

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Raminta RUPEIKAITĖ**

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**DECENTRALIZACIJOS ĮGYVENDINIMAS**  
**ŠVIETIMO SISTEMOJE: PREZIDENTO JONO**  
**ŽEMAIČIO GIMNAZIJOS ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2014

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS**  
**VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

**Raminta RUPEIKAITĖ**

**DECENTRALIZACIJOS ĮGYVENDINIMAS**  
**ŠVIETIMO SISTEMOJE: PREZIDENTO JONO**  
**ŽEMAIČIO GIMNAZIJOS ATVEJIS**

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (N700)

**Darbo vadovas:**

**doc. dr. Rimantas KRANKALIS**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

---

(Studento parašas)

Raminta Rupeikaitė. Decentralizacijos įgyvendinimas švietimo sistemoje: Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos atvejis. Viešojo valdymo magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinis vadovas – doc. dr. Rimantas Krankalis. Šiaulių universitetas, viešojo administravimo katedra. Šiauliai, 2014. p. 108 (p. 117).

## **SANTRAUKA**

Raminta Rupeikaitė

### **Decentralizacijos įgyvendinimas švietimo sistemoje: Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos atvejis**

Magistro darbas

Magistro darbe išanalizuotos decentralizacijos koncepcijos kilmės prielaidos, pateikiama ir apibūdinama apibrėžties įvairovė, decentralizacijos formos. Identifikuojamas ir analizuojamas decentralizacijos įgyvendinimas viešojo valdymo ir švietimo sistemoje. Magistro darbu siekta išanalizuoti decentralizacijos įgyvendinimą ir tobulinimo galimybes Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje, parengiant hipotetinį modelį. Baigiamajame darbe, pasitelkiant dokumentų turinio analizę ir kokybinį tyrimą, išsamiai analizuojamas ir vertinamas decentralizacijos įgyvendinimas Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje, išryškinant problemas bei numatant tobulinimo galimybes. Išnagrinėjus decentralizacijos įgyvendinimą švietimo sistemoje, apibrėžti ją skatinantys veiksniai. Žemaičio gimnazijoje, nustatytas decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis. Išnagrinėjus prezidento Jono Žemaičio gimnazijos veiklos organizavimo situaciją ir apibendrinus informantų nuostatas, nustatytos, decentralizacijos įgyvendinimo tobulinimo galimybės.

## **SUMMARY**

Raminta Rupeikaitė

The implementation of decentralization in the education system: the President Jonas Zemaitis gymnasium case

Master Thesis

Master's thesis analyzed the origin of the concept of decentralization assumptions and describe the definition of diversity, decentralization shape. Identify and analyze the implementation of the decentralization of the public administration and education. Master's thesis was to analyze the implementation of decentralization and the potential for improvement of President John Zemaitis gymnasium, preparing a hypothetical model. Thesis, using the content analysis and qualitative research, a detailed analysis and evaluation of the implementation of the decentralization of President John Zemaitis gymnasium, highlighting problems and providing opportunities for improvement. An examination of the implementation of decentralization in the education system, to define its driving factors. Zemaitis gymnasium set of implementation of decentralization. An examination of President John Zemaitis gymnasium of organizing and summarizing the situation of the informants, shall be determined, the implementation of decentralization improvement.

# TURINYS

LENTELIŲ SAŲVADAS.....	7-8
PAVEIKSLĖLIŲ SAŲVADAS.....	9
PAGRINDINĖS SAŲVOKOS.....	10
SANTRUMPOS.....	11
ĮVADAS.....	12-15
1. DECENTRALIZACIJA ŠVIETIMO SISTEMOJE.....	13
1.1 Decentralizacijos koncepcijos viešajame sektoriuje teoriniai aspektai.....	13
1.1.1. Decentralizacijos raida viešojo administravimo koncepcijose.....	11-22
1.1.2. Decentralizacijos formos.....	22-27
1.1.3. Decentralizacijos įgyvendinimas viešojo valdymo sistemoje.....	27-30
1.2. Decentralizacijos įgyvendinimas švietimo sistemoje.....	31
1.2.1. Decentralizacijos ir centralizacijos procesai švietime.....	31-39
1.2.2. Mokykla švietimo decentralizacijos procese.....	39-50
2. DECENTRALIZACIJOS ĮGYVENDINIMO ŠVIETIMO SISTEMOJE TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS.....	51
2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas.....	51-53
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	53-54
2.3. Tyrimo imties charakteristika.....	55-56
3. DECENTRALIZACIJOS ĮGYVENDINIMO IR TOBULINIMO GALIMYBĖS PREZIDENTO JONO ŽEMAIČIO GIMNAZIJOJE.....	57
3.1. Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos situacijos apžvalga.....	57-61
3.2. Decentralizacijos įgyvendinimas Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje: informantų nuomonės raiška.....	62
3.2.1. Decentralizacijos įgyvendinimo Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje įvertinimas.....	63-74
3.2.2. Decentralizacijos įgyvendinimo Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje tobulinimo analizės rezultatai.....	75-90
3.2.3. Decentralizacijos įgyvendinimo tobulinimas parengiant hipotetinį įstaigos valdymo modelį.....	91-92
IŠVADOS.....	93-95
REKOMENDACIJOS .....	96-97
LITERATŪRA.....	97-108
PRIEDAI.....	109
1 priedas. Viešojo valdymo koncepcijos apibrėžtys.....	109
2 priedas. Decentralizacijos formų bruožai.....	110
3 priedas. Decentralizacijos įgyvendinimo rezultatai.....	111

4 priedas. Savivaldos principai.....	112
5 priedas. Švietimo valdymo subjektų kompetencijos.....	113
6 priedas. Apklauso lapas- klausimynas.....	114-116
7 priedas. Dalyvavimo konferencijoje pažymėjimas.....	117

## LENTELIŲ SAŲVADAS

1.1 lentelė. Decentralizacijos apibrėžimų įvairovė.....	17
1.2 lentelė. Decentralizacijos įgyvendinimas švietimo valdymo lygmenyse.....	35
1.3 lentelė. Centralizacijos ir decentralizacijos procesai ugdymo turinio ir procesų srityje.....	41
1.4 lentelė. Centralizacijos ir decentralizacijos procesai personalo valdymo srityje.....	43
1.5 lentelė. Centralizacijos ir decentralizacijos procesai materialinių ir finansinių išteklių srityje...	45
1.6 lentelė. Centralizacijos ir decentralizacijos procesai mokyklos organizacinių procesų srityje....	47
2.1 lentelė. Bendrieji duomenys apie informantus.....	55
3.1 lentelė. Raseinių Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos veiklą reglamentuojantys dokumentai.	57
3.2 lentelė. Decentralizacijos proceso suvokimas.....	62
3.3 lentelė. Decentralizacijos įgyvendinimo materialinių ir finansinių išteklių valdymo srityje, įvertinimas.....	63
3.4 lentelė. Decentralizacijos įgyvendinimo materialinių ir finansinių išteklių valdymo srityje, įvertinimo pagrindimas.....	64-65
3.5 lentelė. Decentralizacijos įgyvendinimo ugdymo turinio ir procesų srityje, įvertinimas.....	66
3.6 lentelė. Decentralizacijos įgyvendinimo ugdymo turinio ir procesų srityje įvertinimo pagrindimas.....	67-68
3.7 lentelė. Decentralizacijos įgyvendinimo personalo valdymo srityje, įvertinimas.....	69
3.8 lentelė. Decentralizacijos įgyvendinimo personalo valdymo srityje, įvertinimo pagrindimas.....	70-71
3.9 lentelė. Decentralizacijos įgyvendinimo organizacinių procesų srityje, įvertinimas.....	72
3.10 lentelė. Decentralizacijos įgyvendinimo organizacinių procesų srityje, įvertinimo pagrindimas.....	73-74
3.11 lentelė. Decentralizacijos plėtojimo ugdymo turinio ir procesų srityje, galimybių įvertinimas.....	75
3.12 lentelė. Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos savarankiškumo plėtojimo, ugdymo turinio ir procesų srityje, galimybių įvertinimo pagrindimas.....	76
3.13 lentelė. Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos savarankiškumo plėtojimo organizacinių procesų srityje galimybių įvertinimas.....	78
3.14 lentelė. Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos savarankiškumo plėtojimo organizacinių procesų srityje galimybių įvertinimo pagrindimas.....	79-80

3.15 lentelė. Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos savarankiškumo plėtojimo, personalo valdymo srityje, galimybių įvertinimas.....	81
3.16 lentelė. Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos savarankiškumo plėtojimo, personalo valdymo srityje, galimybių įvertinimo pagrindimas.....	82
3.17 lentelė. Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos savarankiškumo plėtojimo, finansinių ir materialinių išteklių disponavimo, galimybių įvertinimas.....	83
3.18 lentelė. Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos savarankiškumo plėtojimo, finansinių ir materialinių išteklių disponavimo, galimybių įvertinimo pagrindimas.....	84-85
3.19 lentelė. Decentralizacijos plėtojimo priemonės.....	88-90



## PAVEIKSLĖLIŲ SAŲVADAS

1.1 paveikslas. Decentralizacijos koncepcijos raida.....	20
1.2 paveikslas. Decentralizacijos formų ir tipų klasifikacija.....	23
1.3 paveikslas. Vidiniai švietimo decentralizacijos veiksniai.....	32
1.4 paveikslas. Švietimo valdymo sistema.....	34
3.1 paveikslas. Decentralizacijos įgyvendinimo Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje hipotetinis modelis.....	92

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Decentralizacija** – valdymo galių ir atsakomybės už viešųjų funkcijų vykdymą perdavimas iš centrinės valdžios jai pavaldžiai valdžiai ar nevyriausybinėms organizacijoms (Rondinelli, 2002).

**Dereguliavimas** - valstybinio reguliavimo mažinimas (Raipa, Backūnaitė, 2004).

**Delegavimas** - decentralizacijos tipas, kai valdymo funkcijos perleidžiamos iš centrinių valstybinio valdymo subjektų įvairiems teritorinio valdymo subjektams. Šie teritorinio valdymo subjektai įpareigojami laikytis nustatytos tvarkos ir taisyklių vykdant jiems perduotas funkcijas (Baltušnikienė, 2006).

**Dekoncentracija** - teisės aktais detaliai paremtas funkcijų, finansinių resursų ir sprendimo priėmimo galios perdavimas iš centrinių valstybinio valdymo subjektų teritorinio valdymo subjektams, neturintiems savivaldos teisių (Astrauskas, 2007).

**Devoliucija** – įstatymais pagrįstas valdymo funkcijų perdavimas iš valstybinio valdymo subjektų savaveiksmiškumo pagrindais veikiančioms vietos ir regioninės (ar tik vietos) savivaldos subjektams (Baltušnikienė, 2006).

**Švietimo sistema** – tarpusavyje valdymo ryšiais susiję švietimo valdymo subjektų ir įstaigų tinklas, formuojantis ir įgyvendinantis švietimo politiką, funkcijas bei teikiantis švietimo paslaugas visuomenei (Urbanovič, 2011).

**Centralizacija** – priešingas decentralizacijai procesas (Bartaševičius, 2011).

**Švietimo decentralizacija** - valdymo galių, atsakomybės už viešųjų funkcijų vykdymą perdavimas iš aukštesniųjų švietimo institucijų žemesniosioms švietimo grandims (Bartaševičius, 2011).

## **SANTRUMPOS**

**NVV** – Naujoji viešoji vadyba.

**Eurydice** - (*Network on Education Systems and Policies in Europe*) - Europos švietimo ir politikos informacinio tinklas.

**ES** – Europos Sąjunga

## IVADAS

**Tyrimo aktualumas.** Visos šiuo metu vykstančios švietimo reformos pabrėžia švietimo efektyvumą ir kokybę. Šiems švietimo politikos prioritetams pasiekti pasirenkamos skirtingos strategijos. Dauguma šalių vis dažniau renkasi efektyvinti švietimo valdymą. Švietimo sistema decentralizuojama, racionaliau paskirstomos funkcijos tarp švietimo valdymo lygių. Vykstant švietimo pokyčiams darosi vis sunkiau, efektyviai valdyti iš vieno centro. Decentralizacija imta laikyti priemone, kuri galėtų užtikrinti vykstančių švietimo pokyčių veiksmingumą (Bulajeva, Kaminskas, 2009). Decentralizacija laikoma tinkamu modeliu spręsti švietimo problemas. Šis modelis tapo labai populiarus šalyse, turinčiose centralizuotą švietimą. Garman, Haggard, Willis, (2001) atlikę tyrimą, konstatuoja, kad 63 iš 75 besivystančių valstybių vykdo decentralizacijos reformas. Siekiant mažinti valstybės išlaidas ir veiksmingiau naudoti išteklius, daug valstybių atsisako švietimo centralizacijos tradicijos (Walsh, McGinn, 2008). Vis labiau pritariama požiūriui, jog decentralizacija yra lankstesnė valdymo forma, skatinanti komandinį darbą, bendradarbiavimą, bei mažinanti valdžios kontrolę. Decentralizacija tai gana naujas švietimo sistemos modernizavimo instrumentas, kurį pasitelkiant pasiekiami norimi švietimo kokybės rezultatai. Decentralizuojant švietimo įstaigas pagrindinis tikslas yra ne decentralizacija, o teigiamos jos pasekmės (Bulajeva, Kminskas, 2009). Decentralizacijos reformos tikslas tai bendruomeniškumo ir visuomenės įsitraukimo į švietimo veiklą skatinimas (Urbanovič, Patapas, 2012).

Šiuo metu švietimo įstaigos patiria valdymo pokyčius, kurie yra prieštaringi kaitai. Švietimo sistemai ir pačiam švietimui iškilo būtinybė gerinti švietimo paslaugas ir teikiamų paslaugų kokybę. 2009 metų penkioliktoji Lietuvos vyriausybė 95 iš 816 savo programos nuostatų skyrė švietimo sistemai tobulinti. Atsirado poreikis, mokyklai, kaip organizacijai, tapti atvira mokinių tėvams ir visai visuomenei. Būtent švietimo sistemos tobulinimui ir vystymui buvo pradėta plačiai remti decentralizacijos strategija. Švietimo sistemos decentralizacija – vienas esminių principų, kuriuo vadovaujasi 15-oji Lietuvos Respublikos Vyriausybė, siekdama tobulinti švietimo valdymą ir švietimo paslaugų kokybę (Bartaševičius, 2011). 2002 metais Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos ekspertai rekomendavo Lietuvai labiau decentralizuoti šalies švietimo valdymą. Vis labiau matyti decentralizacijos plėtimo ir pripažinimo tendencijos Lietuvoje (Bartaševičius, 2011).

**Tyrimo mokslinis naujumas.** Darbo naujumą galėtų pabrėžti, tai, jog pirmą kartą bus analizuojamas decentralizacijos įgyvendinimas Raseinių „Prezidento Jono Žemaičio“ gimnazijoje. Tyrimo dalykas, bus analizuojamas per decentralizacijos įgyvendinimo prizmę. Dauguma

decentralizaciją tyrinėjančių mokslininkų decentralizaciją nagrinėja kitu aspektu. Decentralizacija autorių daugiausiai nagrinėjama siekiant iširti jos privalumus, trūkumus, taip pat siekiant nustatyti decentralizacijos formas ir tipus. Tyrėja neaptiko darbų, kurie nagrinėtų decentralizacijos įgyvendinimo laipsnį švietimo sistemoje. Decentralizacijos tema mokslininkų darbuose pasirodė jau ganėtinai senai. Per pastaruosius keletą dešimtmečių literatūros šaltinių decentralizacijos tema žymiai padaugėjo. Vieni iš pirmųjų decentralizaciją pradėjo nagrinėti D. Rondinelli, J. Nellis ir Sh. Cheema (1984). Decentralizacijos formas nagrinėjo J. Silverman (1992), A. Evans (2004), W. Oates, (1993). Pasaulio bankas atliko taip pat nemažai tyrimų decentralizacijos tema. Lietuvos mokslinėje literatūroje decentralizacija daugiausiai nagrinėjama viešojo sektoriaus kontekste. Daugelis autorių (Baltušnikienė, 2006; Baltušnikienė, 2009; Astrauskas, 2007; Gaulė, 2010; Romeris, 2008; Raipa, Backūnaitė, 2004; Astrauskas, 2013; Astrauskas, Baltušnikienė, 2005; Raipa, 2007; Baltušnikienė, 2008) analizuoja atsakomybės ir galios perdavimą iš centrinės valdžios jai pavaldžioms institucijoms.

Labai maža dalis Lietuvos mokslininkų (Urbanovič, Patapas, 2012; Urbanovič, 2009; Mečkauskienė, 2010; Bartaševičius, 2011; Balevičienė, Urbanovič, 2011; Urbanovič, 2011) decentralizaciją nagrinėja mokyklos kontekste. Taip pat nėra gausu ir užsienio autorių, kurie nagrinėtų decentralizacijos raišką mokyklos kontekste. Užsienio mokslininkai, tokie kaip Fullan (1998), Fiske (1996), Welsh, McGinn (1999), Welsh, McGinn (2008), Winkler, Gershberg (2000), Caldwell (2005), Florestal, Cooper (1997) nagrinėjo konkrečių decentralizacijos formų taikymo švietimo sistemoje aspektus.

**Tyrimo problema.** Švietimas pamažu liberalizuojamas vienose srityse, tačiau išlieka vis dar labai centralizuotas kitose srityse. Santykis tarp švietimo ir decentralizacijos yra komplikotas. Nors dažnai švietimo politikai palaiko decentralizaciją, tačiau raliai siekia išlaikyti centralizuotą valdymą. Tačiau, decentralizacijos įgyvendinimo švietimo sistemoje pranašumai darosi vis labiau diskutuoti, nes jiems atsiranda vis daugiau konrargumentų. Švietimo reformatoriai, vis labiau pabrėžia tam tikrų sričių decentralizavimą ir centralizavimą, kaip derinimo poreikį.

Šie ir kiti aspektai komplikuoja decentralizacijos įgyvendinimą švietimo sistemoje. Todėl toliau formuluojami šie **probleminiai tyrimo klausimai**:

1. Kokie veiksniai skatina decentralizacijos įgyvendinimą švietimo sistemoje?
2. Kaip decentralizacija įgyvendinama prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje?
3. Kokios decentralizacijos įgyvendinimo tobulinimo galimybės prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje?

**Tyrimo objektas** – decentralizacijos įgyvendinimas švietimo sistemoje.

**Tyrimo dalykas** - decentralizacijos įgyvendinimas Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje.

**Tyrimo tikslas** - išanalizuoti decentralizacijos įgyvendinimą ir tobulinimo galimybes Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje, parengiant hipotetinį modelį.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atskleisti decentralizacijos viešajame sektoriuje sampratą.
2. Išnagrinėti decentralizacijos įgyvendinimą švietimo sistemoje.
3. Išanalizuoti decentralizacijos įgyvendinimą prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje.
4. Apibrėžti decentralizacijos įgyvendinimo tobulinimo galimybes prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje parengiant hipotetinį modelį.

**Pagrindiniai ginamieji teiginiai:**

1. Išnagrinėjus decentralizacijos įgyvendinimą švietimo sistemoje, apibrėžti ją skatinantys veiksniai: 1a) mažėjantis centrinės valdžios vaidmuo; 1b) didėjanti rinkos ekonomikos reikšmė; 1c) sustiprėjęs vietos valdžios lygmuo; 1d) padidėjęs švietimo paslaugų poreikis; 1e) mažesnės galimybės centralizuotam paslaugų užtikrinimui; 1f) informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra; 1g) nuotolinės priežiūros sistemos galimybės; 1h) virš valstybinių organizacijų suaktyvėjimas; 1i) globalizacija.
2. Išanalizavus decentralizacijos įgyvendinimą prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje, nustatyta, jog decentralizacijos įgyvendinimas yra nepakankamas materialinių ir finansinių išteklių, personalo valdymo, organizacinių procesų, ugdymo turinio ir procesų srityse, dėl galios, funkcijų ir atsakomybės sukonzentravimo aukštesniame švietimo valdymo lygmenyje, bei finansinių išteklių trūkumo.
3. Išnagrinėjus prezidento Jono Žemaičio gimnazijos veiklos organizavimo situaciją ir apibendrinus informantų nuostatas, nustatyta, jog Švietimo ir mokslo ministerija, gimnazijos steigėjas, turėtų praplėsti mokyklų finansavimo šaltinius ir padidinti „mokinio krepšelio“ lėšų dydžius, bei teisės aktais įtvirtinti platesnius gimnazijos įgaliojimus.

**Tyrimo metodai.**

1. Teoriniai – mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė;
2. Empiriniai – interviu.

**Tyrimo strategija.**

1. Šaltinių paieška (2012 m. spalio – 2012 m. gruodis);
2. Mokslinės literatūros analizė (2013 m. vasaris – 2014 m. kovas);
3. Ekspertų apklausa (2014 m. kovas – 2014 m. balandis);

4. Duomenų analizės interpretacija ir apibendrinimas (2014 m. balandis – 2014 m. gegužė);
5. Tyrimo ataskaitos parengimas (2014 m. balandis – 2014 m. gegužė).

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro įvadas, teorinė analizė, metodologinis pagrindimas, bei tyrimo rezultatų analizė, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai. Įvade trumpai pristatoma nagrinėjama tema, teorinėje analizėje atskleista decentralizacijos koncepcija, jos turinys viešajame valdyje. Taip pat atskleistas decentralizacijos įgyvendinimas švietimo sistemoje, nustatytos decentralizuotos ir centralizuotos mokyklų veiklos sritys. Atliktas kokybinis tyrimas, siekiant išsiaiškinti decentralizacijos įgyvendinimo galimybes. Toliau atskleidžiamos gimnazijos veiklos sritys, kuriose reikėtų plėsti, konkretinti ir suteikti įgaliojimus. Pateikiami apibendrinti teorinės dalies ir tyrimo rezultatai.

Teorinė darbo analizė buvo pristatyta Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto organizuojamoje 12 –ojoje tarptautinėje studentų mokslo darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“ (2014 m. balandžio 24 d.). Parengtas pranešimas „*Decentralizacijos įgyvendinimas švietimo sistemoje: Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos atvejis* (žr. 7 priedą).

**Tyrimo mokslinis reikšmingumas.** Išanalizavus literatūrą atskleistas decentralizacijos turinys švietime, jo koncepcinės nuostatos, atskleistos švietimo decentralizacijos charakteristikos. Taikant empirinius metodus, gauti reikšmingi duomenys apie decentralizacijos procesus mokyklose. Empirinio tyrimo duomenys leidžia identifikuoti probleminius decentralizacijos įgyvendinimo aspektus. Tyrimo metu sukaupti faktai atveria galimybę tobulinti decentralizacijos įgyvendinimo aspektus, siekiant geresnių veiklos rezultatų. Tyrimo rezultatai gali padėti gimnazijos bendruomenei aiškiau suvokti decentralizacijos įgyvendinimo ribas ir galimybes.

# 1. DECENTRALIZACIJA ŠVIETIMO SISTEMOJE

## 1.1. Decentralizacijos koncepcijos viešajame sektoriuje teoriniai aspektai

### 1.1.1. Decentralizacijos raida viešojo administravimo koncepcijose

Daug mokslininkų (Baltušnikienė, 2009; Baltušnikienė, 2006; Astrauskas, 2005; Gaulė, 2010), mano, jog analizuojant decentralizacijos reiškinį, susiduriama su vartojamos terminijos problema. Decentralizacijos reiškinys skirtingų autorių suvokiamas nevienodai, jam apibūdinti naudojami skirtingi apibrėžimai (žr. 1.1 lent.). Kaip teigia Baltušnikienė (2006), būtina ieškoti vieningo šio reiškinio apibūdinimo ir klasifikacijos. Decentralizacijos reiškinį analizavo Rondinelli, Cheema (2008), Raipa, Backūnaitė (2004), Rado (2003), Baltušnikienė (2006), Rushforth, Boudier, Lacey (1997), Astrauskas (2007), Ebel, Yilmaz (2002), Romeris (2008), Alban (1995). Decentralizacijos terminas dažnai vartojamas kaip skėtis, po kuriuo telpa daugybė sąvokų: delegavimas, devoliucija, subsidiarumas, autonomija, savarankiškumas, piliečių dalyvavimas. Toks šios sampratos suvokimas dominuoja šiame darbe.

Decentralizacija pabrėžia skirtingų valdymo lygių sąveiką. Nacionalinis valdymo lygis sąveikauja su subnacionaliniu valdymo lygiu, kai nacionaliniame valdymo lygyje nustatomi bendri standartai ir kriterijai, juos įgyvendinti pavesta subnacionaliniam valdymo lygmeniu, tačiau išlaikoma veiklos priežiūra (Baltušnikienė, 2009).

Didžiausiu mokslininkų susidomėjimo objektu vietoje nacionalinio tampa subnacionalinis valdymo lygis (Hooghe, Marks, 2001). Mokslininkai (Ahmad, Devarajan, Khemani, Shah, 2005) išanalizavę pastarojo amžiaus paskutinįjį ketvirtį atrado, jog daugiau nei 75 šalys suteikė didesnius įgaliojimus žemesniųjų viešojo valdymo lygių subjektams.



## Decentralizacijos apibrėžimų įvairovė

AUTORIUS AR ŠALTINIS	DECENTRALIZACIJOS APIBRĖŽIMAS
Rondinelli, Cheema, 2007, 1 p.	<i>Atsakomybės, galios, išteklių perdavimas iš centro žemesniesiems valdymo subjektams.</i>
Rado, 2003, 62 p.	<i>Decentralizacija reiškia sprendimų priėmimo „lokalizavimą“.</i>
Baltušnikienė, 2006, 13 p.	<i>Įgaliojimų ir atsakomybės perdavimas iš valstybės valdžios pavaldiems ar nepavaldiems viešojo valdymo arba privataus sektoriaus subjektams.</i>
Rushforth, Boudier, Lacey, 1997.	<i>Atsakomybės ir įgaliojimų perdavimas demokratiškai suformuotiems nepriklausomiems žemesniųjų viešojo valdymo lygmenų subjektams, suteikiant jiems daugiau valdymo, bet nebūtinai daugiau finansinių galių.</i>
Astrauskas, 2007, 10 p.	<i>Decentralizacija - centralizacijos panaikinimas arba jos susilpninimas.</i>
Raipa, Backūnaitė, 2004, 23 p.	<i>Decentralizacija – viena iš svarbiausių šių dienų valdymo reformų kryptių – gali būti laikoma būtina sąlyga ne tik vietos savivaldos, bet ir pilietinės visuomenės vystymuisi.</i>
Ebel, Yilmaz, 2002, 2 p.	<i>Decentralizacija - veiksminga priemonė, reorganizuojant vyriausybes, efektyviai teikti viešąsias paslaugas valstybėje.</i>
Romeris, 2008, 15 p.	<i>Valstybės valdžios (centro) funkcijos tam tikrų sričių pavedimas vykdyti ir tvarkyti tam tikriems socialiniams junginiams, kurie šią funkciją vykdo per savo organus.</i>
Alban, 1995, 18 p.	<i>Decentralizaciją galima apibūdinti kaip “valdžios išskaidymą visuomenės planavimo, valdymo bei sprendimų priėmimo srityse ir perdavimą į subnacionalinius lygius arba, bendriau kalbant, valdžios perėmimą iš aukščiausiojo valdymo lygmens ir jos perdavimą žemesniesiems”.</i>
Baltušnikienė, 2008, 30 p.	<i>Daugiabriaunis reiškinys, apimantis laipsnišką veikimo laisvės (diskrecijos), funkcijų, atsakomybės ir išteklių perdavimą teritoriniams valstybės valdymo, subnacionalinio valdymo ir privataus sektoriaus subjektams, nevyriausybiniams organizacijoms.</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Apžvelgus visų autorių įžvalgas apie decentralizacijos reikšmę, būtų galima išskirti keletą bendrų panašumų. Visuose autorių decentralizacijos apibrėžimuose dominuoja pokyčio, perdavimo ir valstybės valdžios kategorijos. Decentralizacija daugiausiai įgyvendinama valstybiniame sektoriuje, pasitelkiama inovacijų diegimui arba veiklos efektyvumo didinimui. Decentralizacijos terminas yra daugiareikšmis, tačiau dauguma autorių (Rushforth, Boudier, Lacey, 1997; Baltušnikienė, 2006; Rondinelli, Cheema, 2008) decentralizaciją suvokia, kaip laisvės, funkcijų, atsakomybės, išteklių perdavimą viešojo arba privataus sektoriaus subjektams. Išsiaiškinus, decentralizacijos esmę, toliau analizuojamas jos atsiradimas viešajame valdyne.

