičiaus santykis yra vienas iš rodiklių, kurį didinant mažinamos išlaidos pedagogų darbo užmokesčiui.

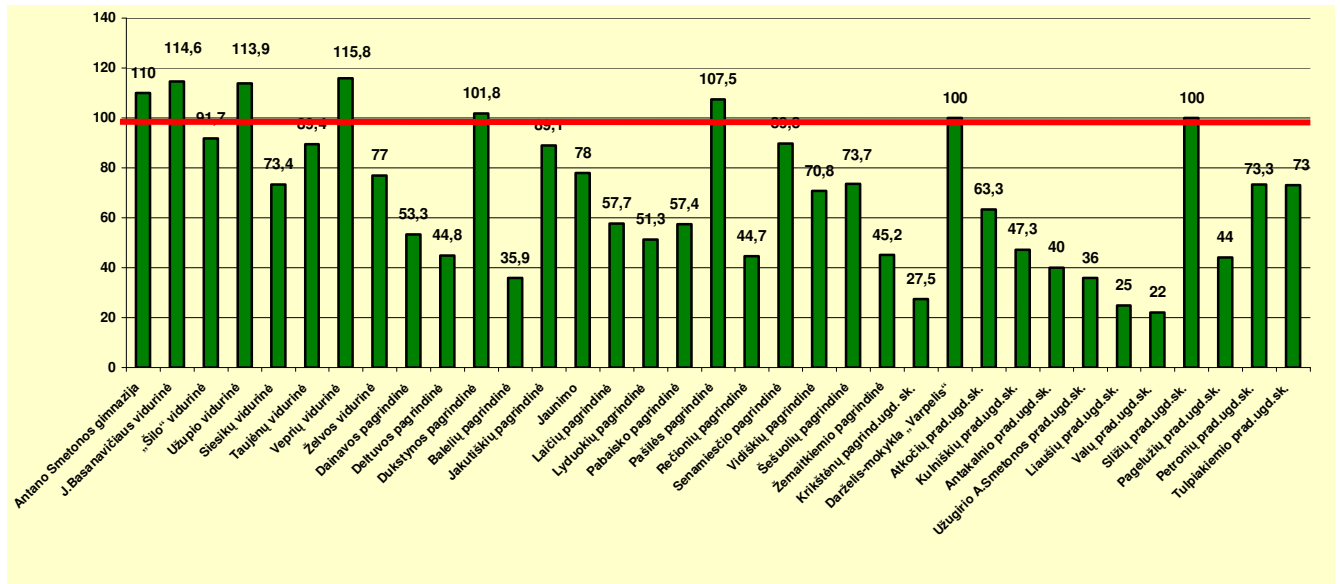
Pvz. Ukmergės rajono savivaldybės duomenimis, 2004-2005 m.m. vienam pedagogui Ukmergės rajono bendrojo lavinimo mokyklose vidutiniškai tenka 8 mokiniai.

6 veiksnys. Mokinių skaičius mokykloje ir mokymosi sąlygos. mokyklos dydis apsprendžia mokymosi sąlygas ir kokybę, nes dėl mažo mokinių skaičiaus ugdymo procesas organizuojamas arba jungtinėse klasėse, arba, dėl pernelyg didelio mokinių skaičiaus - antrojoje pamainoje.

Remiantis Švietimo ir mokslo ministerijos pateiktais statistiniais duomenimis, 2003/2004 m.m. dvidešimt šešių savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklų antroje pamainoje mokėsi 25 881 mokiniai. Tokiems mokiniams nesudaromos lygios galimybės dalyvauti papildomojo ugdymo veikloje, jie greičiau pervargsta, nes darbotvarkė neatitinka higienos reikalavimų. Antroji pamaina - dažniausiai didmiesčių problema. Ukmergės rajone ugdymo procesas antroje pamainoje neorganizuojamas. Vertinant ugdymo proceso organizuojamą jungtinėse klasėse, akivaizdu, kad dėl to nukenčia ugdymo kokybė; dažnai tokiose klasėse dėsto mokytojai nespecialistai.

Analizuojant Ukmergės rajono bendrojo lavinimo mokyklų sąvadų duomenis galima teigti, kad Ukmergės rajone tik keletas mokyklų yra perpildytos (nors ir neženkliai), kitose - fiksuojamas

akivaizdus mokinių trūkumas. Net aštuoniose rajono bendrojo lavinimo mokyklose (iš 24) ugdymo procesas organizuojamas jungtinėse klasėse, ne visos rajono mokyklos užpildytos(žr. 7 pav.)



7 pav. Bendrojo lavinimo mokyklų užpildomumas Ukmergės rajone.

Šaltinis: Ukmergės rajono savivaldybės švietimo situacijos analizės medžiaga.

7 veiksnys. Pagrindinio ir vidurinio išsilavinimo siekiančių mastai profesinėse mokyklose.

Šis rodiklis apsprendžia galimybę šalies profesinėse mokyklose įsigyti profesinę kvalifikaciją, pagrindinį ir net vidurinį išsilavinimą.

Lietuvos profesinės mokyklos nėra tokios paklausios, kaip Europos Sąjungos šalyse, kur mokosi du kartus daugiau moksleivių. Lietuvoje veikia 79 profesinės mokyklos. Jose 2003/2004 m.m. pagrindinį išsilavinimą įgijo 1381 mokinys, o vidurinį - 27 6259 [29, 73].

Kaitos procese diegiama naujovė - steigiami technologinių gimnazijų skyriai profesinėse mokyklose. Technologinės gimnazijos tipas vertinamas kaip žymiai patrauklesnė ugdymo forma mokiniams, neturintiems polinkio į akademines studijas. Pvz. Ukmergės rajone profesinėje mokykloje taip pat bus steigiama technologinė gimnazija.

8 veiksnys. Specialiųjų poreikių mokinių ugdymas. Specialiųjų poreikių vaikams siekiama sudaryti galimybę mokytis bendrojo lavinimo mokyklose, tačiau ugdymo turinys turi būti pritaikytas jų

gebėjimams. Moksleiviai, ugdomi tokiomis sąlygomis, gali pasiekti didžiausią ugdymosi pažangą, socialinę integraciją.

Analizuojant Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 15 straipsnį, reglamentuojantį specialiųjų poreikių vaikų ugdymo įgyvendinimą, paaiškėjo, kad „specialiųjų ugdymą įgyvendina visos privalomąji visuotini švietimą teikiančios mokyklos, atskirais atvejais – specialiosios mokyklos“^[29,14]. Taigi, valstybės nuostata – specialiųjų poreikių vaikų integravimas į bendrojo lavinimo mokyklas.

Gilinantis į specialiųjų poreikių moksleivių ugdymo tendencijas Ukmergės rajone galima teigti, kad tokių moksleivių yra nemažai: 2003-2004 m.m. mokėsi 7508 moksleiviai, iš jų 306 – specialiųjų poreikių. Negaudami tinkamos individualios ir specialiosios pagalbos, moksleiviai praranda mokymosi motyvaciją, pradeda nelankyti mokyklos, prastėja mokymosi rezultatai.

9 veiksny. *Išlaidos labai mažose mokyklose.* Mokinio mokymas mažoje mokykloje kainuoja žymiai brangiau nei didelėje. Mokytojas mažakomplektėje mokykloje dirba su keliais mokiniais klasėje, todėl „mokinio krepšelis“ nepadengia visų ugdymo proceso išlaidų.

Analizuojant Rekomendacijose aptartą mažų mokyklų situaciją, paaiškėja, kad jos gali išsilaikyti tik tuo atveju, kai, steigėjo sprendimu perskirstomos tikslinės dotacijos tarp ugdymo įstaigų, t.y. dalis didelėms mokykloms priklausančių lėšų atiduodama mažoms. Tačiau tokiu būdu tarsi pažeidžiamas didelėje mokykloje besimokančiųjų mokinių teisės: jie negauna tos maksimalios „mokinio krepšelio“ dalies, kuri jiems priklauso, tuo pačiu ribojamos didelių mokyklų mokinių teisės gauti kokybišką išsilavinimą.

Pvz. Ukmergės rajono mokyklų patalpų užpildomumas yra netolygus (Ukmergės rajono švietimo sąvadas 2003-2004 m.). Ypač blogas pastatų užpildomumas kaimo mokyklose (nuo 89 % iki 114 %). Tikslinės dotacijos Ukmergės rajone taip pat perskirstomos tarp mokyklų, siekiant užtikrinti bent minimalaus ugdymo plano realizavimą mažose mokyklose (kaimo vietovių) (žr. 2 lentelę).

2 lentelė.

Specialiosios tikslinės valstybės dotacijos perskirstymas 2004 m.

Sumažintos krepšelio lėšos (tūkst. Lt.)	Padidintos krepšelio lėšos krepšelio lėšos (tūkst. Lt.)
Jono Basanavičiaus vidurinei mokyklai – 7,8	Pašilės pagrindinei mokyklai – 43,2
Siesikų vidurinei mokyklai – 11,7	Balelių pagrindinei mokyklai – 6,8
Taujėnų vidurinei mokyklai – 7,1	Dainavos pagrindinei mokyklai – 3,3
Veprių vidurinei mokyklai – 43,5	Krikštėnų pagrindinei mokyklai- 32,9
Želvos vidurinei mokyklai – 51,8	Laičių pagrindinei mokyklai – 16,4
Vidiškių pagrindinei mokyklai – 12,4	Rečionių pagrindinei mokyklai – 7,9
	Šėsuolių pagrindinei mokyklai-23,8

10 veiksnys. *Bendrojo lavinimo sistemos veikmingumas.* Racionaliu mokyklų tinklas vertinamas tuomet, kai jis atlieka kokybiško ugdymo paslaugas, pritaikytas pagal kiekvieno gebėjimus ir poreikius. Dar vienu iš svarbių kriterijų laikomas sutaupytų lėšų palikimas šeiminkui – švietimo sistemoje, kur jos racionaliai panaudojamos.

Vertinant bendrojo lavinimo mokyklos veikmingumą ir mokslo prieinamumą, svarbūs pagrindinio ir vidurinio mokslo baigimo, kurso kartojimo, iškritimo iš mokyklos rodikliai.

Pvz. Ukmergės rajono bendrojo lavinimo mokyklose kasmet vis daugiau mokinių be priežasties praleidžia pamokas. Magistrinio darbo autorių atliktas tyrimas (žr. 4 priedą) parodė, kad be pateisinamos priežasties praleistų pamokų skaičiaus Ukmergės rajono bendrojo lavinimo mokyklose per I-ąjį 2004/2005 m.m. pusmetį siekė 62019. Analizė leidžia daryti prielaidą, kad prevencinės priemonės ne visuomet būna veiksmingos. Tam tikslui reikalingos ir lėšos, kurių padaugės tik sutvarkius mokyklų tinklą.

Apibendrinant galima teigti, kad kaitą švietimo sistemoje veikia socialiniai-politiniai, ekonominiai, finansiniai, technologiniai veiksniai. Apgalvotai ir strategiškai sukurtas švietimo įstaigų tinklas turi padėti pagerinti ugdymo ir ugdymosi kokybę, padidinti prieinamumą ir socialinį teisingumą, padaryti švietimo sistemą efektyvesnę, ekonomiškesnę ir darnesnę, t.y. teikiančią paslaugas už protingą kainą.

2.2. Mokinių vežiojimo į mokyklas organizavimo apžvalga: praktika ir norminiai dokumentai

2.2.1. Mokinių vežiojimo užsienio šalyse ypatumai

Gilinantis į mokinių vežiojimo į mokyklas organizavimo užsienio šalyse patirtį paaiškėjo, kad Lietuvoje veikianti sistema sukurta remiantis užsienio šalių pavyzdžiu.

Užsienio šalyse jau seniai organizuojamas mokinių vežiojimo į mokyklas, kaip socialinės paslaugos, teikimas, todėl, mūsų nuomone, vežiojimo sistema jose labiau subalansuotas procesas, racionaliau ir taupiau panaudojamos pavėžėjimui skiriamos lėšos.

Jungtinėse Amerikos Valstijose mokinių vežiojimas į mokyklas mokykliniais autobusais vykdomas keli dešimtmečiai. „Matyt iš Amerikos pasiskolinta geltonųjų autobusų idėja pritaikyta ir Lietuvoje“ [18, 22]. Remiantis statistiniais duomenimis, vien šioje šalyje specializuotos mokyklinės transporto priemonės kiekvieną dieną paveža į mokymo įstaigas apie 24 milijonus vaikų; kiekvienais metais mokykliniai autobusai nuvažiuoja apie 4 bilijonus mylių (URL: <http://www.epa.>). Tai rodo didelę geltonųjų autobusų paklausą ir poreikį, sprendžiant socialinę - mokyklos pasiekiamumo – problemą. Geltona autobusų spalva pasirinkta dėl ryškumo, išskirtinumo poreikio.

Analizuojant mokinių vežiojimo organizavimą paaiškėjo, kad užsienio šalyse (Danijoje, Vokietijoje, Suomijoje, Norvegijoje) pastato kokybinės charakteristikos ir vieta, kur jis stovi, didžiąja dalimi lemia jo eksploatavimo (pvz. šildymo ar mokinių pavėžėjimo) išlaidas. Todėl akivaizdu, kad užsienio šalyse, kaip ir Lietuvoje, mokyklų tinklas ir mokinių vežiojimas į mokyklas yra neatsiejami.

Vokietijoje mokinių pavėžėjimo problemos sistemiškai sprendžiamos šalies mastu, tačiau vežiojimo organizavimas deleguotas į savivaldybes. Siekiant užtikrinti mokyklos pasiekiamumą kiekvienam moksleiviui, buvo pasinaudota 18 kaimo mokyklų steigėjų parengtais mokyklų plėtros planais ir Švietimo ir mokslo ministerijoje sudaryta nuotolių matrica su kilometrais nurodytais atstumais tarp atskirų gyvenviečių, mokyklų. Remiantis šiomis ataskaitomis, parengti perspektyviniai veiklos planai iki 2015 metų, apimantys ir mokyklų pastatų būklės vertinimą, ir mokyklų tinklo perspektyvą, ir mokinių vežiojimo organizavimą, išlaidas, apskaičiuotas vienam vaikui. (Dialogas. 2002-11-22, Nr. 43).

Gilinantis į mokinių vežiojimo patirtį Vokietijoje, paaiškėjo, mokyklų steigėjų skiriamos tikslinės dotacijos švietimui tarsi suskaidomos: į išlaidas mokinių pavėžėjimui ir į lėšas, susijusias su švietimo įstaigų pastatais (pastatams išlaikyti, būtinam remontui atlikti, ir tolesnėms investicijoms į

mokyklos pastatą). Tokiu būdu aiškiau matomos lėšos konkrečiai sričiai, planuojama perspektyva. I.Stolovickio pateikta informacija, kad „kur kas už Lietuvą turtingesnė Vokietija moksleivių pavėžėjimo specialiaisiais autobusais idėjos prieš keletą metų atsisakė, nes jiems buvo pernelyg brangu“ [18, 22], tačiau remiantis faktine medžiaga paaiškėjo, kad kai kuriuose regionuose. pvz. Kreuznach rajone(www.kreis-badkreuznach.de) realinę mokyklą, gimnaziją ir integruotas bendrojo lavinimo mokyklas lankantiems moksleiviams reglamentuota teisė į vežiojimą, jei lankoma artimiausia atitinkamo pobūdžio mokykla ir jei trumpiausias įprastinis kelias pėsčiomis yra ilgesnis negu 4 km. Tėvai privalo mokėti tam tikrą vežiojimo kaštų dalį. Jos nereikia mokėti, jei šeimoje auga daugiau kaip 2 mokyklinio amžiaus vaikai.

Analizuojant mokinių pavėžėjimo ypatumus(www.kreis-badkreuznach.de) paaiškėjo, kad Vokietijos Kreznach rajone kasdien vežiojami 11.000 mokinių ir darželinukų. Vežiojimo kaštai per mokslo metus siekia 5,5 mln. eurų

H.Weishaupt, Fickermann ir kt.(1999) nurodo, kad Vokietijos Branderburgo žemėje, nustatomas maksimalus laikas, kurį leidžiama sugaišti kelionėje nuo namų iki mokyklos ir atgal: pradinių klasių (I-VI klasės) mokiniams – 1 valandą, I pakopos bendrosios mokyklos (Gesamtschule) bei I pakopos gimnazijos (VII- X klasės) mokiniams – 2 valandas, gimnazijos viršutinės pakopos (XI- XIII klasės) gimnazistams – 3 valandas.

Gilinantis į kelionės į mokyklą ir iš jos trukmę Meklenburgo – Priešakinės Pomeranijos žemėje, paaiškėja, kad šioje Vokietijos etninėje teritorijoje laikas, kurį leidžiama sugaišti kelionėje, trumpesnis nei Branderburgo žemėje. Čia maksimalus kelionėje mokinių sugaištamas laikas į abi puses - 2 valandos. Tačiau pradinių klasių mokiniai Meklenburgo – Priešakinės Pomeranijos žemėje sugaišta ilgiau laiko nei Branderburgo žemėje (1 valandą 20 minučių).

Išanalizavus leidžiamą mokiniams sugaišti atstumą kelyje nuo iki mokyklos ir iš jos, galima teigti, kad atstumai iki švietimo įstaigos kai kuriems ugdytiniams gana dideli. Atskiri regionai reglamentuoja skirtingą leidžiamą sugaišti laiką mokiniui kelyje į mokyklą ir iš jos, priklausomai nuo mokyklų tinklo, švietimo įstaigų tipų. Mokiniai vežami į (-iš) mokyklą mokykliniais autobusais, viešuoju, individualiuoju susisiekimo transportu.

Analizuojamo Danijos švietimo įstatymo(<http://eng.uvm.dk/publikation/laws/folkenskole>) 26 straipsnyje reglamentuotas mokinių pavėžėjimo organizavimas savivaldybėms. Įstatyme gana tiksliai ir išsamiai išdėstyta pavėžėjimo tvarka, atsižvelgiant į mokinių amžių, klasę, kurioje jis mokosi: parengiamųjų ir 1 – 3 klasių mokinių pavėžėjimas organizuojamas, kuriems atstumas iki mokyklos didesnis nei 2,5 km., 4-6 klasių mokinių - -6 km, 7-9 klasių – 7 km., vyresniųjų klasių – 9 - km.

Skirtingai nei Lietuvoje, ugdytinių pavėžėjimas organizuojamas labai diferencijuotai. Savivaldybės, kaip ir visų kitų nagrinėtų šalių, įpareigotos rūpintis neįgaliųjų mokinių vežiojimu į mokymo įstaigas.

Danijos švietimo įstatyme numatytas savivaldybės vaidmuo organizuojant pavėžėjimą tų mokinių, kurios savivaldybė nukreipė mokyti į kitas, nors ir nearčiausiai gyvenamosios vietos esančias (net kitos savivaldybės) vaiko amžių atitinkančias mokymo įstaigas: pvz. į valstybinę mokyklą, registruotą privačią pagrindinę mokyklą, patvirtintas namų ekonomikos, menų, amatų, tekstilės, mados dizaino mokyklas ir pan., reglamentuotas Danijos švietimo įstatymo 22 skyriaus 1 punkte (<http://www.eng.uvm.dk/publications/laws/folkeskole.htm!mennid=2010>).

Įstatymas numato galimybę organizuoti mokinių vežiojimą į mokyklas ir iš jų ir tais atvejais, kada, nors ir neesant numatytų 26 straipsnio 1 punkte atstumų, eismo sąlygos negali garantuoti mokinių saugumo.

Suomijoje mokinių vežiojimo organizavimas reglamentuotas Suomijos pagrindinio išsilavinimo akte 628/1998, Švietimo įstatyme (<http://www.finlex.fi/en/laki/kannokset/pdf>).

Mokinių vežiojimo organizavimas Suomijoje, kaip ir Lietuvoje, Vokietijoje, Danijoje, deleguotas savivaldybėms. Švietimo įstatymo 6 skyriaus „Mokyklos parinkimas mokiniui“ 1 punkte taip pat atkreipiamas dėmesys į mokinio saugumo, kelyje į mokyklą ir iš jos, klausimą: „Mokymas savivaldybėse organizuojamas taip, kad mokiniai keliautų į mokyklą ir iš jos kaip galima trumpiau, priklausomai nuo gyvenamosios vietos, mokyklos, viešojo transporto“.

Akto 32 skyriuje „Kelionė į mokyklą“ nurodoma, kad moksleivis turi teisę į nemokamą kelionę nuo gyvenamosios vietos, kai atstumas iki mokyklos viršija 5 kilometrus. Įstatyme numatytos išimtys, kuomet kelionė iki mokyklos yra sunki, pavojinga ar įtempta, turint omenyje mokinio amžių ar kitas aplinkybes. Dokumentų analizė parodė, kad alternatyva nemokamam pavėžėjimui yra atitinkama subsidija už moksleivio lydėjimą į mokyklą (išskirtiniais atvejais, pvz. dėl mokinio negalios). Atkreipėme dėmesį, kad Suomijoje mokinys turi teisę, reglamentuotą Pagrindinio išsilavinimo akto 33 skyriaus 2 punkte, į nemokamą kelionę mokslo metų eigoje ir atostogų metu bei savaitgaliais.

Dokumentų analizė parodė, kad Suomijoje reglamentuotas laikas, kurį moksleivis gali sugaišti kelyje – 2,5 val. iki 13 metų (I ugdymo poskyris) ir maksimaliai 3 val., jei moksleiviui sukako 13 metų amžiaus. Tai panašus laiko limitas kaip ir Vokietijoje.

Analizuojant Norvegijoje mokinių pavėžėjimo į mokyklas reglamentuojančio Švietimo įstatymo (paskutinės pataisos 2000m. birželio 30 d.) 4A-7 skyrių (<http://www.dep.no/ufd/english/doc/legislation/act>). kuriame nurodoma, kad, skirtingai nei Lietuvos norminiuose aktuose, net suaugusieji turi teisę į pavėžėjimą iki mokymo įstaigos, jei jie nėra įgiję pradinio ar pagrindinio išsilavinimo.

Visų nagrinėtų valstybių norminiuose dokumentuose, reglamentuojančiuose mokinių vežiojimą į mokyklas, atkreipiamas dėmesys į galimybių mokiniams dalyvauti organizuotoje veikloje sudarymo būtinybę.

Apibendrinant mokinių vežiojimo į mokyklas patirtį užsienio šalyse, galima teigti, kad jose ši socialinė paslauga teikiama atsižvelgiant į mokinių amžių, mokymosi pakopą, atstumą iki mokyklos bei kitus veiksnius, ir, mūsų nuomone, didesnis dėmesys, nei Lietuvoje, teikiamas ekonominio naudingumo vertinimui.

2.2.2. Mokinių vežiojimo šalyje ir Ukmergės rajone ypatumai

Mokyklos pasiekiamumo problema yra aktuali periferijos gyventojams ir jų vaikams. Todėl į mokinių vežiojimo organizavimą ir į su juos susijusias problemas linkstama vertinti daugiau socialiniu aspektu, tačiau ne mažiau aktualus ir ekonominis aspektas: vežiojimo kaštai, mokyklų tinklo pertvarkos ir su ja susijusio vežiojimo ekonominis aspektas.

Analizuojant Švietimo ir mokslo ministerijos parengtas „Mokyklų tinklo pertvarkos metodines rekomendacijas“ (2004) paaiškėjo, kad vienas iš mokyklų tinklo pertvarkos sėkmės veiksnių yra tinkamas mokinių vežiojimo organizavimas. Metodinėse rekomendacijose atkreipiamas dėmesys į savivaldybių darbuotojų vaidmenis, kuriuos jie turi atlikti, svarstant vienos ar kitos mokyklos reorganizavimo ar vidaus struktūros pertvarkos klausimą. Taip pat turi numatyti mokinių vežiojimo į mokyklą organizavimo galimybes, informuoti ir konsultuoti suinteresuotus asmenis apie šios socialinės paslaugos teikimo galimybes, esminiais kriterijais laikant: atstumą nuo mokyklos iki namų, sugaištą laiką kelyje, pavėžėjimo būdą, mokinio galimybę dalyvauti papildomojo ugdymo veikloje ir pan.. Pagrindinis pateikiamas argumentas - mokinių tėvai ir politikai mažiau priešinsis mokyklų tinklo pertvarkai, jeigu jų vaikai bus vežiojami į mokyklą, jei vežiojimas bus saugus ir patogus.