Decentralizacijos atsiradimas siejamas su tradicinio viešojo administravimo koncepcijos principų sumenkėjimu. Lietuvių mokslininkų darbuose (Raipa, 2010a; Smalskys, 2010; Lane, 2001) išskiriami bendrieji tradicinio viešojo administravimo principai. Pagrindinis principas – galių suteikimas centrinei valdžiai. Centrinės valdžios galių plėtimas buvo laikomas veiksmingu viešosios sferos reformų metodu, tradicinio viešojo administravimo egzistavimo laikotarpiu. Tačiau, Domarkas (2004), Raipa (2010b) atskleidė pagrindinius galių koncentravimo centrinėje valdžioje, trūkumus: griežta reglamentacija, nelankstumas, iniciatyvų valstybės tarnautojams ribojimas.

Tradicinis viešasis administravimas nepateisino lūkesčių, nes nesugebėjo paaikškinti, kaip patobulinti viešąjį valdymą globalizacijos sąlygomis (Raipa, Smalskys, 2008). Imtasi naujų reformų jį modernizuoti (Gudelis, Guogis, 2003), todėl tradicinis viešasis administravimas transformavosi į naująją viešąją vadybą. Tokią transformaciją sąlygojo viešojo valdymo sistemos pokyčių būtinumas, viešojo valdymo modernizavimas (Raipa, 2010b). Naujoji viešoji vadyba papildė tradicinį viešąjį administravimą naujais elementais, todėl negalima sakyti, jog Naujoji viešoji vadyba yra visiškai nauja paradigma (Raipa, Smalskys, 2008). Tai yra tradicinio viešojo administravimo tęsinys, tačiau šiek tiek tobulesnis. Pradėta manyti, jog didesnio efektyvumo galima pasiekti, suteikiant daugiau galių žemesnės grandies specialistams (Osborne, Gaebler, 1992).

Naujosios viešosios vadybos formavimosi pagrindas – globalizacija. Naujojoje viešojoje vadyboje iškilo poreikis tarpusavyje derinti globalius požiūrius ir vertybes su vietinėmis nuostatomis, strateginiais interesais bei taktiniais tikslais, centralizacijos ir decentralizacijos tendencijomis, ugdyti viešojo valdymo sistemų bei tarnautojų gebėjimus, apdorojant didžiulius informacijos srautus, veikti globaliu lygiu (Raipa, 2010b). Pagrindinė naujosios viešosios vadybos reformų kryptis – valstybės vaidmens mažinimas. Guogis, Urvikis (2011) pastebi, jog globalizacija sąlygojo valstybės vaidmens mažėjimą. Į valdymą įsitraukia įvairios interesų grupės, piliečiai, organizacijos, tokiu būdu mažindami centrinės valdžios galias (Osborne, 2010). Suteikiama didesnė atsakomybė viešojo sektoriaus personalui, perleidžiant vietos valdymo institucijoms dalį centrinės

vyriausybės funkcijų (Smalskys, Skietrys, 2008). Skatinamas sprendimų priėmimo decentralizavimas ir kai kurių viešųjų funkcijų privatizavimas (Domarkas, 2005).

Naujosios viešosios vadybos principus analizavo daug mokslininkų (Raipa, 2010a; 2010b; Domarkas, 2011; Raipa, Smalskys, 2001; Puškorius, 2002). Pagrindiniai naujosios viešosios vadybos principai: „leisti ir versti vadybininkus valdyti“. Naujoji viešoji vadyba remiasi politikos formavimo ir įgyvendinimo atskyrimu. Vadinasi suteikiamos didesnės galios viešąją politiką įgyvendinti žemesniems valdžios subjektams. NVV tikslas sumažinti valdžios apimtį per privatizaciją ir privataus verslo įtraukimą į valdymą (Nakrošis, 2011). Naujoji viešoji vadyba įdiegė į viešąjį sektorių privatizavimo ir decentralizacijos procesus. Pastebėtina, jog naujosios viešosios vadybos raidoje išryškėja pagrindiniai decentralizacijos elementai: privatizavimas, kaip viena iš decentralizacijos formų (Baltušnikienė, 2009); demokratinis dalyvavimas valdyme (Litvack, Ahmad, Bird, 1998) suteikiamos didesnės sprendimo priėmimo galios (Kaiser, 2006).

Lietuvoje taip pat bandyta taikyti viešosios vadybos principus, pavyzdys yra valstybės ir vietos savivaldos institucijose diegiamas strateginis biudžeto planavimas, programinis finansavimas, kuriuo yra įtvirtinamas biudžeto formavimo, atsižvelgiant į rezultatus, principas (Smalskys, Skietrys, 2008). Nakrošis (2011) nustatė, jog Lietuvoje buvo siūloma ją taikyti minimaliai, nes jos uždaviniai mažai atitinka Lietuvos problemas. Nakrošis (2011) analizuodamas naujosios viešosios vadybos paradigmos nykimo priežastis, nustatė, jog užsienio šalyse NVV taikymas nebuvo sėkmingas, bet ir sukėlė neigiamų padarinių.

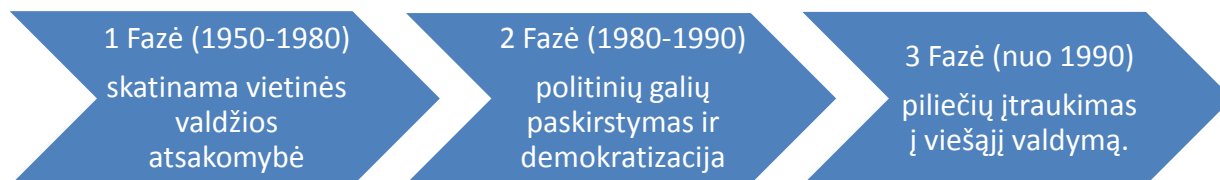
Kaip pastebi mokslininkai (Raipa, 2010; Gudelis, Guogis, 2003; Guogis, 2007; Vanagas, 2007) naujoje viešojoje vadyboje dominuojanti didelė orientacija į vartotojo poreikių tenkinimą, bei privatų sektorių nepajėgė susidoroti su biurokratijos problemomis. NVV taikomi privataus sektoriaus principai buvo sunkiai pritaikomi viešajame valdyme. (Guogis, 2007). NVV įtakai sumenkus atsirado perėjimas nuo orientacijos į vartotojų poreikius prie demokratinio valdymo ir piliečių įtraukimo į viešuosius sprendimus (Raipa, 2010a). Naująją viešąją vadybą keičia nuosaukesnis variantas – viešasis valdymas (Smalskys, Skietrys, 2008). Mokslo darbuose (Smalskys, 2010; Domarkas, 2011; Salamon, 2002; Raipa, Buškevičiūtė, 2011) išskiriami svarbiausi viešojo valdymo principai: skaidrumas, viešumas, centralizacijos ir decentralizacijos plėtotė.

Viešojo valdymo esmė slypi sprendimų priėmimo procese. Petukienė, Tijūnaitienė (2010) akcentuoja, jog viešajame valdyme atsiranda piliečių įtraukimo į valdymo procesus strategija. Piliečiai įtraukiami į viešojo valdymo procesus, taip skatinama didesnė socialinė atsakomybė. Piliečiai dalyvaudami sprendimų priėmimo procesuose, kartu atlieka sprendimo rengėjų kontrolę ir stebėseną. Viešajame valdyme atsiranda sąlygos piliečiams dalyvauti valdyme ir

tokiu būdu kontroliuoti valdžią (Raipa, Smalskys, 2009). Skatinamas dar didesnis piliečių dalyvavimas nei Naujojoje viešojoje vadyboje (Bučinskas, Raipa, Giedraitytė, 2012). Viešojo valdymo evoliucijos etape atsiranda decentralizacijai būdingas atsakomybės suteikimas viešojo valdymo subjektams (Rushforth, Boudier, Lacey, 1997). Guogis, Urvikis (2011) pabrėžia, jog viešosios institucijos pradeda dalytis valdžia su piliečiais.

Viešojo valdymo koncepciją apibrėžė Lynn, Heinrich, Hill (2001), Smalskys (2010), Paliukevičūtė, Raipa (2012), Astrauskas (2013), Petrauskienė, Raipa (2012), Raipa (2010a) ir kiti (žr. 1 priedą). Domarkas (2004) naujausiuose viešojo valdymo apibrėžimuose, įtraukia ir politikos, valstybės tarnybos, gero administravimo sąvokas. Kettl, Fesler (2009) mano, jog toks formulavimas leidžia jungti klasikines viešojo valdymo vertybes ir modernias viešojo valdymo teorines išvalgas. Lynn, Heinrich, Hill, (2001) apibūdindami viešąjį valdymą taisykles ir įstatymus suvokia kaip vieną iš pagrindinių viešojo valdymo bruožų. Mokslininkai (Raipa, 2010; Smalskys, 2010; Perry, Kraemer, 1983; Raipa, 2012) akcentuoja, jog pagrindinė viešojo valdymo ašis yra viešosios politikos ir viešojo administravimo sąveika. Smalskys (2010), Astrauskas (2013) svarbiausiomis viešojo valdymo kategorijomis laiko piliečių, bendruomenių dalyvavimą politikos formavime, bei atsakomybės pripažinimą.

Baltušnikienė (2004) pastebi, jog XX a. antrojoje pusėje įvairiose viešojo gyvenimo srityse vis didesnę įtaką įgauna vietos (regioninės) ir vietos savivaldos dariniai (decentralizacija). Baltušnikienė, Astrauskas, (2005), Lane, (2001) konstatavo, jog viešajame valdyme pradėta diegti decentralizacijos strategija, siekiant panaikinti viešajame sektoriuje atsiradusias problemas. Gaulė, (2010), Rondinelli, Chema, (2007) viešojo valdymo decentralizavimo koncepcijos raidą skirsto į tris fazes (žr. 1.1 pav.).



**1.1 pav.** Decentralizacijos koncepcijos raida

Šaltinis: Gaulė (2010, p. 49.).

Rondinelli, Scheema (2007) pastebi, jog pirmoje fazėje buvo bandoma dekoncentruoti hierarchines struktūras. Rondinelli, Scheema (2007) teigia, jog antroje fazėje vystosi demokratiniai procesai, rinkos liberalizmas, politinių galių dalijimasis su šiuo požiūriu sutinka ir Gaulé (2010). Trečiojoje fazėje decentralizacija buvo laikoma, kaip kelias, padėsiantis valdymui tapti atviram visuomenei. Literatūroje sutinkama nuomonės (Department of Economic and Social Affairs, 2007; Sjamsuddin, Noor, 2012; Byrne, Schnyder, 2005) jog decentralizacija stipriai koreliuoja su padidėjusiu visuomenės dalyvavimu socialinėje, politinėje, ekonominėje veikloje.

Apžvelgus decentralizacijos kilmę ir raidą, galima sakyti, jog decentralizacija pradėjo formotis XX a. 9-ame dešimtmetyje, ištikus tradicinio viešojo administravimo krizei. Decentralizacija vystėsi palaipsniui, kartu su viešojo valdymo koncepcijomis. NVV doktrinoje decentralizacijos principas buvo pradėtas naudoti kaip vienas iš esminių viešojo sektoriaus reformos principų. Naujajame viešajame valdyme labiau nei NVV koncepcijoje, pradėta įgyvendinti decentralizacija, pradėti plėtoti demokratiniai procesai. Vėliau decentralizacija tapo kaip atskira strategija, taikoma įvairiose valdymo srityse.

**Decentralizacijos raiška viešojo valdymo teorijose.** Yra išskiriama keletas bendriausių viešojo valdymo teorijų, kuriose galima aptikti decentralizacijos elementų: biurokratijos, viešojo pasirinkimo, visuotinio dalyvavimo, demokratinio valdymo sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo. Socialinių teorijų ir viešojo valdymo teorijų sąveiką analizavo Raipa (2010b). Visuotinio dalyvavimo valdyme teorija akcentuoja darbuotojų dalyvavimą formuojant užduotis. Manoma, jog darbuotojas geriau įvykdys užduotis, jeigu dalyvaus tų užduočių formavimo procese. Visuotinio dalyvavimo valdyme teorijoje galima išskirti dvi visuotinio dalyvavimo valdyme sampratas: 1) priimant sprendimus dalyvauja organizacijų ar įstaigų atstovai, kurie yra įgalioti atstovauti tai organizacijai; 2) priimant sprendimus vadovas visuomet konsultuojasi su pavaldiniais. Šios abi sampratos reiškia, jog organizacijos darbuotojai privalo dalyvauti įvairaus lygio sprendimų priėmimo procese. Pagrindinė nuostata - darbuotojas geriau atlieka užduotis tada, kai jis dalyvavo formuojant šias užduotis, buvo sprendimo priėmimo dalyvis (Zakarevičius, Kontautienė, Gumuliauskienė, Pukelis, Savickienė, 2008). Kadangi vienas iš decentralizacijos elementų yra darbuotojų įtraukimas, dalyvavimas, tai galima sakyti, jog įgyvendinant decentralizaciją organizacijoje, pasiekiami geresni darbuotojų veiklos rezultatai.

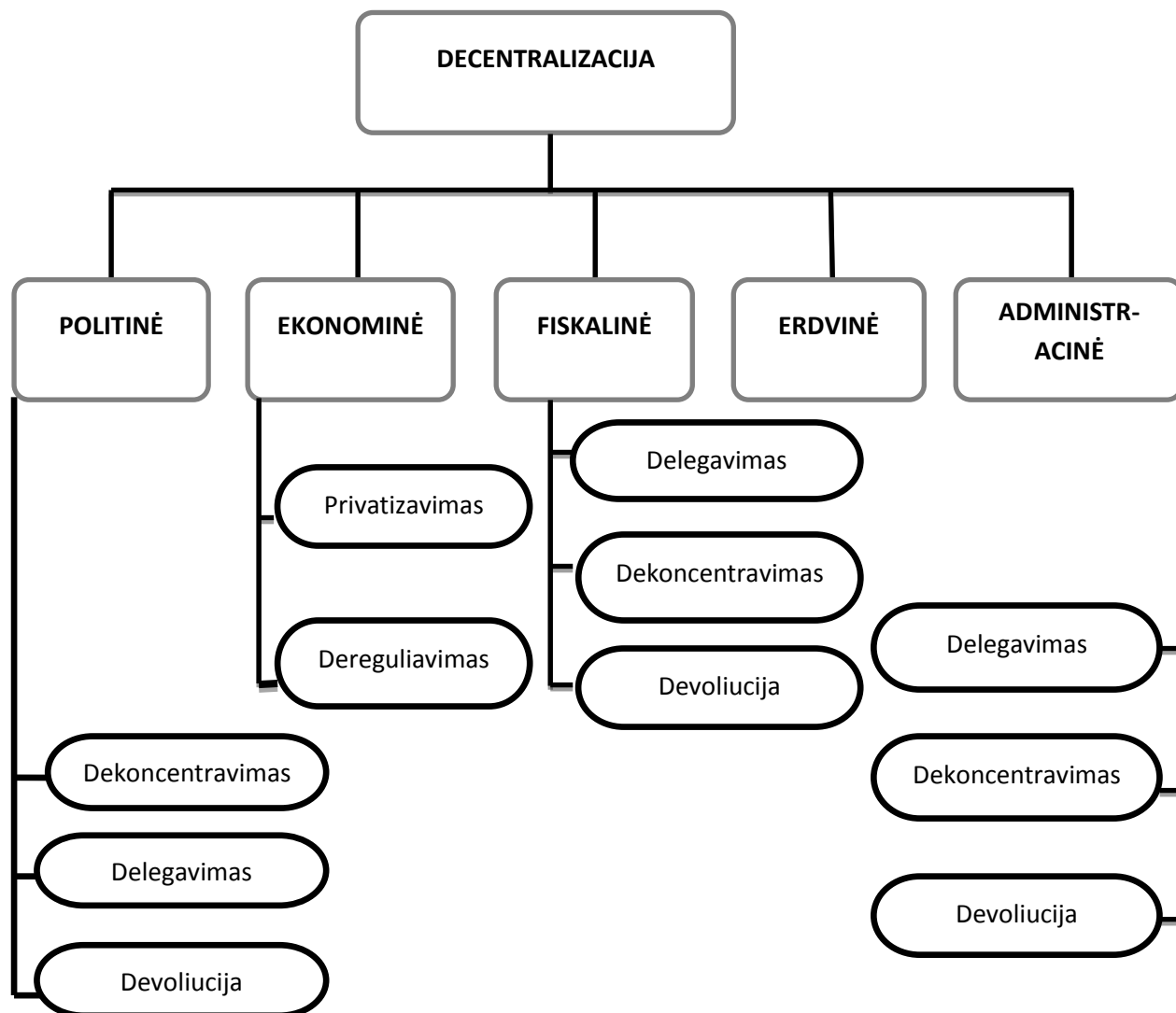
Visuotinio dalyvavimo valdyme teoriją papildo sėkmingų organizacijų teorija ir visuotinės kokybės teorija. Vienas iš pagrindinių visuotinės kokybės valdymo teorijos elementų, tai visuminis darbuotojų dalyvavimas valdyme, kartu priimant atsakomybę už veiklos rezultatų kokybę. Visuotinės kokybės vadybos teorija yra priskiriama prie sėkmingų organizacijų teorijų krypties. Visos sėkmingų organizacijų teorijos, tiesiogiai ar netiesiogiai, antrepreneriškumą laiko

vienu iš svarbiausių kokybės elementų (Zakarevičius, Kontautienė, Gumuliauskienė, Pukelis, Savickienė, 2008). T. Peters ir R. Waterman išskiria atskirą tobulos organizacijos bruožą – autonomiškumą ir antreprenieriškumą. Šiandien antreprenieriška vadintina ta organizacija, kurioje sudaromos sąlygos integruoti darbuotojų kūrybines, inovacines idėjas, bei ta, kurioje mobilizuojami resursai šių idėjų įgyvendinimui. R. Likert suformulavo idealios organizacijos modelį. Vienas iš idealios organizacijos bruožų laikomas visų organizacijos narių įtraukiamas į visų lygių organizacijoje priimamus sprendimus (Zakarevičius, Kontautienė, Gumuliauskienė, Pukelis, Savickienė, 2008).

Aktyvus piliečių dalyvavimas viešajame valdyme skatina decentralizacijos proceso plėtrą (Raipa, 2010b). Decentralizacija leidžia vyriausybei tapti atviresnei, dalyvaujančiai, atsakingesnei. Todėl daugelis šalių sprendimų priėmimą pradėjo artinti arčiau piliečių (Petukienė, Tijūnaitienė, 2011). Decentralizacija – tai pagrindinis būdas įtraukti asmenis į sprendimų priėmimo procesą, tačiau ne visi asmenys yra vienodai aktyvūs (Stasiukynas, 2010). Viešojo pasirinkimo teorijos šalininkai teigia, kad piliečiai, būdami racionalūs asmenys, turi nedaug paskatų dalyvauti viešajame sprendimų priėmimo procese, kai dalyvavimo nauda nėra pakankamai aiški, o dalyvavimo išlaidos yra individualizuotos bei gali būti didelės (Petukienė, Tijūnaitienė, 2011). Tačiau, kaip teigia Bulajeva, Duoblienė (2009) būtent racionalumas ir individualumas skatina autonomiją, kuri suprantama kaip laisvė veikti.

### **1.1.2. Decentralizacijos formos**

Decentralizacijos formas analizavo Raipa (2007), Manor (1999), Baltušnikienė (2006), Baltušnikienė (2009), Romeris (2008), Rondinelli, Cheema (2007), Urbanovič (2009), Raipa, Backūnaitė (2004), Astrauskas, Baltušnikienė, (2005), Astrauskas (2007), Rondinelli (2002). Mokslo darbuose (Raipa, 2007; Manor, 1999; Baltušnikienė, 2006; Baltušnikienė, 2009; Romeris, 2008) išskiriamos decentralizacijos formos: politinė, ekonominė, fiskalinė, erdvinė ir administracinė. Toks skirstymas į formas, parodo, kokios viešojo valdymo sritys yra decentralizuojamos. Decentralizacija įgyvendinama ne tik finansų, bet ir politikos, administravimo, teritorinio planavimo srityse. Raipa, Backūnaitė (2004); Raipa (2007), Baltušnikienė (2006) siūlo ekonominę decentralizaciją skaidyti į privatizavimą ir dereguliaciją, fiskalinę ir administracinę decentralizaciją į delegavimą, devoliuciją, dekoncentravimą. Vėliau Baltušnikienė (2009) pasiūlė politinę decentralizaciją, suskaidyti į delegavimą, devoliuciją ir dekoncentravimą (*žr. 1.2. pav.*). Rondinelli, Cheema (2007) mano, jog toks skirstymas padeda spartinti ekonomiką, didina politinę atsakomybę ir visuomenės dalyvavimą valdyme, bei naikina biurokratinės kliūtis. Funkcijų ir įgaliojimų akirstymas vyksta keliomis kryptimis perduodant įgaliojimus vietos valdžiai, savarankiškomis organizacijoms arba skirstant įgaliojimus valstybės viduje (Staponkienė, 2005).



1.2 pav. Decentralizacijos formų ir tipų klasifikacija

Šaltinis: Baltušnikienė (2009, p. 83.)

**Politinė decentralizacija.** Raipa, Backūnaitė, (2004) analizuodami decentralizaciją politiniu požiūriu, pastebi, jog decentralizacijos įgyvendinimas politinėje sferoje, įtrauks visuomenės narius į viešųjų sprendimų priėmimą ir formavimą. Manoma, jog suteiktos didesnės galios piliečiams ir jų atstovams padės geriau išreikšti visuomenės interesus. Tačiau, kaip pastebi Želvys (2001) visuomenės įtraukimas regionuose gali labai skirtis, kadangi tai priklauso nuo vietos politikų norų ir galimybių. Raipa, Backūnaitė (2004) mano, jog politinė decentralizacija sudaro sąlygas politiniam efektyvumui atsirasti, nes didėja vietos valdžios dalyvavimas priimant socialiai naudingus politinius sprendimus. Mokslininkai analizuodami politinės decentralizacijos padarinius, išskiria pagrindinius iš jų: politinė atskaitomybė, politinis skaidrumas, politinis atstovavimas (Raipa, Backūnaitė, 2004).

**Fiskalinė decentralizacija.** Astrauskas, Striškaitė (2003) analizavo savivaldybių savarankiškumą paskirstant ir naudojant sukauptus finansinius išteklius. Baltušnikienė (2009) analizavo atsakomybės už sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą valstybės finansų srityje, perdavimą žemesniems valdymo lygiams fiskalinio savarankiškumo didėjimo link. Baltušnikienė (2004) fiskalinę decentralizaciją nagrinėjo, kaip priemonę, leidžiančią sumažinti viešojo valdymo sistemos problemas. Švietimo tyrinėtoja mano, jog fiskalinė decentralizacija ir apskritai decentralizacija garantuoja daugiau visuomeninių gėrybių ir didesnę vartotojų poreikių patenkinimą. Išanalizavusi fiskalinės decentralizacijos dedamąsias Baltušnikienė (2004) daro išvadą, jog reikia išsamiai apibrėžti kiekvieno valdymo lygio kompetencijos ribas, nes to nepadarius gali dubliuotis ir persidengti valdymo funkcijos, o tai lemtų viešųjų gėrybių neveiksmingą naudojimą ir jų švaistymą. Būtent subsidiarumo principas numato, kuris valdymo lygis atliks vienokią ar kitokią funkciją (Baltušnikienė, 2004). Astrauskas, Striškaitė (2003) taip pat pabrėžia valdymo funkcijų atskyrimo svarbą, laikydamasis požiūrio, jog reikia nustatyti optimalius fiskalinius vidaus valdymo lygių santykius.

**Ekonominė decentralizacija.** Astrauskas (2007) tyrė, kaip valstybė perduoda viešųjų paslaugų teikimą privatiems asmenims. Analizuodamas decentralizacijos formas savivaldybėje, jis teigia, jog ekonominė decentralizacija yra viena iš formų, kuri yra taikoma tiek valstybėje tiek ir savivaldybėje. Ekonominė decentralizacija savivaldybėje pasitelkiama siekiant sumažinti centralizuotą viešųjų paslaugų teikimą. Backūnaitė, Astrauskas (2004) ekonominę decentralizaciją analizavo iš efektyvumo pusės. Mokslininkai mano, jog reikėtų analizuoti ar viešųjų gėrybių pagaminimo kaina mažėjo ar didėjo taikant ekonominę decentralizaciją. Baltušnikienė (2009), Baltušnikienė (2006), Raipa, Backūnaitė (2004) ekonominę decentralizaciją skirsto į du tipus: privatizavimą ir dereguliavimą. Dažniausiai, privatizacijos būdu dalis valstybės institucijų funkcijų ir uždavinių perduodama verslo sektoriui. Staponkienė (2005) analizuodama privatizavimo elementą, mano, jog jis suponuoja geresnę konkurenciją ir galimybę rinktis. Obrazcovas, Savas (2004) sutinka, jog tokiu būdu gerinamas valstybinis valdymas. Tai efektyvus mechanizmas, kuris garantuoja viešųjų paslaugų teikimo gerinimą. Rondinelli (2002) analizavo, kaip dereguliavimo pagalba sumažinami įstatyminiai suvaržymai privačioms įmonėms konkuruoti su viešosiomis įmonėmis dėl paslaugų teikimo.

**Erdvinė decentralizacija.** Baltušnikienės (2009) požiūriu, ji užkerta kelią pernelyg didelei miestų koncentracijai keliuose didmiesčiuose. Erdvinė decentralizacija užtikrina tolygią miestų ir miestelių plėtrą.

**Administracinė decentralizacija.** Domarkas (2004), Baltušnikienė, Astrauskas (2005), akcentuoja paslaugos teikėjo priartinimą prie gavėjo ir vietos valdžios atsakomybės



didinimą. Pollit, Bouckaert (2003) taip pat mano, jog administracinės decentralizacijos dėka didinama darbuotojų atsakomybė. Todėl, personalas yra labiau motyvuotas pasiekti iškeltus tikslus. Baltušnikienė (2009) mano, jog įgyvendinant decentralizaciją administracinėje srityje, didinama teritorinių valstybės valdymo subjektų atsakomybė. Todėl, teritoriniai valstybės valdymo subjektai yra labiau suinteresuoti, geriau teikti viešąsias paslaugas. Pasak Rondinelli (2002) valdžios galių perdavimas mažina hierarchiškumą, o tai yra teigiamas dalykas. Lane (2001) kalbėdama apie decentralizaciją, teigė, jog centrinės valdžios galių mažinimas suteikia daugiau savarankiškumo vietos valdžiai. Tačiau visuomenės dalyvavimas viešajame valdyme, vyksta tik pagal iš anksto nustatytas biurokratinės procedūras, kadangi decentralizuota sistema valdoma tradiciniais biurokratiniais metodais. Vis dėl to vietos valdžios galimybės daryti įtaką yra labai ribotos (Bartaševičius, 2011).

*Delegavimas.* Delegavimo būdu suteikiama didesnė sprendimo laisvė teritoriniams valdymo subjektams, tačiau išlaikoma centrinė valdžios kontrolė (Bartaševičius, 2011). Teritorinio valdymo subjektai įpareigojami laikytis nustatytos tvarkos ir taisyklių vykdant jiems perduotas funkcijas. Alban (1995) delegavimą sieja su atsakomybe. Mokslininko nuomone valstybė perduodama funkcijas, kartu perduoda valdymo atsakomybę organizacijoms, kurias vyriausybė tik netiesiogiai kontroliuoja. Baltušnikienė (2006) taip pat pažymi, jog organai, kuriems deleguotos funkcijos išlieka atsakingi ir atskaitingi centrinei valdžiai. Backūnaitė, Raipa (2004) taip pat delegavimą sieja su sprendimų priėmimo ir viešųjų paslaugų teikimo atsakomybe.

*Dekoncentracija.* Rodinelli, Cheema (2007) mano, jog vietos valdžia stiprinama suteikiant jiems daugiau galių, atsakomybės ir išteklių. Tačiau kalbėdami apie savarankiškumą, jie akcentuoja, jog dekoncentravimo mechanizmai nesuteikia vietos savivaldoms ar kitiems teritoriniams subjektams visiško savarankiškumo galių, kadangi jie vis tik lieka atskaitingi ne vietos gyventojams, o tai pačiai centrinei vietos valdžiai. Baltušnikienė (2009) kalbėdama apie šią decentralizacijos formą, mano, jog savivaldybėms suteikta galia yra tik teorinė, ji nėra įgyvendinama praktiškai. Kadangi didinama centrinės valdžios galių sklaida, nesuteikiant daugiau galių vietinei valdžiai. Dekoncentracijos būdu optimizuojamas valstybės valdymas, suteikia galimybes pasinaudoti suteiktomis asmens teisėmis (Kondratienė, 2012). Autorė pastebi, jog implikavus dekoncentracijai subsidiarumo principą pasiekiamas išplėtotas institucijų tinklas ir paslaugų teikimas priartinamas prie žmonių. Tokiu būdu galima maksimaliai patenkinti skirtingų teritorijų gyventojų poreikius.