Gilinantis į mokinių pavėžėjimo organizavimą Lietuvoje, paaiškėjo, kad šios socialinės paslaugos teikimą reglamentuoja nemaža dalis norminių dokumentų: Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas (Žin., 2003, Nr. 63-2853), Lietuvos Respublikos Kelių transporto kodeksas (Žin., 2002, Nr. 37-1342), Lietuvos Respublikos Saugaus eismo automobilių keliais įstatymas (Žin., 2003, 79-3597), Lietuvos Respublikos Transporto lengvatų įstatymas (Žin., 2000, Nr. 32-890, 2002, Nr. 116-5190) ir poįstatyminiais aktais; parengtos metodinės rekomendacijos mokinių vežiojimo klausimu: vežiojamų mokinių ir mokyklinių „geltonųjų“ autobusų vairuotojų savišvietai – 2003 metais Švietimo ir mokslo ministerijos išleistas knygeles „Mano kelionė mokykliniu autobusu“ ir „Atmintinė mokyklinio autobuso vairuotojui“.

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo 36 straipsnio 1-5 punktuose nurodyta, kad visi mokiniai į mokyklą vežami visuomeniniu transportu Lietuvos Respublikos Transporto lengvatų įstatymu (Žin., 2000, Nr. 32-890, 2002, Nr. 116-5190) nustatyta atstuma. Į artimiausią atitinkamą mokyklą privalo būti vežiami kaimo priešmokyklinio ugdymo grupių ir 1 – 8 klasių mokiniai, gyvenantys toliau kaip 3 km nuo mokyklos. Nustatyta kritinė kelionės trukmės riba 1-10 klasių mokiniams yra iki 30 min. ir iki 60 min. imtinai 11-12 klasių mokiniams.

Transporto lengvatų įstatymo, priimto Lietuvos Respublikos Seimo 200-03-30 Nr. VIII – 1605 (Žin., 2000, Nr. 32 – 890) 6 straipsnyje nustatoma mokinių vežiojimo viešuoju transportu tvarka: į bendrojo lavinimo mokyklas, į neformaliojo ugdymo įstaigas, numatomos išlygos našlaičiams ar likusiems be tėvų globos ugdytiniais.

Analizuojant Transporto lengvatų įstatymo 29 straipsnį, paaiškėja, kad mokyklos steigėjas privalo organizuoti specialiųjų poreikių mokinių iki 21 metų, kurie patys negali nuvykti į mokyklą, vežiojamą . Pvz. Ukmergės rajone vežiami 24 specialiųjų poreikių mokiniai.

Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 28 d. nutarimo Nr. 759 „Dėl Mokyklų tobulinimo programos patvirtinimo“ (Žin. Nr. 54 – 2130) 4 punktu, Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministras patvirtino „Mokinių vežiojimo organizavimo metodines rekomendacijas“ (2003), kuriomis rekomenduojama naudotis rajonų savivaldybėms, tiesiogiai planuojančiom, organizuojančioms mokinių vežiojamą: įvertinant vežiojimo kokybę, nustatant optimaliausius maršrutus, tiksliai apskaičiuojant vežiojimo išlaidas ir racionaliai jas naudojant, taip pat numatant, kaip patobulinti vežiojimo sistemą.

Mokinių vežiojimo į mokyklas organizavimo analizė parodė, jog svarbu atvežti vaikus į mokyklą ir parvežti į namus, bet dar svarbiau yra saugiai ir kultūringai juos vežioti , kad vežiojimas atitiktų tėvų ir jų vaikų poreikius į pilnavertes švietimo teikiamas paslaugas: nereikėtų ilgai laukti pamokų ir po pamokų, galėtų lankyti papildomojo ugdymo užsiėmimus, nereikėtų toli eiti iki autobuso ir pan.).

Vyriausybė, siekdama užtikrinti šalies Strateginių gairių nuostatą - užtikrinti ugdymo įstaigų pasiekiamumą visiems mokiniams - kasmet perka geltonuosius autobusus.

Švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis, Lietuvoje moksleivius į mokyklą vežioja arti 300 geltonųjų autobusų (Ukmergės rajone 6 mokykliniai ir 6 „geltonieji“). Švietimo ir mokslo ministerijos vertinimu, šalyje dar reikėtų 300 - 400 mokyklinių autobusiukų, kad poreikiai saugiai ir patogiai pasiekti mokyklas būtų garantuojami visiems moksleiviams, turintiems tokią teisę. Lietuvoje mokykliniais (arba „geltonaisiais“) autobusais į mokyklas pavežama apie 8 % ugdytinių.

Analizuojant Lietuvos Respublikos norminius aktus, paaiškėja, kad už vaikų vežiojamą juridiskai yra atsakingos savivaldybės, nors atsakomybę už tinkamą mokinių vežiojamą jaučia ir vyriausybė, ir savivaldybės, ir mokyklos. Todėl galima teigti, kad vyriausybės vykdoma „Geltonųjų autobusų“ programa ir tikslinių dotacijų pavėžėjimui maršrutiniais autobusais skyrimas yra parama savivaldybėms. Jos, tvarkydamos tinklą, gali sutaupyti pinigų ir pačios gali pirkti autobusus vaikams vežioti, nes „geltonųjų autobusų“ nepakanka, kad būtų visiškai patenkinamas poreikis.

Mokinių, kurie turi būti vežiojami į mokyklą, ir faktiškai vežiojamų mokinių skaičiaus santykis Lietuvoje yra esminis rodiklis, naudojamas švietimo prieinamumui vertinti (Lietuvos švietimas, 2004., p. 94). Gilinantis į mokinių vežiojimo organizavimą šalyje, galima teigti, kad pertvarkant mokyklų tinklą, tai yra uždarant ypač mažas mokyklas, kai kurias kitas stambinant, daugėja vaikų, kurių kelias ilgesnis, nei 3 km. Kaip parodė statistinių duomenų analizė (Mokyklų tinklo pertvarkos ir moksleivių vežiojimo būklė: tyrimo ataskaita, 2003), per 2000 – 2004 m. jis išaugo 19 % (nuo 72,9 tūkst. gyventojų toliau kaip 3 km nuo mokyklos vaikų iki 89,9 tūkst). Skaičius mokinių, kurie turėtų būti, tačiau nėra vežiojami į mokyklą, per tą laikotarpį sumažėjo 2,4 karto (nuo 1993 iki 838). Apibendrinant galima teigti, kad statistiniai duomenys rodo vis gerėjančią situaciją šalyje.

Tačiau ne visų mokinių tėvai, kaip galima spręsti iš publikuojamų spaudoje, viešinamų internetiniuose puslapiuose atsiliepimų apie vežiojimo organizavimą, teigiamai vertina šios paslaugos teikimą (Valstiečių laikraštis, 2004, Nr. 97; Kauno diena, 2004-09-01, Nr. 202).

Ukmergės rajono savivaldybės administracijos Švietimo ir sporto skyriaus duomenimis, 2004-2005 m.m. Ukmergės rajone į mokyklas ir iš jų pavežama 1418 moksleivių (t.y. 19,6 % visų rajono moksleivių). Iš jų ne į artimiausią mokyklą – 148 moksleiviai (10,4 % visų pavežamų moksleivių). 8 moksleiviai, gyvenantys toliau nei 3 kilometrai nuo mokyklos, nepavežami. Dauguma moksleivių į švietimo įstaigas pavežami maršrutinėmis susisiekimo priemonėmis. Šešios rajono mokyklos turi savo mokyklinius autobusus ir tiek pat – „geltonuosius“.

Švietimo ir sporto skyriaus vyriausiųjų specialistų vertinimu, Ukmergėje dar nėra sukurtos efektyviai veikiančios mokinių vežiojimo sistemos, nors, lyginant su kitomis savivaldybėmis, mokinių vežiojimo sąlygos pakankamos. Palanku tai, kad naudojami įvairūs vežiojimo būdai: viešasis, mokyklinis transportas, geltonieji autobusai; planuojama įvertinti privataus sektoriaus įtraukimą į mokinių vežiojimo paslaugų teikimo sistemą. Pvz. Kaip sudėtingą pavėžėjimo situaciją specialistai vertina į Ukmergės rajono Pabaisko pagrindinę, Želvos, Taujėnų, Siesikų vidurines mokyklas.

Už mokinių vežiojimo išlaidų kompensavimą Transporto lengvatų įstatymo nustatyta tvarka (6 straipsnis), atsakomybė deleguota savivaldybėms (Žinios, 2000, Nr. 32 – 890). Analizuojant vežiojimo

kainų pokytį (Lietuvos švietimas, 2004., p.94), galima teigti, kad vidutinė vieno mokinio vežiojimo kaina padidėjo: 2001 – 2002 m.m. ji buvo 34 Lt per mėnesį, o 2003- 2004 m.m. – 41,5 Lt.

Švietimo sistemos analitikų vertinimu, gerai organizuojant mokinių vežiojamą, atstumas iki mokyklos turėtų būti tiesiogiai proporcingas kelionei į mokyklą sugaištam laikui. (Lietuvos švietimas, 2004). Tyrimai rodo, kad vežioti moksleivius mokykliniu transportu yra pigiau nei visuomeniniu, be to moksleiviai sugaišta perpus mažiau laiko (Kauno diena, 2004-09-01, Nr. 2002).

Apibendrinant galima teigti, jog mokinių vežiojimas į mokyklas ir iš jos – neatsiejama mokyklų tinklo pertvarkos dalis. Savivaldybių darbuotojams, vykdančioms vyriausybės deleguotą mokinių vežiojimo organizavimo funkciją, būtina tirti, vertinti, planuoti, koordinuoti, informuoti, kontroliuoti procesą, strategiškai valdyti perspektyvą. Procese svarbus tarpžinybinis bendravimas ir bendradarbiavimas, siekiant racionalių, finansiškai-ekonomiškų sprendimų priėmimų.

SKYRIAUS IŠVADOS

1. Pokyčius reikia vertinti kaip tęstinį, sisteminių procesą, kuriame atsižvelgiama į vietose susiklosčiusią aplinkybių įvairovę, kaip poreikį užtikrinti, kad gausybės švietimo sistemos interesų grupių iniciatyvos būtų suderinamos su šios sistemos pagrindiniais tikslais ir kad būtų užtikrintas suplanuotos kaitos diegimas.
2. Pokyčių diegimo ir jų valdymo švietimo sektoriuje laikotarpiu svarbu tinkamai įvertinti socialinę, ekonominę, politinę terpes, analizuojant tiek organizacijų vidines, tiek išorines aplinkas.
3. Mokyklų tinklo optimizavimo pagrindinis tikslas – didinti materialinį ir intelektualinį savivaldybių pajėgumą kurti ir įgyvendinti mokyklų tinklo pertvarkos planus, kad būtų užtikrintas bendrojo lavinimo mokyklos prieinamumas.
4. Švietimo sistemai finansavimas skiriamas iš dviejų pagrindinių finansavimo šaltinių: Valstybės biudžeto (lėšos ugdymui), savivaldybės biudžeto (lėšos aplinkai). Efektyviai sutvarkytas mokyklų tinklas ir tinkamai organizuojamas mokinių vežiojimas į mokyklas – ekonominės priemonės švietimo tikslams pasiekti.
5. Strateginis valdymas savivaldybėje – tai prielaida formuoti sistemingą organizacijų veiklą ir priemones, padedančias prognozuoti būsimąsias veiklos sąlygas.

3. Tyrimo metodologija ir organizavimas

3.1. Tyrimo kriterijų ir indikatorių pagrindimas

Teorinėje dalyje buvo prieita prie išvadų, kad kinta požiūris į švietimo sistemą. Švietimas – rinkoje, jį veikia ne tik socialiniai, bet ir ekonominiai veiksniai. Lietuvos Respublikos Vyriausybė skiria tikslines finansines dotacijas moksleivių ugdymui; tuo tarpu savivaldybė - lėšas „aplinkai“, t.y. ūkinėms švietimo mokyklų reikmėms ir mokinių vežiojimui į/iš mokyklas.

Demografinė krizė apriboja galimybę ugdymo procesą vykdyti neužpildytose mokyklose, nes tai nepažangu ir neracionalu teikiamų paslaugų kokybės ir finansine prasme. Taigi, vienas iš pagrindinių mokyklų tinklo pertvarkos motyvų – optimaliai naudojant ir racionaliai paskirstant biudžetines švietimo lėšas, siekti geresnės švietimo kokybės.

Todėl nuo 1999 m. Ukmergėje vykdoma ugdymo įstaigų tinklo pertvarka. Ji pasireiškia mokyklų reorganizavimu. Pertvarka besąlygiškai paliečia ugdymo įstaigos darbuotojų, moksleivių, jų tėvų interesus. Švietimo ir sporto skyrius, vykdydamas ugdymo įstaigų pertvarkos programą, susiduria su mokyklų bendruomenių pasipriešinimu.

Remiantis dabartinėje Švietimo strategijoje 2003-2012 m. nurodytomis veiklos kryptimis, orientuojamasi į efektyvios ir darnios, atsakingu valdymu, taikliu finansavimu pagrįstos, socialiai teisingą švietimo sistemą. Išreikštai nuostatai, kad, siekiant strategiškai valdyti procesą, itin svarbus vidinių aplinkų (organizacijų) vertinamasis požiūris, pagrįsti.

Teorinėje darbo dalyje nagrinėtas švietimo kaitos vertintojo M.Fulann (1998), strateginio valdymo tyrėjo R.C. Appleby (2003) požiūriai, į tai, kad, planuojant, diegiant, valdant naujovių įgyvendinimą, itin svarbu tirti bei analizuoti požiūrį tos visuomenės dalies, kurią tiesiogiai liečia kaita.

Mokyklų tinklo pertvarkos procesas ir su juo susijęs mokinių pavėžėjimo į mokyklas organizavimas, kaip ir bet kokie pokyčiai, pasižymi tam tikru visuotinumu. Pakitimai lėmė ne tik pozityvių, bet ir negatyvių reiškinių atsiradimą. Todėl svarbus pedagogų kolektyvų, mokinių požiūrio į kaitos procesus analizavimas ir vertinimas, ekonominės naudos uždarant mokyklas ir organizuojant mokinių vežiojimą įvertinimas.

Moksleivių pavėžėjimo organizavimu rūpinasi mokyklų vadovai, koordinuoja Švietimo ir sporto skyrius, tačiau ne visose Ukmergės rajono vietovėse pavėžėjimas, kaip socialinė paslauga (dėl objektyvių ir subjektyvių priežasčių), organizuojamas taip, kad klientas (šiuo atveju - moksleivis) būtų patenkintas.

Siekiant išsiaiškinti Ukmergės rajono mokyklų pedagogų ir administracijos požiūrį į mokyklų tinklo pertvarką, surinkti ir susisteminti moksleivių požiūrį į vežiojimo į mokyklas organizavimo kokybę, pertvarkos procesą vykdyti kryptingai, progreso linkme, analizuojant ir lyginant situaciją rajone su situacija Respublikoje, siekiant strategiškai valdyti procesų vyksmą, būtinas tikslinio mokslinio tyrimo atlikimas.

Pasiremiant R. Želvio ir kt. (2003) klasifikacija, visi išvardinti motyvai sugrupuoti į penkias grupes: sprendimų priėmimo srities, išteklių srities, reguliavimo srities, vertybių sistemos, interesų gupių, atsižvelgiant į šiuos motyvus, kurie ypatingai svarbūs siekiant strategiškai valdyti kaitos švietimo sistemoje procesus, suformuluoti tyrimo kriterijai ir indikatoriai (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Mokyklų tinklo pertvarkos vykdymo ir mokinių vežiojimo į mokyklas organizavimo kriterijai ir indikatoriai

Kriterijai	Indikatoriai
1. Organizaciniai	1.1. Apie įstatyminės bazės būvimą;
	1.2. apie pokyčių vertinimą;
	1.3. apie socialinį rentabilumą;
	1.4. apie reikšmingumą, naudingumą;
	1.5. Apie stabilumą:
	1.5.1. mokytojus paliečiančias problemas (darbo krūvio sumažėjimo, mokinių skaičiaus padidėjimo klasėse ir pan.);
	1.5.2. mokinių gerovę įtakančias problemas (mokyklos pasiekiamumo, adaptacijos problemos, dalyvavimo papildomojo ugdymo veikloje apribojimas);
	1.5.3. organizacines problemas (mokytojų įdarbinimas, mokinių vežiojimas);
	1.6. Apie teikiamų paslaugų patrauklumą ir kokybę;
	1.7. Apie problemų sprendimą, rezultatyvumą
2.Strateginiai	2.1. analizuoti pokyčių valdymo efektyvumą;
	2.2. įvertinti tarpinstitucinio požiūrio pokyčių prognozavimą;
	2.3. įvertinti riziką ir pasiūlymus, numatyti pasekmes;
	2.4. kurti verbalinį ir programinį norimos ateities modelį;
	2.5. atskleisti bendrąsias požiūrių kryptis;
3.Socialiniai	3.1. kurti pasitikėjimo ir įtakos aplinkas;
	3.2. įkvėpti mokyklų bendruomenių narių pasitikėjimą ir lojalumą;
	3.3. dalintis valdžia;
4. Metodiniai	4.1.Aktyviai siekti gauti ir teikti informaciją;
	4.2. informuoti švietimo įstaigų bendruomenes apie tai, kas vyksta ir kodėl;
	4.3. mokyti partnerius aktyviai dalyvauti kaitos procesuose.
5. Finansiniai – ekonominiai	5.1.atskleisti požiūrį į ekonominį – finansinį pokyčių efektą;
	5.2.išanalizuoti požiūrį į kokybiško švietimo paslaugų teikimą už racionalią kainą
6. Valdymo	6.1. įtaigiai paaiškinti švietimo sistemoje vykstančius pokyčius;
	6.2. palaikyti daugiašalės partnerystės santykius;
	6.3. prognozuoti ir valdyti mokyklų tinklo pertvarkos ir mokinių pavėžėjimo į mokyklas procesą

Detalesnis mokyklų tinklo pertvarkos ir mokinių vežiojimo į mokyklą ir iš jos diagnostinių bloku detalizavimas pateikiamas 4, 5 lentelėse.

4 lentelė

Tiriamųjų požymių apie mokyklų tinklo pertvarką struktūra

Diagnostiniai blokai ir konstruktai	Uždari klausimai	Atviri klausimai	Iš viso
1. Demografinis blokas	5	-	5
2. Problemos, pasiekimai ir geroji patirtis	1	3	4
3. Tinklo pertvarkos fazės, etapai ir chronologija	75	5	80
4. Tinklo pertvarkos kaip socialinio ir politinio proceso vertinimas	21	2	23
5. Subjektyvus reformos „sunkumų“, „nuostolių“ ir socialinio politinio konfliktiškumo vertinimas	12	-	12
6. Socialinių grupių ir visuomeninių institucijų vaidmens tinklo pertvarkos procese vertinimas	74	-	74
7. Švietimo kokybės gerėjimo ir finansinio ekonominio efekto vertinimas	2	-	2
Bendras tirtų tinklo pertvarkos požymių skaičius	185	10	195

5 lentelė

Tiriamųjų požymių apie mokinių vežiojimą struktūra

DIAGNOSTINIAI BLOKAI ir DIAGNOSTINIAI KONSTRUKTAI	Uždari klaus.	Atviri klaus.	Iš viso
1. Demografinis blokas	8	-	8
2. Mokinio darbo savaitės chronologinė struktūra	35	-	35
3. Kelionės atstumų struktūra	3	-	3
4. Kelionės (atvykimo) į mokyklą būdas ir trukmė	22	-	22
5. Pedagogiškai nekontroliuojamas užimtumas po pamokų	11	-	11
6. Popamokinė (užklasinė ir užmokyklinė) veikla	76	-	76
7. Maitinimosi ypatumai	8	-	8
8. Kelionės (parvykimo) iš mokyklos būdas ir trukmė	22	-	22
9. Rizikos faktoriai kelionės metu	15	-	15
10. Organizaciniai vežiojimo trikdžiai	6	-	6
11. Kelionės socialinis-psichologinis mikroklimatas ir komfortas	15	-	15
12. Dabar lankomos mokyklos vertinimas	20	-	20
13. Anksčiau lankytos mokyklos vertinimas	20	-	20
14. Apribojimai patekti į pageidaujamą ugdymo aplinką	1	1	2
15. Atviras klausimas mokiniui apie vežiojimą apskritai	-	1	1
Bendras tirtų požymių, atspindinčių mokinių vežiojimo problemas, skaičius	254	2	256

Apklausoje respondentai turėjo įvertinti būdingiausias kiekvieno diagnostinio bloko klausimais tirtas požymius. Mokslinio tyrimo išvados bus naudojamos mokyklų tinklo pertvarkos organizavimo Ukmergės rajone racionaliam planavimui, strategijos kūrimui ir jos valdymui.

3.2. Tyrimo metodika, imties charakteristikos ir atlikimas

Tyrimo instrumentai parengti kartu su Kauno technologijos universiteto mokslininkais, darbo grupėje dalyvaujant ir magistro darbo „Švietimo įstaigų strateginio valdymo ypatumai mokyklų tinklo pertvarkoje ir mokinių vežiojimo srityse: Ukmergės rajono situacija“ autoriams.

Pagrindiniu metodu – anoniminė apklausa raštu, grįsta ir kiekybine, ir kokybine metodikomis, naudojant ir uždaro, ir atviro tipo klausimus. Pagrindinis administracijos darbuotojų ir pedagogų imties formavimo kriterijus – ar švietimo įstaiga realiai susiduria su tinklo pertvarka ir ar toje mokykloje organizuojamas mokinių vežiojimas. Todėl anoniminiai klausimynai – sąsiuviniai parengti orientuojantis į tuos tikslinius taškus (t.y. ugdymo įstaigas), kuriuos mokyklų tinklo pertvarka ir jau palietė tiesiogiai ir kuriose aktuali mokinių vežiojimo į mokyklas problema.

Gauti duomenys buvo suvesti į duomenų bazines ir apdoroti statistiškai, panaudojant SPSS programinę įrangą.

Klausimynai sociologinio tyrimo dalyviams pateikiami atsitiktinės imties principu.

Pastaba. Neatsitiktinės imties principu anketuojami tik moksleiviai (atrenkami gyvenantys toliau nei 3 km. nuo mokyklos).

Tyrimo metodika parengta vadovaujantis mokslininkų rekomendacijomis, teorinėmis nuostatomis ir praktine patirtimi; naudota psichologija paremta tyrimo metodologija.

Anonimine anketa raštu, pateikiant mišraus tipo – uždaro ir atviro tipo klausimus, buvo siekiama „išspręsti“, kad respondentas išsakytų ne tik neigiamas nuostatas ir patirtas skriaudas apie mokyklų tinklo pertvarkos žalą ar nepakankamai gerai organizuojamą mokinių vežiojimo į mokyklas organizavimą, bet ir išskirtų teigiamas proceso puses, pasidalintų gerą patirtimi, vertintų, prognozuotų, žodžiu – mąstytų, tuo suteikdamas kuo daugiau naudą mokslinio tyrimo tikslui pasiekti.

Mokyklų tinklo pertvarkos klausimyne suformuluoti 185 uždari klausimai, 10 – atvirų, 5 – demografiniai (žr. 1 priedą).