Tuo tarpu *devoliucija* skiriasi nuo dekoncentravimo, savo atskaitingumu. Žemesniųjų valdymo lygių valdžios organai, turėdami tam tikrą autonomijos laipsnį, pirmiausiai turi būti atskaitingi ne valstybės valdymo subjektams, bet regiono ar vietos rinkėjams (Baltušnikienė, 2006).

Jos tikslas sustiprinti žemesniuosius valdymo subjektus (Rodinelli, Cheema, 2007). Tačiau, išlieka žemesniųjų valdymo subjektų valdžios priežiūra ir kontrolė. Vietos ir regioninės savivaldos subjektų veikla pagrįsta teisinėmis ir ekonominėmis priemonėmis, bei administracine, dalykine bei finansine kontrole (Baltušnikienė, 2006). Rodinelli, Cheema (2007) analizuodami politinę ir fiskalinę devoliuciją, kalba apie tai, jog politinė devoliucija atveria platesnes dalyvavimo galimybes, suteikia pagrindą atsirasti institucijų autonomijai. Decentralizacijos formos susistemintos ir pateiktos lentelėje (žr. 2 priedą). Taip pat pateikiami, susisteminti decentralizacijos proceso įgyvendinimo veiksniai padedantys geriau suprasti patį decentralizacijos procesą (žr. 3 priedą).

Literatūroje išskiriami pagrindiniai centrinės valdymo galios skaidymo būdai: įgaliojimų mažinimas (Baltušnikienė, 2006), piliečių įtraukimas į valdymo procesus (Gestautas, 2010), finansinių galių mažinimas ir kiti. Pats decentralizacijos turinys priklauso nuo trijų kintamųjų (Astrauskas, 2007): subjektų, kuriems perduodami įgaliojimai (privatus sektorius, piliečiai), įgaliojimų tipų (atlikti funkciją, priimti sprendimus), diskrecijos įgaliojimus gavusiems subjektams. Trečią kintamąjį toliau panagrinėsime šiek tiek plačiau, siekiant giliau suprasti decentralizacijos įgyvendinimo ribas.

Trečiasis kintamasis – diskrecija įgaliojimus gavusiems subjektams. Decentralizacijos būdu žemesnio ar to paties lygio subjektams perduodami įgaliojimai, valdžia, kompetencija, atsakomybė, sprendimų galia ir kitos funkcijos. Jiems suteikiama skirtinga laisvė veikti ir spręsti. Vieni įgaliojimus gavusieji subjektai gali savarankiškai priimti sprendimus, o kiti smulkmeniškai reguliuojami. Tarp įgaliojimus perdavusio ir įgaliojimus gavusio subjekto gali atsirasti trijų tipų santykiai (Astrauskas, 2007): a) gavusiam įgaliojimus subjektui suteikiama didelė laisvė priimti sprendimus ir juos įgyvendinti savo nuožiūra, o įgaliojimus perdavusiam subjektui lieka teisė minimaliai prižiūrėti įgaliojimus gavusį subjektą; b) įgaliojimus gavusiam subjektui suteikiama didelė laisvė veikti savo nuožiūra, tačiau įgaliojimus perdavęs subjektas, skiriant lėšas ar taikant įvairias administracines procedūras, gali įtakoti gavusio įgaliojimus subjekto veiklą; c) įgaliojimus gavusiojo laisvė priimti sprendimus ar leisti teisės aktus yra labai ribota, kadangi taikoma labai griežta kontrolė ir veiklos reguliavimas. Vadinasi, nors decentralizacija ir yra įgyvendinama minėtose viešojo valdymo srityse, tačiau ji yra tik dalinė. Nacionalinis valdymo lygmuo perdavęs įgaliojimus žemesnio valdymo lygmeniui, visuomet atliks žemesnio valdymo lygmens subjektų priežiūrą ir kontrolę.

Atlikus, decentralizacijos formų analizę, galima daryti išvadą, jog įgaliojimai ir atsakomybė įgyvendinti viešuosius sprendimus perduodami savivaldybėms. Įgyvendinant decentralizaciją suteikiami didesni politiniai, administraciniai, finansiniai įgaliojimai vietos valdžios

subjektams. Fiskalinė decentralizacija didina finansinį pajėgumą, todėl laikoma tinkama priemone efektyviau paskirstyti finansinius resursus. Politinė decentralizacija sustiprina demokratinius procesus, bei viešųjų institucijų atsakomybę. Administracinė decentralizacija gerina viešųjų paslaugų teikimą, kai efektyviau paskirstomi įgaliojimai ir atsakomybė. Decentralizacijos įgyvendinimo sėkmė priklauso nuo nacionalinės valdžios norų ir galimybių.

### **1.1.3. Decentralizacijos įgyvendinimas viešojo valdymo sistemoje**

**Decentralizacijos reglamentavimo viešajame valdyme analizė.** Decentralizacija reglamentuojama Lietuvos teisiniuose dokumentuose: Lietuvos Respublikos Konstitucijoje, Europos vietos savivaldos chartijoje, Vietos savivaldos įstatyme, Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatyme ir kituose dokumentuose. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme apibrėžiami penki pagrindiniai savivaldos principai: atstovaujamosios demokratijos principas, savivaldybių savarankiškumo ir veiklos laisvės pagal apibrėžtą kompetenciją principas, savivaldybės tarybos viršenybės principas, savivaldybių vykdomųjų institucijų atskaitingumo savivaldybės tarybai principas, atskaitingumo savivaldybės bendruomenei principas (Žin., 1994, Nr. 55-1049). Jankauskas, (2007), Ragauskas, Mačiulytė (2007) papildė šiuos vietos savivaldos principus (žr. 4. priedą). Gyventojų tiesioginio dalyvavimo, ekonominio savarankiškumo, veikimo laisvės, subsidiarumo, teisinės priežiūros principai įgyvendinami suteikiant didesnius įgaliojimus, bei atsakomybę vietinės valdžios subjektams. Politinė decentralizacija, kitaip tariant demokratinio dalyvavimo galimybė yra įtvirtinta Europos vietos savivaldos chartijoje. Vietos savivaldos chartija padeda užtikrinti politinį, administracinį bei finansinį vietos valdžios savarankiškumą (Ragauskas, Mačiulytė, 2007). Visuomenei suteikiama galimybė dalyvauti vietos valdžios valdyme. Valdžios organai atlikdami viešuosius reikalus privalo atsižvelgti į vietos gyventojų interesus (Žin., 1999, Nr. 82-2418). Savivalda yra tuo svarbi, kad ji veiksmingiausiai realizuoja piliečių teises. Tačiau, kaip teigia Ragauskas, Mačiulytė (2007) praktikoje ši gyventojų teisė yra ignoruojama.

Viešojo administravimo įstatyme įtvirtintas subsidiarumo principas apima valdymo sistemos demokratizavimą, decentralizavimą, dekoncentravimą, regioninę ar vietos savivaldą. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme subsidiarumas suprantamas, kaip viešojo administravimo subjektų sprendimų priėmimas ir įgyvendinimas tuo viešojo administravimo sistemos lygiu, kuriuo jie yra efektyviausi (Žin., 1999, Nr. 60-1945). Viešojo administravimo įstatymas numato, jog įgaliojimai suteikiami įstatymais, vyriausybės nutarimais, teisės aktais. Europos vietos savivaldos chartijoje reikalaujama, jog pirmumo tvarka pareigas įgyvendintų arčiausiai piliečių esantys vietinės valdžios organai. Tačiau, būtina, jo perduodamos pareigos atitiktų užduoties apimtį ir jos pobūdį, taip pat efektyvumo ir ekonomiškumo reikalavimus (Žin., 1999, Nr. 82-2418). Tuo tarpu vietos savivaldos įstatymas suteikia vietos bendruomenei teises

Konstitucijos ir įstatymų apibrėžtos kompetencijos srityje savarankiškai spręsti kylančias problemas be valstybės įsikišimo (Žin., 1994, Nr. 55-1049).

Vietos savivaldos įstatyme įtvirtintos savivaldybių funkcijos skirstomos į savarankiškas ir valstybines. Įgyvendindamos savarankiškas funkcijas, savivaldybės turi Konstitucijos ir įstatymų nustatytą sprendimų iniciatyvos, jų priėmimo ir įgyvendinimo laisvę ir yra atsakingos už jų atlikimą. Valstybinės funkcijos savivaldybei yra perduotos valstybės. Atlikdamos valstybines funkcijas savivaldybės privalo laikytis įstatymų ir kitų teisės aktų (Žin., 1994, Nr. 55-1049). Toks funkcijų pasiskirstymo valstybėje įteisinimas, reglamentuoja administracinę decentralizaciją.

Europos vietos savivaldos chartijos nuostatos atskleidžia fiskalinės decentralizacijos įgyvendinimą. Europos vietos savivaldos chartijoje teigiama, jog „vietinės valdžios organai bent dalį finansinių išteklių gauna iš vietinių mokesčių ir rinkliavų, kurių dydį nustato jie patys vadovaudamiesi statutu" (Žin., 1999, Nr. 82-2418). Tolvaišis, Civinskas (2006) tyrė savivaldybių finansinį savarankiškumą, teigia, jog savivaldybių finansinis savarankiškumas yra žemas. Manoma, jog mažas fiskalinės decentralizacijos laipsnis yra viena iš pagrindinių priežasčių, trukdančių sėkmingai plėtoti vietos savivaldai Lietuvoje. Vidinės savivaldybių decentralizacijos koncepcija įteisina funkcijų perdavimą seniūnams ir seniūnijoms. Kaip teigia Urmonas, Novikovas (2011) tokia decentralizacija nesuteikia seniūnams realių savarankiškumo galių.

2003 m. priimtos „Kai kurių centrinio valdymo institucijų vykdomų funkcijų decentralizavimo ir dekoncentravimo koncepcijos“ tikslas, optimizuoti valdymą, jį dekoncentruojant ir decentralizuojant, bei nustatant optimalius institucijų ryšius. Planuojama patobulinti teritorinį valdymą, pagerinti funkcijų pasiskirstymą, panaikinti jų dubliavimą (Žin., 2003, Nr. 61-2804). Šios koncepcijos pagrindinis siekis priartinti valdymo funkcijas prie gyventojų. Šiuo metu šešioliktosios Lietuvos Respublikos vyriausybės programoje numatoma pagrindinė 2012–2016 metų veiklos kryptis: valstybės valdymo ir vietos savivaldos sistemos modernizavimas, suteikiant daugiau galių vietos savivaldai (Žin., 2012, Nr. 149-7630).

Taigi apibendrinat decentralizacijos principo įgyvendinimą Lietuvos teisėje, galima teigti jog šis principas yra įtvirtintas svarbiausiuose Lietuvos teisiniuose dokumentuose. Lietuvos teisėje yra įgyvendinama politinė decentralizacija, kadangi suteikiama daugiau galių piliečiams ir jų atstovams dalyvauti vietos valdyme. Fiskalinė decentralizacija įgyvendinama, savivaldybei suteikiant įgaliojimus, savarankiškai kaupti lėšas savo biudžetui. Ryškiausiai įgyvendinama administracinė decentralizacija, kai vykdomas aiškus funkcijų paskirstymas tarp valdžios lygių.

Tačiau taip pat reikia pažymėti, jog viešojo valdymo sistema yra vis dar tobulinama, apimant nacionalinį ir subnacionalinį valdymo lygius. Tai įrodo teisės aktuose planuojami pertvarkymai.

**Decentralizacijos įgyvendinimas viešojo valdymo lygmenyse.** Decentralizacija vyksta valstybėje, kaip labai sudėtingoje socialinėje sistemoje, ir ją sudarančiose posistemėse (Astrauskas, 2007). Lietuvos valstybės viešojo valdymo sistema – tai tam tikrą struktūrą turintis darinys, sudarytas iš skirtingo dydžio valstybės teritorijos administracinių vienetų, kuriuose viešojo valdymo funkcijas įgyvendina tarpusavyje valdymo ryšiais susiję viešojo administravimo subjektai (Astrauskas, 2013). Vienas sistemos elementas ar posistemė, reguliuoja kitų posistemių funkcionavimą (Zakarevičius, 1998). Sisteminiu požiūriu Lietuvos viešojo valdymo sistemą sudaro daugiau negu dvi dalys (Gaulė, 2010). Viešojo valdymo sistemą sudaro du, o ne trys viešojo valdymo lygiai: valstybės ir subnacionalinis lygmenys (Astrauskas, Baltušnikienė, 2005). Subnacionalinį lygmenį sudaro regioninių ir vietos savivaldybių valdymo subjektai. Nacionalinį lygmenį sudaro valstybės valdymo subjektai (Astrauskas, 2013). Šių valdymo lygių kompetencija yra atskirta (Baltušnikienė, Astrauskas, 2005). Subnacionaliniame viešojo valdymo lygmenyje atliekamos viešojo valdymo funkcijos tam tikrame regione, rajone ar vietovėje (Astrauskas, 2013). Valstybės valdymo lygmuo apima tokias kompetencijas: užsienio politikos formavimas, nacionalinės apsaugos politikos formavimas, monetarinės politikos formavimas, aukštasis mokslas, valstybinės reikšmės infrastruktūros kūrimas. Subnacionalinis viešojo valdymo lygmuo rūpinasi: regionine plėtra, verslo plėtra, vietiniu transportu, miestų planavimu, vandens tiekimu, atliekų ir šiukšlių tvarkymu, antrinės sveikatos priežiūra, aplinkosauga (Baltušnikienė, Astrauskas, 2009). Būtina aiškiai atskirti kuris valdymo lygis ką daro, taip išvengiama funkcijų dubliavimosi (Baltušnikienė, Astrauskas, 2009).

Šie lygiai yra visos viešojo valdymo sistemos dalys, todėl egzistuoja jų tarpusavio sąveika (Baltušnikienė, 2008). Santykiai, tarp valstybės ir subnacionalinio lygmens yra struktūrizuoti ir remiasi formaliomis taisyklėmis (Židonis, Jackūnaitė, 2011). Tarpusavio sąveika gali būti labai įvairi nuo detalaus reglamentavimo iki bendro pobūdžio teisinės kontrolės. Pagal vietą hierarchinėje struktūroje valstybės lygmuo užima aukštesnę poziciją už subnacionalinį lygmenį (Astrauskas, 2007). Valstybės lygmuo atsisako dalies savo funkcijų ir perduoda jas žemesniam valdymo lygmeniui. Įgaliojimus gavęs subjektas kartu gauna tam tikrą laisvę veikti. Atsakomybė perskirstoma tarp skirtingų valdymo lygių, tačiau išlaikoma ta pati hierarchija (Raipa, Backūnaitė, 2004). Tinkamas valstybinio ir subnacionalinio lygio balansavimas užtikrina aukščiausio lygio viešojo valdymo decentralizaciją (Gaulė, 2010). Decentralizacija įgyvendinamas nacionaliniams valdymo lygmeniui perduodant dalį funkcijų ir atsakomybės už viešųjų funkcijų

atlikimą subnacionaliniam lygmeniui. Kitaip tariant decentralizuojant viešąjį valdymą pertvarkomos viešojo valdymo subjektų kompetencijos (Astrauskas, 2007).

Apibendrinant šį poskyrį, reikėtų akcentuoti pačius svarbiausius aspektus. Visų pirma, viešasis valdymas yra tam tikra sistema, kurioje veikiantys elementai sąveikauja tarpusavyje. Antra, valstybės viešojo valdymo sistemą sudaro du valdymo lygiai: valstybės ir subnacionalinis. Trečia, skirstant kompetenciją valdymo lygiams turi būti vadovaujama subsidiarumo principu. Ketvirta, racionalus funkcijų paskirstymas viešojo valdymo lygiams užtikrina efektyvų viešųjų paslaugų teikimą.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, decentralizacijos reiškinys yra daugiareikšmis. Decentralizacija viešajame valdyme suvokiama, kaip laisvės, funkcijų, atsakomybės, išteklių perdavimas žemesniojo valdymo lygio subjektams. Decentralizacijos raida vyko viešojo valdymo koncepcijų kontekste. Joje išsivystė politinė, ekonominė, fiskalinė, erdvinė, administracinė decentralizacijos formos. Šios formos netiesiogiai yra įtvirtintos Lietuvos teisiniuose dokumentuose ir nutarimuose. Remiantis Lietuvos teisiniais dokumentais ir nutarimais, decentralizacija yra įgyvendinama subnacionaliniame lygmenyje.

## 1.2. DECENTRALIZACIJOS ĮGYVENDINIMAS ŠVIETIMO SISTEMOJE

### 1.2.1. Decentralizacijos ir centralizacijos procesai švietime

**Decentralizacijos atsiradimo švietime veiksniai.** Naujasis viešasis valdymas stipriai įtakojo decentralizacijos atsiradimą švietimo sistemoje. Naujasis viešasis valdymas propaguoja visuomenės dalyvavimą ir demokratines vertybes, skatindamas visuomenę pačiai spręsti problemas. Tam, kad visuomenė galėtų pati spręsti problemas reikėjo daugiau galių perduoti vietinei valdžiai (Raipa, Smalskys, 2009). Švietimo decentralizacija yra politinio demokratėjimo rezultatas, žmonės norėjo, kad su jais būtų tariamasi.

Naujajame viešajame valdyje pradėtas mažinti centrinės valdžios vaidmuo, suteikiant daugiau galių žemesniesiems valdymo subjektams (Raipa, Smalskys, 2009). Centrinės valdžios galios sumažėjo suirus modeliui, kuris buvo palankus stiprioms centralizuotoms valstybėms. Centrinės valdžios vaidmenį dar labiau sumažino globalizacija. Perėjus prie rinkos modelio, sustiprėjo vietos lygmuo (Welsh, McGinn, 2008). Sprendimų priėmimo procesai tapo greitesni, perkėlus vietinių problemų sprendimų priėmimą į vietos valdžios lygmenį (Urbanovič, 2011). Švietimas pradėtas decentralizuoti siekiant pagerinti švietimo valdymą. Kadangi daugumoje valstybių buvo įsigalėjusi didelė biurokratija ir valstybė nesugebėjo greitai įvardyti švietimo problemas ir surasti tinkamus būdus joms spręsti, buvo nuspręsta didinti mokyklų galias.

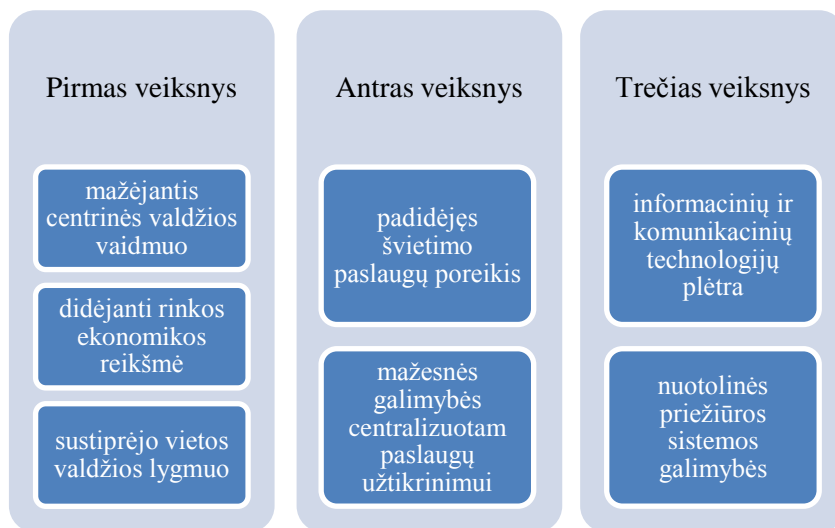
Vykdam Lietuvos švietimo reformas pradėti diegti modernūs viešojo valdymo elementai. Naujų demokratinių institucijų atsiradimas, pilietinių teisių praplėtimas, politinių jėgų, konkurencijos atsiradimas sąlygojo sprendimų priėmimo mechanizmų pokyčius švietimo sistemoje (Cerych, 1997). Mokslininkai nagrinėjantys švietimo pokyčius (Robertson, Bonal, Dale, 2002) argumentuoja, jog vykdam švietimo reformas, valstybės vaidmuo švietimo procesuose pradėtas mažinti. Mokslininkai (Robertson, Bonal, Dale, 2002) išskiria pagrindinius būdus, kuriais buvo mažinamos centrinės valdžios galios: didinamas vietos valdžiai skiriamų lėšų dydis, didinami vietos valdžios įgaliojimai, silpninamos vietinio lygmens politikos subjektų galios, gerinama centrinės valdžios reakcija į vietos valdžios poreikius. Tačiau, devintajame dešimtmetyje švietimo sektoriuje buvo didinamos centrinės valdžios galios, atimant dalį įgaliojimų iš vietos švietimo padalinių ir mokytojų sąjungų. Taip įvyko, dėl to, kad daugelį šalių ištiko ekonominė ir socialinė krizė. Tačiau, centralizuotai vykdomos reformos nedavė laukiamų rezultatų. Centralizuotas paslaugų užtikrinimas nebegalėjo užtikrinti švietimo paslaugų kokybės. Visuomenė reiškė nepasitenkinimą, bei darė

spaudimą valdžiai dėl švietimo paslaugų gerinimo. Atsirado poreikis gerinti viešųjų paslaugų kokybę. Švietimo paslaugų kokybei gerinti, pradėta plačiai taikyti decentralizacijos strategija (Urbanovič, Patapas, 2012). Mokykloms pradėti kelti didesni reikalavimai, priskiriama vis daugiau atsakomybės. Centrinė valdžia vėl pradėjo dalintis valdžia su vietos valdžia ir mokytojų profsąjungomis (Bartaševičius, 2011).

Per pastaruosius dešimtmečius išaiškėjo, jog decentralizacija užtikrina viešojo valdymo principų taikymą, bei sudaro sąlygas suinteresuotoms grupės dalyvauti švietimo valdyme (Urbanovič, 2009). Išskiriami svarbiausi decentralizacijos atsiradimo švietimo sistemoje veiksniai (*žr. 1.3 pav.*): atsirado poreikis gerinti mokyklų valdymą; poreikis įtraukti visuomenę į švietimo procesus; poreikis nustatyti atsakomybės ribas. Ilgainiui valstybės nesugebėjo finansuoti mokyklų, o mokytojų sąjungos galios stiprėjo. Regionuose buvo labai dideli finansinių ir žmogiškųjų išteklių skirtumai. Šių problemų sprendimui buvo pasitelkta decentralizacijos strategija (Welsh, McGinn, 1999).

Lietuvos švietimo reformos buvo vykdomos didele dalimi pasitelkiant Skandinavijos šalių patirtį švietimo sistemoje. Norvegija, Švedija ypač anksti pradėjo įgyvendinti valstybės įtakos mažinimo ir bendruomenės stiprinimo strategijas švietimo sistemoje (Urbanovič, 2011). Lietuva remdamasi kitų šalių patirtimi taip pat pradėjo mažinti valstybės įtaką švietimo valdymo procesams. Lietuvoje švietimo monopolis pradėtas mažinti, didinant mokytojų galias. Valstybės vaidmens mažėjimą švietimo sistemoje lėmė ir Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą. Virš valstybinės organizacijos, tokios kaip Europos sąjunga, UNESCO, EBPO susilpnino centrinės vyriausybės ir paskatino vietos valdžios galių stiprinimą (Duoblienė, 2010). Švietimo politika pradėta struktūruoti taip, kad atitiktų pasaulio standartus, o tai silpnina valstybės galias tarptautinėje erdvėje (Morrow, Torres, 1999; Chomsky, 2006).





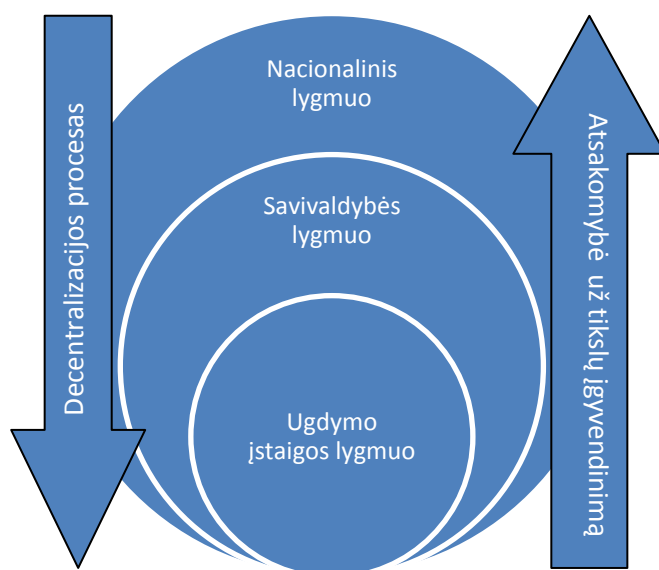
**1.3 pav.** Vidiniai švietimo decentralizacijos veiksniai

Šaltinis: parengta darbo autorės pagal Welsh, McGinn (2008)

Taigi valstybės vaidmens mažėjimui įtakos turėjo padidėjęs švietimo paslaugų poreikis, didesnės galimybės decentralizuotam paslaugų užtikrinimui, stiprėjanti vietos valdžia, informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra, didėjanti ekonomikos rinkos reikšmė. Valstybės vaidmens mažėjimą paskatino išoriniai veikėjai ir globalizacija. Viešojo valdymo efektyvumo poreikis lėmė decentralizacijos procesų plėtotę, įtraukiant visuomenę į viešuosius sprendimus. Šie veiksniai paskatino pagerinti švietimo sistemą, veiksmingiau skirstant ir naudojant išteklius, veiksmingiau naudojant informaciją, derinant programas ir darbdavių reikalavimus. Galima sakyti, jog decentralizacijos judėjimą paskatino politiniai, finansiniai ir veiksmingumo motyvai.

**Decentralizacijos įgyvendinimas švietimo valdymo lygmenyse.** Lietuvos švietimo valdymo subjektus galima skirstyti pagal valdžios lygmenis (Bartaševičius, 2011): nacionalinis valdžios lygmuo, savivaldybės ir mokyklos lygmenys (žr. 1.4 pav.). Pagrindinė nacionalinio valdžios lygmens institucija yra Švietimo ir mokslo ministerija. Švietimo ir mokslo ministerija yra aukščiausia švietimo valdymo grandis. Nacionalinis valdžios lygmuo (Švietimo ir mokslo ministerija ir jai pavaldžios institucijos) formuoja, organizuoja valstybinę švietimo politiką, rengia švietimo plėtotės programas, nustato valstybinius švietimo standartus, finansavimo kriterijus, organizuoja inspektavimą, koordinuoja mokytojų kvalifikacijos tobulinimą (Žin., 1991, Nr. 23-593). Kaip pastebi Urbanovič (2009) Švietimo ir mokslo ministerija turi labai plačius įgaliojimus, kuriuos Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas tik dar labiau praplečia. Savivaldybės lygmuo apima švietimo centrus, savivaldybių Tarybų švietimo komitetus ir kitas institucijas. Savivaldybės institucija yra vidurinioji švietimo valdymo grandis. Savivaldybės lygmuo vykdo valstybinę švietimo politiką savo regione. Bendri švietimo sistemos tikslai pritaikomi regiono specifikai, o parengtos švietimo strategijos, tikslai, programos ir priemonės tampa pagrindu ugdymo įstaigų

veiklai (Žin., 1991, Nr. 23-593). Savivaldybės įgaliojimai švietimo valdymo srityje yra labai dideli. Savivaldybėms deleguojama vis daugiau valdymo galių. Pastaraisiais metais valstybės pasitikėjimas savivaldybėmis labai išaugo (Bartaševičius, 2012). Mokyklos lygmenį sudaro mokyklos tarybos, mokinių savivaldos, tėvų savivaldos, mokyklos bendruomenės, mokyklos vadovybės (Žin., 1991, Nr. 23-593). Centrinė valdžia nustato teises normas, todėl žemesnės pakopos lygmens akto nuostatai negali peržengti centrinės valdžios teisės aktų nuostatų (Urbanovič, 2011). Mokyklos lygmenyje nacionaliniai ir regioniniai švietimo tikslai įgyvendinami atsižvelgiant į vietos galimybes ir poreikius (žr. 5 priedą).



**1.4 pav.** Švietimo valdymo sistema

Šaltinis: parengta autorės pagal Švietimo informacinių technologijų centrą (2009).