Klausimyne apie mokinių vežiojimą pateikti 254 uždari klausimai apie įvairius mokinių vežiojimo ir jo organizavimo konteksto aspektus, 2 atviri (klausimyno pabaigoje), 8 – demografiniai (žr. 2 priedą).

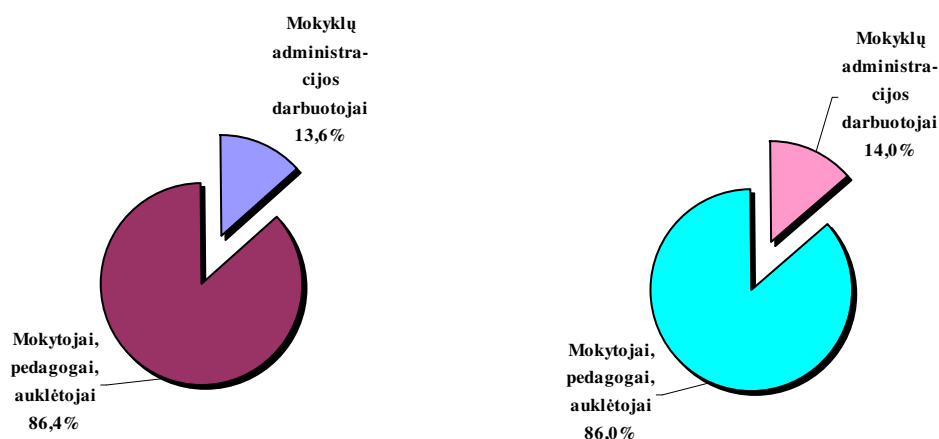
Atviro tipo klausimai buvo apdorojami kontent analizės būdu, kuomet prasmiškai panašūs respondentų vertinimai, nuomonė sujungiami į vadinamąsias kategorijas. Uždaro tipo klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti kai kuriuos principinės svarbos nuostatas, greta žodinių formuluočių pateikiami ir simboliniai, ir grafiniai vaizdai. Paliktų atsakymams vietų nustatymas sąsiuvinuose, įrėminant tam tikrą lapo erdvę, tarsi kontroliuoja tyrime dalyvaujantį asmenį atsakyti iš esmės ir į klausimą .

Siekiant, kad anketuojamasis nepavargtų, sąsiuvinuose naudojami skirtingi ženklai ir simboliai atsakymo į klausimus informinimui: įvairaus dydžio skrituliai, brūkšneliai, atsakymo variantai „Taip“ arba „Ne“, linijos, skalės bei neįprasti - elektros lemputėmis, „nuostolių termometras“ ir pan.

Klausimynuose naudojami kombinuoti apklausos metodai (pvz. nominalinė skalė ir dažnai sociometrijoje naudojamas „teigiamų pasirinkimų testas“; ranginė skalė taip pat integruojama su „teigiamų pasirinkimų testu“). Taip pat naudojamas palyginimo metodas, semantinio diferencialo technika (kai kiekvienos savybės vienas polius atspindi pozityvią nuostatą, o kitas – negatyvią), padedančias išsiaiškinti skirtingas pareigas užimančių asmenų požiūrį į vieną ir tą pačią situaciją.

Stengiantis „nuimti“ susidariusią įtampą, nustebinti tyrime dalyvaujantį pedagogą, moksleivį ar politiką, klausimynų sąsiuviniai iliustruoti linksmais, nuotaikingais piešiniais. Testavimo duomenys grafikuose atsispindi ne tik skaičiais, bet ir spalvomis. Raudona spalva grafikuose reiškia negatyvius tiriamuosius požymius, o žalia spalva- pozityvius tiriamuosius požymius.

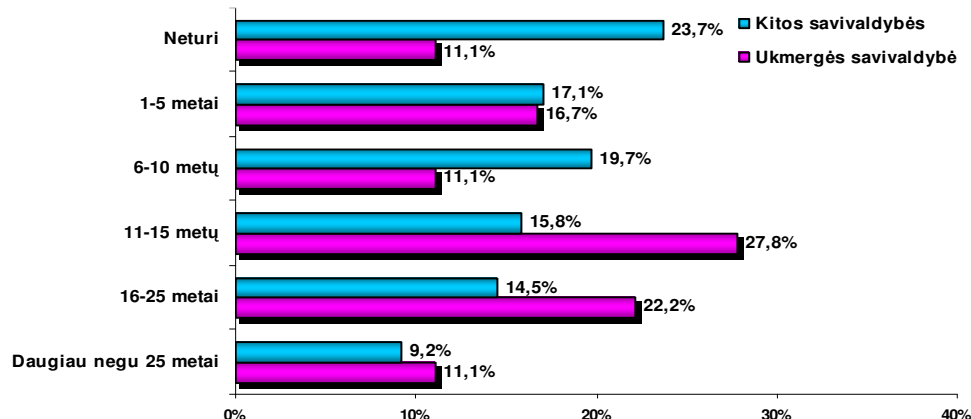
Mokyklų tinklo pertvarkos tyrimas atliktas „jungtinėje“ imtyje, apimančioje 690 respondentų (šalies mastu), Ukmergės imtyje, apimančioje 129 respondentus (žr. 8 pav.). Respondentų pasiskirstymas pagal lytį – asimetriškas: apklausta 591 moteris ir 91 vyras (Ukmergėje – 103 moterys ir 26 vyrai). Skirtumas akivaizdus, tačiau pagrįstas – daugiausia mokyklose dirba moterys.



8 pav. Respondentų statusas bendrojoje (žr. kairėje) ir Ukmergės savivaldybės (žr. dešinėje) imtyse

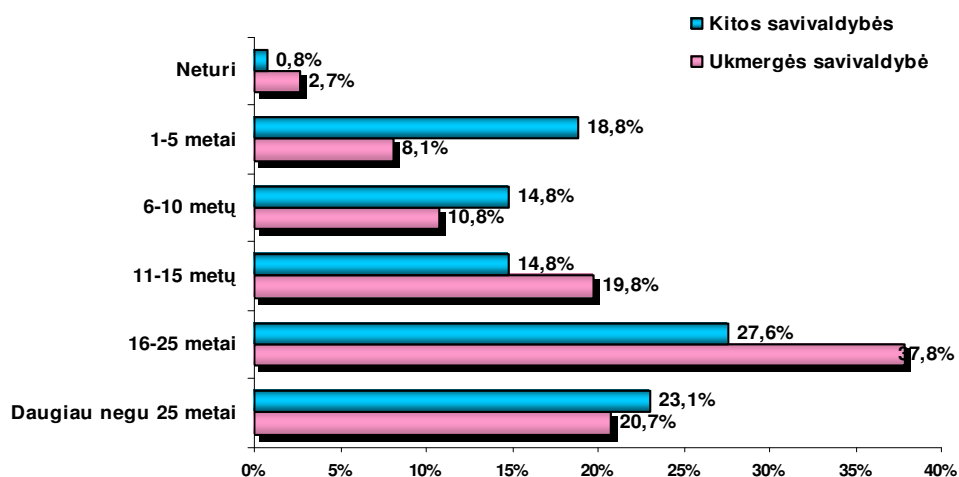
Siekiant palyginti mokytojų ir mokyklos administracijos nuomonę mokyklų tinklo pertvarkos klausimu, mokyklos vadovų atsakymai nagrinėjami atskirai, taigi administracija bus išskiriama kaip atskira imtis. Prieš išskiriant mokyklos administraciją buvo išanalizuota, ar palyginimui pakankamas stebinių skaičius, reglamentuotas statistikos teorijoje (CHI kvadrato modelio teorija teigia, kad, jei nėra 5 stebinių, tai praktiškai tenka kalbėti apie tuščią atitikimo požymio dažnių aibę). Tokiu atveju lyginimas būtų neetiškas.

Mokyklų vadovų imtyje buvo atkreiptas dėmesys ir į vadybinį stažą, o pedagogų populiacijoje- pedagoginio darbo stažą (žr. 9 pav ir 10 pav.).



9 pav. Administracijos darbuotojų pasiskirstymas pagal vadybinį darbo stažą bendroje ir Ukmergės savivaldybės imtyse

Analizuojant mokyklų vadovų, dalyvavusių Mokyklų tinklo pertvarkos anketinėje apklausoje, vadybinio darbo stažą, paaiškėjo, kad Ukmergės savivaldybės imties respondentų vadybinio darbo patirtis gana aukšta, lyginant su kitų savivaldybių švietimo įstaigų administratorių stažu. Ukmergės savivaldybės mokyklų vadovai turi 11-15 m., arba didelį – 16-25 m. vadybinį darbo stažą; šalies mastu pakankamai didelis procentas tik pradėjusių dirbti mokyklose vadovų. Didžiausias vadybinio darbo stažas Ukmergės savivaldybės imtyje – 27, mažiausias– 0, vidurkis - 13 metų. Kitose savivaldybėse, dalyvavusiose apklausoje, vadybinio stažo vidurkis, nurodytas klausimynuose, – 10 metų.



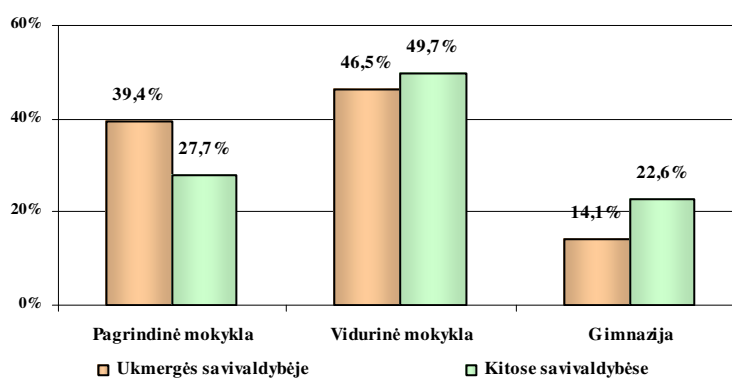
10 pav. Pedagogų pasiskirstymas pagal pedagoginį darbo stažą bendroje ir Ukmergės savivaldybės imtyse

Ukmergės savivaldybės imtyje yra didžiausia pedagoginio darbo patirtis – 43 metai, mažiausia (min.) – 0, vidurkis – 9,9 metų; kitų tyrime dalyvavusių savivaldybių imtyje: max - 48, min -0, vidurkis

-11,2 metų. Įdomu pastebėti, kad Ukmergės savivaldybės tyrimo imtyje dominuoja pedagoginis personalas, turintis itin didelę darbo mokykloje patirtį.

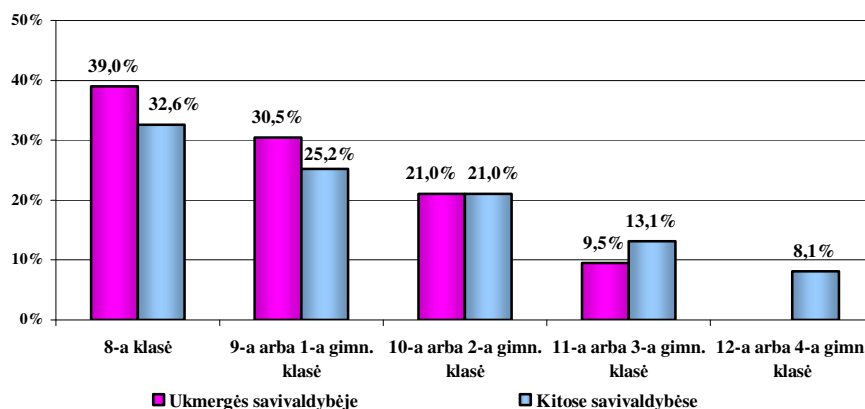
Mokinių vežiojimo į mokyklas tyrimas

Siekiant apklausos atsakingumo ir sąmoningumo, klausimynas skirtas 8–12 (I-IV gimnazijos) klasių moksleiviams, gyvenantiems 3 ir daugiau km. nuo mokyklos. Apklausta 214 respondentų (55,7 % - merginų, 44,3 % – vaikynų), atstovaujančių 8 įvairaus tipo Ukmergės r. švietimo įstaigas: Antano Smetonos gimnaziją, Želvos, Taujėnų vidurines, Senamiesčio, Pašilės, Šešuolių, Deltuvos pagrindines, Jaunimo mokyklas. Lyginamoji kitų savivaldybių imtis – 1254 respondentai. Procentinis pasiskirstymas pagal mokyklos tipą (Ukmergės bei kitose savivaldybėse) pateiktas 11 paveiksle.



11 pav. Apklaustų moksleivių pasiskirstymas pagal mokyklos tipą

Tyrimas imtinai vykdytas 8-12 klasėse (gimnazijose – 1-4 klasės), didžiausia apklausta grupė pagal klases - aštuntokai (39 proc.), o tai gerokai daugiau nei kitose savivaldybėse. Beveik pusė moksleivių (46,5 %) buvo apklausta vidurinėse mokyklose. Panašūs apklaustųjų procentai pagal skirtingas klases yra ir kitose savivaldybėse (žr. 12 pav.).

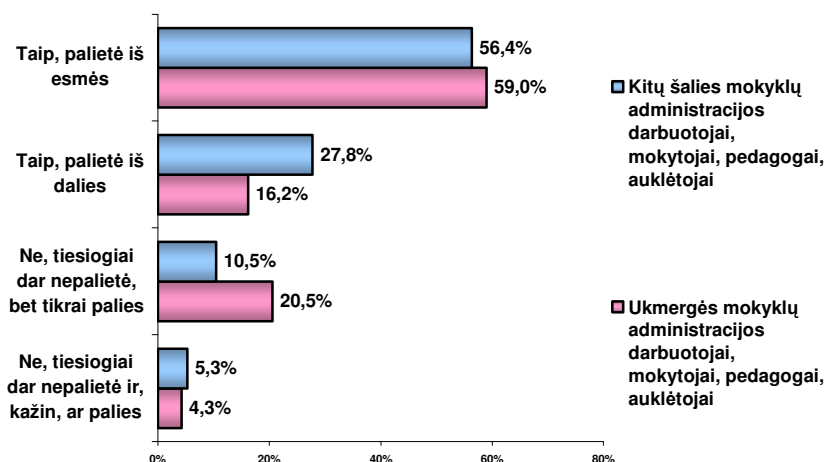


12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal klases

Lyginant su kitomis savivaldybėmis, Ukmergės rajone taip pat daugiau buvo apklausta devintokų (5,3 %), tačiau mažiau vienuoliktokų (3,6 %) ir nei vieno dvyliktos klasės mokinio.

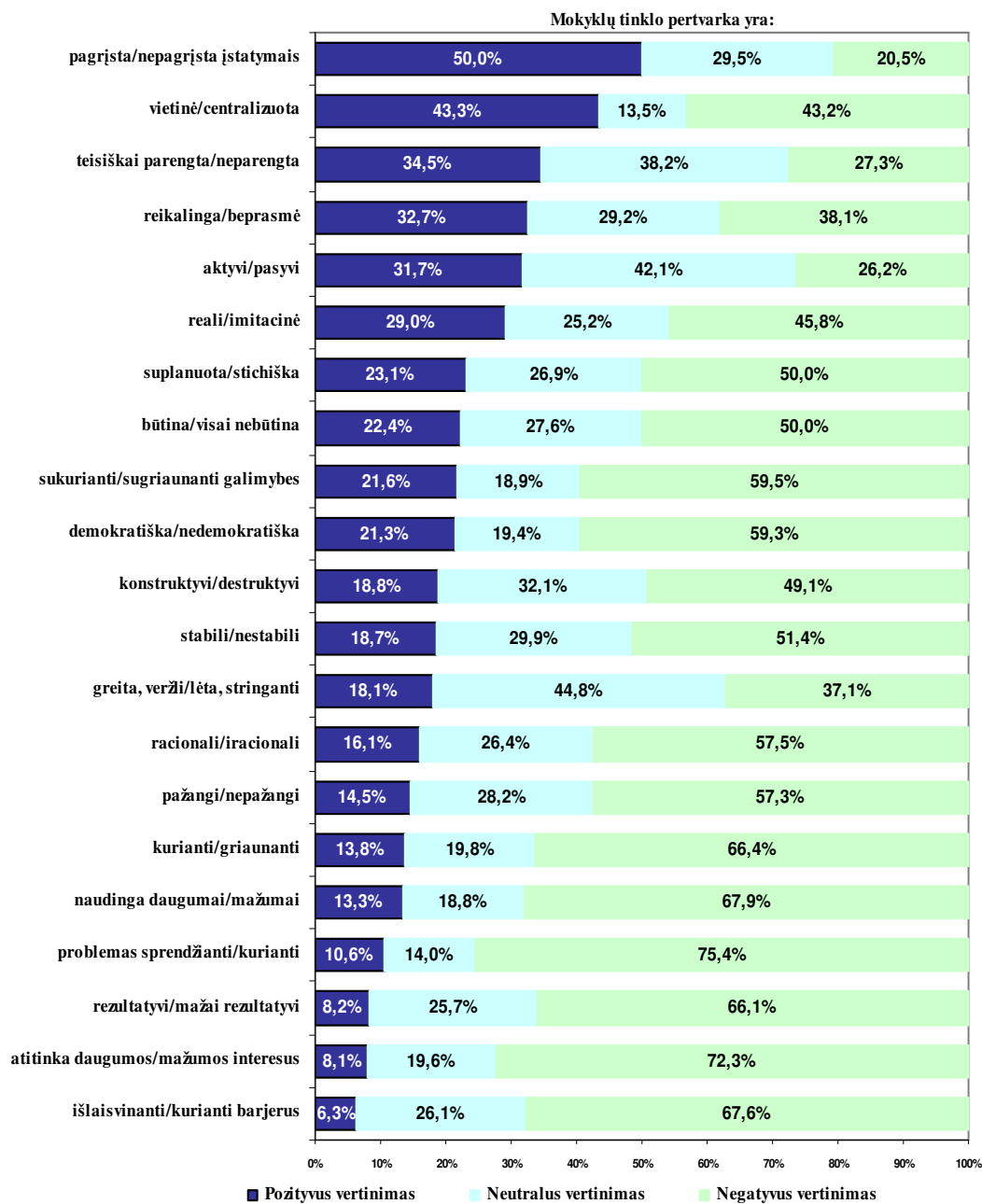
3. 2.1. Tyrimo apie mokyklų tinklo pertvarką rezultatų analizė

Analizuojant pedagoginių bendruomenių požiūrį į mokyklų tinklo pertvarkos procesą, paaiškėjo, kad Ukmergės savivaldybėje, kaip ir kituose rajonuose, jis palietė daugiau nei 50 % respondentų. Nuomonių pasiskirstymai, atsakant į klausimą „Ar Jūsų miestą (rajoną), mokyklą palietė tinklo pertvarka?“ atspindi 13 pav. ir rodo, kad Ukmergės rajono imtyje mokyklų restruktūrizacijos procesas palietė iš esmės/ iš dalies mažiau pedagogų (75,2 %) nei kitų savivaldybių imtyje (84,2 %).



13 pav. Mokyklų tinklo pertvarkos poveikis Ukmergės ir kituose rajonuose

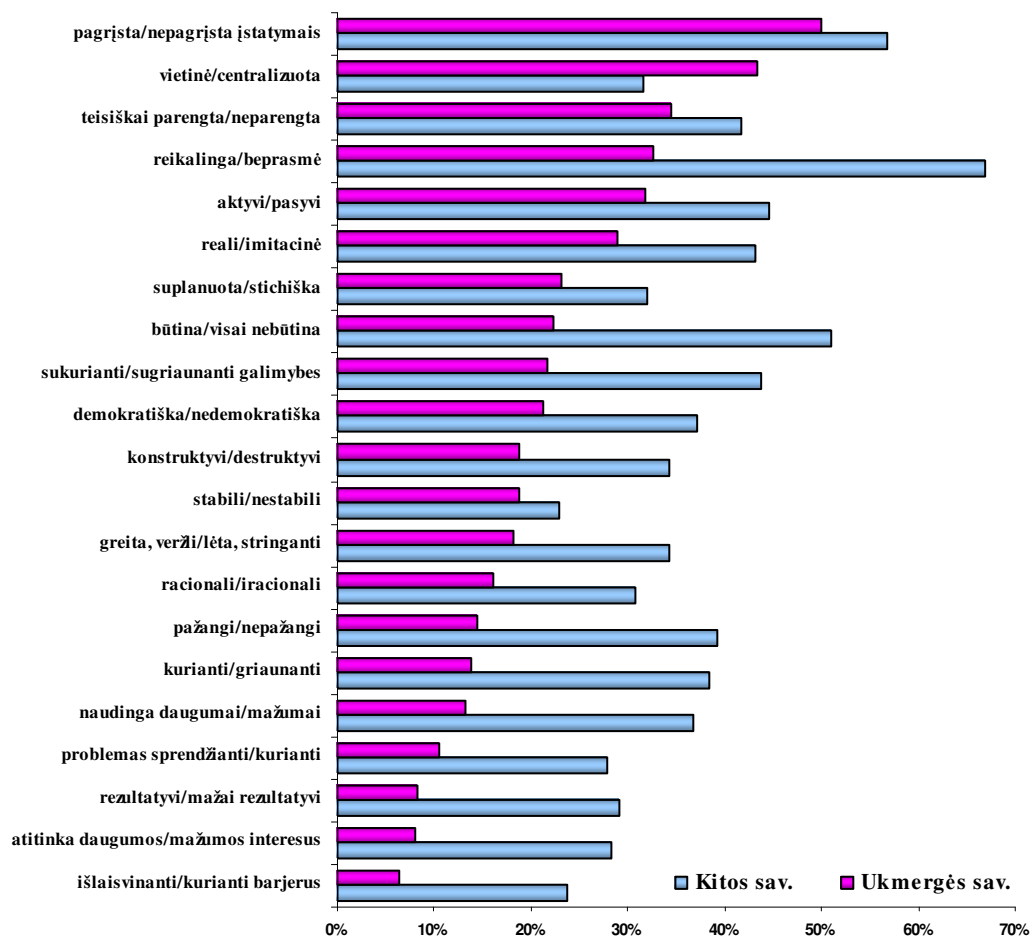
Apibendrinant respondentų (mokyklų vadovų ir pedagogų) anketose išsakytą požiūrį į mokyklų tinklo pertvarką galima teigti, kad šis procesas, 50 % apklaustųjų nuomone, pagrįstas įstatymais procesas, o 20,5 % teigė, kad reforma nepagrįsta įstatymais. Pozityvų vertinimą apie mokyklų tinklo pertvarką išsakė 32,7% dalyvavusių apklausoje, neutraliai procesą vertina 29,2 % respondentų, o 38,1 % išreiškė negatyvų požiūrį. Tik pakankamai nedidelė respondentų dalis mokyklų tinklo pertvarką Ukmergėje vertina kaip planingą (23,1%), būtiną (22,4 %), demokratišką (21,3 %), sukuriantį naujas galimybes (21,6 %), procesą. Dauguma pedagoginių bendruomenių atstovų minėtais klausimais išreiškė negatyvų vertinimą. Mažiausiai teigiamų vertinimų nusipelno tokios charakteristikos kaip „rezultatyvus“ (8,2 %), „atitinkantis daugumos interesus“ (8,1 %), „išlaisvinantis“ (6,3 %) procesas. Pertvarkos procesą kaip „griaunantį“ vertina net 66,4 %, kaip naudingą tik mažumai - 67,9 %, „kuriantį problemas“ – 75,4 %, „mažai rezultatyvų“ – 66,1 %, „atitinkantį mažumos interesus“ – 72,3 %, „kuriantį barjerus“ – 67,6 %.(žr. 14 pav.).



14 pav. Mokyklų tinklo pertvarkos vertinimas.

Iš paveikslo duomenų akivaizdžiai matyti, jog bendrojoje pasiskirstymų struktūroje dominuoja būtent nepalankus ir/arba neutralus vertinimas (palankus vertinimas paveiksle pažymėtas tamsiai mėlyna spalva, neutralus atspindėtas šviesiai žydra, o neigiamas vertinimas - pilkšvai melsva spalva). Tai reiškia, kad anoniminės apklausos sąlygomis, naudojant „provokacinę“ klausimų pateikimo formą, dauguma respondentų tinklo pertvarką buvo linkę vertinti daugiau nepalankiai nei palankiai.

Lyginant Ukmergės bendrojo lavinimo mokyklų vadovų bei mokytojų, dalyvavusių tyrime, nuomonę apie mokyklų tinklo pertvarką su kitų savivaldybių pedagoginių bendruomenių vertinimu minėtu klausimu, paaiškėjo, kad pozicijos labai skirtingos (žr. 15 pav.).



15 pav. Mokyklų tinklo pertvarkos vertinimas Ukmergės savivaldybės ir likusioje imtyje

Išanalizavus respondentų atsakymus galima teigti, jog ukmergiškių kur kas skeptiškesnis mokyklų tinklo pertvarkos proceso, kaip socialinio reiškinio, vertinimas. Didžiausi nuomonių skirtumai pastebėti vertinant tinklo pertvarką kaip „reikalingą procesą“ (atitinkamai 68% ir 32%), kaip „būtiną“ (50% ir 20%), kaip „pažangią“ (40% ir 15%) ir pan.

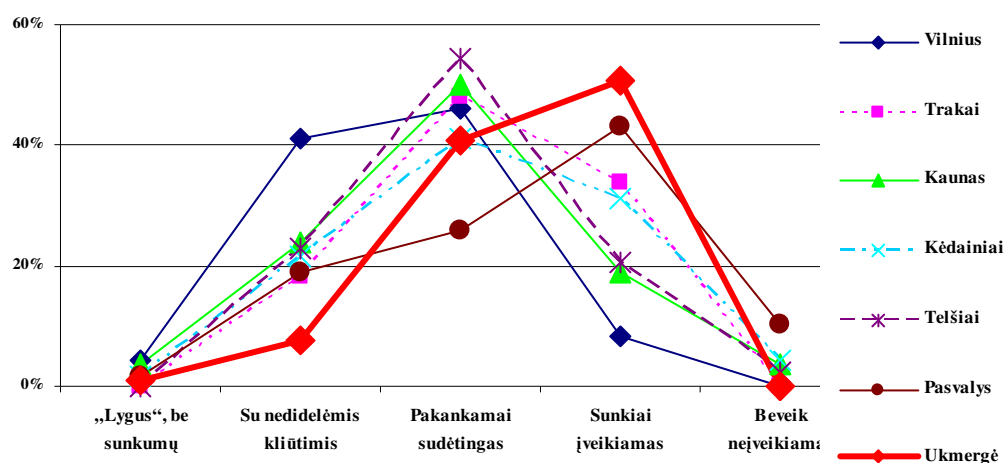
Vertinant Ukmergės savivaldybės imtyje respondentų anketose išsakytą požiūrį į mokyklų tinklo pertvarką, galima daryti prielaidą, kad dalis apklausoje dalyvavusių neteisingai suvokė savo prasme labai artimų vertinimui pateikiamų atraminių sąvokų prasmę (pvz., „kurianti/griaunanti“, „išlaisvinanti/kurianti barjerus“, „sukurianti/sugriaunanti“ galimybes). Požiūrio į analogiškus klausimus ryškus skirtumas atsispindi anketinių duomenų apibendrinime, pateiktame procentine išraiška (nuo 21,6% „sukurianti/sugriaunanti galimybes“ iki 6,3% „išlaisvinanti/kurianti

barjerus“ pozityvaus vertinimo). Tokia prielaida leidžia mąstyti apie galimą neobjektyvų, neatitinkantį tikrovės mokyklų tinklo pertvarkos vertinimą, atspindėtą anketose.

Tinklo pertvarka paliečia daugelio interesus, yra susijusi su giluminiais – psichologiniais pokyčiais. Vienose savivaldybėse ji vyksta sunkiai, kitur – sklandžiai. Šiam vertinimui tirti panaudota „kelio“ metafora .

Išanalizavus vertinimus, paaiškėjo, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių Ukmergės rajono bendrojo lavinimo mokyklų vadovų ir pedagogų mokyklų tinklo pertvarkos kelią įsivaizduoja kaip pakankamai sudėtingą, „sunkiai įveikiamą, skausmingą“ procesą (50,8 % atsakymų) tiek psichologiniu, tiek organizaciniu požiūriu (40,8 %). Ukmergės rajono imties respondentai (kaip ir Pasvalio imties) išreiškė itin negatyvų požiūrį į mokyklų tinklo pertvarką. Tik nedidelė dalis anketinėje apklausoje dalyvavusių ši kelią vertina kaip „lygų“, be sunkumų (1,8 %).

Atsižvelgiant į tai, kaip mokyklų tinklo pertvarkos kelią apibūdina konkrečių savivaldybių mokyklų administracijos darbuotojai ir pedagogai (žr.16 pav.), galima teigti, kad beveik pusė visų respondentų iš Vilniaus, Kauno , Trakų, Telšių ši kelią vertina kaip pakankamai sudėtingą .



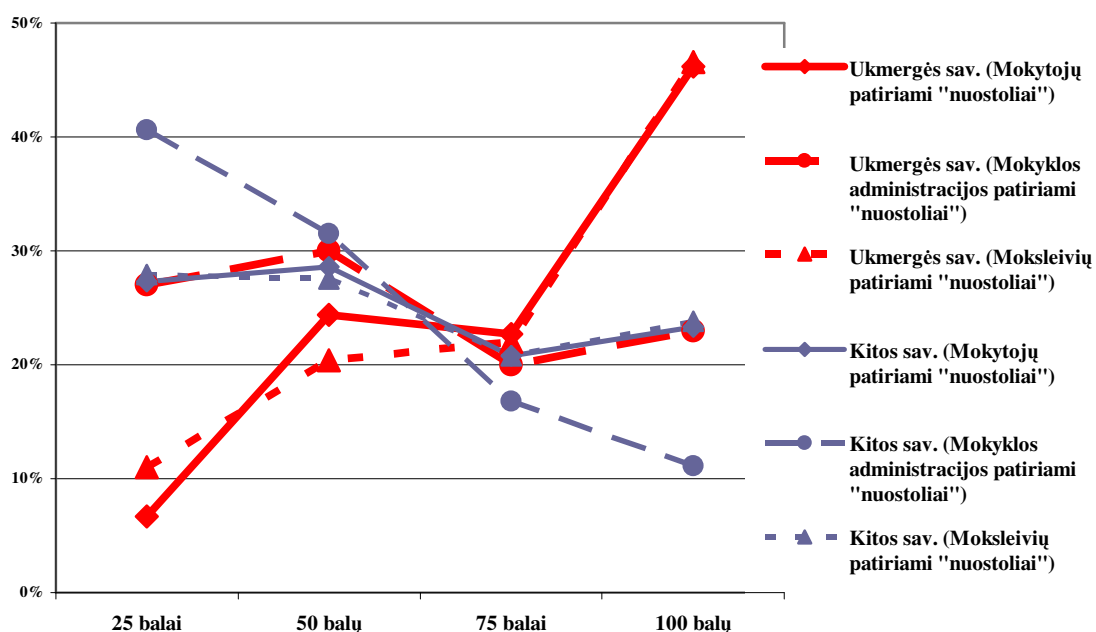
16 pav. Mokyklų tinklo pertvarkos „kelio“ ypatumai

Analizuojant laužčių išsidėstymą grafike, galima teigti, kad dažniausiai pertvarkos „kelias“ tiek mokyklų vadovų, tiek pedagogų vertinamas gana nepalankiai.

Kiek netikėtai pasirodė atsakymų pasiskirstymas tarp dviejų skirtingų respondentų kategorijų (mokytojų ir administracijos). Išanalizavus atsakymus galima teigti, kad žymiai palankiau mokyklų tinklo pertvarkos „kelią“ vertina pedagoginiai darbuotojai (pozityviai – 45 %) nei mokyklų vadovai (32 %). Tai leidžia spręsti apie galimą administracijos negatyvaus požiūrio formavimą bendruomenėse.

Naudojant „nuostolių termometro“ metodiką, paaiškėjo respondentų požiūris į „nuostolius“, patirtus mokyklų tinklo pertvarkos procese. Žinoma, čia apie nuostolius kalbama perkeltine prasme, kaip apie metaforą. Kaip matyti iš 18 paveiksle pateiktų rezultatų, sąlyginai šiek tiek daugiau procentinių dažnių surenka nuostolių termometro žemų įverčių padalos, o aukštesnėms nuostolių įverčio padalos tenka šiek tiek mažiau dažnių.

Respondentų nuomonės analizė parodė, kad Ukmergės rajono mokyklų vadovai ir mokytojai įvardija esant didesnius mokyklų tinklo pertvarkos „nuostolius“, nei administracijos patiriami „nuostoliai“ kitose šalies savivaldybėse. Kadangi kitų savivaldybių administracijos „nuostolių“ kreivė turi bendrą tendenciją - „krinta“ žemyn, tai daugiau procentinių dažnių surenka nuostolių termometro aukštų įverčių padalos. Tai rodo, kad kitose savivaldybėse švietimo įstaigų administracijos patiriami „nuostoliai“ vertinami „švelniau“ negu Ukmergės savivaldybėje (žr. 17 pav.).



17 pav. „Reformos nuostoliai“ Ukmergės ir kitų savivaldybių švietimo įstaigose

Kiek netikėtai pasirodė respondentų nuomonė apie „patiriamus nuostolius“, pasireiškiančius mokyklų tinklo pertvarkos procese. Ukmergės rajono apklausoje moksleivių ir mokytojų „nuostolių“ kreivės labiausiai išsiskiria iš bendro konteksto: kreivės „kyla“ aukštyr ir pasiekia net 46 % lygį. Tai reiškia, kad patiriami „nuostoliai“ vertinami kaip gerokai didesni, negu kitų savivaldybių švietimo įstaigose. Vadinasi, Ukmergės rajono imties mokytojams bei moksleiviams nepakanka informacijos apie mokyklų tinklo pertvarko procesą, todėl jie jaučia didesnę diskomfortą bei patiria didesnius nepatogumus nei kitų savivaldybių pedagoginių bendruomenių nariai.

Analizuojant mokyklų tinklo pertvarkos duomenis paaiškėjo, kad pertvarkos vertinimas, panaudojant „nuostolių termometro“ metodiką, tirtose atskirų savivaldybių švietimo įstaigose, pasireiškia nevienodai. Lyginant tyrimo rezultatus atskirose imtyse, galima teigti, kad pozityviausiu mokyklų tinklo pertvarkos vertinimu išsiskiria Vilniaus miesto imties respondentai.

Galima suabejoti, ar teisingas sprendimas buvo priimtas pasirinkti Vilniaus miestą kaip lyginimo objektą, nes didmiestyje mokyklų tinklo pertvarka susiduria su kitokiomis, nei rajonuose, problemomis: mokymas dviejuose pamainose, „elitinės“ mokyklos restruktūrizavimo negatyvus vertinimas ir pan.

Atsakymų analizė parodė, kad negatyviausiai mokyklų tinklo pertvarkos procesą vertina Ukmergės, nedaug atsiliekančios Kėdainių bei Pasvalio rajonų imties respondentai, kuriuose mokyklos administracijos, mokytojų bei mokinių patiriami „nuostoliai“ vertinami kaip sąlyginai didžiausi.

Apibendrinant pedagogų ir mokyklų administracijos „patiriamų nuostolių“ vertinimus galima teigti, kad mokytojų patiriami „nuostoliai“ visose anketinėje apklausoje dalyvavusiose savivaldybėse yra gana panašūs: pedagogai, kaip šiek tiek didesnius, išskiria būtent savo ir moksleivių patiriamus „nuostolius“. Tuo tarpu mokyklų administracijos darbuotojai savo patiriamus „nuostolius“ yra linkę vertinti kaip sąlyginai minimalius.

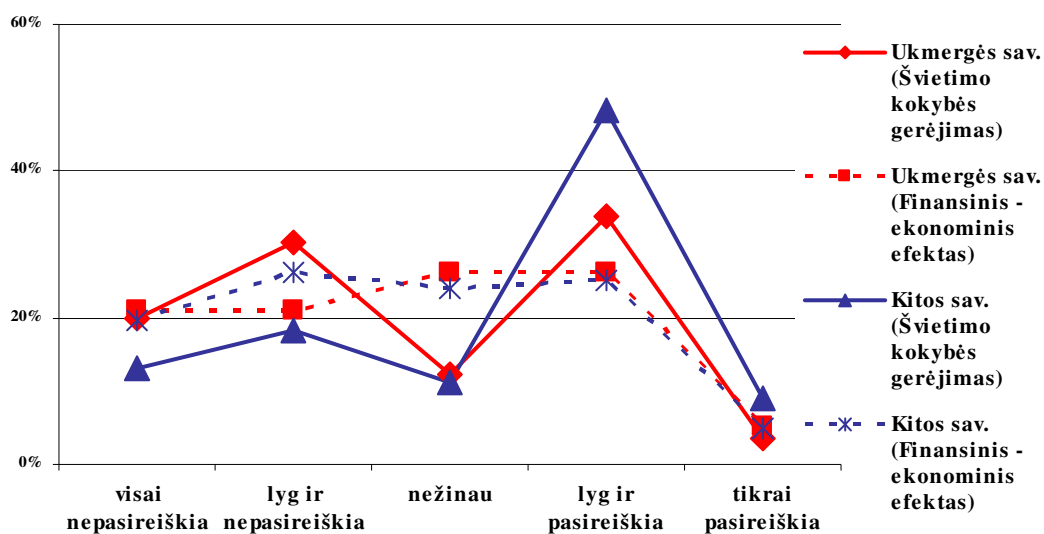
Kiek dviprasmiškai galima vertinti mokyklų administracijos išreiškiamą požiūrį į mokyklų tinklo pertvarką: „nuostolius“ mokyklų vadovai vertina kaip „minimalius“, tačiau patį proceso „kelią“, reformos „socialinį rentabilumą“ gana kritiškai.

Akivaizdu ir tai, kad mokyklų tinklo pertvarką efektyvi tuomet, kai visos suinteresuotos pusės turi vienodą nuomonę esminiais klausimais. Analizuojant respondentų nuomonę apie mokyklų tinklo pertvarkos procese vyraujantį susiklausymą tarp atskirų grandžių paaiškėjo, kad, daugumos respondentų nuomone, mokyklų tinklo pertvarkos procese arba pasireiškia sąlyginis suderinamumas ir konfrontacija, arba vyrauja susipriešinimas ir konfrontacija .

Respondentų pareikštos nuomonės analizė parodė, kad sąlyginai konfrontuojančių jėgų poveikį išskyrė Ukmergės, Trakų, Kėdainių, Telšių ir Kauno savivaldybių švietimo įstaigų pedagogai ir mokyklų vadovai. Vilniaus ir Pasvalio savivaldybių imties pedagoginių darbuotojų vertinimas, nors ir atitinka apibūdintą dėsningumą, šiek tiek skiriasi: vilniečių tarpe populiariausias pertvarkos jėgų poveikio vertinimas sutapatinamas su antrąja kategorija – „pasireiškia sąlyginis suderinamumas ir konfrontacija“, o pasvaliečių tarpe su trečiaja – „vyrauja susipriešinimas ir konfrontacija“ .

Atsakymų į anketos klausimus analizė atskleidė tinklo pertvarkos vertinimo skirtumus, atsirandančius tarp švietimo vadovų ir pedagogų. Išanalizavus mokyklų administratorių ir pedagogų vertinimus paaiškėjo, kad jie labai skirtingi: mokytojai mokyklų tinklo pertvarką vertina kur kas skausmingiau nei mokyklų vadovai. Tačiau, priešingai, nei KTU mokslininkų grupė, tyrimo metu konstatavusi, kad mokyklų vadovai tiesiog dalyvauja procese, nepajusdami reformos negatyvaus poveikio apraiškų („kelio“ metaforos klausimyno pavyzdžiu), remdamiesi tyrimo duomenimis, norime oponuoti, teigdami, kad, kaip buvo nustatyta „kelio“ metaforos klausimynu, švietimo įstaigų administratorių mokyklų tinklo pertvarkos vertinimas gana nepalankus (pozityviai „kelia“ vertina 32 % administracijos darbuotojų ir 45 % - pedagogų). Todėl KTU mokslininkų teiginys, kad mokyklų tinklo pertvarkos procesas mokyklų administracijos darbuotojų vertinamas kaip mažiau konfliktiškas, socialinės konfrontacijos mažiau paženklintas, galėtų būti diskutuotinas.

Išanalizavus respondentų atsakymus į klausimą apie reformos apčiuopiamą naudą visuomenei – socialinį ir ekonominių-finansinį efektą – galima teigti, kad Ukmergės rajono ir kitų savivaldybių švietimo įstaigų respondentų nuomonės, išsiskyrusios švietimo kokybės gerėjimo vertinimo klausimu, panašiai pasiskirstė prognozuojant tinklo pertvarkos finansinį – ekonominį efektą (žr. 18 pav.).



18 pav. Reformos efekto vertinimas švietimo kokybės ir ekonominiu aspektu: Ukmergės rajone ir kitose imtyse

Vertindami mokyklų tinklo pertvarkos kokybinį ir finansinį efektą pastebėjome, jog Ukmergės ir kitų savivaldybių imtyse respondentų požiūrį žymintys laužčių profiliai praktiškai sutampa. Toliau per visas vertinimo kategorijas – nuo „visai nepasireiškia“ iki „lyg ir pasireiškia“ laužtės praeina tarsi

tiesinis skirstinys maždaug ties 20 % riba, o paskutiniajai vertinimo kategorijai – “tikrai pasireiškia” jau tenka dvigubai mažiau dažnių - tik apie 5 %. Tai leidžia spręsti, kad švietimo kokybės gerėjimą, išryškėjantį vykdomos reformos kontekste, tikrai linkęs pastebėti tik kas dvidešimtas respondentas.

Išanalizavus respondentų požiūrį kokybės klausimu, tenka konstatuoti, jog švietimo kokybės pagerėjimą sąlyginai linksta įžvelgti tik apie trečdalis respondentų (du trečdaliai respondentų šiuo klausimu yra nusiteikę kritiškiau).

Atsakymų analizė atskleidė palankesnius respondentų vertinimus prognozuojant reformos finansinį – ekonominį efektą: efektą yra linkę įžvelgti net apie 55 % apklaustųjų.

Tyrimo duomenų analizė leidžia teigti, kad minėtų dimensijų (kokybės ir ekonominio efekto) vertinimas atskirų savivaldybių švietimo įstaigose ganėtinai skiriasi. Apibendrinus apklausoje dalyvavusių atsakymus paaiškėjo, kad pozityviausiai mokyklų pertvarkos reformos iššaukiamus kokybinius pokyčius vertina Vilniaus savivaldybės pedagoginiai darbuotojai; negatyviausiai - Ukmergės, Pasvalio rajonų imčių respondentai. Ekonominį efektą blogiausiai vertina Kėdainių ir Pasvalio savivaldybių švietimo sistemos darbuotojai. Ukmergės, panašiai kaip ir Kauno savivaldybės imties respondentai, finansinį efektą vertina kaip vidutinišką .

Analizuojant Ukmergės rajono švietimo įstaigų administracijos ir pedagogų švietimo kokybės ir ekonominio efekto vertinimą, paaiškėjo, jog Ukmergės rajono mokyklų vadovai, dalyvavę apklausoje, finansinį-ekonominį efektą vertina pozityviai. Eiliniai mokytojai šiuo klausimu nusiteikę žymiai kritiškiau. Tačiau švietimo kokybės gerėjimą abi respondentų grupės vertina beveik vienodai - nepalankiai.

Apibendrinant galima teigti, kad, Ukmergės rajono mokyklų darbuotojų vertinimu, švietimo įstaigų tinklo pertvarkos procesas gali būti įvardintas kaip sąlygiškai atsiliekančias. Pedagogų, mokyklų vadovų požiūris į teoriškai deklaruojamus teigiamus mokyklų tinklo pertvarkos aspektus (paslaugų kokybės gerėjimą ir finansinį-ekonominį efektą) pakankamai nepalankus.

Mokyklų tinklo pertvarkos procese išskirtinis vaidmuo tenka vietos bendruomenės nariams, institucijoms bei interesų grupėms. Vertindami respondentų atsakymus į klausimą „Kaip į mokyklų tinklo pertvarką reaguoja, kokią poziciją užima įvairūs vietos bendruomenės nariai ir institucijos?“, analizavome domėjimąsi reforma, aktyvumo ir konstruktyvumo pozicijas.

Apibendrinant analizės duomenis galima teigti, kad pati palankiausia nagrinėjamu požiūriu atmosfera vyrauja Kėdainių, Ukmergės rajonų, Vilniaus, Kauno miestų savivaldybėse.

Ukmergės rajono savivaldybės imtyje 66 % respondentų nurodo domėjimąsi mokyklų tinklo pertvarka, 51 % - užimamą bendradarbiaujančią poziciją, 61 % - aktyvios pozicijos užėmimą.

Nepakankamai objektyvia gali būti laikoma KTU mokslininkų išreikšta prielaida, kad komentuojamas reitingas gali būti sąlyginai pavadintas savivaldybės bendruomenės palankumo tinklo pertvarkai matu. Remiantis prieš tai pateiktu mokyklų vadovų ir pedagogų, kurie taip pat yra vietos bendruomenės dalis, pakankamai negatyviu reorganizacijos proceso vertinimu, galima teigti, kad apie Ukmergės rajono savivaldybės bendruomenės palankumą reformai iš pastarosios anketos analizės spręsti nebūtų objektyvu.

Vertinant, kokią poziciją, jungtinės imties respondentų nuomone, mokyklų tinklo pertvarkos procese užima centrinės valdžios institucijos paaiškėjo, kad pozityviausiai vertinamas Švietimo ir mokslo ministerijos vaidmuo (89 % atsakymų), negatyviausiai – prezidentūra (63 %). Iš žiniasklaidos šaltinių, respondentų požiūriu, aktyvumu atliekant informacijos sklaidą minėtu klausimu išsiskiria „Dialogo“ laikraštis (93 % /Ukmergės imtyje - 90 %), LR ŠMM „Informacinis leidinys“ (atitinkamai 69 % ir 67 %), Lietuvos nacionalinis radijas ir televizija (79 %/82 %).

Analizuojant Ukmergės rajono savivaldybės imties mokyklų bendruomenių požiūrį į įvairių subjektų grupių poziciją mokyklų tinklo pertvarkos atžvilgiu (atskaitos taškas trys dimensijos: domėjimasis, aktyvumas ir konstruktyvumas) išryškėjo dvi ganėtinai skirtingos subjektų grupės – palankiai ir sąlyginai nepalankiai nusiteikę tinklo pertvarkos atžvilgiu. Kiek netikėtai pasirodė prie pastarųjų priskirtinos savivaldybės administracijos direkcija, kiti savivaldybės skyriai ir specialistai, meras ir vicemerai, į miesto tarybą išrinkti politikai, seniūnai ir seniūnijos.

Netikėti pasirodė ir respondentų požiūriai į pedagogų, mokyklų savivaldos institucijų, mokyklos administracijos aktyvią poziciją mokyklų tinklo pertvarkos procese. Analizuojant respondentų atsakymus išryškėjo skeptiškas jų požiūris į Švietimo ir sporto skyriaus, savivaldybių administracijos vadovų užimamą poziciją mokyklų kaitos etapuose.