Kiekvienas apskritimas vaizduoja konkretų švietimo valdymo lygmenį. Dalinai vienas kitą dengiantys apskritimai reiškia, jog visi švietimo valdymo lygmenys tarpusavyje palaiko oficialius ryšius. Decentralizacijos procesas orientuotas iš viršaus į apačią (Švietimo informacinių technologijų centras, 2009). Decentralizacijos procesas prasideda nacionaliniame valdžios lygmenyje, pereina link savivaldybės lygmens ir veda link mokyklų lygmens. Decentralizacija vietos valdžios lygmeniu įgyvendinama tiesiogiai, o mokyklos lygmeniu vyksta per tarpininkus ir labai retai kada vyksta tiesiogiai. Winkler, Gershberg (2000) mano, jog tiesioginė decentralizacija mokyklos lygmeniu, vykdoma tik dėl prastos mokyklos padėties. Vadinasi siekiant pagerinti esamą mokyklos padėtį. Mokyklos ir nacionalinio lygmens funkcijos retai kada susikerta, nes šie du lygmenys vienas nuo kito nutolę labiausiai. Įgyvendinant decentralizaciją keičiasi vietos valdymo subjektų galios. Galios esančios viename lygmenyje, perleidžiamos kitam lygmeniui (Welsh,

Mcginn, 2008) (žr. 1.2 lent.). Želvys (2001) pastebi, kad jeigu šalyje egzistuoja stiprus centras, tai dar nereiškia, jog mokyklos yra centralizuotos. Kai daug sprendimo galių turi tarpinis lygmuo (savivaldybė), tai mažiau galių atitenka ugdymo įstaigoms, todėl jos yra mažiau savarankiškos (Bulajeva, Kaminskas, 2009). Vadinasi, Lietuvos mokyklų savarankiškumą riboja ne tik centrinė, bet ir vietinė valdžia.

1.2 lentelė

### Decentralizacijos įgyvendinimas švietimo valdymo lygmenyse

Švietimo funkcijos	Atsakomybė už sprendimų priėmimą		
	Valstybės lygmuo	Savivaldybės lygmuo	Ugdymo įstaigos lygmuo
Mokinių sveikatos priežiūra	○ →	○	
Mokyklos vadovo skyrimas į darbą	○ →	○	
Neformalaus ugdymo organizavimas		○ →	○
Mokytojų darbo užmokesčio dydžio nustatymas	○ →		○
Nemokamo maitinimo organizavimas	○ →	○	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Lentelėje parodyti duomenys parodo, jog šiuo metu Lietuvos švietimo valdymo sistemoje decentralizacija vyksta švietimo ir mokslo ministerijai perleidžiant funkcijas vykdyti savivaldybei arba mokyklai, bei savivaldybei deleguojant jos pačios vykdytas funkcijas mokyklai. Tačiau, kaip pastebi Bulajeva, Kaminskas (2009) Švietimo ir mokslo ministerija dažniausiai mokykloms perduoda ne savo pačios, o vietos švietimo lygmens funkcijas. Pačiai vietos valdžiai perduoti funkcijas mokyklai psichologiškai yra žymiau sunkiau, nei Švietimo ir mokslo ministerijai. Tačiau Lietuvos švietimo valdymo sistemoje dažniausiai decentralizacija įgyvendinama perleidžiant funkcijas savivaldybei, todėl mokykloms visiškai savarankiškumas nėra suteikiamas. Decentralizacijos įgyvendinimas nuo savivaldybės link mokyklos labai priklauso nuo vietos politikų norų, todėl decentralizacijos įgyvendinimas skirtinguose regionuose gali skirtis (Bartaševičius, 2011).

**Decentralizacijos švietime dvilypumas.** Hanson (1998), Bray (2007) teigia, jog švietimo sistemoje dažniausiai randamas decentralizacijos ir centralizacijos mišinys. Apie decentralizacijos ir centralizacijos derinimą kalbėdamas Hawkins (1973) taikliai pastebėjo, jog tai lyg „vaikščiojimas ant dviejų kojų“. Rado (2003) teigimu decentralizacijos ir centralizacijos derinimas kelia prieštaravimus. Šie prieštaravimai atsiranda tada, kai mokykloms suteikiamas savarankiškumas tuo pačiu metu yra varžomas. Kaip pastebi Urbanovič (2011) valstybė turi užtikrinti, jog mokykloms būtų suteikiama daugiau savarankiškumo, bet kartu privalo pasirūpinti,

jog mokyklos laikytųsi nustatytų bazinių standartų. Decentralizacija suteikia mokykloms didesnę laisvę ugdymo srityje, tačiau ši laisvė ribojama įvairiais standartais. Šiuo metu centralizuotai vertinamas ugdymo rezultatas, o ne procesas. Centralizuotai tvirtinamos mokymo programos kartu su išsamiomis ir griežtomis pasiekimų užduotimis. Pasiekimo standartai užtikrina ugdymo kokybę, tačiau kartu išlaiko ugdymo kontrolę (Nagrockaitė, 2012). Kaip teigia Yazdi (2013) švietimo standartų būtinybė jaučiama labiau decentralizuotoje švietimo sistemoje, nei centralizuotoje, tik tokiu būdu švietimo institucijose galima išlaikyti švietimo vienybę.

Šiuo metu mokyklos finansuojamos mokinio krepšelio principu. Tai toks mokyklų finansavimo modelis, kai pinigai yra paskirstomi pagal tai, kiek mokykloje mokosi mokinių. Kuo daugiau mokinių turi mokykla, tuo didesnę finansavimą ji gauna. Vadinasi, vadovaujantis šiuo principu valstybė suteikia daugiau savarankiškumo mokykloms finansinių lėšų srityje (Mėdžius, 2010). Kita vertus, mokyklų laisvė varžoma naudojant šias mokinio krepšelio lėšas, nes mokykloms skirti pinigai, reglamentuojami tiksliniam panaudojimui (darbo užmokesčiui, mokymo priemonėms ir t.t.). Todėl realiai mokyklos neturi galimybės laisvai disponuoti joms skirtomis lėšomis (Urbanovič, 2009). Kaip teigia Bulajeva, Kaminskas (2009) decentralizuojama atsakomybė išliekant centralizuotiems ištekliams, įstatymams, normatyviniams dokumentams. Taip pat ši mokyklų finansinė laisvė yra varžoma ir steigėjo. Kadangi mokyklos steigėjas sprendžia, kaip paskirstyti mokinio krepšelio lėšas, tai gali nutikti taip, jog mokyklos steigėjas pareikalaus, kad sėkmingiau dirbanti mokykla sutaupyta mokinio krepšelio lėšas priverstinai atiduotų toms mokykloms, kurios dirba ne taip sėkmingai.

Pagrindinis mokinio krepšelio tikslas - skatinti mokyklų konkurenciją. Tačiau šis tikslas nėra pilnai įgyvendinamas. Centralizuotas teritorinis pasidalijimas riboja mokyklų konkurenciją. Mokyklos steigėjas nustato mokinių priėmimo tvarką ir kriterijus. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas numato, jog pirmumo teise priimamas asmuo, gyvenantis mokyklos steigėjo tai mokyklai priskirtoje aptarnavimo teritorijoje (Žin., 1991, Nr. 23-593). Manoma, jog dažnai nutinka taip, jog vykdoma decentralizacija, tampa tik centralizacijos maskuote (Bulajeva, Kaminskas, 2009).

Taigi galima, teigti, jog įgyvendinant decentralizaciją mokyklos valdyme, atsiranda jos veiklos dvilypumas. Viena vertus, mokyklų decentralizacija yra plėtojama, kita vertus tuo pačiu metu valstybė varžo mokyklų galimybes pasinaudoti jai suteiktu savarankiškumu.

**Decentralizacijos privalumai ir trūkumai švietime.** Lietuvos ir užsienio autorių darbuose išskiriami decentralizacijos privalumai: viešųjų paslaugų teikimo efektyvumas (Mečkauskienė, 2010; Astrauskas, 2007; Pollit, Bouckaert, 2003), švietimo įstaigų atsakomybės ir

konkurencijos tarp darbuotojų didinimas (Survutaitė, 2012; Urbanovič, 2011; Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2012). Urbanovič (2011) konkurenciją grindžia decentralizuota darbo užmokesčio sistema. Taip pat kiti autoriai akcentuoja efektyvesnį materialinių išteklių panaudojimą (Urbanovič, Patapas, 2012; Želvys, 2001; Lane, 2001; Vaicekauskienė, 2012; Bertucci, Senese, 2007), akcentuojamas demokratijos įgyvendinimo mokykloje aspektas (Zajda, 2006; Želvys, 2001; Welsh, McGinn, 2008) kiti autoriai analizuoja aktyvesnį tėvų ir mokyklos bendruomenės aspektą (Urbanovič, Patapas, 2012; Welsh, McGinn, 2008; Winkler, Gershberg, 2000; Bulajeva, Duoblienė, 2009; Zajda, 2006), taip pat minimas geresnis mokyklos bendruomenės poreikių tenkinimas, bei geresni švietimo rezultatai (World Bank, 2007), geresni mokinių mokymosi pasiekimai (PISA, 2009).

Tačiau šie privalumai gali virsti ir trūkumais. Demokratijos plėtojimas yra diskutuotinas. Gali taip nutikti, jog didesnių galių suteikimas vietinei valdžiai, gali tik sustiprinti vietos valdžios įtaką mokytojams ir darbuotojams. Vietos valdžia pradės dar labiau kontroliuoti ir stebėti mokytojų darbą (Želvys, 2001). Tėvų ir kitų švietimu suinteresuotų grupių iniciatyvos gali būti menkos, nes dauguma jų mažai domisi vykdoma švietimo veikla ir menkai joje dalyvauja (Urbanovič, 2011). Atsakomybės prisiėmimas taip pat diskutuotinas, nes mokyklos viduje gali atsirasti konfliktai dėl atsakomybės pasidalijimo. Mokytojai gali nenorėti prisiimti daugiau atsakomybės. Kitas kontrargumentas yra susijęs su teikiama viešųjų paslaugų kokybe. Gali nutikti taip, jog ne visiems gyventojams bus užtikrinama vienoda švietimo paslaugų kokybė. Nėra vienos nuomonės ir dėl efektyvesnio mokyklos išteklių panaudojimo. Manoma, jog būtent centralizacija, o ne decentralizacija gali efektyviau paskirstyti išteklius tarp turtingų ir neturtingų regionų (Balevičienė, Urbanovič, 2011). Į sprendimų priėmimo procesus įtraukus daugiau žmonių didėja laiko ir darbo apmokėjimo sąnaudos. Pasirodo, jog decentralizacija kainuoja žymiai brangiau nei manyta (Bulajeva, Kaminskas, 2009). O išmatuoti decentralizacijos poveikį mokymosi rezultatams labai sunku, nes mokymosi procesus ir pačią mokyklą veikia visuomenėje vykstantys procesai (Šiurkienė, Bartaševičius, Valantinas, 2011).

Taigi, kaip matyti, decentralizacijos negalima laikyti absoliučia vertybe, kadangi ji turi privalumų ir trūkumų. Privalumai gali virsti trūkumais ir atvirkščiai.

**Centralizacijos privalumai švietime.** Išskiriami svarbiausi centralizacijos privalumai: veiklos efektyvumas (Bray, 2007), pasireiškia tuomet kai funkcijas atlieka maža grupelė centrinės valdžios planuotojų, ir taip išvengiama funkcijų dubliavimosi, kuris pasireiškia vietinės valdžios lygmenyje; nacionalinio identiteto išsaugojimas (Welsh, McGinn, 2008), lygybės užtikrinimas (Želvys, 2001), kuris įgyvendinamas standartizuojant švietimo turinį ir švietimo paslaugas; efektyvus išteklių paskirstymas (Welsh, McGinn, 2008), kai ištekliai paskirstomi ten, kur

jie reikalingiausi; suformuojamas kompetentingas ir kvalifikuotas kolektyvas (Urbanovič, 2011), todėl strateginius švietimo sprendimus priima aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai (Welsh, McGinn, 2008). Standartizacija ir standartai, kurie būdingi išskirtinai centralizuotai švietimo sistemai, padeda organizuoti vadybinį mokyklos darbą, leidžia palyginti mokymosi pasiekimus skirtinguose regionuose, tačiau per didelė standartizacija gali sukelti biurokratizavimo pavojų (Želvys, 2006). Urbanovič (2011) centralizacijos ir decentralizacijos iškilimą valstybės valdyme sieja su istoriniais laikotarpiais. Centralizuotas valdymo modelis dažniausiai pasitelkiamas krizinėms situacijoms valdyti, o krizėms pasibaigus ir suvokus, jog šis būdas nėra efektyvus, pasirenkama decentralizacijos strategija. Rado (2003), Welsh, McGinn (2008) kritikuoja centralizuotą švietimo sprendimų priėmimo procesą. Jų teigimu sprendimų priėmimo procesas tampa labai lėtas, kai vietos problemos yra sprendžiamos valstybės lygiu. Mokslininkai nagrinėjantys lyderystės procesus mokykloje, prieštarautų visuotiniam lygybės principui, kadangi tai trukdo reikštis kūrybiškumui ir inovatyvumui (Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2012).

Taigi, centralizacija nėra laikoma tinkamiausia priemone švietimo valdymui pagerinti. Centralizacija turi privalumų ir trūkumų.

**Centralizacijos ir decentralizacijos derinimas švietime.** Apie centralizacijos ir decentralizacijos derinimą viešajame valdyme rašė mažai Lietuvos ir užsienio mokslininkų (Baltušnikienė, 2004; Raipa, Backūnaitė, 2004; Cerych, 1997; Fullan, 1998; Bartaševičius, 2011). Decentralizacijos ir centralizacijos derinimas svarbus dėl sprendimų priėmimo procesų įgyvendinimo (Bartaševičius, 2011), švietimo kaitos procesų vyksmo (Fullan, 1998), veiksmingo funkcijų atlikimo (Raipa, Backūnaitė, 2004), siekiant išvengti piktnaudžiavimo tarnybine padėtimi. Sėkmingų organizacijų teorijos šalininkai akcentuoja, jog vienas iš tobulos organizacijos požymių yra centralizacijos ir decentralizacijos derinimas (Zakarevičius, Kontautienė, Gumuliauskienė, Pukelis, Savickienė, 2008). Visi šie autoriai nagrinėdami decentralizacijos ir centralizacijos santykį, daro išvadą, jog reikia derinti decentralizaciją ir centralizaciją. Raipa, Backūnaitė (2004) pastebi, jog ne visos funkcijos gali ir turi būti decentralizuojamos. Autoriai mano, jog būtina išlaikyti priežiūrą ir kontrolę paskirstant funkcijas taip, kad valstybės tarnautojai sau neprisiskirtų nebūdingų funkcijų. Centrinė valdžia privalo tiksliai apibrėžti funkcijas ir atsakomybės sritis, taip bus išvengta piktnaudžiavimo (Raipa, Backūnaitė, 2004). Baltušnikienė (2004) taip pat pritaria šiam požiūriui teigdama, jog siekiant garantuoti įvairių valdymo lygių sėkmingą funkcionavimą, būtina aiškiai detalizuoti švietimo valdymo subjektų kompetencijas. Autorė mano, jog kompetencijas detalizuoti galima tik centralizuotai. Cerych (1997) pastebi, jog švietimo valdymo sistemoje naudojamas centralizacijos ir decentralizacijos derinys. Kaip teigia mokslininkai, tik centralizacijos būdu galima įgyvendinti decentralizaciją. Be centralizacijos decentralizacija negalėtų būti įgyvendinta. Centrinė

valdžia formuoja užduotis ir strategines decentralizacijos kryptis. Būtent centrinė valdžia dalinasi atsakomybe ir įgaliojimais su vietinėmis institucijomis. Decentralizacija gali vykti tik centrinei valdžiai sutikus perleisti dalį įgaliojimų vietinei valdžiai. Kitaip tariant, centralizacija sudaro sąlygas plėstis decentralizacijai. Centrinė valdžia besidalindama atsakomybe su vietinėmis institucijomis, kartu išlaiko svarbius politikos formulavimo ir įgyvendinimo priežiūros vaidmenis. Tam tikras centralizacijos ir decentralizacijos balansas būtinas tam, kad efektyviai funkcionuotų valdžia (Cerych, 1997).

Vadinasi, vieni švietimo aspektai yra kontroliuojami laisviau, o kiti griežčiau. Nėra visiškos centralizacijos ar decentralizacijos, kadangi šie procesai visada vyksta kartu.

### 1.2.2. Mokykla švietimo decentralizacijos procese

**Galių suteikimas mokyklai.** Welsh, McGinn (2008) decentralizaciją ir didesnių galių suteikimą mokyklai siūlo analizuoti šiais aspektais: valandų skaičius per savaitę, pamokos per savaitę, statinių priežiūra, mokinių paskirstymas į klases, patikrinimų turinys ir dažnumas. Frommelt (2001) išskiria tokias galimas mokyklos veiklos sritis: pedagoginis savarankiškumas – didesnė laisvė pedagoginiams darbuotojams ugdymo organizavime; organizacinis savarankiškumas – didesnė laisvė skirstant klases ir krūvius mokytojams; personalo savarankiškumas – didesnė laisvė priimti sprendimus dėl mokytojų ir direktoriaus skyrimo ir atleidimo; finansinis savarankiškumas – didesnė laisvė disponuoti mokyklai skirtomis lėšomis; veiklos vertinimo savarankiškumas – didesnės laisvės suteikimas mokyklos bendruomenei. Šiuo metu Europoje išskiriamos tokios veiklos sritys, kurias mokykla galėtų vykdyti savarankiškai: ugdymo, finansų valdymo, veiklos organizavimo (Balevičienė, Urbanovič, 2011). Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje rekomenduojama didinti finansinį mokyklų lankstumą ir savarankiškumą. Taip pat rekomenduojama suteikti daugiau teisių, pačioms mokykloms reguliuoti švietimą. Įtraukti mokinius, mokyklos bendruomenę, socialinius partnerius, tėvus į mokyklos valdymo procesus (Žin., 2013, Nr., 140-7095). Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“, skatinama didinti mokyklos bendruomenės galias, deleguoti laisvę savivaldai (Vaičekauskienė, 2012). Europoje populiarėja dalinio savarankiškumo idėjos mokyklose. Pagal dalinio savarankiškumo idėją mokykla pati galėtų priimti sprendimus dėl mokyklos darbuotojų apmokėjimo tvarkos (Šiurkienė, Bartaševičius, Valantinas, 2011). Manoma, jog algų didinimo ir pareigų kėlimo klausimai, turėtų būti sprendžiami vietos administracijos lygmeniu. Taip pat rekomenduojama decentralizuoti priėmimo į mokyklą kriterijus ir procedūras, tai sudarytų galimybes taikyti įvairesnius priėmimo į mokyklą kriterijus. Yazdi (2013) mano, jog reikėtų decentralizuoti mokymosi išteklius ir vadovėlių pasirinkimą. Kitaip tariant autorius rekomenduoja išlaisvinti ugdymo sritį, nuo centrinės valdžios kišimosi. Taip pat autorius išskiria ir laiko planavimo sritį, teigdamas, jog centrinė valdžia turi

nustatyti tam tikrus rėmus, tačiau turi būti palikta didelė laisvė pačiai mokyklai planuoti savo laiką. Urbanovič, Patapas (2012), Lane (2001) mano, jog reikėtų suteikti didesnę finansinę galią mokykloms, disponuojant joms skirtomis lėšomis. Mokykloms įgijus didesnę finansinę savarankiškumą atsiranda didesnė galimybė konkuruoti su kitomis mokyklomis (Vaicekauskienė, 2012). Didesnis mokyklų savarankiškumas skatinamas siekiant: skatinti demokratiškų sprendimų priėmimo procesus mokyklų bendruomenėse, tobulinti valstybės finansų, skiriamų švietimui, efektyvesnę valdymą ir gerinti švietimo kokybę (Šiurkienė, Bartaševičius, Valantinas, 2011). Mokyklų savarankiškumo plėtojimas suteikia mokykloms galimybes laiku reaguoti į sparčius gyvenimo pokyčius, į netikėtus tikrovės iššūkius, į kintančius visuomenės poreikius (Žin., 2003, Nr. 71-3216). Taigi, galima sakyti, kad mokyklos galias priimti sprendimus tam tikrose veiklos srityse galima dar labiau plėsti, siekiant kokybiškesnio ir efektyvesnio mokyklos darbo. Tačiau mokyklos niekada nebus visiškai savarankiškos.

**Decentralizuotų ir centralizuotų mokyklos veiklos aspektų analizė.** Bulajeva, Kaminskas (2009) teigia, jog decentralizacija apima vienus švietimo sistemos aspektus, o centralizacija kitus. Bendrieji nacionaliniai Lietuvos švietimo tikslai įgyvendinami centralizuotai, o decentralizuotai sudaromos sąlygos vietos politikams ir mokyklų bendruomenių atstovams dalyvauti švietimo valdyme (Bartaševičius, 2011). Todėl galima sakyti, kad vienos Lietuvos mokyklų veiklos sritys yra centralizuotos, o kitos yra decentralizuotos. Užsienio mokslininkai išskiria tokias mokyklos veiklos sritis, kuriose galima nustatyti mokyklos savarankiškumą/nesavarankiškumą: procesas, darbuotojai, mokiniai, finansai ir misija (Welsh, McGinn, 2008), išteklių gavimas ir išteklių skirstymas, apskaita, mokyklų teisinė situacija, nekilnojamojo turto valdymas (Nowosad, 2003), biudžetas ir personalas, mokymo programa ir mokymo metodai, mokyklos išoriniai santykiai su vyriausybe ir vietos bendruomene (PB, 2007), ugdymas, tyrimai, ugdymo aplinkos formavimas, administracinės veiklos aptarnavimas, mokyklos komplektavimas, ne pamokinė veikla, pagalba mokiniui, saugumo užtikrinimas, viešųjų ryšių veiklos, ugdymo stebėseną ir rezultatų vertinimas (Ivenkov, 2011). Remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu sąlyginai galima išskirti tokias centralizuotas ir decentralizuotas mokyklos veiklos sritis: ugdymo turinys, mokinių vežiojimas, maitinimas, mokinių sveikatos priežiūra, apgyvendinimas, švietimo programų sudarymas, mokymosi pasiekimų organizavimas, materialinis švietimo aprūpinimas ir krūvis, mokyklų steigimas ir pertvarkymas, mokyklos vadovo skyrimas, švietimo finansavimas, kuris skirstomas į smulkesnes sritis: švietimo programų ir mokyklų finansavimas, darbo apmokėjimas, mokestis už švietimą, investicijos (Žin., 1991, Nr. 23-593).

Toliau, remiantis minėtais užsienio autorių darbais, bei Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu ir kitais švietimo dokumentais, mokyklos veikla suskirstyta į kelias sritis: ugdymo turinio ir procesų, organizacinių procesų, personalo, materialinių ir finansinių išteklių. Kiekvienoje veikloje



atskleidžiamas konkrečių aspektų savarankiškumas ir nesavarankiškumas (žr. 1.3; 1.4; 1.5; 1.6 lent.). Šiame darbe, tuo pačiu ir lentelėje centralizuotas procesas suprantamas, kaip Švietimo ir mokslo ministerijos, savivaldybės įgaliojimų vykdymas tam tikroje veiklos srityje. Decentralizuotas procesas suprantamas, kaip mokyklos savarankiškumas ir laisvė priimti sprendimus tam tikruose švietimo aspektuose. Centralizacijos ir decentralizacijos derinimo procesas, suprantamas, kaip sprendimų priėmimo procesas, kuriame dalyvauja Švietimo ir mokslo ministerija, savivaldybė ir mokykla.

1.3 lentelė

### Centralizacijos ir decentralizacijos procesai ugdymo turinio ir procesų srityje

Tema	Mokyklos veiklos sričių kategorijos	Mokyklos veiklos sričių subkategorijos	Decentralizuotas procesas	Centralizuotas procesas	Centralizacijos ir decentralizacijos procesų derinimas	
Ugdymo turinio ir procesų sritis	Mokymo priemonės	Vadovėlių vertinimas		✓		
		Vadovėlių įsigijimas			✓	
	Ugdymo programos	Ugdymo programų akreditavimas			✓	
		Ugdymo programų sudarymas				✓
	Tvarkaraščių sudarymas	Pamokų trukmės nustatymas			✓	
		Pamokų skaičiaus nustatymas.				✓
	Ugdymo planų sudarymas	Ugdymo plano gairių rengimas			✓	
		Atostogų datos nustatymas			✓	
		Mokslo dienų skaičiaus nustatymas			✓	
		Mokyklos ugdymo plano projekto parengimas	✓			
		Išsilavinimo standartų nustatymas			✓	
	Klasių kompleksavimas	Maksimalaus mokinių klasėje skaičiaus nustatymas			✓	
		Klasių kompleksų nustatymas			✓	
	Mokymosi pasiekimai	Mokinių pažangos ir mokymosi pasiekimų vertinimas		✓		
		Egzaminų užduočių rengimas			✓	
		Egzaminų vykdymo vietos nustatymas			✓	

Sudaryta: darbo autorės

Kaip matyti iš lentelės, ugdymo turinio ir procesų srityje, Lietuvos mokyklos turi mažai savarankiškumo. Pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo (Žin., 1991, Nr. 23-593) 2 dalies 6 – 11 punktus nustatomos ugdymo programos, Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymu tvirtinami ugdymo programų akreditacijos kriterijai ir jos vykdymo tvarka (Žin., 2012, Nr. 2-59), taip pat tvirtinamos vidurinio ugdymo programos (Žin., 2011, Nr. 97-4599).

Skirtingai nuo procedūrų, kurios reglamentuoja ugdymo turinį, programas, pasiekimų vertinimą, mokyklos turi didelę laisvę pasirenkamų dalykų programų srityje. Mokyklos pačios konkretina ugdymo turinį, sudaro formaliojo švietimo programas, pasirenka programų perteikimo būdus (Žin., 1991, Nr. 23-593). Mokyklų ugdymo planas rengiamas, vadovaujantis bendrųjų ugdymo planų nuostatomis. Remiantis Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu, mokyklos ugdymo turinys formuojamas atrenkant ir pritaikant ugdymo turinį pagal mokyklos tikslus, Lietuvos visuomenės vertybes, konkrečius mokinių ugdymo(si) poreikius, vadovaujantis pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programomis. Konkrečioje mokykloje susitariama dėl ugdymo plano turinio, formos ir struktūros (Žin., 2011, Nr. 71-3449).

Lietuvos mokyklose vis dar egzistuoja standartizuota pasiekimų vertinimo sistema. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu tvirtinama brandos egzaminų organizavimo ir vykdymo tvarka, kalbų, įskaitų, pagrindinio ugdymo pasiekimo patikrinimo nuostatai ir kompiuterinio raštingumo nuostatai (Žin., 2010, Nr. 152-7765), mokinių pažangos ir vertinimų tvarka (Žin., 2004, Nr. 35-115). Šiais įsakymais nustatoma egzaminų laikymo tvarka, egzaminų programų rengimo tvarka, nustatoma egzaminų vykdymo vieta ir egzaminų vykdytojai, bei kita. Lietuvos Respublikos teisės aktai užtikrina, vienodas mokinių vertinimo galimybes.

Mokyklos turi pakankami daug laisvės renkantis vadovėlius ir mokymo metodus. Vadovėlių įsigijimo tvarka anksčiau buvo labai centralizuota. Nupirktas visas vadovėlio tiražas buvo dalijamas visoms mokykloms. Šiuo metu mokyklos turi daugiau laisvės sprendžiant kiek ir kokių vadovėlių joms reikia (Ditkevičiūtė, Jašinauskas, Kalvaitis, Šleževičius, 2011). Vadovaujantis Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymu atliekamas bendrojo ugdymo dalykų vadovėlių ir kitų mokymo priemonių vertinimas. Įvertintų ir tinkamų vadovėlių sąrašas pateikiamas vadovėlių duomenų bazėje. Mokytojai sudaro pageidaujamų vadovėlių sąrašą iš duomenų bazės (Žin., 2011, Nr. 155-7372). Mokyklos vadovas, suderinęs su mokyklos taryba, priima sprendimus dėl vadovėlių ir kitų mokymo priemonių įsigijimo. Mokymo priemonės ir vadovėliai įsigijami už mokinio krepšelio lėšas. Švietimo ir mokslo ministerija nustato švietimo aprūpinimo standartus (Žin., 2011, Nr. 155-7373). Kaip teigia, Bartaševičius (2011) vadovėlių vertinimas vis dar išlieka valstybės prerogatyva.