Gilinantis į Ukmergės savivaldybės imties respondentų nuomonę, paaiškėjo, kad savivaldybės administracijos direkcija, savivaldybės skyriai ir specialistai, seniūnai ir seniūnijos, į rajono tarybą išrinkti vietos politikai tinklo pertvarkos procese užima nekonstruktyvią poziciją, kai kitų tyrime dalyvavusių savivaldybių švietimo įstaigų darbuotojai linkę pareikšti priešingą nuomonę: labiausiai savo pozityviais vertinimais išsiskiria Vilniaus, o negatyviais – Pasvalio savivaldybės. Šiek tiek panašios vertinimais Ukmergės ir Telšių savivaldybės bei Trakų ir Kėdainių savivaldybės (žr. 19 pav.).



19 pav. Vietos bendruomenės pozicija tinklo pertvarkos atžvilgiu Ukmergės rajone

Anketinėje apklausoje dalyvavusių ukmergiškių vertinime šiek tiek daugiau pozityvaus požiūrio. Jų manymu, išskirtinai aktyvią poziciją tinklo pertvarkoje užima mokinių tėvai, kiti savivaldybės skyriai bei jų specialistai, mokyklos ir pedagogų tarybos, pedagogų profsąjungų vietos skyriai.

Išanalizavus pozicijų vertinimus į vairių savivaldybių imtyse galima teigti, kad labiau pozityviais vertinimais išsiskiria Kauno ir Vilniaus savivaldybių bei nuo jų nedaug atsiliekančios Ukmergės savivaldybės respondentų požiūris.

Analizuojant Ukmergės savivaldybės ir „jungtinės“ imties švietimo staigų vadovų ir pedagogų atsakymus į atvirus klausimus kontento analizės būdu, atrastos atsakymų kategorijos atspindi tinklo pertvarkos procese kylančias tipines problemas, kita vertus, leidžia identifikuoti pasiektus laimėjimus bei gerą patirtį.

Į klausimą apie aktualiausias mokyklų tinklo pertvarkos (reorganizavimo) problemas (sunkumus, keblumus), su kuriomis susiduria mokykla, atsakė 75 % visų apklaustųjų. Išanalizavus atsakymų į klausimus prasmę, išskirta 13 kokybinių kategorijų, atspindinčių esmines tinklo pertvarkos problemas (žr. 5 priedą).

Ukmergės savivaldybės imties respondentų atsakymų analizė parodė, kad daugiausiai į klausimą atsakiusiųjų akcentavo mokytojus paliečiančias problemas (50 %), t.y. darbo krūvio (darbo valandų) sumažėjimą (36 %) ir mokinių skaičiaus padidėjimą klasėse (13 %). 36 % respondentų išskyrė mokinių gerovę įtakančias problemas, 33 % - organizacines problemas ir mokinių skaičiaus mažėjimą. 13 %

apklausoje dalyvavusių pedagoginių darbuotojų akcentavo bendruomenės pasipriešinimą bei neigiamus pokyčius mokinių kontingente, 10 % respondentų išskyrė finansines problemas.

„Jungtinėje“ imtyje daugiausiai į klausimą atsakiusių respondentų akcentavo organizacines problemas (29 %), t.y. mokinių vežiojimą ir mokytojų įdarbinimą. 28 % apklaustųjų išskyrė mokytojus paliečiančias (bedarbystės, mokinių skaičiaus padidėjimo klasėse, darbo krūvio ir pan.) bei finansines problemas. Dalis respondentų kaip mokyklų tinklo pertvarkos problemas įvardijo mokinių skaičiaus sumažėjimą (17 %) bei lokalias problemas (17 %): mokyklos reorganizaciją, politikų kišimąsi, nesveiką konkurenciją ir pan.

Atsakymai į anketos klausimą apie mokyklų tinklo pertvarkos proceso privalumus, laimėjimus, paaiškėjo, kad negatyvų požiūrį išreiškė žymiai daugiau pedagoginių darbuotojų nei turinčių teigiamą nuostata. Į klausimą neatsakė net 60 % respondentų Ukmergės savivaldybės ir 21 % „jungtinėje“ imtyje. Atsakymų turinio (kontent) analizės metu išskirta 12 kokybinių kategorijų, atspindinčių esminius tinklo pertvarkos privalumus ar jų būvimo neigimą: pvz. švietimo kokybė, psichologinio pobūdžio efektas, ekonominis efektas, glaudesnis bendradarbiavimas tarp švietimo organizacijų ir pan. (žr. 5 priedą).

Kiek netikėti pasirodė respondentų atsakymai, kad Ukmergės savivaldybėje net 42 % visų anketinėje apklausoje dalyvavusių pedagoginių darbuotojų mokyklų tinklo pertvarkos privalumų ir teigiamybių nemato, kai tuo tarpu „jungtinėje“ imtyje jų neįvardijo 12 % respondentų.

Atsakymų analizė parodė, kad Ukmergės savivaldybės imtyje reitingo viršuje atsidūrė tokie mokyklų tinklo pertvarkos privalumai ir laimėjimai: švietimo paslaugų kokybė (26 % teigiamų atsakymų), psichologinio pobūdžio efektas (19 %), ekonominis efektas (12 %), glaudesnis bendradarbiavimas tarp švietimo organizacijų (12 %).

Natūralu, kad „jungtinėje“ imtyje iškeliami panašūs privalumai ir laimėjimai. Reitingo apačioje – kategorijos: įsteigtos priešmokyklinės ugdymo grupės, sukurtas tinklas atitinka rajono poreikius, glaudesnis bendradarbiavimas tarp švietimo organizacijų. Kiek netikėti pasirodė Ukmergės rajono savivaldybės ir „jungtinės“ imties respondentų vertinimai finansinio-ekonominio efekto atžvilgiu: nuomonių procentinis santykis pasiskirstė atitinkamai 12 % ir 30 %.

Apibendrinant respondentų nurodytus mokyklų tinklo pertvarkos privalumus galima teigti, kad jaučiamas efektas švietimo kokybei, ekonominiam ir psichologinio pobūdžio aspektams. Tačiau beveik pusė respondentų privalumų ir teigiamybių neįžvelgia.

Labai netikėti ir prieštaraujantys ankstesniems analogiškiems teiginiais pasirodė respondentų kokybės ir ekonominio-finansinio efekto gerėjimo vertinimai. Atsakydami į uždarus klausimus

Ukmergės rajono imties respondentai kokybės gerėjimo galimybę vertino negatyviausiai iš visų apklausoje dalyvavusių savivaldybių respondentų, o atviraime klausimyne – priešingai – kokybę vertina aukščiau už finansinį –ekonominį efektą. Toks prieštaringas nuomonių vertinimas leidžia spręsti apie nesusiformavusį respondentų požiūrį į reformos privalumus arba apie klausimų formuluočių neteisingą suvokimą ir tuo pačiu interpretavimą.

Netikėta pasirodė ir tai, kad į klausimą „Trumpa gerosios patirties charakteristika“ neatsakė net 85 % respondentų Ukmergės savivaldybėje ir 69 % „jungtinėje“ imtyje. Tai leidžia spręsti apie negatyvų arba galutinai nesusiformavusį požiūrį į reformą net ir tų respondentų, kurie, atsakydami į uždarytųjų klausimynų klausimus, nurodė pozityvų vertinimą. trumpa gerosios patirties charakteristika aptarta 5 priedo 3 lentelėje.

Analizuojamos Ukmergės savivaldybėje atsakiusiųjų respondentų nuomones gerosios patirties klausimu pasiskirstė taip: 47 % – efektyvesnis moksleivių poreikių tenkinimas, 27 % – suaktyvėjusi mokyklos veikla (vidinis auditas, kita), 16 % – pagerėjusi ugdymo kokybė, gerėja mokyklos mikroklimatas. Reitingo apačioje – (0 %) gerosios patirties sklaida per bendradarbiavimą su kitomis mokyklomis, kai „jungtinėje“ imtyje šiai kategorijai pritarė 21 % respondentų. Ukmergės savivaldybės imties respondentų vertinimų teigia, jog gerosios patirties mokykloje jų požiūriu nėra.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai gerosios patirties arba neturi, arba ji dažniausiai susijusi su efektyvesniu moksleivių poreikių tenkinimu, bei suaktyvėjusia mokyklos veikla, nėra bendradarbiavimo su kitomis mokyklomis.

Analizuojant respondentų kiekvienos mokyklų tinklo pertvarkos fazės vertinimus, išskyrėme esmines kiekvienai fazei būdingas problemas.

Planavimo ir pasirengimo fazėje (analizuojant situaciją, renkant duomenis, skaičiuojant, sudarant veiksmų planą, suburiant darbo grupes ir pan.) Ukmergės savivaldybėje daugiausiai susidurta su šiomis problemomis ir sunkumais: sprendimų priėmimo pobūdžio (bendradarbiavimo stoka, sprendimai priimami centralizuotai - 27 %, kitokio pobūdžio problemomis (mokinių skaičiaus sumažėjimas, papildomo neapmokamo darbo krūvis ir kt.) bei informacijos stoka - 19 %, socialinės konfrontacijos apraiškomis (nuomonių konfrontacija ir bendruomenės pasipriešinimu) Šalies mastu: susidurta su adekvačiomis problemomis ir sunkumais (žr. 5 priedą).

Kiek netikėtai pasirodė respondentų vertinimas savivaldybėse atliekamos analizės mokyklų tinklo pertvarkos atžvilgiu. „Jungtinės“ imties 9 % apklausoje dalyvavusių nuomone, blogai atliekama situacijos analizė, o Ukmergės rajono savivaldybės imties tik 2 % pedagogų nuomone, analogiška analizė nepakankama mokyklų tinklo pertvarkos planavimo ir pasirengimo pertvarkai fazėse.

Mažesnė dalis atsakiusių į klausimą akcentavo situacijos nestabilumą, norminių aktų netobulumą (Ukmergės imtyje 4 %, „jungtinėje“ – 4 %) , patirties stoką (atitinkamai 5% ir 4 %). Atsakymų analizė parodė, kad 8 % respondentų nesusidūrė su problemomis.

Apibendrinant galima teigti, kad planavimo ir pasirengimo fazėje dažniausiai pasitaikančios sprendimų priėmimo, informacijos nepakankamumo, kitokio pobūdžio (mokinių skaičiaus sumažėjimo, darbo krūvio ir pan.) problemos. Ryškėja socialinės konfrontacijos apraiškos.

Ukmergės savivaldybės imties respondentų nuomone, *oficialaus ir šešėlinio derinimo fazėje* iškyla pagrindinės problemos (nuomonių konfrontacija, informacijos stoka, politikų „kišimasis“ ir kt.) (žr. 5 priedą).

Analizuojant respondentų atsakymus, paaiškėjo, kad oficialaus ir šešėlinio derinimo fazėje iškyla pagrindinės problemos, susiję su: sprendimais ir interesais (kiek netikėtas pasirodė nuomonių skirtumas šiuo klausimu Ukmergės ir „jungtinėje“ imtyse: atitinkamai 75 % ir 33 %,- tai bendradarbiavimo stoka, jaučiamas interesų derinimo deficitas, sprendimai priimami centralizuotai, nuomonių konfrontacija (7 ir 14 %), informacijos stoka (9 % ir 7 %).

Kiek netikėtai pasirodė atsakymai į klausimą apie politikų „kišimasi“ į mokyklų tinklo pertvarką. Nuomonių analizė atskleidė faktą, kad Ukmergės savivaldybėje, respondentų požiūriu, politikai kišimusi visai nekenkia procesui, tuo tarpu „jungtinės " imties 11 % pedagogų nuomone - kišimasis yra kenksmingas.

Mažiau aktualios, respondentų nuomone, kitos problemos bei bendruomenės pasipriešinimas („jungtinėje“ imtyje šią problemą paminėjo 23 % respondentų). Savo nuostata, kad problemų nėra išsakė 2 % visų išreiškusių nuomonę šiuo klausimu. Požiūrio neišreiškė 66 % visų respondentų.

Ukmergės savivaldybės respondentų nuomone, *oficialių sprendimų priėmimo fazėje* pagrindinės problemos susijusios su šiomis sritimis: kitos problemos (Ukmergės imtyje 36 %, „jungtinėje“ imtyje – 8 %), tai: finansavimo stoka, situacijos nestabilumas, aukštesnių instancijų nutarimų ignoravimas, „nesveika“ konkurencija tarp mokyklų), bendradarbiavimo stoka, pasipriešinimas procesui (21 % ir 22 %), informacijos stoka (5 % ir 14%) , norminių aktų nebūvimas (6 % ir 11 %), politikų kišimasis (8% ir 11%)(žr. 5 priedą).

Kiek netikėtas pasirodė Ukmergės rajono imties respondentų požiūris į politikų poziciją derinimo ir sprendimų priėmimo fazėse. Šis faktas leidžia spręsti apie politikų „reiškimasi“, tik sprendimų priėmimo fazėje bei jų nebūvimą pozicijoje svarstant geriausius sprendimo būdus.

Pažymėtina, kad Ukmergės imtyje net 8 % („jungtinėje“ imtyje - 9 %) atsakiusių į klausimą pabrėžė, jog problemų nėra. Į klausimą neatsakė 72 % (32 %) visų respondentų.

Respondentų nuomonių analizė parodė, kad *sprendimų įgyvendinimo fazėje* dažniausiai susiduriama su kito pobūdžio problemomis (prestižo, psichologinės, vadybos stoka, patalpų panaudojimo, ir kt.) – (Ukmergės imtyje- 50 % atsakymų, „jungtinėje“ – 15 %), mokytojų įdarbinimu (19% ir 16 %), bendruomenės pasipriešinimu (14 % ir 16 %) (žr. 5 priedą).

Kaip problemas mažesnioji dalis respondentų įvardijo: finansavimo stoką (Ukmergės - 10 %, „jungtinės“ -13 %), mokyklos reorganizaciją ir statuso pakeitimą (10% ir 5 %), informacijos stoką (po 6 %), centralizuotą sprendimų priėmimą (3 % ir 5 %). 3 % respondentų, atsakiusių į klausimą, išreiškė nuostatą, kad problemų nėra. Į klausimą neatsakė 76 % visų dalyvavusiųjų apklausoje.

Naujos tvarkos įtvirtinimo fazėje diagnozuotos 4 esminės problemos (žr. 5 priedą, 8 lentelę). Atsakymų į klausimus analizė parodė, kad daugiausiai problemų naujos tvarkos įtvirtinimo fazėje kelia sudėtinga adaptacija (Ukmergės imtyje žymiai ryškesnė - 31 %, „jungtinėje“ -18 %), finansavimo stoka (31% ir 17 %), mokymo priemonių stoka (27 % ir 8 %), nesaugumo dėl darbo vietos jausmas (15 % ir 4 %). Išanalizavus anketinius duomenis paaiškėjo, kad mažesniajai daliai respondentų problemų kelia mokinių vežiojimas, „nesveika“ konkurencija tarp mokyklų. 4 % atsakiusių teigia, jog problemų iš viso nekyla. 80 % apklaustųjų į klausimą neatsakė.

Analizuojant anketinėje apklausoje dalyvavusiųjų pedagoginių darbuotojų nuomonę apie atskirų interesų grupių požiūrį į mokyklų tinklo pertvarką paaiškėjo, kad Ukmergės rajono savivaldybės, kaip „jungtinėje“ imtyje, pagrindiniai mokyklų tinklo pertvarkos oponentai yra mokytojai, mokiniai bei jų tėvai. Ukmergės savivaldybėje neatsakė 33 %, nežino oponentų ir jų argumentų 1 % visų respondentų (žr 5 priedą, 9 lentelę).

Analizuojami atsakymai į klausimus atskleidė kiek netikėtai pasiskirsčiusią respondentų nuomonę apie administracijos požiūrį į mokyklų tinklo pertvarką ir jų oponavimą restruktūrizacijos procesui (Ukmergės imtyje – 0%, šalies-12 % atsakymų). Iš to galima spręsti apie tai, kad nėra sisteminio administracijos požiūrio į kaitos procesus. Kiekvienoje savivaldybėje –sava politika.

Gilinantį į respondentų nurodytus tipiškiausius argumentus, dėl kokių priešinamasi mokyklų restruktūrizacijos procesui, tai: mokytojai suinteresuoti išsaugoti savo darbo vietą (Ukmergės imtyje 30 % atsakymų, jungtinėje – 28 %), bijo dėl vaikų gebėjimo adaptuotis naujoje mokykloje (atitinkamai 25 % ir 11%), siekiama vaiko saugumo (16 % ir 30 %), nesutvarkytas mokinių vežiojimas (3 % ir 6 %), naikinamas kaime „kultūros židiny“ (2 % ir 5%).

Analizuojant anketų atsakymus į klausimą, kas yra pagrindiniai mokyklų tinklo pertvarkos reformatoriai, paaiškėjo, kad tai: savivaldybė ir vietos politikai (Ukmergės savivaldybės imtyje - 17 %,

„jungtinėje“ imtyje - 13 % atsakymų), Švietimo skyriai (6 % ir 12 %). 1 % respondentų pasisakė nežiną nei reformatorių, nei jų argumentų. Kiek netikėta pasirodė respondentų nuomonė apie Švietimo ir mokslo ministerijos vietą reformuojant mokyklas: Ukmergės rajone ŠMM reformatoriams priskyrė 1 %, „jungtinėje“ imtyje - 6 % dalyvavusių apklausoje (žr. 5 priedą, 10 lentelę).

Atsakymų analizė parodė, kad pagrindiniai „reformatorių“ argumentai yra: ekonominis efektas (34 % atsakymų Ukmergės imtyje ir 44 % - „jungtinėje“ imtyje), ugdymo kokybės pagerėjimas (12 % ir 22 %), efektyvesnis mokinių poreikių tenkinimas (9 % ir 12 %).

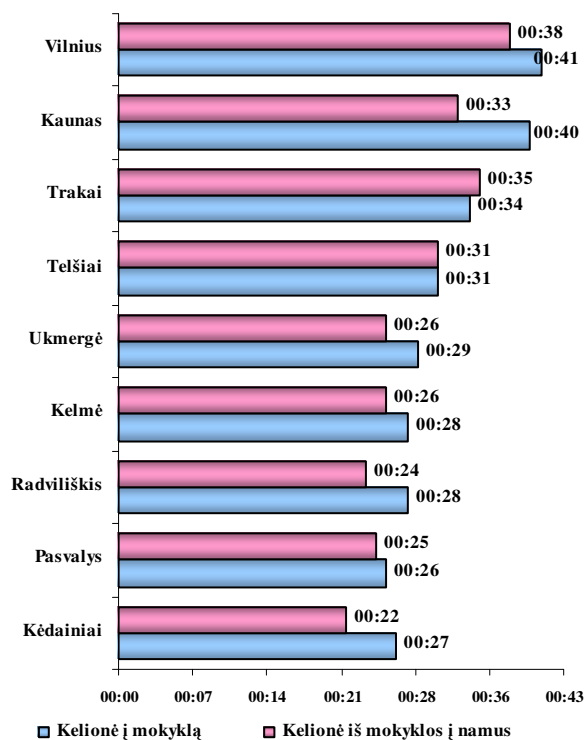
Kiek netikėta pasirodė respondentų išreikšta nuomonė, kad buvo tiesiog nurodyta vykdyti nutarimus, nepateikiant jokių argumentų pedagogų kolektyvams (17 % atsakymų Ukmergės rajono ir 9 % „jungtinėje“ imtyje). Iš to galima spręsti apie nepakankamą „reformatorių“ darbą visuomenės informavimo srityje.

Apibendrinant anketose išreikštą požiūrį į mokyklų tinklo pertvarką galima teigti, kad:

- didesnę respondentų dalis šią reformą bei informacijos apie ją sklaidą linkę vertinti daugiau kritiškai nei palankiai;
- daugiausia atsakymuose į klausimus akcentuotos su mokyklų tinklo pertvarkos procesu susijusios organizacinės problemos: mokinių vežiojimo, mokytojų įdarbinimo, bei finansinės – ekonominės;
- tyrimo metu, respondentams vangiai atsakinėjus į atviro tipo klausimus, nepavyko iki galo atskleisti požiūrio į reformos rezultate pasiekiamą didesnę ugdymo paslaugų kokybę ir finansinį – ekonominį efektą, išsiaiškinti bendruomenių pozicijos mokyklų tinklo pertvarkos atžvilgiu. Dviprasmiškai gali būti interpretuojamas ir administracijos požiūris į mokyklų restruktūrizacijos procesą, kaip mažai konfrontuotą, nes skirtinguose klausimuose atsispindi kitoks švietimo įstaigų vadovų vertinimas. Šiais aspektais turėtų būti atliekamas naujas, išsamesnis tyrimas;
- nepasitvirtino Kauno Technologijos universiteto Socialinių tyrimų laboratorijos mokslininkų rekomenduotos, Vilniaus miesto imties, kaip vieno iš tyrimo duomenų lyginimui naudojamo objekto, pasirinkimas. Didmiesčio pedagoginės bendruomenės susiduria su kitokiomis, nei mažieji rajonai, problemomis.

3.2..2. Tyrimo apie pavėžėjimo organizavimą rezultatai

Analizuojant moksleivių pateiktą informaciją apie dienos režimą (chronologiją), pasiremta modos (Mo) statistiniu dydžiu, kuris reiškia dažniausiai pasitaikančią nagrinėjamo požymio reikšmę, paaiškėjo, kad dažniausiai vaikai keliai 6:30 val.; iš namų į mokyklą išeina – 7:00 val.; į mokyklą atvyksta 7:55 val.; pamokos prasideda – 8:00 val., baigiasi – 14:35 val.; transporto priemonė, parvežanti moksleivį į namus, atvyksta – 15:00 val.; namuose dažniausiai mokinys būna nuo – 16:00 val. Anksčiausias laikas (H_{min}), nustatytas tyrimu, kada Ukmergės rajone mokinys keliai į mokyklą yra 4:50 val.(kitose savivaldybėse – 5:00 val.), ir vėliausias mokinio (H_{max}) grįžimo laikas yra – 17:50 val. (kitose savivaldybėse, organizuojančiose ugdymo procesą antrojoje pamainoje – 20:00 val.). Kelionė į mokyklą ar grįžimas iš jos ugdytiniui vidutiniškai trunka 28 min.(žr.20 pav.).



20 pav. Kelionės į/iš mokyklą trukmė Ukmergės rajone bei kitose savivaldybėse

Lyginant Ukmergės rajono imtyje moksleivių kelionės trukmę su duomenimis, gautais kitų šalies savivaldybių imtyse, galima teigti, jog laikas skirtas pasiekti mokyklą ar grįžti iš jos yra sąlyginai nedidelis (Telšių raj., Trakų raj., Kauno bei Vilniaus miestų moksleivių kelionės trukmė yra didesnė nei pusė valandos). Mažiausias kelionės trukmės vidurkis fiksuotas Kėdainių raj. – 22 min. (kelionė iš mokyklos į namus). Daugiausia laiko kelionėje į/iš mokyklos sugaišta miestų (Kauno ir Vilniaus miestų) moksleiviai.

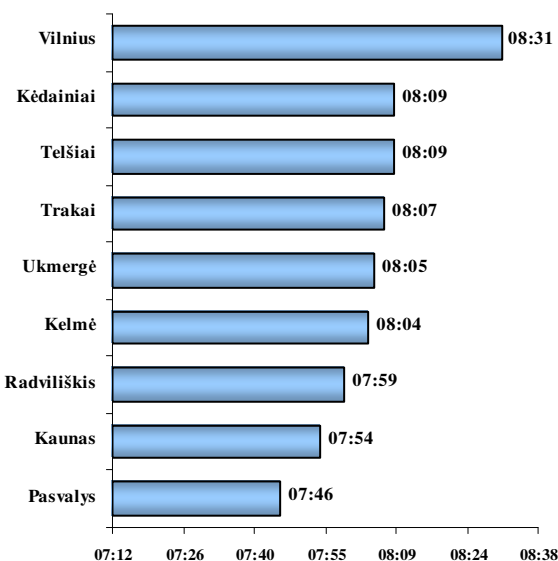
Apibendrinus tyrimo metu moksleivių nurodytą laiką, kada jie keliasi ir išvyksta į mokyklą, sudaryta besimokančių pirmojoje pamainoje dienos chronologija visomis savaitės dienomis bei savaitės suvestinė. (žr. 4 priedas, 1 lentelė).

Tyrimu nustatyta laiko trukmė, kiek mokiniai laukia pamokų pradžios bei po pamokų transporto priemonės. Išanalizavus laiko trukmę, galima teigti, jog Kauno, Vilniaus miestų, Ukmergės raj. mokyklų moksleiviai pamokų pradžios laukia trumpiausiai iš visų nagrinėtų savivaldybių imties - vidutiniškai 20 min. Kituose rajonuose pamokų laukimo laikas panašus, didžiausias – Kėdainių (26 min.) bei Kelmės, Trakų, Telšių (23 min.) rajonuose.

Vertinant transporto priemonės laukimo laiką po pamokų, paaiškėjo, kad ilgiausiai jos laukia Vilniaus miesto mokyklų moksleiviai (vidutiniškai - 57 min.). Kiek netikėta pasirodė respondentų duomenų analizė, kad Kauno miesto ir Radviliškio rajono moksleiviai transporto laukia dvigubai trumpiau, nei Vilniaus miesto. Taipogi pakankamai ilgai transporto priemonės laukimą nurodė Kėdainių (47 min.) bei Ukmergės rajonų respondentai (48 min.), trumpiausiai – Pasvalio raj. (25 min.) mokiniai.

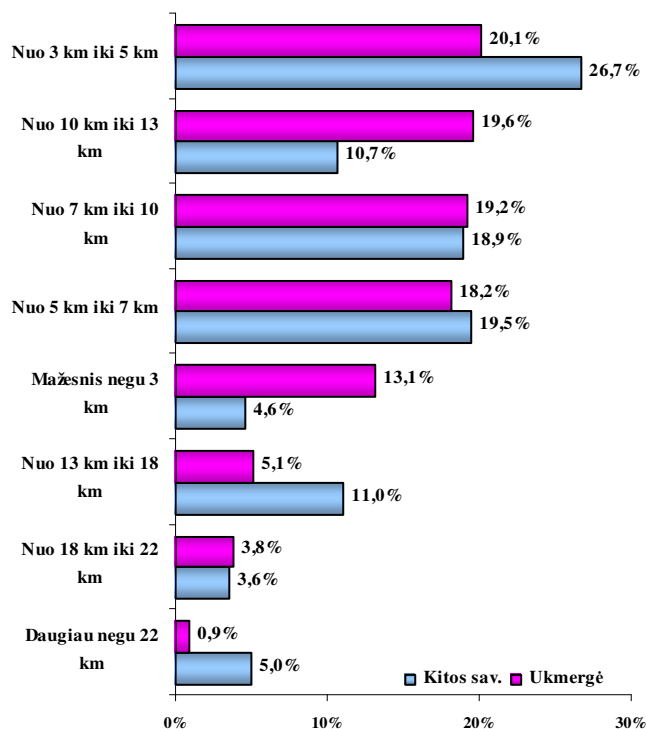
Apibendrinat respondentų atsakymuose nurodytą laiko trukmę, kurią jie praleidžia laukdami pamokų pradžios ir atvažiuojančios transporto priemonės po pamokų, galima teigti, kad Ukmergės rajono savivaldybėje kur kas geriau organizuotas rytinis mokinių vežiojimo paslaugų teikimas nei po pamokų, kai jis organizuojamas sąlyginai blogiau nei kitose savivaldybėse.

Respondentų atsakymų apie laiko trukmę, kurią jie praleidžia išėję į mokyklą ir parėję į namus po pamokų, analizė parodė, kad vidutiniškai tai sudaro 8 val. laiko intervalą (žr. 21 pav.).



21 pav. Mokinio „darbo dienos“ trukmė nuo išėjimo ryte iš namų iki sugrįžimo vakare į namus

Apibendrinat duomenis galima teigti, kad Ukmergės rajono moksleivių „darbo diena“ beveik įsitenka į 8 val. intervalą (8:05 val.). Ukmergės rajono savivaldybės moksleiviai nuo išėjimo ryte iš namų iki sugrįžimo vakare į namus užtrunka mažiau nei kai kurių kitų rajonų (miestų) mokyklų moksleiviai. Trumpesnę nei 8 val. „darbo diena“ turi Pasvalio (07:46), Radviliškio (07:59 val.) rajonų, Kauno miesto (07:64 val.) moksleiviai, ilgiausią - Vilniaus miesto moksleiviai, kurių dienos trukmė yra 8:31 val.



22 pav. Atstumas nuo namų iki mokyklos

Gilinantis į atstumą nuo mokinio namų iki mokyklos, nurodytą respondentų anketose, galima teigti, kad Ukmergės rajone tik penktadalis (20,1 %) moksleivių gyvena nuo 3 iki 5 km. atstumu nuo mokymo įstaigos. Kitose savivaldybėse toks rodiklis tenka 26,7 % mokinių. Atsakymų analizė parodė, kad didesniu kaip 22 km. atstumu nuo mokyklos gyvena daugiau vos apie 1 % Ukmergės rajono imties moksleivių, kituose – 5 %. Didžioji dauguma (90,2 %) Ukmergės rajono savivaldybės moksleivių gyvena iki 13 km. atstumu nuo mokyklos; kitose savivaldybėse šis lyginamasis rodiklis prastesnis, siekiantis 80,4 %.

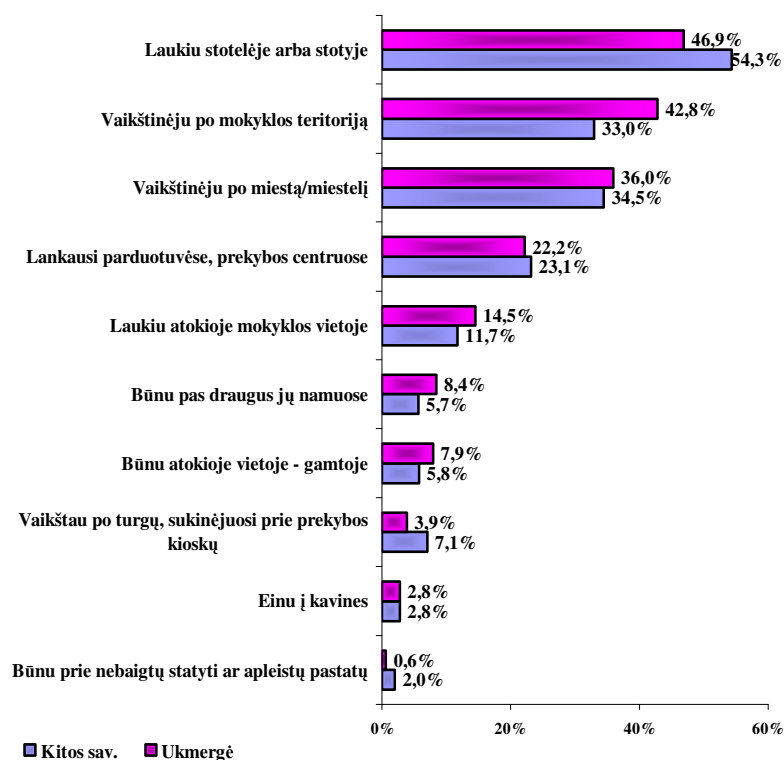
Kelionės į mokyklą „būdu“ analizė parodė, kad daugiau kaip trečdalis (41,6 %) Ukmergės rajono savivaldybės mokinių mokyklą pasiekia važiuodami „geltonuoju“ arba mokykliniu autobusu (kitose savivaldybėse – 28,9 % moksleivių); 39,9 % naudojami „vietinio susisiekimo maršrutiniu autobusu“, apie trečdalis (34,1 %) ugdytinių mokyklą pasiekia „pėsčiomis“ ar į namus juos veža tėvai (15 %). Respondentai atsakymų į klausimus analizė leidžia spręsti, kad ilgiausiai kelionėje jie užtrunka apie 40

min. (vidutinė kelionės į mokyklą trukmė - 28 min.). Šiek tiek mažiau Ukmergės rajono savivaldybės moksleivių, lyginant su kitomis savivaldybėmis, naudojami „tarp miestinių autobusų“ paslaugomis (atitinkamai 20,1 % ir 24,1 %), tačiau beveik dvigubai daugiau jų į mokyklą važiuoja mopеду ar motociklu (atitinkamai Ukmergės rajono savivaldybėje – 3,7 %, kitose savivaldybėse – 1,9 %).

Tyrimo metu nustatyta, kad vidutinė kelionės trukmė yra nedidelė. Tiriant nustatyti keli pavieniai atvejai „jungtinėje“ imtyje, kuomet vaikai, eidami į mokyklą, užtrunka daugiau nei valandą (120 min., „ėjimas pėsčiomis“). Taip pat keletas mokinių nurodė, kad jų kelionės trukmė, važiuojant dviračiu, trunka valandą (Ukmergės rajono savivaldybės imtyje- 9,8 %, kitose savivaldybėse – 7,4 %).

Analizuojant, kokiū būdu ir kur mokiniai laukia transporto priemonės po pamokų, paaiškėjo, kad daugiausiai (46,9 %) mokinių Ukmergės rajone „kasdien“ ar „beveik kasdien“ autobuso laukia „stotelėje/stotyje“, vaikščiodami po mokyklos teritoriją (42,8 %), po miestą (26,7 %).

Lyginant Ukmergės ir kitų savivaldybių apklausos duomenis (žr. 23 pav.) paaiškėjo, kad visoje šalyje mokiniai autobuso laukia panašiai: prie mokyklos, stotelėje, pas draugus. Atsakymų analizė leidžia spręsti, kad kavinėse (2,8 %), atokiose vietose gamtoje (Ukmergės rajone 7,9 %, kitose savivaldybėse – 5,8 %), besisukinėdami aplink kioskus (atitinkamai 3,9 % ir 7,9 %) transporto priemonės mokiniai laukia pakankamai retai.



23 pav. Moksleivių, laukiančių transporto priemonės po pamokų, užimtumo palyginimas

Analizuojant respondentų atsakymus į klausimą apie galimybę vežiojamiems į mokyklą vaikams dalyvauti papildomojo ugdymo veikloje paaiškėjo, kad popamokinės veiklos aktyvumą stabdo tai, jog nemažai vežiojamų mokinių turi laikytis autobuso grafiko, kitaip jų grįžimas namo gali būti problematiškas. Tyrimo rezultatai akivaizdžiai atsispindi lentelėse, kuriose apibendrinti sukaupti duomenys apie moksleivių dalyvavimą būrelinėje veikloje kiekvieną savaitės dieną mokykloje ir už jos ribų (neformaliojo ugdymo įstaigose, klubuose ar pan.) per savaitę (žr. 4 priedas 2-3 lenteles).

Tyrimas parodė, kad aktyviausiai Ukmergės rajono moksleiviai renkasi meninės saviraiškos (26,2 %), sportinės krypties (21,9 %) bei „dalykinius“ (18,7 %) (atitinkamai vidutinis lankomumas per dieną – 5,2 %, 4,4 % ir 3,8 %); atitinkamai kitose savivaldybėse: 20,6 %, 30,2 %, 32 %. Tik labai maža dalis mokinių renkasi šaškių, šachmatų (vidutiniškai 1 %) bei techninės pakraipos būrelius (apie 1 %).

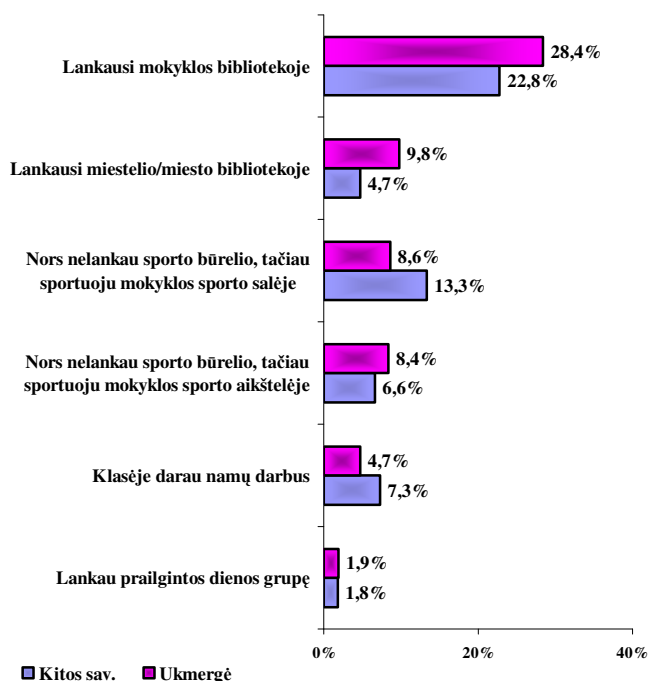
Kiek netikėtai pasirodė faktas, kad dalykinių būrelių paklausa Ukmergėje beveik du kartus mažesnė nei kitose savivaldybėse. Moksleivių aktyvumas būreliuose pagal savaitės dienas yra panašus ir skirtingomis dienomis praktiškai nesiskiria daugiau 10 %.

Atlikta anketinės apklausos analizė atskleidė, kad neformaliojo ugdymo įstaigose mokiniams patraukliausi sporto ir meninės saviraiškos būreliais, o pasyviausiai mokiniai lanko „darbų“ būrelių (Ukmergėje 1,9 %, kitose savivaldybėse – tik 0,7 %), nedidelį lankomų būrelių procentą (atitinkamai 0,5 % ir 1,2 %) moksleivių lanko „techninės pakraipos“ bei „kompiuterių“ (1,5 % ir 3,6 %) būrelius.

Analizuodami anketinius duomenis būrelinės veiklos pasirinkimo klausimu, suabejojome, ar tikslingai buvo pasirinktas šis klausimas nagrinėjamai pavėžėjimo problemai atskleisti. Mūsų nuomone, papildomojo ugdymo klausimu galėtų būti atliekamas naujas, savarankiškas mokslinis tyrimas.

Anketinių duomenų analizė apie vežiojamų mokinių būrelių lankomumą leidžia spręsti, kad, tiek mokykloje, tiek ir už mokyklos ribų jis yra ypač nedidelis. Tyrimas parodė, kad beveik trys penktadaliai (59,9 %) respondentų norėtų lankyti kokius nors papildomo ugdymo užsiėmimus, tačiau negali, nes kitokiu atveju neturės kaip sugrįžti į namus.

Atlikta anketinė apklausa taip pat siekta išsiaiškinti, koku būdu dar mokiniai, užsiimdami racionalia veikla, laukia transporto priemonės, vežančios juos po pamokų į namus. Atsakymų analizė parodė, kad beveik trečdalis (28,4 %) Ukmergės rajono savivaldybės imties apklaustųjų nurodo, jog lankosi „mokyklos bibliotekoje“, o miestelio/miesto bibliotekoje - tik 9,8 %. Labai nedidelė dalis respondentų sportuoja mokyklos sporto salėje ar aikštelėje (8,4 %). (žr. 24 pav.).



24 pav. Pavežamų mokinių kiti užimtumo būdai po pamokų Ukmergės rajono ir kitose savivaldybėse

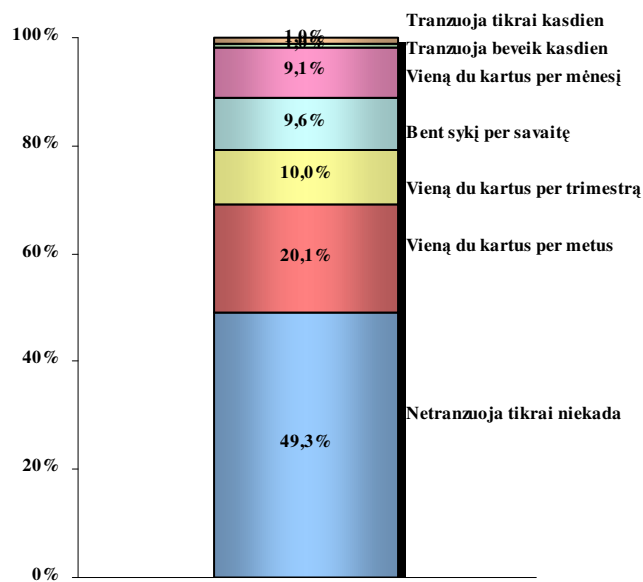
Lyginant Ukmergės rajono tyrimo duomenis su kitų savivaldybių mokinių atsakymų duomenimis, paaiškėjo, kad pastarosiose mažiau mokinių lankosi mokyklos (22,8 %) ir perpus mažiau miesto viešosiose (4,7 %) bibliotekose. Tačiau kituose tyrimo imties miestuose bei rajonuose ugdytiniai aktyviau sportuoja, laukdami autobuso užsiima namų darbų ruošą (7,3 % ir Ukmergės rajone - 4,7 %).

Anksčiau darbe atlikta respondentų atsakymų į klausimus analizė parodė, kad dalis mokinių ryte išėję į mokyklą namo grįžta tik po 8 val., svarbią reikšmę vaidina jų maitinimo organizavimas.

Tyrimo rezultatai parodė, kad maistą mokyklos valgykloje „kas dieną“ ar „beveik kas dieną“ nusiperka beveik trečdalis (31,4 %) respondentų. Maža dalis mokinių valgo „iš namų įdėtą maistą“ (94,2 % nurodo „labai retai ar niekada“) ar maitinasi „miesto, miestelio kavinėse“ (86 % – „labai retai ar niekada“). Beveik du dešimtadaliai (18,2 %) mokinių pusryčius namuose valgo „kartą per savaitę“ arba „rečiau“. Kasdien namuose pusryčius, kaip rodo apklausos duomenys, valgo daugiau nei pusė (60,2 %) moksleivių, mokyklos valgykloje – 45,6 %, maistą perka tik parduotuvėse – 6,9 %.

Apibendrinat galima teigti, jog, kaip rodo apklausa, tiek Ukmergės, tiek kitose savivaldybėse, pavežamų mokinių maitinimosi būdai yra panašūs. Mokinių maitinimąsi galima vertinti kaip sąlyginai pakankamą.

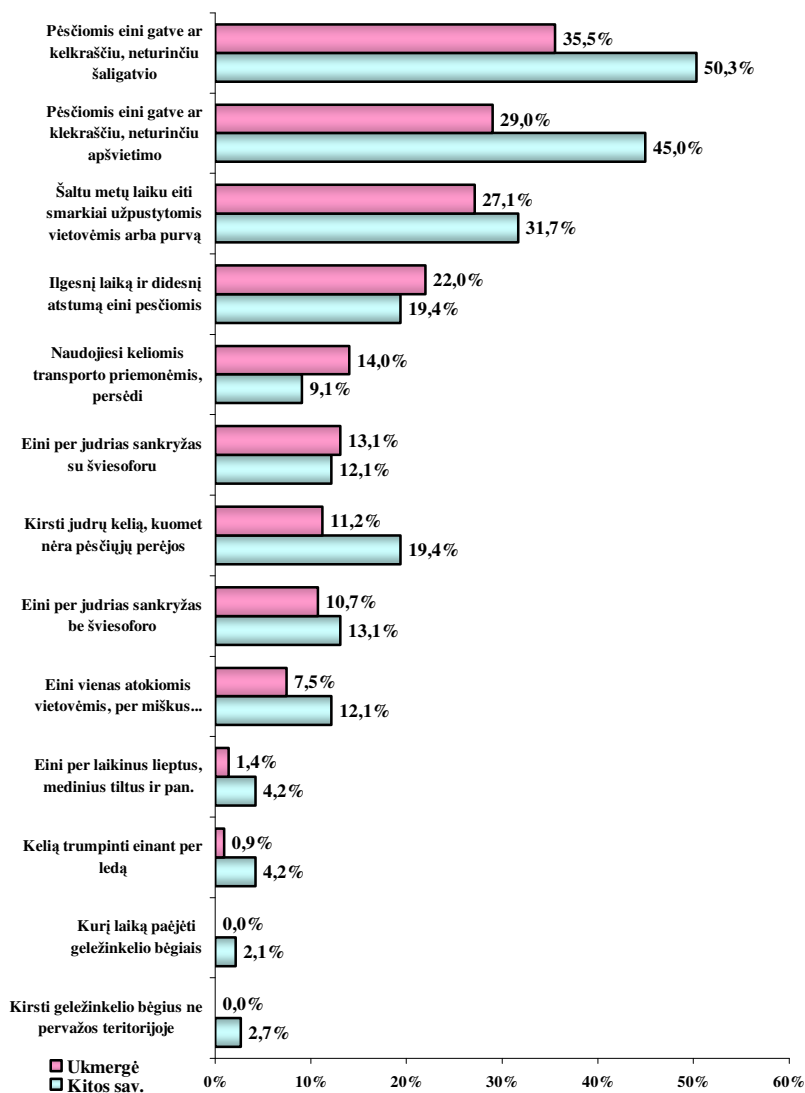
Atlikus apklausą paaiškėjo, jog Ukmergės savivaldybėje gyvenančių moksleivių vykimas į mokyklą ar parvykimas iš jos yra susijęs su tam tikra rizika. Analizuojant situaciją, kuomet mokiniams tenka stabdyti („tranzuoti“) transporto priemonės, paaiškėjo, jog beveik tik pusė (49,3 %) mokinių apskritai „netranzuoja“, bent „syki per savaitę“ pakeleivingas mašinas stabdo 9,6 % mokinių. Daugiau kaip penktadalis (20,1 %) „tranzuoja“ vieną-du kartus per metus (žr. 25 pav.).



25 pav. Kaip dažnai mokiniai stabdo kitas transporto priemones

Atsakymų analizė parodė, kad kelionės į mokyklą ir iš jos riziką padidina nesinaudojimas atšvaitais kaip saugumo kelyje didinančia priemone. Kaip rodo tyrimas, tik šiek tiek daugiau kaip 5 % mokinių nurodė nešiojant atšvaitus tamsiu paros metu, daugiau kaip du trečdaliai (76,1 %) respondentų nurodė, kad jie apskritai nenešioja atšvaitų tamsiu paros metu. Lyginant šį reiškinį su kitose savivaldybėse gautais rezultatais, Ukmergės rajone jis sąlyginai blogesnis nei kitose savivaldybėse, kur apie 70 % mokinių nenešioja atšvaitų tamsiu paros metu.

Ukmergės savivaldybės mokinių susidūrimas su rizikingai pavojingomis situacijomis, patiriamomis vykstant į mokyklą bei grįžtant iš jos, pateikiamos 26 paveiksle.



26 pav. Rizikos kelyje vertinimas Ukmergės ir kitose savivaldybėse

Atlikta atsakymų apie pavojus kelyje analizė parodė, kad, kaip Ukmergės rajone, taip ir kitose savivaldybėse, daugiausiai vaikams tenka eiti keliu, kur nėra šaligatvio (atitinkamai 35,5 % ir 50,3 %), neapšviestais kelkraščiais (29 % ir 45 %). Šaltu metų laiku eiti užpustytomis vietomis, darganotu - per purvą tenka apie 29 % respondentų.