Klasių komplektavimo srityje mokyklos yra mažiau savarankiškos. Savivaldybei perduota teisė priimti sprendimus dėl klasių komplektavimo ir jungimo. Patvirtinus naują klasių komplektavimo

tvarką savivaldybė galės lanksčiau sudaryti bendrojo lavinimo klases (Žin., 2011, Nr. 92-4384). Mokyklos turi mažiau savarankiškumo sudarant tvarkaraščius ir organizuojant papildomą ugdymą. Tvarkaraščių sudarymas yra reglamentuotas, todėl mokykla turi tiksliai laikytis nustatyto reglamento. Pagal Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymą tvirtinami, įskaitu, brandos egzaminų, pagrindinio ugdymo pasiekimų vertinimo tvarkaraščiai (Žin., 2013, Nr.114-5700), tvirtinamas atostogų laikas ir trukmė, ugdymo proceso trukmė ir pabaiga, pamokos trukmė. Mokykla vykdanči ugdymą tautinės mažumos kalba gali keisti Pavasario, Žiemos ir papildomų atostogų laiką 5 klasės mokiniams (Žin., 2013, Nr.114-5700). Taip nacionaliniu lygmeniu nustatomos sąlygos kada mokiniai gali nevykti į mokyklą (Žin., 2011, Nr.71-3449). Organizuojant papildomą ugdymą mokykla turi gauti papildomas lėšas iš mokinio krepšelio šiai veiklai organizuoti. Kadangi šias lėšas skirsto savivaldybė, tai tuo pačiu ir sprendžia dėl papildomo ugdymo organizavimo mokykloje.

1.4 lentelė

#### Centralizacijos ir decentralizacijos procesai personalo valdymo srityje

Tema	Mokyklos veiklos sričių kategorijos	Mokyklos veiklos sričių subkategorijos	Decentralizuotas procesas	Centralizuotas procesas	Centralizacijos ir decentralizacijos procesų derinimas
Personalo valdymo sritis	Mokyklos darbuotojų įdarbinimas	Mokyklos vadovo skyrimas į pareigas		✓	
		Mokyklos vadovo atleidimas iš pareigų.		✓	
		Pareigybių skaičiaus patvirtinimas			✓
		Mokytojų priėmimas į darbą	✓		
	Mokyklos darbuotojų veiklos tobulinimas	Kvalifikacijos tobulinimo priemonės pasirinkimas	✓		
		Kvalifikacijos tobulinimo paslaugų teikėjo pasirinkimas	✓		
	Mokyklos darbuotojų veiklos įvertinimas	Mokyklos vadovo atestacijos vykdymas			✓
		Mokytojų atestacijos vykdymas			✓

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Mokyklos steigėjas apskaičiuoja reikalingą pareigybių skaičių mokykloje, remiantis mokinių skaičiumi (Žin., 2012, Nr. 63-3180). Mokyklai nustatomas maksimalus leistinas pareigybių skaičius, tačiau konkretų pareigybių sąrašą ir struktūrą tvirtina pats mokyklos vadovas, gavęs steigėjo pritarimą. Įstaigos vadovas tvirtina etatų sąrašą pagal nustatytus asignavimus darbo užmokesčiui, tačiau jis gali keisti etatus mažindamas jų skaičių (Žin., 2012, Nr. 63-3180).

Mokyklos neturi laisvės skiriant ir atleidžiant mokyklos vadovą (Žin., 2011, Nr. 83-4050). Pagal naują mokyklų vadovo skyrimo tvarką kandidatai į mokyklos vadovus privalo pasitikrinti savo kompetencijas nacionalinėje vertinimo agentūroje. Siekiama, kad mokyklos vadovais taptų kompetentingi vadovai. Mokyklų vadovai renkama viešojo konkurso būdu. Sudaroma vertinimo komisija, į kurios sudėtį įeina ir mokyklos bendruomenės paskirti du nariai (Žin., 2011, Nr. 83-4050). Vadinasi, balso teisę, savivaldybės rengiamo konkurso komisijoje turi ir mokyklos bendruomenė. Tačiau galutinį sprendimą dėl mokyklos vadovo priėmimo ir atleidimo iš pareigų priima mokyklos steigėjas. Mokyklos vadovas nusprendęs atestuotis privalo gauti mokyklos tarybos pritarimą. Mokyklos vadovų atestaciją vykdo savivaldybių mokyklų vykdomųjų institucijų sudarytos atestacijos komisijos. Atestacijos komisijos narius tvirtina mokyklos steigėjas, savivaldybės vykdomoji institucija ar viešosios įstaigos visuotinis dalininkų susirinkimas. Atestacijos komisija sprendžia dėl kvalifikacinės kategorijos suteikimo mokyklos vadovui. Tuo tarpu mokytojų atestacija vykdoma pačioje mokykloje, sudaroma atestacijos komisija, kurios pirmininku dažniausiai būna direktorius (Žin., 2005, Nr. 108-3974).

Tačiau Lietuvos mokykloms suteikta didelė laisvė įdarbinant ir atleidžiant mokytojus. Pretendentai, kurie atitinka (Žin., 1991, Nr. 23-593) 48 straipsnyje nustatytus reikalavimus, kviečiami į pokalbį su mokyklos direktoriumi. Mokyklos tarybos atstovai gali stebėti pokalbį. Mokyklos direktorius išklauses stebėtojų nuomonę priima sprendimą, kurį pretendantą priimti į darbą (Žin., 2011, Nr. 115-5419).

Pagal Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymą tvirtinami kvalifikaciniai reikalavimai mokytojams, bei nusakomos ribos ir kompetencijų sritys, kurias turi pasiekti asmuo norintis įgyti valstybės pripažįstamą pedagogo kvalifikaciją (Žin., 1991, Nr. 23-593; Žin., 2005, Nr. 43-1395; Žin., 2012, Nr. 62-3152). Kvalifikacijos tobulinimo koncepcijoje, kvalifikacijos tobulinimas ir nuolatinis mokymasis suprantamas, kaip būtinybė. Kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikia atitinkamos institucijos. Šios institucijos yra akredituojamos Švietimo ir mokslo ministerijos nustatyta tvarka. Pedagogas iš anksto privalo būti informuotas, kokia lėšų suma ir kokio pobūdžio kvalifikacijos tobulinimo veiklai jam yra skirta. Atsižvelgdamas į turimas lėšas ir kvalifikacijos tobulinimo sritį pedagogas savo nuožiūra renka pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų teikėją (Žin., 2012, Nr. 62-3152). Pagal Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymą nustatoma kvalifikacijos tobulinimo trukmė: „pirmaisiais pedagoginio darbo

metais pedagogo kvalifikacijos tobulinimas, pirmiausia vykstantis kolegialaus patirties perėmimo forma, turi užimti ne mažiau kaip vieną trečiąją viso apmokamo pedagogo darbo laiko“ (Žin., 2012, Nr. 62-3152 ). Taip pat nustatoma teisė gauti kvalifikacijos tobulinimo stažuotę (Žin., 2012, Nr. 62-3152 ).

1.5 lentelė

**Centralizacijos ir decentralizacijos procesai materialinių ir finansinių išteklių srityje**

Tema	Mokyklos veiklos kategorijos	Mokyklų veiklos subkategorijos	Decentralizuoti procesai	Centralizuoti procesai	Decentralizacijos ir centralizacijos proceso derinimas	
Materialinių ir finansinių išteklių sritis	Disponavimas skirtomis lėšomis	Mokinio krepšelio persikirstymas savivaldybėms.		✓		
		Mokinio krepšelio metodikos nustatymas		✓		
	Disponavimas kitomis lėšomis	Lėšų taupymas				✓
		Kitų lėšų pritraukimas				✓
	Ugdymo prekių pirkimas	Viešųjų pirkimų organizavimas	✓			
	Darbo užmokesčio nustatymas	Koeficientų nustatymas			✓	
		Priedų skyrimas		✓		
	Mokyklos turto naudojimas	Transporto įsigijimas			✓	
		Mokyklos turto nuoma				✓

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Švietimo finansavimo tvarką reglamentuoja Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (Žin., 1991, Nr. 23-593). Švietimo finansavimas pagal Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą apima: investicijas į švietimo plėtotę, švietimo programų ir mokyklų finansavimą, mokyklų vadovų ir kitų darbuotojų darbo apmokėjimą, apmokėjimą už švietimą (Žin., 1991, Nr. 23-593). Švietimo finansavimo šaltinius sudaro: valstybės biudžeto ir savivaldybių biudžetų asignavimai, kitos lėšos. Taip pat atskirai yra apibrėžiamos ūkio lėšos, kurias mokykloms skiria valstybė ar savivaldybė. Mokyklos taip pat gauna lėšas iš kitų šaltinių: 2 proc. parama iš fizinių asmenų, turto nuomos, teikiamų švietimo paslaugų. Mokesčio dydį už neformalųjį švietimą, mokinių tėvų pageidavimu teikiamas papildomas paslaugas mokiniams, nustato mokyklos steigėjas (Žin., 1991, Nr. 23-593). Mokyklų finansavimas remiasi Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinta mokinio krepšelio

lėšų apskaičiavimo ir paskirstymo metodika (Žin., 2001, Nr. 57-2040). Šias lėšas gauna savivaldybės ir jas perskirsto mokykloms. Mokinio krepšelio lėšos perskirstomos darbo užmokesčiui apmokėti, mokytojų kvalifikacijai kelti, mokymo priemonėms, egzaminams vykdyti ir kita. Mokinio krepšelio principu finansuojamos ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio, formaliojo švietimo programos papildantys ir mokinių saviraiškos poreikius tenkinantys šių programų moduliai. Mokinio krepšelio dydį nustato valstybė. Pagrindinis mokyklų finansavimo šaltinis yra nacionalinis biudžetas. Mokyklų biudžetas planuojamas ir vykdomas pagal Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymą (Žin., 1991, Nr. 23-593). Mokyklos skiriamas lėšas gali išleisti tik pagal iš anksto savivaldybės patvirtintą išlaidų sąmatą. Savivaldybės išlieka svarbiausiomis mokyklų finansų reguliuotojomis, kadangi jos sprendžia, kaip perskirstyti mokinio krepšelio lėšas mokykloms. Dalis Lietuvos mokyklų, turi savo buhalterijas, tačiau vis dar išlieka ir centralizuotos mokyklų buhalterijos (Bartaševičius, 2011). Šioje srityje mokyklos yra mažai savarankiškos.

Pagal Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymą nustatoma: pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarka (Žin., 2013, Nr. 133-6804). Nustatant atlyginimų koeficientus nustatomos vienodos algos dydžio ribos. Atlyginimo nustatymas priklauso nuo darbo stažo, kvalifikacijos, atestacijos, pasiruošimo pamokoms, vadovavimo grupei, neformaliojo ugdymo valandų skaičiaus ir kitų papildomų darbų. Atlygio priedą skiria švietimo įstaigos vadovas, remdamasis labai detaliais priedų ir išmokų tvarka (Žin., 2013, Nr. 133-6804).

Savivaldybės turtą sudaro: ilgalaikis materialusis; nematerialusis; finansinis; trumpalaikis materialusis. Savivaldybės turtą įgyja pagal sandorius, gaudama pajamas iš savivaldybės turto disponavimo, pagal testamentą ir kitais įstatymų numatytais atvejais. Savivaldybės turtu disponuoti gali savivaldybės įmonės, įstaigos ir organizacijos - patikėjimo teise. Kadangi dauguma Lietuvos mokyklų yra biudžetinės įstaigos, vadinasi mokyklos yra savivaldybės įstaigos. Savivaldybės suteikia teisę mokykloms patikėjimo teise disponuoti ir valdyti jų turtą. Turtas gali būti naudojamas ir valdomas tik įstatymų numatyta tvarka. Valstybės ir savivaldybės turto valdymo, naudojimo ir disponavimo tvarką nustato Lietuvos Respublikos įstatymai, švietimo įstaigos nuostatai (Žin., 1998, Nr. 54-1492). Sprendimą dėl ilgalaikio materialiojo turto nuomos gali priimti valstybės turto valdytojas. Ilgalaikio materialiojo turto nuoma vykdoma atviro ir uždaro konkurso tvarka. Mokyklos direktorius sprendžia dėl mokyklos patalpų nuomos, tačiau jo sprendimą privalo patvirtinti mokyklos steigėjas. Mokyklos vadovas yra atsakingas už tai kam yra nuomojamos patalpos. Švietimo ir mokslo ministerija viešojo konkurso būdu perka savivaldybėms mokyklinius autobusus. Savivaldybės patikėjimo teise valdo mokyklinius autobusus. Savivaldybėms nuosavybėn perėmus turtą, ji perduoda mokykloms patikėjimo teise jį valdyti, disponuoti ir naudoti (Lietuvos Respublikos Vyriausybės..., 2013).

**Centralizacijos ir decentralizacijos procesai mokyklos organizacinių procesų srityje**

Tema	Mokyklos veiklos kategorijos	Mokyklos veiklos subkategorijos	Decentralizuoti procesai	Centralizuoti procesai	Decentralizacijos ir centralizacijos proceso derinimas
Organizacinių procesų sritis	Mokyklos reorganizavimas	Mokyklos tipo parinkimas		✓	
	Mokyklų veiklos priežiūra	Vidinis mokyklos veiklos įšivertinimas	✓		
		Išorinis mokyklos veiklos kokybės vertinimas		✓	
	Mokinių maitinimas	Maitinimo paslaugų tiekėjo patvirtinimas		✓	
		Mokinių maitinimo organizavimas			✓
	Sveikatos priežiūra	Civilinės saugos mokyklose nustatymas ir priežiūra		✓	
		Saugios aplinkos mokiniams kūrimas	✓		
	Mokinių vežiojimas	Nustatomas vežiojimo maršrutas		✓	
		Transporto panaudojimo tvarka		✓	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Lietuvos mokyklose išorinis vertinimas vykdomas centralizuotai. Mokyklų išorės vertinimą organizuoja nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra ir savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija arba savivaldybės vykdomoji institucija ar jos įgaliotas asmuo, savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, valstybinės ir savivaldybės mokyklos – viešosios įstaigos ir kita. Išorės vertintojų komanda atlieka mokyklos išorinį vertinimą (Žin., 2009, Nr. 40-1517). Išorinis vertinimo pagrindinis tikslas skatinti mokyklas tobulėti (Žin., 2009, Nr. 40-1517). Atliekant mokyklos vidinį veiklos vertinimą mokyklos turi daugiau savarankiškumo. Vidinį vertinimą atlieka pačios mokyklos darbuotojai (Žin., 1991, Nr. 23-593). Mokyklai suteikiama didelė laisvė atliekant vidinį vertinimą, tačiau neatleidžia mokyklos vadovo ir bendruomenės nuo jų veiklos stebėsenos (Balčiūnas, Valuckienė, 2009).

Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimu, tvirtinamos mokyklų vykdančių formaliojo švietimo programos, tinklo kūrimo taisyklės (Žin., 2004, Nr. 95-3509; 2008, Nr. 37-1336), bendrojo lavinimo, specialiojo ugdymo, profesinio mokymo mokyklų, pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikiančių įstaigų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo ir pertvarkymo kriterijų sąrašas (Žin., 2011, Nr. 92-4384). Bendrojo lavinimo mokykla pertvarkoma, likviduojama ar reorganizuojama steigėjo sprendimu (Žin., 2004, Nr. 95-3509).

Mokiniam teikiama socialinę paramą nustato Lietuvos Respublikos socialinės paramos mokiniams įstatymas. Mokiniai turi teisę į nemokamus pietus (Žin., 2006, Nr. 73-2755). Maitinimo normas mokiniams nustato Švietimo ir mokslo ministerija (Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas, 2013). Mokyklos steigėjas atsako už tikslingą lėšų panaudojimą socialinės paramos įstatymui įgyvendinti. Taip pat nustato mokinių nemokamo maitinimo kainas remiantis įstatymų nustatyta tvarka (Žin., 2006, Nr. 73-2755). Už mokinių nemokamo maitinimo organizavimą bendrojo lavinimo mokykloje atsako mokyklos steigėjas (Žin., 1991, Nr. 23-593). Maitinimo paslaugos perkamos vadovaujantis Viešųjų pirkimų įstatymu (Žin., 1996, Nr. 84-2000). Mokyklos vykdančios bendrojo ugdymo programos laikosi bendrųjų sveikatos saugos reikalavimų. Mokyklos laikosi higienos normų eksploatuodamos mokyklų statinius. Sveikatos apsaugos ministro įsakymu nustatomi patalpų įrengimo, apšvietimo, vėdinimo, šildymo ir kiti kriterijai (Žin., 2010, Nr. 89-4739). Visuomenės sveikatos priežiūros specialistas, vykdo sveikatos priežiūrą mokykloje. Savivaldybė remia mokinių sveikatos priežiūrą, steigdama visuomenės sveikatos priežiūros specialistų etatus mažesniai mokinių skaičiui (Žin., 2005, Nr. 153-5657).

Kaip matyti, vienoje veiklos srityse mokyklos yra mažiau savarankiškos, o kitose yra daugiau savarankiškos priimti sprendimus. Apžvelgus decentralizacijos ir centralizacijos santykio raišką Lietuvos mokyklose, galima teigti, jog Lietuvos mokyklos žmogiškųjų išteklių, ugdymo turinio ir procesų veiklos srityse turi daugiau savarankiškumo, negu materialinių, finansinių išteklių, organizacinių procesų srityje. Lentelėje pateikti duomenys atskleidė, kad vis dar didžioji dalis mokyklos veiklos sričių, yra centralizuotos. Daugumą sprendimų susijusių su mokyklos veikla vis dar priima Švietimo ir mokslo ministerija ir mokyklų steigėjai.

### **Veiksniai sąlygojantys decentralizacijos įgyvendinimą mokykloje.**

Decentralizacijos įgyvendinimą sąlygoja politinis, teisinis, ekonominis ir administracinis kontekstas. Urbanovič (2011) atlikusi tyrimą „Mokyklos autonomijos valdymo modelis“ nustatė, jog decentralizacijos įgyvendinimą mokykloje riboja: centralizacijos dominavimas, valdymo kompetencijos trūkumas, finansiniai suvaržymai, nuoseklios nacionalinės ir savivaldybių politikos trūkumas, iniciatyvų „iš apačios“ trūkumas. Žvirdauskas (2010) mano, jog mokyklų savarankiškumą riboja: steigėjo veikla, norminiai dokumentai, bendruomenės mąstymas, vadovo savybės bei išteklių valdymo suvaržymai.



*Finansiniai suvaržymai.* Žvirdausko (2010), Vaicekauskienės (2013), teigimu pagrindiniai mokyklų finansiniai suvaržymai: mokyklų finansavimo tvarka ir teisinė forma. Kubiczek (2002) teigimu, mokyklos finansiniai suvaržymai atsiranda dėl valstybės nustatytų bendrų standartų, kitaip tariant konkrečių rėmų. Vaicekauskienė (2009) taip pat pritaria požiūriui, jog mokyklą varžo reglamentai, jos tampa reikalavimų, nuostatų, reglamentų vykdytojomis. Šiuo metu Lietuvos Respublikos teisės aktuose neapibrėžtos finansavimo sąlygos neskatina decentralizacijos įgyvendinimo mokyklose. Pinigų gavimas mokyklose yra sunkiai prognozuojamas, nes mokyklos finansavimas kiekvienais metais kinta, priklausomai nuo mokinių skaičiaus. Gaidienės (2012) nuomone reikėtų konkretizuoti mokyklų finansavimo politiką. Mokyklos teisiniuose dokumentuose turi būti aiškiai nustatyta iš kokių konkrečių šaltinių mokykla planuoja gauti pinigus ir kokiems tikslams planuoja išleisti iš kiekvieno šaltinio gautus pinigus. Taip pat manoma, jog reikėtų parengti aiškius papildomo (tikslinio) mokyklų finansavimo kriterijus, kad mokyklos galėtų realiai planuoti savo veiklą (Gaidienė, 2012).

*Iniciatyvų trūkumas.* Lietuvos mokyklų vadovų požiūriu mokiniai, jų tėvai, mokytojai nėra linkę dalyvauti mokyklos sprendimo priėmimo procesuose. Decentralizacija dažnai būna nepilna, vien dėl to, kad egzistuoja psichologiniai barjerai pačiose mokyklose (Želvys, 2006). Mokyklos bendruomenės turi patarimojo pobūdžio teisę mokykloje. Tačiau daugelyje sričių mokyklų bendruomenės sprendimams reikalingas mokyklos steigėjo ar mokyklos vadovo pritarimas. Todėl mokyklų bendruomenių savarankiškumas priklauso nuo mokyklos vadovo ir mokyklos steigėjo poreikių, bet tuo pačiu ir nuo pačios mokyklos bendruomenės iniciatyvumo (Sosunov, 2012).

*Kompetencijos trūkumas.* Pagal išsilavinimo lygį Lietuvos mokytojai yra vieni stipriausių Europoje, tačiau jiems trūksta šiuolaikinio pedagoginio išsilavinimo (Vaicekauskienė, 2009). Kompetencija daugiau siejasi su žinių ir patirties tam tikroje veikloje laipsniu. Kipro mokyklose atliktų tyrimų rezultatai rodo, jog mokytojų įgalinimas, mokyklos personalo ugdymas, galios pasiskirstymas mokyklos aplinkoje daro tiesioginę įtaką mokyklos veiklai (Pashiardis, 2004). Kontautienės, Melnikovos (2010), teigimu mokyklos veiklos sėkmingumas stipriai priklauso nuo mokyklos vadovo vadybinės kompetencijos.

*Centralizacijos dominavimas.* Lietuva, iš sovietinių laikų paveldėjo labai centralizuotą švietimo sistemą (Bartaševičius, 2011). Kartu buvo perimta senoji švietimo priežiūra. Modernizavus švietimo priežiūrą, vykdoma švelnesnė švietimo priežiūra ir stebėsena. Vertinama mokytojo, mokyklos ir švietimo sistemos veikla (Vaicekauskienė, 2009). Švietimo įstatyme ir toliau įtvirtinamas centrinės valdžios prioritetą savivaldybių ir pačių ugdymo įstaigų atžvilgiu (Želvys,

2006). Urbanovič (2009) mano, jog švietimo sprendimai priimami nepakankamai arti tų, kurie galėtų pasinaudoti teikiama švietimo nauda.

*Nuoseklios nacionalinės ir savivaldybių politikos trūkumas.* Tyrimo „Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumas“ autoriai (Cibulskas, Žydžiūnaitė, Kruopas, Šišla, Prakapas, Tamošaitytė, Dziurichienė, 2010), pažymi, jog konceptualiose švietimo dokumentuose, nors ir kalbama apie mokyklų valdymo liberalizavimą, tačiau praktikoje tai nėra įgyvendinama. Šiam požiūriui pritaria ir kiti mokslininkai (Valantinas, Balevičienė, Bartaševičius, Paurienė, Vaicekauskienė, Vaičiūnaitė, 2012; Duoblienė, 2010; Gaidienė, 2012; Vaicekauskienė, 2012) teigdami, jog realus mokyklų savarankiškumas nėra užtikrinamas. Penkioliktosios Lietuvos Respublikos vyriausybės 2008 - 2009 metų programoje, Valstybinėje švietimo 2003-2012 metų strategijoje išdėstytos svarbiausios pertvarkos švietimo srityje, nebuvo įgyvendintos. Mokslininkų nuomone, buvo priimta pernelyg atsargi, galiausiai daugeliu aspektų išryškėjusi kaip „trypčiojimo“ vietoje pozicija, o švietimo politikų perspektyvų numatymas 2012 metams buvo pernelyg geras. Kita vertus vykdomos švietimo reformoms nebuvo tinkamai pasiruošta, jos vyko nenuosekliai, buvo nuolat taisomos. Kita vertus, Lietuvos politikai kreipia mažai dėmesio į administracinės decentralizacijos įgyvendinimą mokyklose. Didesnis dėmesys skiriamas mokyklos savivaldos stiprinimu. Todėl lieka dar daug erdvės, tobulinti švietimo sistemos ir institucijų veiklą (Bulajeva, Kaminskas, 2009).

Taigi matyti, jog decentralizacijos įgyvendinimą mokykloje sąlygoja: finansiniai suvaržymai, centralizacijos dominavimas, kompetencijos trūkumas, nuoseklios švietimo politikos nebuvimas, iniciatyvų trūkumas. Galima numanyti, jog panaikinus šias kliūtis, būtų galima sudaryti sąlygas realiam mokyklų savarankiškumui vystytis.

## 2. DECENTRALIZACIJOS ĮGYVENDINIMO ŠVIETIMO SISTEMOJE TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

### 2.1. Tyrimo metodologijos pagrindimas

Siekiant iširti decentralizacijos įgyvendinimą Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos valdyme, buvo išanalizuotos Lietuvos bei užsienio autorių mokslinės publikacijos. Atlikta Lietuvos Respublikos teisės aktų, vyriausybės nutarimų, strategijų, statistinių duomenų analizė. Duomenys buvo sisteminti ir lyginami. Taip pat išanalizuotas Prezidento Jono Žemaičio strateginis veiklos planas, nuostatai, darbo tvarkos taisyklės bei atliktas kokybinis tyrimas Raseinių Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje. Tyrimui pasirinkti kokybiniai tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė; dokumentų analizė; pusiau struktūruotas ekspertinis interviu ir jo turinio analizė; apibendrinimas; grafinis atvaizdavimas, kurie suteikė galimybę įvertinti decentralizacijos įgyvendinimą Raseinių Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje bei numatyti decentralizacijos diegimo galimybes. Tokį pasirinkimą nulėmė būtent tai, jog bus bandoma konceptualizuoti naują mokyklos valdymo modelį. Šiam tikslui pasiekti yra tinkamesnis kokybinis tyrimo metodas. Kiekybiniu tyrimu neįmanoma rasti naujų idėjų, kaip tobulinti tiriamą reiškinį, tokios idėjos kyla tik remiantis kokybiniais tyrimais (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, I d., 2008).

**Metodų trianguliacija.** Telešienė (2008) nurodo tris trianguliacijos formas: informacijos šaltinių trianguliacija, kai renkami skirtingi informaciniai šaltiniai, duomenų rinkimo metodų trianguliacija, kai informacija apie tyrimo problemą renkama skirtingais duomenų rinkimo metodais, duomenų analizės metodų trianguliacija, kai taikomi keli duomenų analizės metodai tų pačių duomenų analizei. Žydžiūnaitė (2006) papildė šias formas, tyrėjų, kai skirtingų mokslo kryptų atstovai tiria tą patį reiškinį iš skirtingų pozicijų, ir teorinės metodologijos variantais. Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008) nagrinėdami trianguliacijos principą kokybiniuose tyrimuose, aiškina jos esmę. Autorių manymu trianguliacijos principo taikymas kokybiniame tyrime visų pirma reiškia, renkamų pirminių informacijos šaltinių ar duomenų rinkimo metodų panaudojimą, siekiant išanalizuoti tyrimo problemą. Pasak Telešienės (2008) trianguliacija yra skirtingų tyrimo metodologijų ar metodų derinimas tam pačiam reiškiniui tirti. Norint visapusiškai išanalizuoti tyrimo problemą reikia pasiremti skirtingais duomenų šaltiniais. Pagrindinis trianguliacijos taikymo tyrime privalumas – didesnis tyrimo validumo užtikrinimas. Trianguliacijos paskirtis atskleisti nuomonių įvairovę ir jos ištakas.

Baigiamajame magistro darbe buvo taikoma metodų trianguliacija:

- Iš pradžių buvo renkami pirminiai duomenys apie decentralizacijos reiškinį, siekiant išsiaiškinti šio reiškinio esmę. Decentralizacija buvo analizuojama remiantis

Baltušnikienė (2009), Astrauskas (2007), Raipa, Backūnaitė (2004), Urbanovič (2009) ir kitais mokslininkais. Tokiu būdu buvo atskleidžiami bendrieji decentralizacijos ypatumai. Tuomet, jau išsiaiškinus decentralizacijos ypatumus, jų buvo ieškoma Lietuvos teisiniuose dokumentuose: Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatyme (Žin., 1999, Nr. 60-1945), Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatyme (Žin., 2008, Nr. 113-4290) ir kituose dokumentuose. Pirminė informacija buvo renkama nuosekliai, siekiant gautą informaciją apie decentralizacijos esmę ir bruožus, papildyti dokumentų apžvalga.

- Norint susidaryti tiriamos problemos nuodugnesnį vaizdą, buvo analizuojami įvairūs požiūriai (Urbanovič, 2011; Urbanovič, 2009; Welsh, McGinn, 2008) apie decentralizacijos privalumus ir trūkumus, dvilypumą, tobulinimo galimybes ir kita. Decentralizacijos reiškinys buvo analizuojamas iš skirtingų pozicijų, todėl buvo visapusiškai pažvelgta į tyrimo objektą.
- Siekiant atskleisti decentralizacijos įgyvendinimą švietimo sistemoje, interviu metu buvo renkami duomenys, kurie buvo papildyti jau anksčiau surinktais duomenimis apie decentralizaciją. Galima sakyti, jog atlikta dokumentų analizė, teorinė analizė laikoma interviu komponentais, siekiant atskleisti bendrą decentralizacijos įgyvendinimo švietime situaciją.