Kiek netikėtai pasirodė atsakymai, parodę, kad Ukmergės rajone net 14% mokinių į mokyklą ar iš jos keliauja net keliomis transporto priemonėmis (14 %), kai tuo tarpu kituose rajonuose – 9,1 %. Atsakymų apie pavojus kelyje kiekybinė analizė leidžia spręsti, kad mokiniai kelionėje patiria ne vieną, o net po kelis riziką sąlygojančius veiksnius tiek Ukmergės rajone, tiek ir kitose savivaldybėse, kad daugeliu atveju mokinių patiriamų pavojingų situacijų kiekybinė raiška yra taip pat panaši visose savivaldybėse. Reikia pabrėžti ir tai, kad Ukmergės situacija yra geresnė, lyginant su kitomis

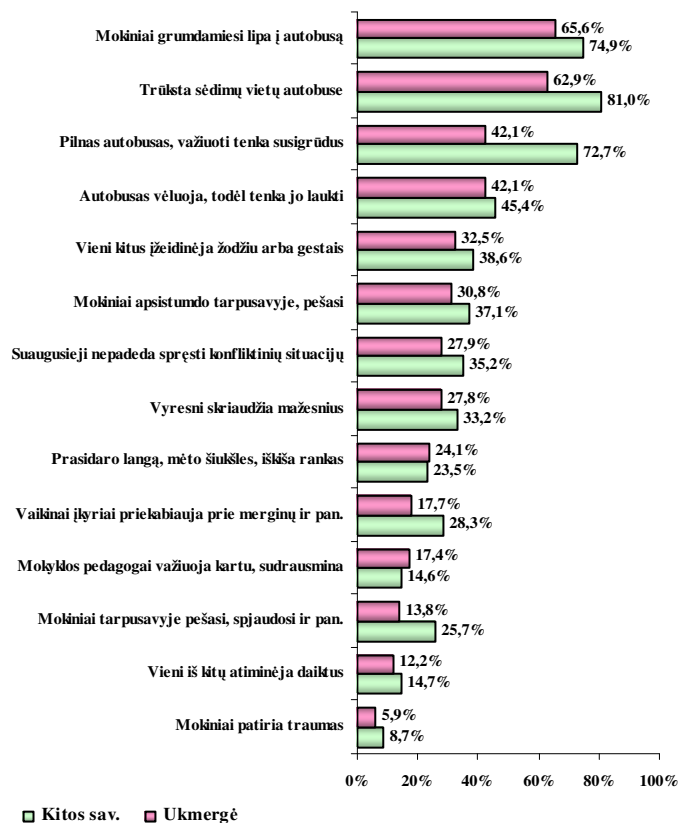
savivaldybėmis tuo aspektu, kad čia mažesnė dalis moksleivių susiduria su trim ir daugiau rizikos faktoriais. Nepatyrę rizikos faktorių nurodė 15,9 % (Ukmergės rajone) ir 13,7 % (kitose savivaldybėse). Respondentų atsakymų analizė parodė, kad dėl pasitaikančių pavėžėjimo organizavimo nesklaidumų, mokiniai kartais negali laiku arba visai atvykti į mokyklą. Pagrindiniai anketose įvardinti trikdžiai tai: transporto priemonės gedimas (70,3%), blogos klimato sąlygos (68 %). Tyrimo duomenys leidžia spręsti, kad taip nutinka ne itin dažnai: „porą kartų per metus“ (taip pažymėjo apie du penktadaliai mokinių), jog tai pasitaiko „porą kartų per semestrą – beveik ketvirtadalis respondentų. Išanalizavus dalyvavusių anketinėje apklausoje atsakymus į klausimus, paaiškėjo, jog neatvykus transporto priemonei, tą dieną beveik keturi penktadaliai iš jų į mokyklą neatvyksta.

Kiek netikėtai pasirodė atsakymai, kad mokiniai, nesulaukę mokyklinio ar maršrutinio autobuso, mokyklą stengiasi pasiekti stabdydami pakeleivines mašinas. Tokį pakankamai „nesaugų“ susisiekimo būdą nurodė virš 91 % respondentų; iš viso tą dieną nenuvyksta į mokyklą atsakė 78 % Ukmergės rajono respondentai ir 84% kitų savivaldybių. Svarbu pastebėti, kad kiekybinė duomenų analizė leidžia spręsti apie tai, kad tokie reiškiniai pasitaiko neleistinai dažnai, nors ir netapę reiškiniais.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentų atsakymų į klausimų grupę apie riziką, patiriamą pakeliui į/iš mokyklą, analizė atskleidė situacijos dviprasmiškumą Ukmergės rajono savivaldybėje: kelyje patiriama rizika sąlyginai mažesnė, nei patiriama kitų rajonų mokinių, tačiau pakeleivinių automobilių „tranzavimas“ leidžia spręsti apie nepakankamą ugdytinių saugumo užtikrinimą.

Siekiant išsiaiškinti, kaip mokiniai jaučiasi važiuodami į mokyklą, ar jie yra saugūs, pateikti teiginiai, apibūdinantys problemas, su kuriomis respondentai susiduria laukdami transporto priemonės bei važiuodami. Gilinant į mokinių problemas, su kuriomis jie susiduria vykdamy autobusais į/iš mokyklas, kituose rajonuose, lyginant su Ukmergės rajonu, esminių skirtumų nėra (žr. 27 pav.).

Respondentų atsakymų į teiginius analizė leidžia spręsti, kad dažniausia išskyla saugaus įlipimo į autobusą problema. Požiūrį, kad tokiu būdu saugumas pažeidžiamas nuolat arba gana dažnai išsakė beveik du trečdaliai (65,6 %) mokinių. 35 % mokinių nurodė problemas, susijusias su socialinės-pedagoginės kontrolės stoka. Tai atspindi šie faktai: „mokiniai vieni kitus įžeidinėja, stumdosi, vyresni skriaudžia mažesnius“ ir pan. Kiek netikėtai pasirodė atsakymai, kad kartais, važiuojant autobusu į mokyklą, patiriamos traumos (35 % atsakymų).



27 pav. Mokinių savijauta važiuojant autobusu Ukmergės rajono ir kitose savivaldybėse

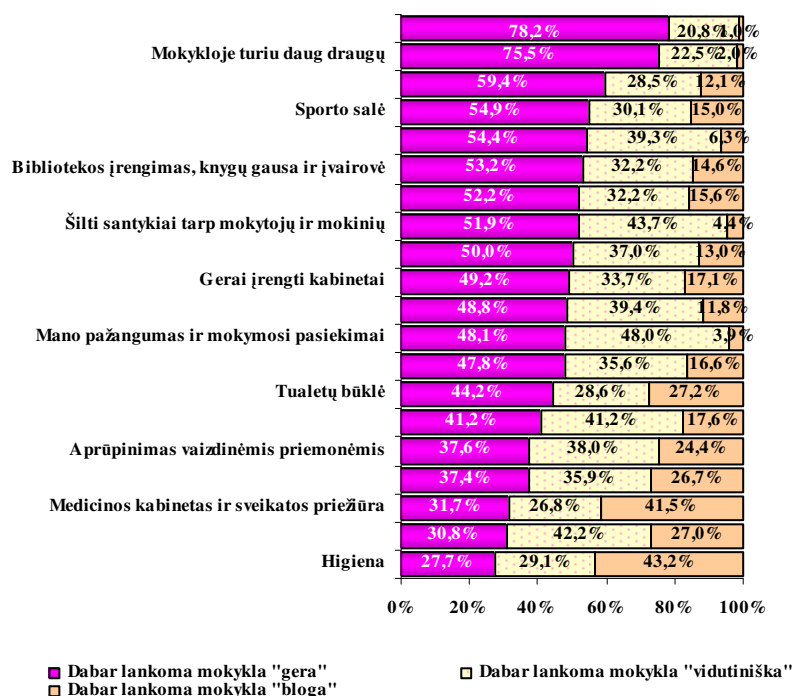
Lyginamasis atsakymų vertinimas parodė, kad kitose tyrimo imties savivaldybėse, kaip ir Ukmergės rajone, įlipa į autobusą nepakankamai saugiai, (atitinkamai 74,9 % ir 65,6 %), trūksta sėdimų vietų (81 % ir 62,9 %). Sprendžiant iš šių rezultatų, galima daryti prielaidą, jog per mažai sėdimų vietų turintys autobusai bei per didelis vežiojamų mokinių skaičius tenkantis vienam autobusui, socialinės-pedagoginės kontrolės trūkumas yra sistemingas reiškinys, reikalaujantis šių problemų sprendimo ne tik Ukmergės raj., bet ir visose kitose savivaldybėse.

Turint omenyje, kad mokinių pavėžėjimas kaip sistema neatsiejamai susijęs su mokyklų tinklo pertvarka, siekta iširti anketinėje apklausoje dalyvavusių mokinių požiūrį į ugdymo aplinką (psichologinę, materialinę, kultūrinę, socialinę, kokybinę) naujoje (kitokio tipo) mokykloje. Respondentams mokyklos vertinimui pateiktų kriterijų procentinė išraiška pateikiama 34 paveiksle.

Atliktos Ukmergės rajono mokyklose apklausos duomenys rodo, jog moksleiviai pakankamai palankiai vertina draugystę su bendraamžiais naujoje mokykloje (72,8 %), tačiau nepakankamai gerai naujosios mokyklos psichologinį mikroklimatą (69,2%), materialinį – techninį aprūpinimą, kultūrinę terpę (53 %), ugdymo kokybę (52 %). Tai leidžia spręsti apie galimą konfrontaciją pokyčių atžvilgiu.

Ukmergės rajono mokinių palankus pritarimas naujosios mokyklos vertinimo teiginiams praktiškai nesiskiria nuo kitų Lietuvos rajonų moksleivių nuomonės. Pažymėtina, kad Ukmergės rajono mokyklų mokiniai teigia, kad „patiria didesnę stresą ir nuovargį“ (38 %).

Ukmergės rajono mokyklų moksleiviai prasčiau, nei kitų Lietuvos rajonų mokyklų mokiniai, vertina daugelį dalykų, tačiau didžiausi skirtumai pastebėti vertinant: „mokyklos prestižą“ (atitinkamai 54,4 % Ukmergės rajone ir 65,3% kitose savivaldybėse, bibliotekų materialinę bazę (atitinkamai 53,2 % ir 62,1 %), sveikatos priežiūros teikiamų paslaugų kokybę (31,7 % ir 45 %). Santykiai tarp mokytojų ir mokinių Ukmergės, kaip ir kitų rajonų mokinių, vertinami kaip pusėtini (52 %) (žr. 28 pav.).



28 pav. Lankomos mokyklos vertinimas: kriterijų reitingas

Analizuojant respondentų atsakymus į klausimus pastebėta, kad dabar lankomas mokyklas moksleiviai yra linkę vertinti negatyviau tiek Ukmergės, tiek kitų savivaldybių imtyje. Mokyklos pakeitimas, kaip parodė tyrimo duomenų analizės rezultatai, mokiniams nesuteikė pakankamai naujų ir gerų emocijų, tačiau kartu jie patyrė ir didesnę nuovargį bei stresą, prailgo kelionė į mokyklą ir iš jos.

Siekiant patikslinti mokinių nuomonę apie vežiojimo paslaugų teikimą ir sąlygų sudarymą laukiantiems transporto priemonės užsiimti produktyvia veikla, pateikti 2 atviri klausimai: “Kaip dažnai patiri kliūtis, trukdančias Tau po pamokų patekti į norimas patalpas (sporto salę, skaityklą, kompiuterių klasę)?” (atsakė 107 moksleiviai iš 214 respondentų) ir “Gal ką svarbaus norėtum parašyti apie moksleivių vežiojimą?” (atitinkamai 107 iš 134).

Atsakymų į klausimą apie nesklaidumą, su kuriais susiduria mokiniai laukdami transporto priemonės po pamokų, paaiškėjo, jog beveik du trečdaliai (63,8 %) moksleivių dažnai negali patekti į kompiuterių klasę, sporto salę, biblioteką, skaityklą. Lyginant šį reiškinį su kitų Lietuvos rajonų mokyklomis, norėtumėme atkreipti dėmesį, jog situacija bei moksleivių komentuojamos aplinkybės yra analogiška: 76 % kitų rajonų mokinių šį reiškinį išvelgia kaip probleminį. Kaip ir kituose rajonuose, taip ir Ukmergės rajono mokyklose, atliktas kokybinis tyrimas atskleidė, jog tik nedidelė dalis apklaustųjų – 25 %- nurodė sunkumą, patenkant į šias patalpas, nepatiriantys.

Analizuojant anketose pateikiamus Ukmergės rajono mokyklų moksleivių pastebėjimus apie vežiojimo organizavimą paaiškėjo, kad beveik trečdalis atkreipia tyrėjų dėmesį į nepatogius transporto priemonių maršrutų grafikus. Respondentai pabrėžia, jog transporto priemonės į mokyklą atveža per anksti, todėl jiems tenka ilgai mokykloje laukti pirmosios pamokos, o be to anksčiau, nei reikėtų, keltis. Taip pat respondentai nurodo, kad grįžta namo pavargę, todėl sunku ruošti pamokas.

Daugiau nei ketvirtadalis moksleivių (29,1 %), nurodė esą nepatenkinti atsirandančiomis važiavimo autobusais problemomis. Beveik dešimtadalis (7,6 %) Ukmergės rajono moksleivių vairuotojų elgesį įvardijo kaip netinkamą. Ateityje reikėtų spręsti šią problemą, sugriežtinant vairuotojų atrinkimo sąlygas ir periodiškai atliekant jų mokymus, skirtus tokių atvejų pasikartojimo prevencijai.

Apibendrinant galima teigti, kad :

- atkreiptinas savivaldybės atsakingų darbuotojų dėmesys į galimybę, siekiant sumažinti potencialius rizikos veiksnius, parinkti galimas priemones saugesnio, efektyvesnio mokinių vežiojimo į mokyklas ir produktyvaus jų užimtumo užtikrinimui;

- pagrindinės mokinių vežiojimo sistemos funkcionavimo problemos, konstatuotos tyrimo metu, tai: socialinės-psichologinės (laukiant autobuso ir važiuojant juo), pedagoginės (produktyvaus laiko panaudojimo ir užimtumo), saugumo (kelyje, transporto priemonėje), ekonominės-finansinės;

- aktualus mokinių požiūrio į ugdymo aplinką nustatymas: remiantis tyrimo duomenimis, galima konstatuoti naujoje mokymosi aplinkoje vyraujančią nepriimtina mokiniams psichologinį klimatą, nepakankamą užimtumą laukiant transporto priemonės. Adaptacijos naujoje aplinkoje klausimu turėtų būti atliekamas naujas mokslinis tyrimas.

IŠVADOS

1. Respondentų atsakymai tik iš dalies patvirtino Švietimo strategijoje 2003-2012 metams keliamų tikslų, kalbančių apie kokybę, socialinį teisingumą, taiklų finansavimą, racionalų išteklių naudojimą, praktinį realumą. Ukmergės savivaldybės ir „jungtinėje“ imtyse anketinėje apklausoje išreikšti pagrindiniai mokyklų tinklo pertvarkos privalumai: finansinis-ekonominis naudingumas (55 %), švietimo kokybė (34 %) ir psichologinis (19 %) efektas, pripažįstami tik pusės apklausoje dalyvavusių respondentų.

2. Tyrimo rezultatai atitinka M. Fullan (1998) apibrėžtus švietimo kaitos principus apie tai, kad pagrindinės mokyklų tinklo pertvarkos metu išskylančios problemos yra: organizacinės, psichologinės, susijusios su demografinė šalies/rajono situacija, finansinės, ryšio su aplinka palaikymo.

3. Tyrimo rezultatai patvirtino teoriškai prognozuotą strateginio valdymo taikymo svarbą visuose mokyklų tinklo pertvarkos etapuose:

3.1. *analizės, planavimo ir pasirengimo fazėje* Ukmergės rajono savivaldybėje palankiausiai vertinama specialistų atliekamos situacijos analizės kokybė, darbo grupės narių kompetencija. Nurodomos dažniausiai išskylančios problemos, susijusios su: sprendimų priėmimo pobūdžiu (27 %), informacijos pateikimu (19 %), kitų problemų būvimu (planavimo disfunkcija, laiko stoka ir kt.- (19%), nuomonių konfrontacija (14 %). Šalies mastu dažniausiai pasitaikančios problemos, susijusios su sprendimų priėmimo pobūdžiu (20 %), socialinės konfrontacijos apraiškomis (18 %), informacijos stoka (17 %) bei norminių aktų netobulumu (12 %);

3.2. *derinimo ir sprendimų priėmimo fazėje* Ukmergės rajono savivaldybėje pagrindinės problemos kyla dėl bendradarbiavimo stokos tarp įvairių grandžių (27 %), nuomonių konfrontacijos (16 %), informacijos apie mokyklų tinklo pertvarką nepakankamumo (9 %). Teigiamai vertinamas politikų „nesikišimas“. Šalies mastu įvardijamos analogiškos problemos;

3.3. *sprendimų įgyvendinimo fazėje* Ukmergės rajono savivaldybėje teigiamai vertinama teisinė bazė, restruktūrizacijos procesų metu vykdomas materialinės bazės pasidalijimas. Rajone vyrauja psichologinės (22 %) ir organizacinės problemos (finansavimo klausimai, mokytojų įdarbinimo ir pan.)(36%); šalies mastu sudėtingas mokytojų įdarbinimo klausimas (8 %), iškyla finansavimo problemų (11 %), susiduriama su švietimo įstaigų bendruomenių pasipriešinimu (21 %);

3.4. *naujos tvarkos įtvirtinimo fazėje* teigiamai vertinamas pedagogų įtraukimas į naujų sprendimų priėmimą. Ukmergės rajono savivaldybėje susiduriama su psichologinėmis, vadybinėmis, patirties stokos ir pan. problemomis (50 %); šalies – su nepakankamo finansavimo (13 %), bendruomenių pasipriešinimo reformoms (14 %) problemomis.

4. Tyrimo rezultatai atitinka D. Hopkins, M. Ainsow, M. West (1988) vertinimus, kad švietimo politiką lemia visos suinteresuotos žmonių grupės: moksleiviai, tėvai, pedagogai, savivaldybių darbuotojai. Aktyviausi mokyklų restruktūrizacijos oponentai Ukmergės rajono savivaldybėje ir šalyje – mokytojai, mokiniai bei jų tėvai. Pagrindiniai pateikti argumentai: mokytojai bijo netekti darbo vietos (36%), išreiškiamas susirūpinimas dėl vaikų adaptacijos naujoje vietoje (7 %), ilgėjančios kelionės į mokyklą trukmės (20 %).

5. Tyrimo duomenys patvirtino prielaidą, kad mokinių vežiojimą tikslinga traktuoti kaip procesą, vertinamą pagal ekonominių-finansinių, ugdymo kokybės (mokyklos pasiekiamumo prasme) efektus.

6. Tyrimo rezultatai parodė, kad mokinių vežiojimas į (-iš) mokyklas Ukmergės rajone, lyginant su kitomis tyrimo imties savivaldybėmis, funkcionuoja palankiau, turint omenyje organizacinės ir vadybinės patirties šiuo klausimu deficitą.

7. Remiantis tyrimo rezultatais, sukurta Ukmergės rajono bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos ir mokinių vežiojimo į (-iš) mokyklas organizavimo matrica (žr. 6 lentelę), kurioje pristatomas Ukmergės rajono savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos strateginis planas iki 2007 m.:

7.1. strateginis tikslas - sudaryti prielaidas ir sąlygas daug aukštesnės kokybės švietimui bei veiksmingesniam išteklių paskirstymui;

7.2. strateginės veiklos kryptys:

7.2.1. kaimo nepilnos pagrindinės mokyklos reorganizuojamos į artimiausių mokyklų pagrindinio ugdymo skyrius, kai jose mažiau kaip 40 moksleivių, į pradinio ugdymo skyrius – kai 5-8 klasių jungtiniuose komplektuose mažiau nei 10 moksleivių;

7.2.2. pradinio ugdymo skyriai uždaromi, kai dėl mažo moksleivių skaičiaus ne mažiau kaip trys klasės jungiamos į vieną komplektą ir užtikrinamas saugus ugdytinių pavėžėjimas į artimiausią Ukmergės rajono mokyklą.

7.3. planuojamas finansiškai „nuostolingų“ švietimo įstaigų reorganizavimas, prijungiant prie didesniųjų mokyklų, ir jas įvardijant skyriais, stabilizuos finansinę situaciją bei iššauks mažiausią mokyklų bendruomenių konfrontaciją; bus išsaugoti ir naudojami mokyklų pastatai kaime;

7.4. atlikti ekonominiai skaičiavimai leidžia daryti prielaidą, kad ugdymui skirtų lėšų („mokinio krepšelio“) perteklius galėtų būti pervedtas į aplinkos (ūkio) lėšas ir naudojamas mokinių vežiojimui mokykliniu transportu Ukmergės Antano Smetonos gimnazijoje, Jono Basanavičiaus, „Šilo“, Užupio vidurinėse, Ukmergės rajono Siesikų, Veprių, Želvos, Taujėnų vidurinėse, Dukstynos, Vidiškių,

Pabaisko, Lyduokių pagrindinėse bei Jaunimo mokyklose. „Nuostolingąsias“ mokyklas efektyviausiai būtų reorganizuoti prijungiant prie minėtų švietimo įstaigų, keičiant juridinį statusą į „skyrius“;

7.5. finansiniai skaičiavimai nepatvirtino sprendimo efektyvumo Ukmergės rajono Laičių pagrindinę mokyklą reorganizuoti į Ukmergės Senamiesčio pagrindinės mokyklos skyrių;

7.6. efektyvus sprendimas Ukmergės rajono Žemaitkiemio pagrindinės mokyklos pradinių klasių mokinius pavėžėti į jai priklausančią Valų pradinio ugdymo skyrių ir ten organizuoti pirmosios pakopos ugdymo procesą.

**UKMERGĖS RAJONO ŠVIETIMO ĮSTAIGŲ STEIGIMO, REORGANIZAVIMO, VIDAUS STRUKTŪROS PERTVARKOS,
MOKINIŲ VEŽIOJIMO ORGANIZAVIMO IKI 2007 M. , MATRICA**

Eil. Nr.	Mokyklos pavadinimas	Mokyklos reorganizavimas, vidaus struktūros pertvarka	Planuojama, reorganizavimo data ir įstaigos pavadinimas	Vidutinės mokinių vežiojimo išlaidos per metus, (Lt.)				Vidutinis lėšų ugdymui poreikis per metus, (Lt.)				Pastabos
				„geltonuoju“ (arba mokykliniu) autobusu	tarpinestiniu transportu	AB „Autobusų parkas“	Iš viso (Lt.)	„kreipšelio“ lėšų poreikis	„kreipšelio“ lėšų poreiklius	„kreipšelio“ lėšų trūkumas	„kreipšelio“ lėšų poreiklius naudojimo mokinių vežiojimo išlaidų dengimui galimybė (+, -)	
1.	Ukmergės Antano Smetonos gimnazija	Be struktūrinių pokyčių	-	-	3 053	98 823	36 608	1 113 200	21 400	-	(+) 21400 Lt.	Be struktūrinių pokyčių. Finansiškai pagrįstas būtų kitų mokyklų prijungimas. Vežiojimo kaštai iš savivaldybės biudžeto didėtų, jei mokyklai būtų skirtas autobusas.
2.	Ukmergės Jono Basanavičiaus vid. mokykla	Tęsti mokyklos struktūros pertvarką. 2005/2006 m. m. 6-12 klasės, 2006/2007 m. m. 7-12 klasės, 2007/2008 m. m. 8-12 klasės <i>Akreditavus vidurinio ugdymo programą, jos pagrindu steigti gimnaziją</i>	Ukmergės Jono Basanavičiaus gimnazija 2007/2008 m.m.	-	1 496	33 416	34 912	1 404 300	129 000	-	(+) 129 000 Lt.	Vidurinio ugdymo programų akreditacija 2007 m. Finansiškai pagrįstas būtų kitų mokyklų prijungimas ir mokinių vežiojimo organizavimas. Vežiojimo kaštai iš savivaldybės biudžeto didėtų, jei mokyklai būtų skirtas autobusas.
3.	Ukmergės „Šilo“ vid. mokykla	Ukmergės „Šilo“ vidurinės mokyklos Krikštėnų pagrindinio ugdymo skyrius pertvarkomas į Krikštėnų pradinio ugdymo skyrių, 5-8 klasių mokiniai perkeliama į „Šilo“ vidurinę mokyklą	2005-09-01 Ukmergės „Šilo“ vidurinė mokykla	1701 nuo 2005-09-01 10 701	-	20 640	22 341	2 223 209	18 600	-	(+)16899 nuo 2005-09-01 (+)7899	2005/2006 m.m., Krikštėnų mokyklą reorganizavus į „Šilo“ vidurinės mokyklos pradinio ugdymo skyrių, sumažės lėšos valdymui, ugdymui; padidės vežiojimo kaštai 9000 Lt. Finansiškai pagrįstas Krikštėnų pagr. m-klos prijungimas ir mokinių vežiojimo organizavimas.