**Atvejo analizė.** Atvejo analizės ypatumas tas, kad tyrimą sudaro vienas atskiras objektas (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, I d., 2008). Šiuo atveju, generalinės aibės objektas yra Raseinių Prezidento Jono Žemaičio gimnazija. Gimnazija pasirinkta tyrimui todėl, kad ji realizuoja decentralizaciją. Atvejo analizei būdingas apibendrinimas. Todėl atvejo tyrimo objektas turi būti tipiškas tiriamųjų generalinės aibės atstovas (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, I d., 2008). Gimnazija yra laikoma bendrojo ugdymo mokyklos tipu, ji pasirinkta tyrimui, nes yra tipiška gimnazija. Gimnazija gali būti skirta 15–18 metų mokiniams mokytis pagal pagrindinio ugdymo programos antrąją dalį ir akredituotą vidurinio ugdymo programą, skirta 11–18 metų mokiniams mokytis pagal pagrindinio ugdymo programą ir akredituotą vidurinio ugdymo programą, 7 (6)–18 metų mokiniams – pagal pradinio, pagrindinio ugdymo programas ir akredituotą vidurinio ugdymo programą (Žin., 2011, Nr. 79-3869). Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje mokosi 15–18 metų mokiniai, pagal pagrindinio ugdymo programos antrąją dalį ir akredituotą vidurinio ugdymo programą (Prezidento Jono Žemaičio..., 2012).

Tyrimo **metodologija** pagrįsta:

- Užsienio autorių išvalgomis apie mokyklos veiklos sritis: procesas, darbuotojai, mokiniai, finansai ir misija (Welsh, McGinn, 2008) išteklių gavimas ir išteklių skirstymas, apskaita, mokyklų teisinė situacija, nekilnojamojo turto valdymas

(Nowosad, 2003), biudžetas ir personalas, mokymo programa ir mokymo metodai, ir jos išoriniai santykiai su vyriausybe ir vietos bendruomene (PB, 2007).

- Lietuvos Respublikos teisės aktais, strategijomis, veiklos programomis, ataskaitomis, nuostatais: LR seimo nutarimas (Žin., 2008, Nr. 146-5870), LR švietimo įstatymas (Žin., 1991, Nr. 23-593), LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas (Žin., 2012, Nr. 63-3180), LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas (Žin., 2011, Nr. 83-4050), LR vyriausybės nutarimas (Žin., 2003, Nr. 61-2804), LR švietimo ir mokslo ministro įsakymas (Žin., 2007, Nr. 82-3372).
- Užsienio ir Lietuvos tyrimais: 2007 metų Europos Komisijos tyrimu, kuriame buvo teisiniu aspektu palygintas Europos Sąjungos (ES) šalių mokyklų savarankiškumas finansinių ir žmogiškųjų išteklių valdymo srityse. Tyrimo „Švietimo administracijos darbuotojų kompetencijų ir poreikių situacijos atrinktose aštuoniose savivaldybėse vertinimo“ (2010) duomenimis.

## 2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė (2008) kokybinių duomenų tyrimo metodus skirsto į tris grupes: stebėjimas, interviu, dokumentų rinkimas. Interviu duomenų rinkimo metodas labai išpopuliarėjo visame pasaulyje. Interviu grindžiamas prielaida, jog svarbu sužinoti informantų nuomones ir požiūrį tiriamu klausimu. Šiame darbe naudojamas interviu metodas, nes siekiama sužinoti informantų požiūrį į decentralizacijos įgyvendinimą švietime. Interviu galima naudoti, kaip pagrindinį duomenų rinkimo metodą, todėl šiame darbe jis ir naudojamas kaip pagrindinis duomenų rinkimo metodas. Galimi šeši interviu klausimų tipai: elgesio, nuomonės, jausmų, žinojimo pojūčių, demografinis.

Interviu skiriami į du tipus: formalizuotieji interviu ir neformalizuotieji interviu. Formalizuotojo interviu metu užduodami iš anksto paruošiami klausimai, numatomi atsakymai ir jų tvarka. Griežtai formalizuotieji interviu taikomi tada, kai norima gauti vieno tipo informaciją (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, II d., 2008).

Neformalizuotieji interviu pasižymi visiška tyrėjo laisve. Tyrėjas atlikdamas interviu gali spontaniškai užduoti klausimus. Taip gaunama labai skirtingo pobūdžio informacija.

Taip pat literatūroje išskiriami ir pusiau struktūruoti interviu. Šie interviu pasižymi, tuo, jog kai kurie klausimai pasiruošiami iš anksto, o kiti užduodami tiesiog spontaniškai interviu eigoje. Toks interviu vadinamas kryptinguoju. Tokiame interviu tyrėjas iš anksto numato temas, bet laisvai užduoda klausimus nepriklausomai nuo klausimų tvarkos. Tokiu interviu metu gaunama išsamesnių duomenų (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, II d., 2008). Rengiantis atlikti kokybinį tyrimą šiame

darbe, kai kurie klausimai buvo paruošti iš anksto. Tačiau tyrimo eigoje informantams buvo užduodami papildomai klausimai, jie buvo reikalingi, tam, kad informantai plačiau pakomentuotų tyrėjo užduotus klausimus.

Visi interviu vadinami giluminiais, nepriklausomai nuo jų tipo. Šiame darbe naudojamas interviu metodas, taip pat laikomas giluminiu.

Interviu pagal informantų skaičių skiriamas į individualųjį, grupinį ir diadų interviu. Kai informantas yra vienas – individualusis interviu, kai apklausimai du informantai vienu metu - diadų interviu, kai apklausiami vienu metu daugiau negu du informantai – grupinis interviu. Siekiant gauti detalios informacijos, geriausia naudoti individualųjį interviu (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Dėl to šiame darbe buvo atliekamas individualusis interviu. Susitikimo su informantu metu informantas skatinamas išsakyti savo nuomonę tyrinėjama tema/problema.

**Klausimyno struktūra.** Teorinėje dalyje atskleidžiamos mokyklos veiklos sritys, kuriose pasireiškia centralizacija ir decentralizacija. Atskleistos mokyklos veiklos sritys buvo sugrupuotos į keturias stambias temas, todėl, klausimyną sudaro keturios klausimų temos apie mokyklų savarankiškumą: klausimai apie ugdymo turinio ir procesų veiklos sritis, mokyklos žmogiškuosius išteklius, mokyklos finansavimą, organizacinius procesus (*žr. 6 priedą*). Tokia klausimyno struktūra, grindžiama teorine koncepcija (Urbanovič, 2011; Balevičienė, Urbanovič, 2011; Ivenkov, 2011; Nowosad, 2003), kurioje analizuojami centralizuoti ir decentralizuoti mokyklų veiklos aspektai ir dokumentų analize (Žin., 1991, Nr. 23-593; Žin., 2008, Nr. 99-3848; Žin., 2004, Nr. 35-115). Dokumentų analizės tikslas – nustatyti centralizuotus ir decentralizuotus mokyklos veiklos procesus. Centralizuotas veiklos procesas šiame darbe buvo apibrėžtas, kaip Švietimo ir mokslo ministerijos ir savivaldybės įgaliojimai tam tikroje mokyklos veiklos srityje. Decentralizuotas procesas apibrėžiamas, kaip mokyklos savarankiškumas priimti sprendimus laikantis įstatymų. Centralizacijos ir decentralizacijos derinimo procesas suprantamas, kaip trijų arba dviejų švietimo institucijų galimybė savarankiškai priimti su švietimu susijusius sprendimus.

Šiame darbe decentralizacija nagrinėjama tokiu santykių aspektu: Švietimo ir mokslo ministerija – mokykla; savivaldybė – mokykla. Išskyrus centralizuotus, decentralizuotus aspektus, bei aspektus, kuriuose derinama decentralizacija ir centralizacija, toliau buvo galima konstruoti klausimus apie galimą tam tikrų mokyklos įgaliojimų didinimą arba mažinimą. Tokia klausimyno struktūra pasirinkta siekiant interviu metu išsiaiškinti informantų nuomonę apie kiekvieną išskirtą mokyklos veiklos aspekto savarankiškumą/nesavarankiškumą.

### 2.3. Tyrimo imties charakteristikos

Tyrimo informantai pasirinkti naudojant *kriterinį atrankos būdą* (žinios, darbo patirtis, santykis su nagrinėjamu reiškiniu) (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, I., 2008). Pagrindiniai kriterijai, kuriais remiantis buvo pasirinkti tyrimo dalyviai: a) aukštasis išsilavinimas; b) darbas švietimo įstaigoje; c) 5 metų darbo patirtis švietimo srityje; d) darbas Raseinių mieste. Visi tyrimo informantai, turi žinių tyrinėjama tema, bei dirba švietimo įstaigose. Pasirinkti tyrimo dalyviai atitiko išsikeltus kriterijus. Tyrimo informantų populiaciją sudaro Raseinių Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos vadovas, vadovo pavaduotoja, Raseinių rajono švietimo politikos formuotojai, taip pat gimnazijos tarybos narys. Kokybiniame tyrime dalyvavo 6 informantai–specialistai (praktikai): 2 vyrai ir 4 moterys. Laikantis tyrimo etikos, visų asmenų vardai ir pavardės nebus atskleidžiamos ir jie tyrimo ataskaitoje bus įvardijami taip: „Informantas 1“ (I1); „Informantas 2“ (I2); „Informantas 3“ (I3); „Informantas 4“ (I4); „Informantas 5“ (I5); „Informantas 6“ (I6). Lentelėje pateikti bendrieji duomenys apie informantus: pareigos, darbo patirtis užimamose pareigose (metais), darbo patirtis viešajame sektoriuje (metais), išsilavinimas (žr. 2.1 lent.).

2.1 lentelė

**Bendrieji duomenys apie informantus**

<b>Ekspertas</b>	<b>Pareigos</b>	<b>Darbo patirtis užimamose pareigose (metais)</b>	<b>Darbo patirtis švietimo institucijoje</b>	<b>Išsilavinimas</b>
I1	Gimnazijos direktorius	3	6	Aukštasis universitetinis, magistro laipsnis
I2	Gimnazijos direktoriaus pavaduotoja ugdymui	6	9	Aukštasis universitetinis, magistro laipsnis
I3	Švietimo, kultūros ir sporto komiteto pirmininkė	4	22	Aukštasis universitetinis
I4	Švietimo, kultūros ir sporto komiteto narė	4	25	Aukštasis universitetinis
I5	Gimnazijos tarybos narys	2	10	Aukštasis universitetinis
I6	Švietimo skyriaus vedėja	10	22	Aukštasis universitetinis, magistro laipsnis

Siekiant įvairiapusiškai išanalizuoti decentralizacijos procesus gimnazijoje, buvo apklausti švietimo sprendimus priimančios ir sprendimus įgyvendinančios veikėjos. Buvo įvertinta ne viena pozicija (gimnazijos), o dvi pozicijos (gimnazijos ir rajono švietimo politikos formuotojų). Apklaustieji turi pakankamai žinių šia tema, todėl gali argumentuotai atsakyti į pateiktus klausimus.

Tyrimo metu su informantais buvo bendraujama vykstant į informantų buvimo vietą. Interviu metu gauti duomenys buvo įrašomi į diktofoną, o po to transkribuojami. 2 informantų (I4; I3) duomenys nebuvo įrašomi į diktofoną, nes jie nesutiko su tuo, todėl atsakymai buvo fiksuojami raštu.

**Tyrimo etika.** Tyrimo etika plačiąja prasme suprantama, kaip laisvanoriškas žmonių sutikimas dalyvauti tyrime, bei jų teisių apsauga (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, I d., 2008). Mokslinėje literatūroje išskiriami pagrindiniai tyrimo etikos principai, kurių privalo laikytis tyrėjas: tyrėjo etika tiriamųjų požiūriu, tyrėjo etika užsakovų požiūriu, užsakovų etika tyrėjų ir tiriamųjų požiūriu (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, I d., 2008). Toliau išsamiau analizuosime pirmąjį principą, nes tyrimas neturi užsakovo, jis atliekamas mokslo tikslams. Tyrėjo etika tiriamųjų požiūriu:

- Tiriamasis tyrime turi dalyvauti tik laisvanoriškai;
- Tyrėjas turi informuoti tiriamąjį apie tyrimo esmę, tikslą, jo eigą ir riziką;
- Tyrėjas privalo gauti tiriamojo sutikimą prieš atlikdamas tyrimą;
- Tyrėjas turi užtikrinti iš tiriamojo gautos informacijos konfidencialumą;
- Tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi tyrėjo etikos tiriamųjų požiūriu principo. Prieš interviu pradžią buvo gautas žodinis visų informantų sutikimas. Informantai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, uždavinius ir patį tyrėją. Kadangi informantai nesuprato, kodėl tyrėjas nori apklausti būtent juos, tai papildomai buvo paaiškinta apie informantų kriterinę atranką. Informantai buvo informuoti, jog interviu metu informacija bus panaudota tik tyrimo tikslams, kitaip tariant buvo užtikrintas gautos informacijos konfidencialumas. Taip pat tiriamiesiems buvo paaiškinta jų dalyvavimo nauda, bei svarba tyrimui. Tiriamųjų nuomonės raiška yra labai svarbi tyrimui, nes jie atskleidžia esamus tvarkos trūkumus, bei tobulinimo galimybes. Tiriamųjų anonimiškumas buvo užtikrintas tik iš dalies, tiriamųjų vardai niekur nebuvo viešinami. Buvo analizuojama vienintelė Raseinių mieste esanti Prezidento Jono Žemaičio gimnazija ir apklausiamas jos direktorius. Publikuojant tyrimo duomenis, buvo minima, direktoriaus pareigybė, todėl galima sakyti buvo atskleista jo tapatybė. Tačiau gimnazijos direktorius neprieštaravo, kad būtų atskleista jo asmenybė. Skaitytojai iš tyrimo ataskaitos gali lengvai nustatyti gimnazijos vadovo asmenybę, kadangi jis yra vienintelis tos gimnazijos direktorius.



### 3. DECENTRALIZACIJOS ĮGYVENDINIMO IR TOBULINIMO GALIMYBĖS PREZIDENTO JONO ŽEMAIČIO GIMNAZIJOJE

#### 3.1. Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos situacijos apžvalga

Gimnazijos veikla yra reglamentuojama teisiniais dokumentais. Pagrindiniai dokumentai reglamentuojantys Raseinių Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos veiklą, pateikti žemiau esančioje lentelėje (žr. 3.1 lent.).

3.1 lentelė

#### Raseinių Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos veiklą reglamentuojantys dokumentai

Dokumento kategorija	Dokumentų rūšys
Valstybės	Biudžetinių įstaigų įstatymas (Žin., 1995, Nr.104-2322), Švietimo įstatymas (Žin., 1991, Nr. 23-593), Švietimo ir mokslo ministro nutarimas (Žin., 2011, Nr. 155-7373), Švietimo ir mokslo ministro įsakymas (Žin., 2002, Nr. 38-1414).
Savivaldybės	Raseinių rajono savivaldybės tarybos sprendimas, 2012, Nr. (1.1)TS-127), Raseinių rajono savivaldybės tarybos sprendimas, 2013, Nr.(1.1)TS-126), Vietos savivaldos įstatymas (Žin., 2008, Nr. 113-429).
Gimnazijos	Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos strateginis 2013 – 2015 m. veiklos planas, Prezidento Jono Žemaičio direktoriaus įsakymas, 2013, V-65, Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos nuostatai, 2012.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kaip matyti, gimnazijos veiklą reglamentuoja, įtakoja valstybinio pobūdžio, savivaldybės teisiniai dokumentai ir vidiniai gimnazijos dokumentai. Gimnazijos nuostatus tvirtina jos steigėjas. Gimnazija įsteigta Raseinių rajono savivaldybės, išlaikoma valstybės ir savivaldybės biudžeto lėšomis (Žin., 1995, Nr. 104-2322). Biudžetinių įstaigų steigimas ir išlaikymas yra savarankiška savivaldybės funkcija (Žin., 2008, Nr. 113-429). Gimnazijoje vykdoma pagrindinio ir vidurinio ugdymo programos. Raseinių rajono savivaldybės taryba priėmė sprendimą dėl Gimnazijos reorganizavimo. Prezidento Jono Žemaičio gimnazija nuo 2012 metų rugsėjo 1 d. liko vienintelė bendrojo ugdymo įstaiga, teikianti vidurinę išsilavinimą Raseinių mieste. Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos steigėjas Raseinių rajono savivaldybė. Gimnazija yra biudžetinė įstaiga. Gimnazija pasitikėjimo teise valdo savivaldybės turtą ir pagal įstatymus juo disponuoja (Prezidento Jono Žemaičio...,2012).

**Gimnazijos misija** - savarankiška, demokratiškumo, pilietiškumo, tautinio tapatumo principais savo veiklą grindžianti, teikianti valstybinius reikalavimus atitinkantį pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą ugdymo įstaiga. Iš misijos matyti, jog gimnazija sieja savo darbą su veiklos savarankiškumu (Prezidento Jono Žemaičio...,2012).

**Gimnazijos vizija** - tapti modernia, konkurencinga, teikiančia kokybišką ugdymą ir užtikrinančia gebėjimus atitinkančias ugdymosi sąlygas bendram viduriniam išsilavinimui įgyti Raseinių miesto gimnazija (Prezidento Jono Žemaičio...,2012).

Gimnazijos veiklą sudaro jai valstybės, savivaldybės suteiktų įgaliojimų, funkcijų vykdymas ir švietimo paslaugų teikimas: ugdymo turinio formavimas, programų rengimas, pasiekimų patikrinimai, paramos teikimas, papildomų paslaugų teikimas, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas, saugios, materialinės bazės formavimas, ugdytinių maitinimas ir pavežėjimas, ugdymo planų sudarymas ir kita (Raseinių rajono savivaldybės..., 2012).

**Gimnazijos ugdymo planų ir programų realizavimas.** Decentralizacijos įgyvendinimas šioje srityje vyko keliais etapais: 1) LR švietimo ir mokslo ministro įsakymu (Žin., 2002, Nr. 38-1414) gimnazijai leista kurti dalykų pasirenkamųjų modulių programas, atsižvelgiant į mokinių poreikius, direktoriui suteikiami įgaliojimai programas tvirtinti, 2) vėliau ugdymo planai dar labiau individualizuojami ir konkretizuojami, gimnazijai suteikta teisė sudaryti individualius ugdymo planus mokiniams (Žin., 2006, Nr. 76-2930). Šiuo metu gimnazijoje sudarytos sąlygos kiekvienam vidurinio ugdymo programos mokiniui, pasirinkti ugdymo turinį pagal poreikius ir galimybes. Gimnazijos ugdymo planas atitinka mokyklos tikslus, valstybės rekomendacijas ir bendrųjų ugdymo planų reikalavimus (Raseinių rajono savivaldybės..., 2013).

**Gimnazijos mokomųjų priemonių ištekliai.** Gimnazija kiekvienais metais skiria mokinio krepšelio lėšas vadovėlių, mokymo priemonių įsigijimui. Gimnazijoje decentralizacija įgyvendinta pasirenkant ir perkant vadovėlius keliais etapais: 1) naikinamas vieno vadovėlio tiražo dalijimas visoms mokykloms, suteikiant įgaliojimus mokytojams patiems išsirinkti vadovėlius iš vadovėlių sąrašo (Žin., 2002, Nr. 120-5437), o mokyklos tarybai pritarus išsirinktiems mokymo priemonių, vadovėlių sąrašams, gimnazijos vadovas juos tvirtina, 2) 2011 metais, LR švietimo ir mokslo ministro įsakymu (Žin., 2011, Nr. 155-7373) plečiami gimnazijos įgaliojimai, pasirenkant ir įsigyjant mokymo priemones. Suteikiami įgaliojimai mokyklos vadovui kartu su taryba priimti sprendimą dėl mokymo priemonių įsigijimo, tuo tarpu savivaldybės įgaliojimai mažinami paliekant jai teisę spręsti dėl vadovėlių persikirstymo tarp pavaldžių mokyklų (Žin., 2011, Nr. 155-7373).

**Gimnazijos žmogiškieji ištekliai.** Gimnazijoje dirba 44 pedagoginiai darbuotojai, aptarnaujantis personalas sudaro 22 darbuotojus. Gimnazijos direktorius įdarbina ir atleidžia

mokytojus, nepedagoginius darbuotojus, vadovaudamasis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu ir mokytojų priėmimo ir atleidimo iš darbo tvarkos aprašu (Raseinių rajono savivaldybės..., 2013). Gimnazijos bendruomenei, mokytojų atleidimo ir įdarbinimo įgaliojimai buvo suteikti palaipsniui: 1) suteikti įgaliojimai gimnazijos direktoriui skirti ir atleisti darbuotojus (Žin., 1991, Nr. 23-593), 2) vėliau labiau įtraukiama gimnazijos bendruomenė, kadangi pokalbyje stebėtojų teisėmis gali dalyvauti trys mokyklos tarybos atstovai (Žin., 2011, Nr. 115-5419). Taip pat suteikti gimnazijai įgaliojimai dalyvauti gimnazijos vadovo skyrimo procese. Iš pradžių atviro konkurso būdu, gimnazijos steigėjas skirdavo į pareigas gimnazijos vadovą (Žin., 1991, Nr. 23-593), vėliau suteikiami įgaliojimai gimnazijos bendruomenei dalyvauti vertinimo komisijoje, narių teisėmis (Žin., 2011, Nr. 83-4050). Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje visi mokytojai išklaušę kompiuterinio raštingumo kursus ir moka savarankiškai dirbti kompiuteriu. Edukacinės dalies pažymėjimus su reikiamu valandų skaičiumi (30 val.) turi 34 mokytojai, ECDL kursus baigė 6 mokytojai (Prezidento Jono Žemaičio..., 2012). Gimnazijoje nuolat keliami vadybinė ir pedagoginė mokytojų kvalifikacija. Mokytojams, įgaliojimai pasirinkti paslaugos teikėją, bei norimą tobulinti sritį, buvo suteikti keliais etapais: 1) Iš pradžių mokytojai neturėjo realių įgaliojimų pasirinkti paslaugos teikėją, tačiau turėjo teises tobulinti savo kvalifikaciją 2) vėliau mokytojui suteikti įgaliojimai pačiam pasirinkti paslaugos teikėją (Žin., 2012, Nr. 62-3152). Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, pateikusi gimnazijos veiklos kokybės ataskaitą, daro išvadas, kad gimnazija dalyvauja projektinėje veikloje, pasižymi aukšta pedagoginio personalo kvalifikacija (Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2013).

**Gimnazijoje teikiamos paslaugos.** Gimnazijoje mokosi 588 mokiniai. Vežami 28 mokiniai, 2012–2013 m. m. vežama apie 40% gimnazistų, iš kurių didžioji dalis (82%) važiuoja maršrutiniu transportu, apie 10% gimnazistų vežami gimnazijos ar kitų mokyklų geltonaisiais autobusais (Prezidento Jono Žemaičio..., 2012). Gimnazijoje nemokamai maitinami 228 mokiniai. Nemokamas mokinių maitinimas finansuojamas iš valstybės biudžeto specialiosios tikslinės dotacijos savivaldybės biudžetui, Raseinių rajono Savivaldybės biudžeto lėšų ir įstatymų nustatyta tvarka gautų kitų lėšų. Maitinimas organizuojamas gimnazijos valgykloje, atitinka visu higienos reikalavimus. Gimnazija nuomoja patalpas ūkio subjektui, kitų įgaliojimų neturi (Raseinių rajono savivaldybės..., 2013).

**Gimnazijos klasių komplektavimas.** Raseinių rajono savivaldybė priima sprendimus dėl klasių komplektavimo ir jungimo. Raseinių rajono savivaldybės tarybos tvirtinimu, gimnazijoje sukomplektuota 21 klasė. Gimnazija neturi įgaliojimų šioje srityje, tik yra įpareigota vykdyti gimnazijos steigėjo nutarimus dėl klasių komplektavimo (Raseinių rajono savivaldybės..., 2013).

**Gimnazijos pasiekimai.** 2011-2012 mokslo metus gimnazijoje baigė 154 I-II klasių gimnazistai. Ugdymo programą baigė ir į aukštesnę klasę perkelti visi gimnazistai. Pagrindinio ugdymo pasiekimų patikroje dalyvavo visi 79 II klasių gimnazistai. Lietuvių kalbos patikra išlaikyta 100 proc., matematikos - 98,7 proc. III-IV gimnazijos klasėse mokėsi 242 gimnazistai. Visi III klasių gimnazistai perkelti į aukštesnę klasę. 61 gimnazistas gavo brandos atestatus. 6 brandos atestatai išduoti su pagyrimu. Dvi gimnazistės gavo 100 iš istorijos VBE (Raseinių rajono savivaldybės..., 2013). Gimnazijos rezultatai atskleidžia, jog gimnazijos kolektyvas priimdamas savarankiškus sprendimus dėl ugdymo programų, mokymo būdų, ugdymo turinio sugeba dirbti efektyviai ir pasiekti puikius rezultatus. Tačiau vis dar reikia gerinti šiuos pasiekimų rezultatus, tą numato ir Lietuvių kalbos ugdymo 2010-2014 metų strategija, atliepdama į prastus Lietuvos mokinių skaitymo rezultatus. O pagrindinės priemonės, gerinti mokinių skaitymo rezultatus, glaudžiai siejasi su įgaliojimų didinimu mokytojams (Žin., 2012, Nr. 149-7630). Gimnazija įsivertinusi savo veiklos kokybę mano, jog reikėtų tobulinti tėvų pedagoginį švietimą, pagalba mokantis, gimnazistų mokėjimą mokyti (Raseinių rajono savivaldybės..., 2013).

**Gimnazijos finansinė veikla.** Gimnazijos biudžetines lėšas sudaro: valstybės biudžeto specialiųjų tikslinių dotacijų Raseinių rajono savivaldybės biudžetui skirtos lėšos; Raseinių rajono savivaldybės biudžeto lėšos, skiriamos pagal patvirtintas sąmatas, ūkio lėšos. Taip pat gimnazija turi teisę turėti nebiudžetinių lėšų: Europos Sąjungos lėšos, pajamos už teikiamas paslaugas; fondų, organizacijų, kitų juridinių ir fizinių asmenų dovanotos, paramos ar kitais teisėtais būdais perduotos lėšos, tikslinės paskirties lėšos pagal pavedimus; kitos teisėtu būdu įgytos lėšos (Raseinių rajono savivaldybės..., 2012). Kitaip tariant, didinama gimnazijos atsakomybė už kitų lėšų pritraukimą ir jų panaudojimą. Gimnazijai 2012 metais buvo skirtos mokinio krepšelio lėšos, jas sudarė 2334,3 tūkst. iš jų buvo skiriama darbo užmokesčiui apmokėti, socialinio draudimo įmokoms, kitoms paslaugoms, spaudiniams, kitoms prekėms, ilgalaikio turto įsigijimui, darbdavių soc. paramai, kvalifikacijos tobulinimui. Gimnazijai savivaldybė skyrė 673,7 tūkst., iš jų gimnazija skyrė darbo užmokesčiui apmokėti, ilgalaikio turto remontui, komandiruotėms, komunalinėms paslaugoms ir kita (Raseinių rajono savivaldybės..., 2013). Gimnazijai dalinis finansinis savarankiškumas buvo suteiktas palaipsniui: 1) Švietimo įstatymu gimnazijai buvo suteikta teisė turėti įvairesnius finansavimo šaltinius 2) sumažinamos savivaldybės teisės perskirstyti lėšas, sumažinant savivaldybės perskirstomų mokinio krepšelio lėšų dalį nuo 7 proc. (Žin., 2009, Nr. 158-7134) iki 5 proc. (Žin., 2013, Nr. 94-4699) 3) vėliau gimnazijai suteikti didesni įgaliojimai pačiai disponuoti mokinio krepšelio lėšomis, sprendžiant kaip panaudoti iš kitų šaltinių gautas lėšas, 4) vėliau gimnazija įgavo dar daugiau savarankiškumo, kai direktoriui buvo suteikti įgaliojimai diferencijuoti atlyginimus (Žin., 2013, Nr. 133-6804). Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros duomenimis gimnazijoje neveiksmingai panaudojami materialiniai ištekliai, todėl šią sritį reikėtų

tobulinti (Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra, 2013). Gimnazijos buhalterinę apskaitą organizuoja gimnazijos direktorius. Finansinių ir biudžeto ataskaitų rinkinius sudaro centralizuotai rajono Savivaldybės administracijos Švietimo ir socialinių reikalų departamento įstaigų centralizuotos buhalterinės apskaitos skyrius (Prezidento Jono Žemaičio..., 2012). Kitose Lietuvos mokyklose, vykdoma decentralizuota buhalterinė apskaita (Bartaševičius, 2011), tuo remiantis būtų galima gimnazijoje taip pat keisti buhalterinės apskaitos tvarkymą, pereinant prie decentralizuotos tvarkos.