4.	Ukmergės Užupio vid. mokykla	Be struktūrinių pokyčių	-	-	-	376 878	37 678	1 853 900	37 200	-	(+) 37 200 Lt.	Isteigus suaugusių mokymo centrą, nevykdys suaugusių mokymo. Finansiškai pagrįstas būtų kitų mokyklų prijungimas. Vežiojimo kaštai iš savivaldybės biudžeto didėtų, jei mokyklai būtų skirtas autobusas.
5.	Ukmergės rajono Siesikų vid. mokykla ir jai priklausantys Tulpiakiemio ir Petronių pradinio ugdymo skyriai	Akreditavus vidurinio ugdymo programą, jos pagrindu steigiama gimnazija	2006-09-01 Ukmergės rajono Siesikų gimnazija	2 000	675	6 7137	69 812	741 300	82 700	-	(+) 80 700 Lt.	Vidurinio ugdymo programų akreditacija 2005/2006 m. m. Finansiškai pagrįstas būtų kitų mokyklų prijungimas ir mokinių vežiojimo organizavimas.
6.	Ukmergės rajono Taujėnų vid. mokykla ir jai priklausantis Užugirio Antano Smetonos pradinio ugdymo skyrius	Be struktūrinių pokyčių	-	17 600	194	-	17 794	707 100	52 900	-	(+) 35300 Lt.	2007/2008m.m. planuoti Užugirio pradinio ugdymo skyriaus likvidavimą, pavežant vaikus į Taujėnų vidurinę mokyklą. Toks sprendimas finansiškai racionalus. Papildomai pavežėjimui reikėtų apie 8000 Lt. per metus. Ateityje planuoti Balelių pagrindinę mokyklą reorganizuoti į Taujėnų vidurinės mokyklos skyrių. Vežiojimo kaštai nesikeistų
7.	Ukmergės rajono Veprių vid. mokykla ir jai priklausantys Sližių, Pageležių pradinio ugdymo skyriai, ikimokyklinio ugdymo skyriai Vepriuose ir Sližiuose	Akreditavus vidurinio ugdymo programą, jos pagrindu steigiama gimnazija	2006-09-01 Ukmergės rajono Veprių gimnazija	3 000	-	14 596	17 596	661 700	72 300	-	(+) 69 300 Lt.	Vidurinio ugdymo programų akreditacija 2005/2006 m. m. savivaldybė 2005/2006 m.m. skiria 60 000 Lt. autobuso įsigijimui Finansiškai pagrįstas būtų kitų m-klų prijungimas ir mokinių vežiojimo organizavimas.

8.	Ukmergės rajono Želvos vid. mokykla, ir jai priklausantis Tolučių pradinio ugdymo skyrius	Akreditavus vidurinio ugdymo programą, jos pagrindu steigiama gimnazija	2007 -09-01 Ukmergės rajono Želvos gimnazija	6 200	-	22 834	29 034	637 500	90 600	-	(+) 84 400 Lt.	Vidurinio ugdymo programų akreditacija 2007 m. Finansiškai pagrįstas būtų kitų mokyklų prijungimas ir mokinių vežiojimo organizavimas.
9.	Ukmergės Dukstynos pagr. mokykla	Be struktūrinių pokyčių	-	-	954	12 814	13 768	14856000	54 700	-	(+) 54 700 Lt.	Be struktūrinių pokyčių. Finansiškai pagrįstas būtų kitų mokyklų prijungimas ir mokinių vežiojimo organizavimas. Vežiojimo kaštai iš savivaldybės biudžeto didėtų, jei mokyklai būtų skirtas autobusas.
10.	Ukmergės Senamiesčio pagr. mokykla	Dalyvauja Laičių pagrindinės mokyklos reorganizavime į Senamiesčio pagrindinės mokyklos Laičių pagrindinio ugdymo skyrių	2005-09-01 Ukmergės Senamiesčio pagrindinė mokykla	2004/2005 m.m. - 2005/2006 m.m.- 4500	232	22 216	22448	901 700	3 000	-	2004/2005m.m. (+) 3000 Lt 2005/2006 m.m. (-) 1500 Lt.	Laičių skyrius toliau vykdo prad. ir pagr. ugdymo programas. 2005/2006 m.m. Senamiesčio pagr. m-klai perduodamas reorganizuotos Laičių pagrindinės mokyklos autobusas. Reorganizacija finansiškai neracionali
11.	Ukmergės rajono Vidiškių pagr. mokykla ir jai priklausantis ikimokyklinio ugdymo skyrius Šventupėje	Be struktūrinių pokyčių	-	8000	3 758	6 408	18 166	554 800	78 600	-	(+) 70 600 Lt.	Be struktūrinių pokyčių. Finansiškai pagrįstas būtų kitų mokyklų prijungimas ir mokinių vežiojimo organizavimas.
12.	Ukmergės rajono Deltuvos pagr. mokykla ir jai priklausantis Atkočių pradinio ugdymo skyrius	Be struktūrinių pokyčių	-	-	44	27 086	27 130	420 800	5 500	-	(+) 5500 Lt.	Be struktūrinių pokyčių. Galima svarstyti kitų mokyklų prijungimą ir mokinių vežiojimo organizavimą.
13.	Ukmergės Pašilės pagr. mokykla	Be struktūrinių pokyčių	-	-	-	-	-	259 600	-	43 200	-	Be struktūrinių pokyčių. Nuo 2005 m. sausio 1 d. – miesto tipo gyvenvietė „Krepšelis“ + 46000Lt

14.	Ukmergės rajono Dainavos pagr. mokykla ir jai priklausantis Dainavos ikimokyklinio ugdymo skyrius	Be struktūrinių pokyčių	-	7000	-	-	7 000	308 723	-	3 300	(-) 370,0 Lt.	Be struktūrinių pokyčių Kitų mokyklų prijungimas ir vežiojimo organizavimas būtų nuostolingas.
15.	Ukmergės rajono Pabaisko pagr. mokykla ir jai priklausantis Kulniškių pradinio ugdymo skyrius	Be struktūrinių pokyčių	-	10 400	-	252	10 652	318 900	33 900	-	(+) 23 500 Lt.	Sumažėjus moksleivių skaičiui ir neradus galimybės suremontuoti pastato, svarstyti Kulniškių prad. m-klos uždarymą. Tuomet 30 % didėtų mokinių vežiojimo išlaidos. Finansiškai pagrįstas būtų kitų mokyklų prijungimas ir mokinių vežiojimo organizavimas.
16.	Ukmergės rajono Lyduokių pagr. mokykla	Be struktūrinių pokyčių	-	-	-	1 033	1033	261 000	26 300	-	(+) 26 300 Lt.	Be struktūrinių pokyčių. Kitų mokyklų prijungimas finansiškai būtų pagrįstas.
17.	Ukmergės rajono Žemaitkiemio pagr. mokykla ir jai priklausantis Valų pradinio ugdymo skyrius	Mokyklos vidaus struktūros pertvarkymas, Žemaitkiemio pagrindinėje mokykloje (<i>pagrindiniame pastate, esančiame Žemaitkiemyje</i>) nutraukiamas pradinio ugdymo programos vykdymas. 1-4 klasių moksleiviai perkeliama į Valų pradinį ugdymo skyrių	2006-09-01 Ukmergės rajono Žemaitkiemio pagrindinė mokykla	6 200	-	3301	9 501	276 100	-	-	2006/2007 m.m. didėtų mokinių vežiojimo išlaidos, tačiau sumažėtų dviem pradinėse klasių pedagogais, dirbusiais jungtinėse klasėse (tai sudarytų apie 26 000 Lt. per metus). Bendras ekonominis – finansinis efektas (+) 19 800 Lt. Finansiškai pagrįstas būtų kitų mokyklų prijungimas ir mokinių vežiojimo organizavimas.	
18.	Ukmergės jaunimo mokykla	Mokyklos reorganizavimas į Jaunimo ir suaugusių mokyklą	2007-09-01 Ukmergės jaunimo ir suaugusių mokykla	-	-	3 445	3 445	302 800	25 570	-	(+) 25 570 Lt.	Galima didesnio mokinių skaičiaus, važinėjančių iš kaimo vietovių, prognozė. Finansiškai pagrįstas būtų kitų mokyklų prijungimas ir mokinių vežiojimo organizavimas

19.	Ukmergės rajono Balelių pagr. mokykla	Vidaus struktūros pertvarkymas, ikimokyklinės ugdymo grupės steigimas	2006 m.	-	-	-	-	134 400	-	6 800	-	Balelių bendruomenės pageidavimu, 2006 m. mokyklos bazėje įsteigti ikimokyklinę grupę. Ateityje planuoti Balelių pagr. m-klą reorganizuoti į Taurėnų vidurinės mokyklos Balelių pagrindinio ugdymo skyrių. Vežiojimo kaštai nesikeistų.
20.	Ukmergės rajono Jakutiškių pagr. mokykla	Be struktūrinių pokyčių	-	3500	-	-	3 500	181 800	-	4 200	-	Be struktūrinių pokyčių Kitų mokyklų prijungimas ir vežiojimo organizavimas būtų nuostolingas.
21.	Ukmergės rajono Laičių pagr. mokykla	Reorganizuojama prijungiant prie Ukmergės Senamiesčio pagrindinės mokyklos ir tampa Laičių pagrindinio ugdymo skyriumi	2005-09-01 Senamiesčio pagrindinės mokyklos Laičių pagr. ugdymo skyrius	-	105	4 062	4 167	143 300	14 000	16 400	-	Laičių pagrindinė mokykla - Ukmergės Senamiesčio pagrindinės mokyklos skyrius
22.	Ukmergės rajono Šešuolių pagr. mokykla ir jai priklausantis Liaušių pradinio ugdymo skyrius	Be struktūrinių pokyčių	-	-	-	7 429	7 429	291400	-	23 800	-	Be struktūrinių pokyčių (dėl tolumo atstumo iki kitų mokyklų). Kitų mokyklų prijungimas ir mokinių vežiojimo organizavimas būtų nuostolingas.
23.	Ukmergės rajono Rečionių pagr. mokykla, ikimokyklinis ugdymas	Be struktūrinių pokyčių	-	-	-	-	-	179 900	-	7 900	-	Sumažėjus mokinių skaičiui, svarstyti reorganizavimo galimybę prijungiant prie artimiausios miesto mokyklos
IŠ VISO:				70 101	10 511	722 370		28733432	746270	105600		

APIBENDRINIMAI, REKOMENDACIJOS

Švietimo sistemoje vykstančius kaitos procesus bei jų įgyvendinimo valdymą dauguma autorių linę vertinti pagal funkcinę bei poveikio ugdymo kokybei prizmes. Pateikiamas platus švietimo vadybos temų spektras teorinėje literatūroje orientuojasi į pagrindines temas, susijusias su: vadyba, siekiant sudaryti palankias ugdymosi sąlygas, su bendruomenės įtraukimu į planavimo procesą, strategijos kūrimu; mokymo programų įgyvendinimu. Tačiau mokslinės literatūros analizė parodė, kad pernelyg mažai dėmesio skiriama ekonominio - finansinio efekto švietimo sektoriuje analizei ir atskirų veiklos sričių strateginiam valdymui, įvertinant konkrečią finansinę naudą.

Šiame magistriniame darbe mokyklų tinklo pertvarkos ir mokinių vežiojimo procesų strateginis valdymas (Ukmergės rajono savivaldybės pavyzdžiu) analizuotas vertinant finansinį - ekonominį bei teikiamų paslaugų kokybės efektą. Manytume, kad mokinių vežiojimo sistemos tobulinimas galėtų būti traktuojamas kaip procesas, grindžiamas logistine (vadybine ir ekonomine-finansine) bei socialine-pedagogine (saugaus mokyklos pasiekiamumo, sveikatingumo, galimybių dalyvauti papildomojo ugdymo veikloje ir pan.) sampratomis.

Siekiant išsiaiškinti mokinių vežiojimo į mokyklas ekonomiškiausią būdą (viešuoju transportu, mokykliniu autobusu ar individualiomis susisiekimo priemonėmis), būtų aktualus tikslinio mokslinio tyrimo finansiniu- ekonominiu lygmeniu atlikimas.

Labai svarbu, planuojant mokyklų uždarymą, reorganizavimą, įvertinti, ar priimamas teisingas sprendimas, ar ugdymo įstaigos reorganizacija sudarys galimybes racionaliau panaudoti tikslinės Valstybės dotacijas, steigėjo lėšas. Sutaupytos lėšos užtikrintų švietimo paslaugų kokybę.

Darbo išvadose išreikštas požiūris, kad Ukmergės rajono savivaldybėje ne visi mokyklų reorganizavimo klausimu priimti strateginiai sprendimai yra racionalūs finansine-ekonomine prasme. Todėl manome, kad būtina atkreipti dėmesį į komandinio darbo būtinumą tarp atskirų savivaldybės skyrių, turinčių skirtingas kompetencijas (šiuo konkrečiu atveju būtina Finansų skyriaus pagalba Švietimo ir sporto skyriui).

Norime atkreipti dėmesį ir į savivaldybės darbuotojų ryšio palaikymo su išorine aplinka deficitą. Tyrimas atskleidė, jog Ukmergės rajono pedagogai ir švietimo įstaigų vadovai mokyklų tinklo pertvarką, kaip socialinį, vadybinį ir politinį procesą, vertina gerokai kritiškiau, nei jų kolegos kitose savivaldybėse. Minėtos respondentų kategorijos linę pastebėti, kad pasigendama glaudesnio bendradarbiavimo ir partnerystės su tokiomis vietos struktūromis ir bendruomenėmis, kaip savivaldybės administracija, politikai. Tuo labiau, kad, siekiant pakeisti neigiamą visuomenės nuomonę

apie valdžią, propaguojami du būdai: teisinis ir praktinis. Teisinis būdas tarsi apriboja tam tikrus valdžios veiksmus, o praktinis – pats efektyviausias, tikintis visuomenės pritarimo sprendžiant esminius klausimus. Be ryšių palaikymo tarp įvairių grandžių, ieškojimo bendrų sprendimo būdų įvairiais švietimo kaitos klausimais, negalima tikėtis visuotinai palankaus sprendimo priėmimo. Tuo labiau, kaip leidžia spręsti atliktas tyrimas, aktyvesnę pilietinę ir profesinę poziciją mokyklų tinklo pertvarkos proceso klausimu yra linkę išreikšti mokytojai, savivaldos institucijos, tėvai. Ukmergės rajono savivaldybėje galėtų būti atliktas atskiras mokslinis tyrimas ryšių su visuomene palaikymo švietimo sektoriuje klausimu.

LITERATŪRA

1. Ališauskas, R. (2003). Švietimo reformos įgyvendinimo modeliavimas. *Lietuvoje Švietimo visiems kokybė: pagrindiniai mokymosi visą gyvenimą įgūdžiai, Europos dimensija ir Baltijos šalių vizija* // Regioninė konferencija, Vilnius, p.27-31.
2. Appleby, R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Kaunas: Spindulys, p.488.
3. Bagdonas, E, Bagdonienė, L.(2000). *Administravimo pagrindai*. Kaunas: Technologija, p.38-42.
4. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (1998). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija, p.163.
5. Beernaert, Y.(2001). *Overview of competencies of the evaluator. European dimension portfolio: KHLeuve*, p. 85.
6. Butkienė, G., Kepetaitė, A. (1994). *Mokymasis ir asmenybės brendimas: pedagoginės psichologijos įvadas studentams, mokytojams, tėvams*. Vilnius: Margi raštai, p.46.
7. Butkus F.S. (2001). *Organizacijos vadyba*. Vilnius: Alma Littera, p.198.
8. Chandler, A.D.Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press, p.42.
9. Christensen, P.A, Hansen, J.L. (1996). *Harmonija ir produktyvumas: įvadas į vadybą ir darbo edukologiją*. Vilnius: Enciklopedija., p. 212.
10. Čiočys, P.(2000). *Teisės pagrindai*. Vilnius: VVK leidykla, p. 303.
11. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuva, p. 164.
12. Deal, T., Kennedy, A.(1983). *Culture and school performace*. Educational Leadership, , 40 (5), p. 14-45.
13. *Detali tolesnio darbo, siekiant įgyvendinti Europos švietimo ir mokymo sistemų tikslus, programa* (2003). Vilnius, p. 29.
14. Dėl bazinio moksleivio krepšelio. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-12-14 nutarimas Nr. 1561.
15. Fullan , M. (1998). *Pokyčių jėgos*. Vilnius: Tyto alba, , p.213.
16. Gaigalienė, M., Makarkaitė, R. (1999). Pedagoginės praktikos vertinimas kaip prielaida studijų turinio kaitai // *Švietimo reforma ir mokytojų rengimas*.1999 m. rugsėjo 23-25 d. VI tarptautinės konferencijos medžiaga: Mokslo darbai., I dalis. Vilnius, p. 127-132.
17. Gečienė, E. (2003). Pokyčių visuomenėje sąsajų su švietimo kaita paieška.Vilnius: Tyto alba, p.98.
18. Geltonieji autobusai: ar iš tiesų pigiau ? *Transporto pasaulis*, 2003, Nr. 3, p. 22.
19. Gipienė, G. (2001). Savivaldybių biudžetai: formavimas ir perspektyvos // *Viešojo valdymo efektyvumas*. Kaunas: Technologija, p. 290.
20. Green, T., Ericson, D., Seidman, R. (1980). *Predicting the Behavior of the Edukation system*. *Syrakuse University press*, London, p. 203.
21. Grėbliauskas A., Smilga, E.(2002). Lietuvos ekonomikos konkurencingumas: strateginio valdymo aspektas // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, nr. 14., p.204-205.
22. Hargreaves , A.(1999). *Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai*.Vilnius: Tyto alba, p. 219.
23. Hopkins, D., Ainsow, M., West, M.(1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba, p. 317.
24. James, A.F. , Stoner, R. Edvaward Freeman Daniel R. Gilbert, Jr. (2000) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika., p. 258-301.
25. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas: monografija*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, p. 454.
26. Jucevičius R., Jucevičienė P, Janiūnaitė B., Cibulskas G. (2003). *Mokyklos strategija*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, p. 183.

27. Lietuvos Respublikos *Seimo statutas*.// Valstybės žinios, 1999-01-13, Nr. 5, p.3-15 Lietuvos Respublikos *Švietimo įstatymas* (Žin., 2003, Nr.63 – 2853).
28. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija (2004). *Lietuvos švietimas*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, p.151.
29. Lietuvos Respublikos *Transporto lengvatų įstatymas* (Žin., 2000, nr. 32-890, 2002, nr. 116-5190).
30. *Lyginamoji edukologija*(1997): monografija. Kaunas: Technologija, p. 332.
31. Louis, K.S. (1994). *Beyond Managed Change: Rethinkong how School Improve.Shool Effectiveness and omprovement*, 5(1), p.2-24.
32. Wallace, M, Pocklington, K. (2002). *Managing Complex Educational Change Large-scale reorganisation of schools*, London and New-York, p. 245.
33. Weishaupt, H., Fickermann, D., Plaschkies, S.,Schulzeck, U. (1999). *Anwendung von optimierungsverfahren im Rahmen der Schulnetzplanung*. Erfurt: Pädagogische Hochschule, p. 17-21.
34. Maslov, A. (1979). *The Reaches of Human Nature*. New York: Penguin Books. p. 184.
35. *Mokyklą visiems kuriame šiandien* // Šiaurės ir Baltijos šalių projektas “Mokykla visiems”. Vilnius., 2003., p.110.
36. *Mokymo lėšų panaudojimo metodinės rekomendacijos* (2004). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras, p.43.
37. Pakalkaitė, L (2003). Pokyčių laikotarpis: vargai ar naujos galimybės? Kaip išgyventi kaitą darbe // *Vadovo pasaulis*, nr. 11, p. 75.
38. Palidaskaitė, J. (2003). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija, p. 230.
39. Petrošiūtė, N. Be kelio, be tako – į mokslo šviesą. *Valstiečių laikraštis*, 2004-12-07, nr. 97 (8392), p. 10.
40. Pilietiškumas, lankstumas, iniciatyvumas, santarvė (2004). *Švietimo naujienos*. Informacinis leidinys, nr. 139 (1880), p. 2.
41. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (1999). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas, p. 334-363.
42. Rado, P. (2003). *Švietimas pereinamuoju laikotarpiu: švietimo politikos kūrimo kryptys Vidurio Europos ir Baltijos šalyse*. Vilnius: Garneris, p. 100.
43. *Socialiniai pokyčiai: Lietuva 1990/1998* (2000). Kolektyvinė monografija. Vilnius: Garnelis, p.121.
44. Schulzeck, U, Weishaupt, H. Kaip tvarkomas mokyklų tinklas Vokietijoje // *Dialogas.*, 2002-11-22, nr. 43 (543), p.6.
45. *Švietimo gairės 2003-2012 m.: Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos* (2003). Vilnius: Švietimo kaitos fondas, p. 174.
46. *Tarptautinių žodžių žodynas* (1985). Vyriausioji enciklopedijų leidykla., p. 527.
47. *Ukmergės rajono ugdymo įstaigų klasių komplektų ir gupių skaičius 2004/2005 m.m.* // Ukmergės rajono savivaldybės tarybos 2004-09-29 sprendimas Nr.7-190.
48. *Ukmergės rajono pradinių mokyklų reorganizavimas į pradinio ugdymo skyrius*.// Ukmergės rajono savivaldybės tarybos 2002-12-20 sprendimas Nr. 7-82.
49. *Ukmergės rajono švietimo įstaigų tinklo optimizavimo programos 1999-2010 m. projekto patvirtinimas*.Ukmergės rajono savivaldybės tarybos 2000-05-14 sprendimas Nr. 33“.
50. Večkienė,N., Jucevičienė, P., Jucevičius, R., Targamadžė, V., Šermukšnytė, L., Mačerinskienė, I., (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: Technologija.
51. *Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programa*// Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 -01- 24 nutarimas, nr. 82,(Žin.,2005, Nr.12, Nr.12-391, p. 69).
52. Vasiliauskas, A.(2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija, p. 375.

53. *Verslo žinynas* (2003). Vilnius: Lietuvos smulkaus ir vidutinio verslo plėtros agentūra, p.113-165.
54. Zaleckienė, I., Pacevičienė, A.(2004).*Vartotojų ugdymas*. Vilnius: Regioninės pilietinės edukacijos centras, p. 51.
55. Želvys, R., Budienė, V., Zabulionis, A.(2003). *Švietimo politika ir monitoringas // Švietimo studijos*. Vilnius, p. 127.
56. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 150.
57. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis, p.290.
58. Lietuvos nacionalinis švietimo forumas. www.forumas.smm.lt 92005-04-12).
59. Mokinių vežiojimas į mokyklas JAV.: <http://www.epa>. (2005-04-12).
60. Švietimo sistema Vokietijos Kreuznachu rajone www.kreis-badkreuznach.de (2005- 03-16).
61. Danijos švietimo įstatymas <http://eng.uvm.dk/publikation/laws/folkenskole> (2002-02-24).
62. Norvegijos švietimo įstatymas <http://www.dep.no/ufd/english/doc/legislation/act> (2005-02-24).
63. Suomijos švietimo įstatymas <http://www.finlex.fi/en/laki/kannokset/pdf> (2005-02-24).