**Gimnazijos bendruomenės narių ir tėvų bendradarbiavimas.** Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos valdymą sudaro du lygmenys: direktoriaus lygmuo, administracijos lygmuo (keturios pavaduotojos ugdymui ir vienas pavaduotojas ūkio reikalams) (Prezidento Jono Žemaičio..., 2012). Gimnazijoje dalijamasi atsakomybe ir pareigomis tarp direktoriaus, direktoriaus pavaduotojų, pedagogų ir kitų darbuotojų. Gimnazijoje yra įgyvendinama ir vidinė decentralizacija, kadangi direktorius tam tikras funkcijas (parengti projektą, suorganizuoti renginį) deleguoja atlikti gimnazijos mokytojams ar administracijai. Gimnazijos direktorius dalijasi atsakomybe ir įgaliojimais su gimnazijos bendruomene (Prezidento Jono Žemaičio..., 2012). Demokratinis gimnazijos valdymas užtikrinamas į valdymo procesus įtraukiant mokinių, mokytojų, tėvų (globėjų, rūpintojų) bendruomenę. Gimnazijoje yra įsteigta gimnazistų savivalda, gimnazijos taryba, mokytojų taryba, tėvų komitetas. Mokyklos savivaldos institucijos kolegialiai svarsto ir priima sprendimus, bei atlieka mokyklos valdymo priežiūros funkciją. Yra įsteigta gimnazijos vaiko gerovės komisija, kuri konsultuoja tėvus įvairiais klausimais, vykdo jų švietimą (Prezidento Jono Žemaičio..., 2013). Lietuvos švietimo įstatyme yra įtvirtinta teisė visuomenei vertinti švietimo įstaigos, pedagogų darbą (Žin., 1991, Nr. 23-593). Tėvai įtraukiami į mokyklos valdymą, kuriant tėvų komitetus, kurie teikia siūlymus gimnazijos direktoriui (Raseinių rajono savivaldybės..., 2012).

Taigi, išanalizavus gimnazijos veiklos dokumentus, gimnazijos steigėjo nutarimus bei valstybės įstatymus, matyti, jog įstatymiškai gimnazijai suteikta ganėtinai daug savarankiškumo priimti sprendimus ugdymo turinio ir procesų srityje. Gimnazijos savarankiškumas buvo didinamas palaipsniui. Gimnazijos savarankiškumą didino Švietimo ir mokslo ministerija bei gimnazijos steigėjas. Gimnazija stokoja savarankiškumo personalo valdymo, organizacinių procesų, bei materialinių išteklių valdymo srityse.

### 3.2. Decentralizacijos įgyvendinimas Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje: informantų nuomonės raiška

**Decentralizacijos proceso suvokimas.** Siekiant atskleisti decentralizacijos procesus gimnazijoje, prieš tai buvo būtina atskleisti informantų decentralizacijos koncepto suvokimą. Atliktas kokybinis tyrimas leido atskleisti informantų decentralizacijos sampratos suvokimą, nuostatas ir lūkesčius (žr. 3.2 lent.).

3.2 lentelė

**Decentralizacijos proceso suvokimas**

Decentralizacijos proceso turinys	Informantai	Pagrindimas
Savarankiškas sprendimų priėmimas	I3	<i>„Kai ji savarankiškai kažką daro nieko neverčiama ir nespaudžiama, pati savo noru“.</i>
	I6	<i>“Tai, yra manyčiau labai gajus subsidarumo principas, yra tie, kurie sprendimai gali būti priimami pačiame žemiausiame lygmenyje valdymo”.</i>
	I4	<i>“Tai, kai mokykla gali, laisvai spręsti, ką jei reikia daryti. Kai už ją niekas nesprenžia”.</i>
	I2	<i>„Kai sprendimus priimam patys. Su vertinimu, su ugdymo programomis, su mokinių paskirstymu ir taip toliau“.</i>
Savarankiška veikla nustatytose rėmuose	I5	<i>„Kiekviena ta dalis reiškia, nu tarkim, mokytojų savarankiškumas dėstant, nes yra tos atnaujintos programos. Yra tam tikri griaučiai, kur tu, gali nuo jų kažkiek tai nukrypt, gali demonstruoti tą savo kūrybiškumą“.</i>
	I1	<i>“Kiek ji gali būti savarankiška vadovaujantis teisės aktais. Nu nuo tų esminių, gal kažkokių, tų nuostatų, negali nukrypt, nu sakykim, kažkokių rezultatų siekiant“.</i>

Kaip matyti iš lentelės, informantai decentralizacijos procesą suvokia, kaip savarankišką sprendimų priėmimą ir savarankišką veiklą nustatytose ribose. Informantai patvirtino, teorinėje dalyje išsakytas nuostatas, jog mokyklos niekada nebūna visiškai savarankiškos, tačiau turi labai didelį savarankiškumą priimti sprendimus ugdymo klausimais.

### 3.2.1. Decentralizacijos įgyvendinimo Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje įvertinimas: informantų nuostatų raiška

#### Decentralizacijos įgyvendinimas materialinių ir finansinių išteklių valdymo srityje.

Siekiant nustatyti, kaip yra įgyvendinama decentralizacija, informantų buvo prašoma penkiabalėje sistemoje (1-2 – žemas (Ž); 3 – vidutiniškas (V); 4-5 – aukštas (A)) įvertinti decentralizacijos raišką gimnazijos veiklos srityse. Buvo daroma prielaida, kad Švietimo, kultūros ir sporto komiteto narių, gimnazijos administracijos darbuotojų, švietimo skyriaus darbuotojų, gimnazijos tarybos nario įvertinimai skirsis, todėl buvo atskirai skaičiuojami minėtųjų grupių įvertinimai (žr. 3.3 lent.).

3.3 lentelė

#### Decentralizacijos įgyvendinimo materialinių ir finansinių išteklių valdymo srityje, įvertinimas

Gimnazijos materialinių ir finansinių išteklių valdymo sritis	Decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis					
	Gimnazijos administracija		Komiteto nariai		Švietimo skyriaus vedėja	Gimnazijos tarybos narys
	I2	I1	I3	I4	I6	I5
Mokytojų atlyginimų koeficiento nustatymas	A	V	A	A	A	A
Mokinio krepšelio lėšų panaudojimas	A	V	A	A	V	A
Atlyginimo priedų mokėjimas mokytojams	A	A	A	A	A	A
Viešieji pirkimai	A	A	A	A	A	A
Nekilnojamojo turto nuoma	V	V	V	V	V	V
Kitų lėšų pritraukimas	A	A	A	A	V	A

Iš lentelės matyti, jog dauguma informantų mano, jog aukščiausias decentralizacijos laipsnis pasireiškia mokytojų atlyginimo koeficiento nustatyme, mokant atlyginimo priedus mokytojams, vykdant viešuosius pirkimus ir pritraukiant kitas lėšas. Tačiau gimnazijos direktorius mano, jog decentralizacijos laipsnis, nustatant atlyginimo koeficientus, yra vidutinis. Decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis, disponuojant mokinio krepšelio lėšomis, direktoriaus ir švietimo skyriaus vedėjos teigimu, yra vidutinis. Taip pat švietimo skyriaus vedėja, vienintelė iš informantų, mano, jog decentralizacijos įgyvendinimas pritraukiant kitas lėšas yra vidutiniškas. Visi informantai sutinka, jog decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra vidutiniškas nekilnojamojo turto nuomos srityje.

Toliau pateikiama lentelė, iš kurios matyti informantų nurodytos pagrindinės priežastys, kurios nulėmė decentralizacijos įgyvendinimo gimnazijos veiklos srityse įvertinimą (žr. 3.4 lent.).

3.4 lentelė

**Decentralizacijos įgyvendinimo materialinių ir finansinių išteklių valdymo srityje, įvertinimo pagrindimas**

<b>Gimnazijos materialinių ir finansinių išteklių valdymo sritis</b>	<b>Priežastis</b>	<b>Informantai</b>	<b>Pagrindimas</b>
Mokytojų atlyginimų koeficiento nustatymas	Priima sprendimą remdamiesi įstatymais	I2	„Jeigu turi lėšų gali mokytojui mokėti didžiausią koeficientą. Jeigu neturi lėšų sumažinti iki mažiausio. Tai va taip ir yra“.
		I1	„Pedagoginius darbuotojus, mokytojus. Yra mokytojų apmokėjimo tvarka, pagal mokytojų apmokėjimo tvarką ir nustatai. Užtektinai yra, užtektinai, nes gali kelti koeficientus“....
Mokinio krepšelio lėšų panaudojimas	Lėšos paskirstomos pagal poreikius	I2	„Tai mes ir turim tą laisvę. Tik visus riboja pagrindinė suma. Mes turim laisvę, mes galim iš vienos eilutės iš kitą pastumdėti“.
		I5	„Iš vienu gali paimt iš vienos eilutės iš remonto, kažką į tą į priemones ir taip toliau“.
	Savarankiškumą varžo įstatymai	I1	„...kad sakykim dabar iš esmės vis tiek yra toksai principas pirmiausiai algos o po to kas lieka“.
		I6	“Suprantama nuo kiekvienos mokyklos yra paimama septyni procentai, manyčiau, kad tai nėra gerai, mano nuomone yra tokia, kad vis dėl to reikėtų atiduoti visas krepšelio lėšas kiek priklauso, ją tobulinti, nes nė vienos mokyklos neturi to pilno krepšelio”.

3.4 lentelės tęsinys 65 puslapyje.



Gimnazijos materialinių ir finansinių išteklių valdymo sritis	Priežastis	Informantai	Pagrindimas
Atlyginimo priedų mokėjimas mokytojams	Savarankiškai priima sprendimus kaip skatinti mokytojus dalyvauti papildomoje veikloje	I2	„Nu, kodėl, kartais yra labai sunku mokytoją priversti daryti kažkokį tai kurti kokį darbą. Kur dažniausiai sako man tai nepriklauso“.
		I3	„...o čia gauna priedą ir dar už plus papildomą darbiuką dar, atlyginimai, dar plus priedas“.
	Skiria priedus pagal turimas lėšas	I4	„...nes gimnazija geriau žino situaciją, patys sprendžia, susitaria tarpusavyje. Žino kiek turi lėšų ir kiek gali jų skirti priedams“.
Nekilnojamojo turto nuoma	Teisės aktais suteiktos galimybės išnuomoti nekilnojamąjį turtą	I5	„kiek žinau galima nuomot ir galima dabar prisimčiau yra švietimo įstatyme yra reiškiams galimybė sporto salę nuomuot, stadioną“.
		I6	„Išsinuomoti tai irgi gali vadovaujantis teisės aktais“.
Kitų lėšų pritraukimas	Neišnaudojamos galimybės	I6	„...bet to vadovo aktyvumo trūksta, ta prasme, kad tiesiog tokio susikoncentruoji į kitas veiklas ir dar neturim tokio įpročio domėtis projektais“...
	Suteiktos galimybės pritraukti kitas lėšas	I5	„Užtenka, tai čia gali kreiptis, galim sąlygos rėmėjai gali būti kokie mecenatai, dabar populiariu kreiptis į tuos ir prašyt, irgi gauni lėšas. Projektus turi rašyti Europos sąjungos netgi fondus kreiptis, tų galimybių yra daugybė“.
		I1	„Tai galima ieškoti, galima dalyvauti projektuose, sakykim dviejų procentų paramos lėšos“.
Viešieji pirkimai	Atsako už viešųjų pirkimų organizavimą	I2	„Tai čia tavo reikalas, savivaldybė čia nesikiša. Čia yra mūsų viešieji pirkimai derinami su kas mums ir už kiek tai įpirksim. Pigiau, brangiau ir taip toliau“.

Iš lentelės matyti, jog nustatant mokytojų atlyginimo koeficientus, informantai mano, jog decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra aukštas, nes jie gali savarankiškai priimti sprendimus dėl koeficiento didinimo. Manoma, jog decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra aukštas, disponuojant mokinio krepšelio lėšomis, nes gimnazija gali priimti sprendimus, kur panaudoti lėšas. Gimnazijos direktorius ir švietimo skyriaus vedėja įvertino, decentralizacijos įgyvendinimą šioje srityje, vidutiniškai, nes mano, kad gimnazijos laisvę varžo įstatymai. Pagrindinė priežastis, kodėl decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra aukštas mokant atlyginimo priedus mokytojams, tai savarankiškas gimnazijos sprendimų priėmimas šioje srityje. Decentralizacija nekilnojamojo turto nuomos srityje įgyvendinama vidutiniškai, nes gimnazijai nesuteikti įgaliojimai savarankiškai priimti sprendimus, dėl nekilnojamojo turto nuomos. Decentralizacijos įgyvendinimą gimnazijos lygmeniu, riboja jos statusas, kadangi gimnazijos teisinė forma – biudžetinė įstaiga, todėl jos savarankiškumą suvaržo biudžetinių įstaigų įstatymas. Biudžetinių įstaigų įstatyme reglamentuota, jog mokykla pasitikėjimo teise valdo savivaldybės turtą (Žin., 1995, Nr. 104-2322). Decentralizacija įgyvendinimo laipsnis yra aukštas organizuojant viešuosius pirkimus, informantų teigimu, dėl to, jog jiems suteikta visa atsakomybė už jų vykdymą.

**Decentralizacijos įgyvendinimas ugdymo turinio ir procesų srityje.** Toliau pateikiama informantų nuomonė apie gimnazijai suteiktus įgaliojimus ugdymo turinio ir procesų srityje (žr. 3.5 lent.).

3.5 lentelė

**Decentralizacijos įgyvendinimo ugdymo turinio ir procesų srityje, įvertinimas**

Gimnazijos ugdymo turinio ir procesų sritis	Decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis					
	Gimnazijos administracija		Komiteto nariai		Švietimo skyriaus vedėja	Gimnazijos tarybos narys
	I2	I1	I3	I4	I6	I5
Vadovėlių pirkimas	A	A	A	A	A	A
Ugdymo programų rengimas	A	A	A	A	A	A
Mokinių skaičiaus klasėje reguliavimas	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž
Mokinių priėmimas į mokyklą	V	V	A	V	A	V
Mokinių pasiekimų vertinimas	A	V	V	A	A	V

Tyrimo duomenys, rodo, jog decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis, daugumos informantų teigimu, yra aukštas, perkant vadovėlius bei rengiant, konkretizuojant ugdymo programas. Taip pat visi informantai sutinka, jog decentralizacija įgyvendinama menkai, skirstant mokinius į klases. Informantų nuomonės išsiskyrė, mokinių priėmimo ir mokinių pasiekimo vertinimo srityse. Dauguma informantų mano, jog decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis, priimant mokinius į mokyklą, yra vidutiniškas, tačiau švietimo skyriaus vedėja ir švietimo komiteto pirmininkė nesutinka su šiuo požiūriu, teigdamas, jog šioje srityje, decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra aukštas. Trys informantai mano, jog decentralizacijos laipsnis yra aukštas vertinant mokinių pasiekimus, o kita pusė informantų mano, jog decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra vidutiniškas. Toliau pateikiama lentelė iš kurios matyti, informantų nurodytos pagrindinės priežastys, kurios nulėmė decentralizacijos įgyvendinimo gimnazijos ugdymo turinio ir procesų srityje įvertinimą (žr. 3.6 lent.).

3.6 lentelė

#### Decentralizacijos įgyvendinimo ugdymo turinio ir procesų srityje įvertinimo pagrindimas

Gimnazijos ugdymo turinio ir procesų valdymo sritis	Priežastis	Informantai	Pagrindimas
Vadovėlių pirkimas	Patys pasirenka vadovėlius	I1	„Jie tenkina, nes mokytojai, jeigu nekalbu apie vadovėlių kokybę, kartais nelabai iš tikrųjų nėra iš ko rinktis, bet mokytojai turi galimybę pasirinkti vadovėlius iš tų vadovėlių, kuriuos ministerija nurodo kaip galiojančius vadovėlius, mokytojai pilnai gali rinktis“.
		I2	„Nu todėl, kad tų vadovėlių iš tikrųjų prileidžia daug, ir mokytojas turi teisę atsirinkti, kaip jam patogiau“.
Ugdymo programų rengimas	Sudaro programas pagal mokinių poreikius	I2	„Ne, nacionalinis lygmuo niekada nemato to vaiko, kurį matai tu ir nežinai kokį tu gausi kontingentą, vat viską derini pagal savo kontingentą, o sakykim Vilnius ir Raseiniai skiriasi tai čia kontingento klausimas“.
		I5	“O šaip tai mokykla tikrai savarankiškai projektuoja programas aišku vadovaujantis bendrosiomis ugdymo programomis”.
		I4	“Yra tikrai, pakankamai savarankiška, nes vis tiek konkretina programos priklausomai nuo mokinių”.

3.6 lentelės tęsinys 68 psl.

Gimnazijos ugdymo turinio ir procesų valdymo sritis	Priežastis	Informantai	Pagrindimas
Mokinių skaičiaus klasėje reguliavimas	Suteikti gimnazijai maži įgaliojimai	I2	„Tai čia jau mokykla mažai ką gali padaryti. Yra nurodyta maždaug, trisdešimt, o toliau tu vadovaujiesi pagal pinigus kurie skaičiuojami komplektais“.
		I3	„Tai kodėl neišlaikyti šito tą klasę ir kur kas jie bus kūrybingesni ir laisvesni ir geresni kartais negu tie pagal raidę trisdešimt vaikų klasėje, tai taip kad čia , geras dalykas, kai savivaldybė nustato, bet kad nustato labai griežtus“.
		I4	“Savivaldybė žinodama kiek yra mokinių priima sprendimus dėl klasių komplektų. Gimnazija, gali tik teikti siūlymus ir kita”.
Mokinių priėmimas į mokyklą	Krepšelio lėšų trūkumas varžo, gimnaziją sprendžiant mokinių priėmimo klausimus	I5	„Nelabai ji ką gali, pateikia prašymą reiškias tėvai ir faktiškai reikia rasti didelių argumentų, jeigu tu nenori priimti prašymo“.
	Vykdo kitų institucijų sprendimus	I6	“Tai tie bendrieji, reikalavimai yra , bendrieji kriterijai priėmimo, į mokyklas, toliau savivaldybės taryba priima sprendimą kokia yra priėmimo tvarka savivaldybėje, tai jinai įpareigoja su valstybine politika su bendraisiais kriterijais nustatytais švietimo ir mokslo ministerijos”.
Mokinių pasiekimų vertinimas	Vykdo sprendimus dėl egzaminų organizavimo	I3	„Vis tiek tie egzaminai yra, jau aukštesnio lygio ne vien tik mokyklos, kad jau mokomąja, kad tokia vieninga sistema, ir sudaromas grafikas kur bus, kas net viso rajono mastu“.
	Gimnazijoje nustatomi pasiekimų vertinimo kriterijai	I5	„Ne ne, gerai kai yra, kaip sakant, aš atsiverčiu sakykim, gal gerai, kad yra ta įvairovė, aš pagal savo dalyką, būdą, charakterį. Vienai klasei vienus, kitai gal kitus pritaikau, tai, yra pasirinkimas tai gerai. Su vertinimu tvarkoje“.

Tyrimo informantai teigia, jog decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis, perkant vadovėlius yra aukštas, nes jie patys savarankiškai nutaria, kokius vadovėlius pirkti ir perka patys be

tarpininkų. Sudarant ugdymo programas, patys priima sprendimus, pagal mokinių poreikius. Tyrimo duomenys rodo, jog decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis, reguliuojant mokinių skaičių klasėje yra žemas, nes tiesiog gimnazijai nėra suteikti įgaliojimai savarankiškai priimti sprendimus. Gimnazija vykdo savivaldybės nutarimus ir sprendimus šioje srityje. Gimnazija atlieka mokinių priėmimo funkciją, tačiau priimti sprendimų šioje srityje savarankiškai negali. Gimnazija savarankiškai priimti sprendimus, ką priimti ko ne, negali, nes ją varžo lėšų trūkumas, bei kitų institucijų priimami sprendimai. Vertinant mokinių pasiekimus (pusmečiai) gimnazijoje, nustatomi bendri vertinimo kriterijai, tačiau neturi jokio savarankiškumo vykdant egzaminus, kadangi jiems nesuteikta tokia funkcija.

**Decentralizacijos įgyvendinimo aspektai personalo valdymo srityje.** Toliau pateikiama informantų nuomonė apie personalo valdymo srityje, jiems suteiktus įgaliojimus (žr. 3.7 lentelę).

3.7 lentelė

**Decentralizacijos įgyvendinimo personalo valdymo srityje, įvertinimas**

Gimnazijos personalo valdymo sritis	Decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis					
	Gimnazijos administracija		Komiteto nariai		Švietimo skyriaus vedėja	Gimnazijos tarybos narys
	I2	I1	I3	I4	I6	I5
Gimnazijos vadovo skyrimas į pareigas ir atleidimas iš jų	Ž	Ž	V	V	V	Ž
Gimnazijos darbuotojų priėmimas į darbą	A	V	A	A	A	A
Pareigybių skaičiaus nustatymas	V	V	V	V	V	V
Mokytojų atestacija	A	A	A	A	A	A
Kvalifikacijos kėlimas	V	A	A	A	A	A

Informantų nuomonė dėl decentralizacijos įgyvendinimo, priimant gimnazijos vadovą į darbą, pasiskirstė po lygiai. Decentralizacijos įgyvendinimas vertinamas trijų informantų vidutiniškai, o kiti trys informantai mano, kad decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra vidutiniškas. Dauguma informantų mano, jog decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis, priimant darbuotojus į darbą, yra aukštas, tačiau su tuo nesutinka gimnazijos vadovas, manydamas, jog decentralizacijos įgyvendinimas yra vidutiniškas. Visi informantai mano, jog nustatant pareigybes gimnazijoje, decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra vidutiniškas. Mokytojų atestacijos srityje decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra aukštas. Decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra aukštas keliant kvalifikaciją, tačiau viena informantė, su tuo nesutinka, manydama, jog

decentralizacija yra įgyvendinama vidutiniškai. Toliau pateikiama lentelė iš kurios matyti, informantų nurodytos pagrindinės priežastys, kurios nulėmė decentralizacijos įgyvendinimo gimnazijos personalo valdymo srityje įvertinimą (žr. 3.8 lent.).

3.8 lentelė

**Decentralizacijos įgyvendinimo personalo valdymo srityje, įvertinimo pagrindimas**

<b>Gimnazijos personalo valdymo sritis</b>	<b>Priežastis</b>	<b>Informantai</b>	<b>Pagrindimas</b>
Gimnazijos vadovo skyrimas į pareigas ir atleidimas iš jų	Suteikta galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo procese	I6	„Mokyklos nu čia jau minimaliai, minimaliai. Kadangi žmogus iš mokyklos turi tik vieną balsą“.
	Nesuteikti įgaliojimai gimnazijos bendruomenei priimti sprendimą	I2	„Neturi galių, yra skelbiamas konkursas, jį atlieka savivaldybė ir kandidatas kuris nugalėjo pristatomas kolektyvui“.
		I5	„Tai skiriant vadovą, aš manyčiau, reikėtų kažką keisti, nes dabar vadovas yra skiriamas konkurso tvarka, bet, konkursą organizuoja savivaldybė, nu neseniai pakeista tvarka, pirmas etapas reiškias nacionaliniam, tai čia plusas sakykim, bet antra vėl, savivaldybė turi čia daug, partinių interesų“.
Gimnazijos darbuotojų priėmimas į darbą	Bendruomenė įtraukiama į sprendimų priėmimo procesą	I5	„Dabar yra komisija, žodžiu komisija pagal naują tvarką pagal kurią turi įeiti reiškiats bendruomenės atstovai. Čia aš sakau savo nuomonę, nu tai tvarkoj, bet tie bendruomenės atstovai, irgi kaip sakant, kaip ir anksčiau minėjau, gali būt nu neįsigilinę paprasčiausiai“.
		I2	„Užtenka, užtenka, yra va komisijos yra va viskas , aišku, vadovas priima, yra tik bendruomenės pritariamasis balsas, dabar šioje vietoje yra sutvarkyta pakankamai neblogai“.

3.8 lentelės tęsinys 71 psl.

Gimnazijos personalo valdymo sritis	Priežastis	Informantai	Pagrindimas
Gimnazijos darbuotojų priėmimas į darbą	Suteikti įgaliojimai yra per maži	I1	„Vadovaujuosi darbo kodeksu, čia įgaliojimai visi apibrėžti darbo kodekse. Būtų gerai, jeigu kas nors liberalizuotų darbo kodeksą, tai būtų, padarytų jį lankstesnį, nes dabar yra profsąjungų parašytas darbo kodeksas“.
Pareigybių skaičiaus nustatymas	Įgaliojimai patiems priimti sprendimą nesuteikti	I2	„Manau, kad gerai, manau, kad čia savivaldybės reikalas spręsti, kiek jiniai turi lėšų, savivaldybės reikalas spręsti. Natūraliai tai ir sprendžia.“
		I3	„...čia tikrai, čia tik sąrašą tvirtina, ooo, reiškia, kokie kadrai, tai turėtų būt pačios mokyklos sprendimas“.
		I4	„Šioje srityje gimnazija neturi to savarankiškumo priimti sprendimą kiek ir kokių pareigybių jei reikia, kadangi sprendimus priima savivaldybė“.
Mokytojų atestacija	Sprendžia atestuotis ar ne	I5	„O dabar tokios atestacijos tai tai, mokytojas pasirenka pats, pedagogas turi, viskas čia yra gerai“.
	Priima sprendimus, kam suteikti kvalifikacinę kategoriją	I6	„Aišku mokyklos turi čia savarankiškumui dideles erdves. Ir vadovas kartu su atestacijos komisija turi nuspręsti ar tikrai gali atestuotis aukštesnei kvalifikacinei kategorijai“.
Kvalifikacijos kėlimas	Patys pasirenka paslaugos teikėją	I2	„Yra skiriamos lėšos kvalifikacijai, ir yra kvalifikacijos reikalavimo tvarka, kas yra prioritetai ir kas ne ir tarkim mokytojas rado seminarą, kuris jam yra reikalingas Vilniuje eina pas direktorių, žiūri kokio galimybės kompensuoti jo kelionę, apmokėti seminarą“.
		I5	„Turiu galimybę kiekvienais metais rašyti prašymą, ir užsirašyti į eilę, į eilę, ten sekančiai metais, kelti kvalifikaciją reiškias pagal reikalavimus, ten tam tikrus rodiklius ir viskas“.
	Patys priima sprendimą	I3	„Tai mes turim galimybes kelti, ją. Patys sprendžiam kelti ar ne“.

Tyrimo duomenys rodo, jog decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis informantų vertinamas vidutiniškai, skiriant gimnazijos vadovą į pareigas ir atleidžiant iš jų, nes gimnazijos bendruomenei yra suteikta galimybė dalyvauti šiame skyrimo procese. O decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis, informantų teigimu, yra žemas, nes gimnazijos bendruomenei yra nesuteikti įgaliojimai priimti galutinį sprendimą dėl vadovo skyrimo į pareigas. Gimnazijos bendruomenės narių balsai mažai įtakoja galutinį sprendimą. Decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis priimant į darbą darbuotojus yra aukštas, nes gimnazijos bendruomenė yra įtraukiama į sprendimo priėmimo procesą. Tačiau, gimnazijos vadovas mano, jog suteikti įgaliojimai yra per maži, todėl ir įvertino, decentralizacijos įgyvendinimą priimant į darbą darbuotojus, vidutiniškai. Pagrindinė priežastis, kodėl decentralizacija yra įgyvendinama vidutiniškai, nustatant pareigybių skaičių – nėra suteikti įgaliojimai priimti sprendimus patiems. Decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis mokytojų atestacijos srityje yra aukštas, kadangi mokytojai patys sprendžia dėl atestacijos, o visas procesas vyksta gimnazijos viduje. Decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis keliant kvalifikaciją yra aukštas, nes gimnazijos mokytojai patys gali pasirinkti teikėją, bei sritis, kurias nori tobulinti.

**Decentralizacijos įgyvendinimo aspektai organizacinių procesų srityje.** Toliau atskleidžiama decentralizacijos raiška gimnazijos organizacinių procesų srityje. Gauti duomenys pateikti lentelėje ir apibendrinti (žr. 3.9 lent.).

3.9 lentelė

**Decentralizacijos įgyvendinimo organizacinių procesų srityje, įvertinimas**

Gimnazijos organizacinių procesų valdymo sritis	Decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis					
	Gimnazijos administracija		Komiteto nariai		Švietimo skyriaus vedėja	Gimnazijos tarybos narys
	I2	I1	I3	I4	I6	I5
Nemokamo maitinimo organizavimas	Ž	Ž	Ž	V	V	Ž
Sveikatos priežiūros gimnazijoje vykdymas	Ž	V	Ž	Ž	Ž	V
Išorinis veiklos vertinimas	V	V	A	A	V	V
Gimnazijos reorganizavimo procesai	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž	Ž

Tyrimo duomenys rodo, jog dauguma informantų mano, jog organizuojant nemokamą maitinimą gimnazijoje, decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra žemas. Du informantai mano, jog decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra vidutinis. Vykdamt sveikatos priežiūrą mokykloje, decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra žemas. Du informantai su tuo nesutinka, manydami, jog



decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra vidutiniškas. Decentralizacijos įgyvendinimas vykdamas išorinį gimnazijos veiklos vertinimą yra vidutiniškas. Du informantai mano, jog decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis šioje srityje yra aukštas. Decentralizacijos įgyvendinimas yra žemas, atliekant gimnazijos reorganizavimo procesus. Kaip matyti, decentralizacijos vertinimas tarp informantų šiek tiek skiriasi. Vienodai vertinamas tik decentralizacijos įgyvendinimas vykdamas reorganizavimo procesus. Toliau pateikiama lentelė iš kurios matyti, informantų nurodytos pagrindinės priežastys, kurios nulėmė decentralizacijos įgyvendinimo gimnazijos organizacinių procesų srityje įvertinimą (žr. 3.10 lent.)

3.10 lentelė

**Decentralizacijos įgyvendinimo organizacinių procesų srityje, įvertinimo pagrindimas**

<b>Gimnazijos organizacinių procesų valdymo sritis</b>	<b>Priežastis</b>	<b>Informantai</b>	<b>Pagrindimas</b>
Nemokamo maitinimo organizavimas	Sprendimai priimami aukštesniame lygmenyje	I6	<i>„kad jau čia savivaldai duota laisvė, kadangi savivaldos funkcija viena, užtikrinti, organizuoti tą maitinimą, na ir apsisprendi centralizuoti ar ne centralizuoti, ar vieną tiekėją parinkti, ar leisti mokyklai pačiai apsispręsti. Savivalda sprendžia dėl maitinimo“.</i>
	Nepakanka įgaliojimų	I3	<i>„Kad turėtų tiekėją arba pati mokykla organizuoti, arba mokykla pati pasirenka individualią įmonę, kuri teiks šviežių ir teiks čia pagamintą maistą, o ne atvežtinį“.</i>
Sveikatos priežiūros mokykloje vykdymas	Neturi pakankamai įgaliojimų	I6	<i>“Na čia irgi to savarankiškumo praktiškai minimaliai. Derina su mokyklos vadovu planus, nėra jie pavaldūs, vėlgi kaip sakoma daugiau toks moralinis, emocinis ryšys”.</i>
		I4	<i>“Dabar ji jiems nepriklauso ir vadovas beveik nieko negali, tik atsiliepiamą gali pateikti biurui”.</i>

3.10 lentelės tęsinys 74 psl.

<b>Gimnazijos organizacinių procesų valdymo sritis</b>	<b>Priežastis</b>	<b>Informantai</b>	<b>Pagrindimas</b>
Sveikatos priežiūros mokykloje vykdymas		I1	<i>„Nežinau ar gerai ar blogai. Bet mokykla neturi, nes realiai ne mūsų darbuotojai. Yra sveikatos ministerijos“.</i>
Išorinis veiklos vertinimas	Apsisprendimo laisvė	I5	<i>„...nu mūsų toks kaip patariams balsas, kaip ir ištikrųjų yra. O mokyklų apsisprendimo laisvė“.</i>
		I4	<i>“Gimnazija pakankamai savarankiška, ji pati gali inicijuoti, gali nesutikti, kad būtų daromas auditas, bet reikia, kad jis būtų daromas”.</i>
Gimnazijos reorganizavimo procesai	Gimnazija sprendimų nepriima, tik juos vykdo	I3	<i>„Nusprendžia iš aukščiau bendruomenei nežinant“.</i>
		I1	<i>„Ne čia nėra jos vaidmens, čia steigėjo vaidmuo, ministerija nustato kriterijus, nustato“.</i>

Tyrimo duomenys atskleidė, jog informantai nurodė žemą ir vidutinišką decentralizacijos įgyvendinimo laipsnį, organizuojant nemokamą maitinimą. Informantų nuomone, organizuojant nemokamą maitinimą, jiems nepakanka suteiktų įgaliojimų, o sprendimai priimami aukštesniame lygmenyje. Informantai nurodė žemą ir vidutinišką decentralizacijos įgyvendinimo laipsnį organizuojant sveikatos priežiūros mokykloje. Informantų teigimu, toks decentralizacijos laipsnis yra šiuo metu, nes gimnazijai yra suteikta mažai įgaliojimų. Informantai nurodė žemą ir vidutinišką decentralizacijos įgyvendinimo laipsnį organizuojant išorinį gimnazijos veiklos kokybės vertinimą, kadangi jiems suteikta apsisprendimo laisvė. Decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis žemas, vykdant gimnazijos reorganizavimo procesus, kadangi gimnazija pati sprendimų priimti negali, ji juos tik vykdo.

Taigi apibendrinant šį skyrelį, reikia pastebėti, jog decentralizacijos įgyvendinimo gimnazijoje vertinimai tarp informantų pasiskirstė gana skirtingai. Tokį nuomonių skirtingą pasiskirstymą galima sieti su skirtingu decentralizacijos suvokimu. Tyrimo analizė atskleidė, jog informantų požiūriu, decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra žemas, tose veiklos srityse, kuriose gimnazija neturi savarankiškumo priimti sprendimų, o decentralizacijos įgyvendinimo laipsnis yra vidutinis ir aukštas, tose veiklos srityse, kuriose gimnazija patys priima sprendimus arba dalyvauja sprendimo priėmimo procesuose.

### 3.2.2. Decentralizacijos įgyvendinimo Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje tobulinimo analizės rezultatai

**Decentralizacijos plėtotė ugdymo turinio ir procesų srityje.** Siekiant išsiaiškinti, kokius gimnazijai suteiktus įgaliojimus reikėtų didinti ar mažinti, bei kokius įgaliojimus jai suteikti, informantų buvo prašoma išreikšti nuomonę šiuo klausimu. Atlikus interviu, buvo atskleistos gimnazijos ugdymo turinio ir procesų sritys, kuriose, informantų nuomone, reikėtų koreguoti suteiktus įgaliojimus arba suteikti gimnazijai įgaliojimus, kurie jai nėra suteikti (žr. 3.11 lent.).

3.11 lentelė

#### Decentralizacijos plėtojimo ugdymo turinio ir procesų srityje, galimybių įvertinimas

Gimnazijos ugdymo turinio ir procesų valdymo sritis	Decentralizacijos plėtotės įvertinimas					
	Gimnazijos administracija		Komiteto nariai		Švietimo skyriaus vedėja	Gimnazijos tarybos narys
	I2	I1	I3	I4	I6	I5
Lietuvių kalbos programos sudarymas	Nieko nekeisti	Sukonkretinti įgaliojimus	Nieko nekeisti	Nieko nekeisti	Nieko nekeisti	Nieko nekeisti
Mokinių atestacija	Nieko nekeisti	Sukonkretinti įgaliojimus	Nieko nekeisti	Nieko nekeisti	Nieko nekeisti	Nieko nekeisti
Mokinių skaičiaus klasėje reguliavimas	Praplėsti įgaliojimus	Praplėsti įgaliojimus	Praplėsti įgaliojimus	Nieko nekeisti	Nieko nekeisti	Nieko nekeisti
Mokinių priėmimas į gimnaziją	Nieko nekeisti	Nieko nekeisti	Nieko nekeisti	Nieko nekeisti	Praplėsti įgaliojimus	Nieko nekeisti

Kaip matyti iš lentelės, vienintelis gimnazijos direktorius norėtų sukonkretinti įgaliojimus, sudarant ugdymo programas bei vykdant mokinių atestaciją. Pusę informantų sutinka, jog reikia plėsti gimnazijos įgaliojimus, reguliuoti mokinių skaičių klasėje. Taip pat viena informantė mano, jog reikia plėsti gimnazijos įgaliojimus, priimant mokinius į mokyklą. Dauguma informantų nekeistų įgaliojimų ugdymo turinio ir procesų srityje.

Toliau pateikiama lentelė iš kurios matyti, informantų nurodytos pagrindinės priežastys, kurios nulėmė decentralizacijos plėtojimo gimnazijos ugdymo turinio ir procesų srityje, galimybių įvertinimą (žr. 3.12 lent.).

**Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos savarankiškumo plėtojimo, ugdymo turinio ir procesų srityje, galimybių įvertinimo pagrindimas**

<b>Decentralizacijos įgyvendinimo ugdymo turinio ir procesų srityje plėtojimas</b>	<b>Priežastis</b>	<b>Informantai</b>	<b>Pagrindimas</b>
Lietuvių kalbos programos sudarymas	Mažesnis mokinių mokymosi krūvis	I1	„Bet sakykim lietuvių kalba šioje vietoje sakykim jautriausia. Nes sutarimo tokio iki galo nėra. Lietuvių kalboje reikėtų, būtinai, nes iš esmės tada mokytojas apkrauna mokinius daug dalykų, žinotum dvylika autorių skaitytum trylika. Tau pasako trylika, o mokytojas privers paskaityti septyniolika. O egzamine bus penki“.
	Mokytojų įtraukimas į programų sudarymą	I1	„Galias šiaip tai kiek yra analizuota ta problema, kalbant su mokytojais, ir teko dar pačiam dalyvauti kad sudarant programas, sudarant, būtų vis tik daugiau atsižvelgiama į mokytojus“.
Mokinių atestacija	Didesnis aiškumas	I1	„Ne tai šioje vietoje tikrai būtų paprasčiau, nes tada būtų tvarka visoje....“.
Mokinių skaičiaus klasėje reguliavimas	Geresnis mokinių poreikių tenkinimas	I1	„Aišku be abejonės būtų daugiau, būtų didesnės galimybės patenkinti, mokinių poreikius. Didelės ir aišku tada sumažinti klases“.
		I2	„Galėtume daugiau dėmesio skirti mokiniams. Nes dabar prie visų priėti mokinių ir paklausti ar suprato, asmeniškai tikrai yra neįmanoma“.
	Geresni mokinių pasiekimai	I3	„Tai kodėl neišlaikyti šito tą klasę ir kur kas jie bus kūrybingesni ir laisvesni ir geresni kartais negu tie pagal raidę trisdešimt vaikų klasėje, tai taip kad čia, geras dalykas, kai savivaldybė nustato, bet kad nustato labai griežtus“.
Mokinių priėmimas į mokyklą	Didesnės pasirinkimo galimybės pasirinkti gimnaziją	I6	“Reikėtų didesnės laisvės pasirinkti tą mokyklą, aš sakau, kad pakankama laisvė yra mum savivaldybėje, kad yra laisvų vietų”, bet panaikinti tas teritorijas”.

Tyrimo duomenys atskleidė būtinybę sukonkretinti gimnazijos įgaliojimus sudarant lietuvių kalbos ugdymo programą, kadangi sumažėtų mokinių mokymosi krūvis, o mokytojai būtų labiau įtraukiami į sprendimo priėmimo procesą. Būtinybę keisti lietuvių kalbos ugdymo programas, atskleidžia, Lietuvių kalbos ugdymo 2010-2014 metų strategija, kurioje numatoma, iki 2016 metų, pagerinti lituanistinį švietimą, ankstinant kultūrinio raštingumo gebėjimus, parengti naujus literatūros užduočių komplektus, pradėti įgyvendinti skaitymo programą. Taip pat Šešioliktoje vyriausybės programoje numatoma peržiūrėti vidurinio ugdymo programų akreditacijos kriterijus ir jos vykdymo tvarką (Žin., 2012, Nr. 149-7630).

Informantų nuomone, reikėtų plėsti gimnazijos įgaliojimus, reguliuoti mokinių skaičių klasėje. Tokiu būdu, bus geriau patenkinami mokinių poreikiai, o ir pasiekimai, informantų teigimu, galbūt padidėtų. Penkioliktosios Lietuvos Respublikos vyriausybės programoje, taip pat buvo numatoma didinti mokyklų įgaliojimus reguliuoti mokinių skaičių klasėje, tačiau tai dar nėra įgyvendinta (Žin., 2008, Nr. 146-5870). Penkioliktoje Lietuvos Respublikos vyriausybės programoje, buvo ketinama padidinti mokyklų savarankiškumą, įdiegiant aplinkos lėšas, skirtas mokiniams išlaikyti klasėje (Žin., 2008, Nr. 146-5870).

Teigiama, jog reikėtų sukonkretinti įgaliojimus, vykdant mokinių atestaciją, kad būtų aiškiau ką šalinti iš mokyklos, o ką ne. Šioje srityje, Švietimo ir mokslo ministerija taip pat akcentuoja pokyčių reikalingumą. Tai įrodo, tas faktas, jog yra parengtas naujas rekomendacijų projektas, numatantis priemones šalinti mokinius. Šis rekomendacijų projektas, švietimo politikos formuotojų nuomone, padės efektyviau mokytojams reaguoti į netinkamo elgesio atvejus (Lietuvos Respublikos švietimo..., 2012).

Vieno informanto teigimu, būtų naudinga praplėsti gimnazijos įgaliojimus priimant mokinius, nes tuomet atsirastų didesnė pasirinkimo galimybė patiems mokiniams, o kartu ir konkurencija tarp mokyklų.

**Decentralizacijos plėtotė organizacinių procesų srityje.** Siekiant išsiaiškinti, kokius gimnazijai suteiktus įgaliojimus reikėtų didinti ar mažinti, bei kokius įgaliojimus jai suteikti, organizacinių procesų srityje, informantų buvo prašoma išreikšti nuomonę šiuo klausimu. Atlikus interviu, buvo atskleistos gimnazijos organizacinių procesų sritys, kuriose, informantų nuomone, reikėtų koreguoti suteiktus įgaliojimus arba suteikti gimnazijai įgaliojimus, kurie jai nėra suteikti (žr. 3.13 lent.).

**Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos savarankiškumo plėtojimo organizacinių procesų srityje  
galimybių įvertinimas**

Gimnazijos organizacinių procesų valdymo sritis	Decentralizacijos plėtotės įvertinimas					
	Gimnazijos administracija		Komiteto nariai		Švietimo skyriaus vedėja	Gimnazijos tarybos narys
	I2	I1	I3	I4	I6	I5
Nemokamo maitinimo organizavimas	Suteikti įgaliojimus	Nieko nekeisti	Suteikti įgaliojimus	Suteikti įgaliojimus	Suteikti įgaliojimus	Nieko nekeisti
Sveikatos priežiūra mokykloje	Didinti įgaliojimus	Didinti įgaliojimus	Didinti įgaliojimus	Didinti įgaliojimus	Didinti įgaliojimus	Didinti įgaliojimus
Išorinis veiklos kokybės vertinimas	Praplėsti įgaliojimus	Nieko nekeisti	Praplėsti įgaliojimus	Nieko nekeisti	Praplėsti įgaliojimus	Nieko nekeisti

Dauguma informantų sutinka, jog reikia suteikti įgaliojimus, kurių jie šiuo metu neturi, pačiai organizuoti nemokamą maitinimą. Visi informantai sutinka, jog reikia didinti gimnazijos įgaliojimus, pačiai vykdyti sveikatos priežiūrą gimnazijoje. Trys informantai sutinka, jog reikia plėsti gimnazijos įgaliojimus, vykdyti išorinį gimnazijos veiklos kokybės vertinimą. O trys informantai su įgaliojimų plėtimu nesutinka. Matyti, jog informantų nuomonės skiriasi tik išorinės veiklos kokybės vertinimo srityje.

Toliau pateikiama lentelė iš kurios matyti, informantų nurodytos pagrindinės priežastys, kurios nulėmė decentralizacijos plėtojimo gimnazijos organizacinių procesų srityje galimybių įvertinimą (žr. 3.14 lent.).

**Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos savarankiškumo plėtojimo organizacinių procesų srityje  
galimybių įvertinimo pagrindimas**

<b>Decentralizacijos įgyvendinimo organizacinių procesų srityje plėtojimas</b>	<b>Priežastis</b>	<b>Informantai</b>	<b>Pagrindimas</b>
Nemokamo maitinimo organizavimas	Geresnė maitinimo kokybė	I6	<i>„Ir maitinimo kokybė buvo geresnė, pareikalauti gali įstaigos vadovas, o dabar manyčiau yra ta laisvė yra minimali“.</i>
		I3	<i>„Kad turėtų tiekėją arba pati mokykla organizuoti, arba mokykla pati pasirenka individualią įmonę, kuri teiks šviežių ir teiks čia pagamintą maistą, o ne atvežtinį“.</i>
		I2	<i>„Užtikrinti kokybę būtų lengviau, nes galėtume kontroliuoti darbuotojus savo, virėjas“.</i>
Sveikatos priežiūra mokykloje	Geresnis mokinių poreikių tenkinimas	I6	<i>„Priimti teisinę bazę, ir suteikti tokią, kad palankesnę mokykloms, ir vaikams tenkinti kaip sakoma tuos sveikatos priežiūros poreikius“.</i>
		I2	<i>„Turėtų būti vis tiek kažkas šiaip labiau ir prižiūrėti labiau ir patikrinti šį tą daugiau kaip sakykim senais laikais. Nu tai gerai nereikia to daryti viešai, bet yra kažkokios tai patikros būdai, kaip ir būdavo nu radai tą problemą niekam nereikia to sakyti, bet prašau susitvarkyti. Nu ir kodėl dabar sklinda ta tuberkuliozė“.</i>
		I4	<i>„Nu tai viskas, kokybiškiau būtų daroma. Ne paviršutiniškai kaip dabar yra, tik profilaktiškai, taip apgraibom vykdo. Lokia per visas mokyklas, nemanau, kad vienas žmogus gali užtikrinti jau tokią gerą priežiūrą. Kur ją rasti, kai vaikas susižaloja. Manau, kad būtų vietoje, tai viskas būtų greičiau“.</i>

3.14 lentelės tęsinys 80 psl.

Decentralizacijos įgyvendinimo organizacinių procesų srityje plėtojimas	Priežastis	Informantai	Pagrindimas
Sveikatos priežiūra mokykloje	Mažesnės administravimo išlaidos	I5	„Žiūrėkit, gal ir vertėtų, reiškiats tada administravimas mažėtų“.
Išorinis veiklos kokybės vertinimas	Didesnis gimnazijos bendruomenės įsitraukimas	I6	„Nu kaip sakant, nu gal kaip sakant kartais pagautas stresas žmonės išsigąsta, o kas kartais blogai, kartais pakenkiama sveikatai“. „Bet baiminamasi nes, vis dėl to stresas mokyklos bendruomenei, nelabai to nori, nors aš manyčiau čia truputėlį toks sąmoningumo lygis turėtų būti aukštesnis“.
		I3	„Bet labiau skatinti atsakomybės jausmą, jų aktyvumą, reikia, tai aš norėčiau, kad mokytojai labiau būtų toje srityje kompetentesni“.
	Organizavimo kokybės užtikrinimas	I2	„...man tai pavyzdžiui buvo juokinga, atvažiavo į gimnaziją penki žmonės du iš jų pradinių klasių mokytojai, viena pagrindinės pavaduotoja, kuriai net negali išaiškinti specifikos gimnazijos. Tai ką jie vertina, tai juokas“.

Daugumos informantų nuomone, gimnazijai turėtų būti suteikta savarankiška funkcija – maitinimo paslaugų organizavimas. Švietimo ekspertai pabrėžia, jog suteikus įgaliojimus gimnazijai, pagerėtų maitinimo kokybė. Dar vienas labai svarbus argumentas, kuris įrodo įgaliojimų suteikimo gimnazijai būtinybę – **viešųjų paslaugų pirkimo skaidrumas**. Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos nutarimu buvo patvirtinta, jog Gimnazijos steigėjas vieniems ūkio subjektams suteikė privilegijas kitų ūkio subjektų atžvilgiu, bei sudarė skirtingas konkurencijos sąlygas vieniems ūkio subjektams, kitų atžvilgiu (Lietuvos Respublikos konkurencijos..., 2011). Maitinimo organizavimas yra labai kompliktuotas gimnazijoje, todėl šioje srityje, pasak konkurencijos tarybos ir tyrime dalyvavusių ekspertų, galios turėtų būti perskirstomos.

Taip pat daugumos informantų teigimu, gimnazijai turėtų būti suteikta savarankiška funkcija – sveikatos priežiūros vykdymas gimnazijoje. Suteikus didesnius įgaliojimus gimnazijai, galima



tikėtis, jog bus geriau patenkinami mokinių poreikiai, bei sumažės sveikatos priežiūros specialistų administravimo išlaidos.

Taip pat informantai siūlo plėsti įgaliojimus, organizuojant išorinį gimnazijos veiklos kokybės vertinimą, siekiant didesnio bendruomenės įsitraukimo ir geresnės organizavimo kokybės. Šešioliktoje Vyriausybės programoje taip pat planuojama, keisti mokyklų išorės vertinimą ir akreditaciją, kita vertinimo metodika, skirta realiam mokyklų veiklos tobulinimui (Žin., 2012, Nr. 149-7630). Nes šiuo metu mokyklose vykdomas išorinis veiklos vertinimas neduoda mokykloms realios naudos ir laukiamų rezultatų.

**Decentralizacijos plėtotė personalo valdymo srityje.** Siekiant išsiaiškinti, kokius gimnazijai suteiktus įgaliojimus personalo valdymo srityje reikėtų didinti ar mažinti, bei kokius įgaliojimus jai suteikti, informantų buvo prašoma išreikšti nuomonę šiuo klausimu (žr. 3.15 lent.).

3.15 lentelė

**Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos savarankiškumo plėtojimo, personalo valdymo srityje, galimybių įvertinimas**

Gimnazijos personalo valdymo sritis	Decentralizacijos plėtotės įvertinimas					
	Gimnazijos administracija		Komiteto nariai		Švietimo skyriaus vedėja	Gimnazijos tarybos narys
	I2	I1	I3	I4	I6	I5
Pareigybių skaičiaus nustatymas	Didinti įgaliojimus	Didinti įgaliojimus	Didinti įgaliojimus	Didinti įgaliojimus	Didinti įgaliojimus	Nieko nekeisti
Kvalifikacinės kategorijos suteikimas mokytojams	Nieko nekeisti	Didinti įgaliojimus	Nieko nekeisti	Didinti įgaliojimus	Mažinti įgaliojimus	Nieko nekeisti

Dauguma informantų sutinka, jog reikia didinti gimnazijos įgaliojimus, suteikiant jai teisę pačiai spręsti dėl reikalingų darbuotojų gimnazijai ir jų skaičiaus. Mokytojų atestacijos srityje informantų nuomonės išsiskyrė. Vienas informantas sutinka mažinti įgaliojimus, du informantai mano, jog reikėtų įgaliojimus didinti, o likę trys informantai nieko nekeistų. Taigi, matyti, jog informantų nuomonės labai skiriasi šioje srityje, o tai gali sukelti prieštaravimus tarp gimnazijos bendruomenės ir Raseinių rajono švietimo politikos formuotojų, dėl tolesnės decentralizacijos plėtotės. Toliau pateikiama lentelė iš kurios matyti, informantų nurodytos pagrindinės priežastys, kurios nulėmė decentralizacijos plėtojimo gimnazijos personalo valdymo srityje galimybių įvertinimą (žr. 3.16 lent).

**Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos savarankiškumo plėtojimo, personalo valdymo srityje,  
galimybių įvertinimo pagrindimas**

<b>Decentralizacijos įgyvendinimo personalo valdymo srityje plėtojimas</b>	<b>Priežastis</b>	<b>Informantai</b>	<b>Pagrindimas</b>
Pareigybių skaičiaus nustatymas	Geresnis operatyvumas	I1	„Visi veiksmai, sutartys, vyktų žymiai greičiau ir sklandžiau“.
	Geresnė darbo kokybė	I6	„bet antra vertus ne nuo darbuotojų skaičiaus priklauso kokybė, galim ženkliai mažiau darbuotojų, bet kokybė ženkliai aukštesnė“.
	Efektyvumas	I6	„kad daugiau sprendimų galėtų priimti mokykla ir toliau aišku galėtų laisviau, laisviau, atsakingai suprantama, steigti pareigybes, tai kiek tai mokyklai ir kokių tų pareigybių reikia“.
		I3	„O kokie etatai mokykla, todėl, kad jinai geriausiai žino, kad pasivadins savo mokykla, mokykloje pasivadins darbininku, tas pats darbininkas bus elektriку, tas pats darbininkas ir stalius“...
Platesnis mokinių poreikių tenkinimas	I4	“Manau, kad vertėtų, nes kartais tikrai pagalvoji, kad norėtų tos pasiūlos didesnės, to įvaizdžio kitokio, o turi tik tiek kiek turi”.	
Kvalifikacinės kategorijos suteikimas mokytojams	Didesnė motyvacija	I1	„Nes jeigu dabar mokytojas pasikėlęs kvalifikacija, tai iš esmės gali numirti su ta pačia kvalifikacija nieko neveikdamas. Jį pajudinti iš tos vietos yra praktiškai neįmanoma“.
	Kokybiškesnis mokytojų darbas	I4	“Gal tai, lems, jog mokytojai labiau pasistengs, jiems bus sunkiau gauti tą kategoriją. Net nežinau, manau, kad būtų, privalumas čia, tai, kad paskatintų juos labiau pasistengti”.
	Teisingas kompetencijos įvertinimas	I6	“Nauda tiesiog pasitikrintų mokytojas ir būtų tikras, kadangi vadovas pavyzdžiui, yra istorikas, o jisai tikrina fizikos žinias. Ir fizikos dėstymo kokybę, tai mes galim tuos dalykus, taip sakyki, pamokos struktūra atitinka šiuolaikinę, ar naudoja naujiausius mokymo metodus, ar visi dirba pamokoje, tokius bendruosius dalykus”.

Informantų siūlymu, gimnazijos savarankiškumas, nustatant pareigybių skaičių, turėtų būti didinamas, kadangi jų teigimu, pagerėtų mokytojų darbo kokybė, atsirastų didesnis darbo operatyvumas, darbas vyktų efektyviau, būtų patenkinami įvairesni mokinių poreikiai.

Du informantai mano, jog reikia plėsti mokyklos įgaliojimus, vykdant mokytojų atestaciją, siekiant geresnės mokytojų darbo kokybės ir didesnės motyvacijos. Kaip minėjo informantai, šiuo metu mokytojai įgiję vieną kvalifikacinę kategoriją, jos nepraranda net ir suprastėjus mokytojo darbo kokybei. Švietimo dokumentuose taip pat siekiama keisti kvalifikacijos suteikimo tvarką, grindžiant kvalifikacijos suteikimą vertinimu ir pripažinimu, o ne formaliu kvalifikacijos patvirtinimu (Žin., 2012, Nr. 149-7630). Šešioliktoje vyriausybės programoje, numatoma tobulinti kvalifikacijos tobulinimo programas, susiejant mokytojų atestaciją su mokinių asmenine pažanga (Žin., 2012, Nr. 149-7630). Vienas informantas siūlo mažinti gimnazijos įgaliojimus šioje srityje, siekiant teisingos kompetencijos įvertinimo.

#### **Decentralizacijos plėtotė finansinių ir materialinių išteklių valdymo srityje.**

Siekiant išsiaiškinti, kokius gimnazijai suteiktus įgaliojimus materialinių ir finansinių išteklių disponavimo srityje reikėtų didinti ar mažinti, bei kokius įgaliojimus jai suteikti, informantų buvo prašoma išreikšti nuomonę šiuo klausimu (žr. 3.17 lent.).

3.17 lentelė

#### **Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos savarankiškumo plėtojimo, finansinių ir materialinių išteklių disponavimo, galimybių įvertinimas**

Gimnazijos materialinių ir finansinių išteklių valdymo sritis	Decentralizacijos plėtotės įvertinimas					
	Gimnazijos administracija		Komiteto nariai		Švietimo skyriaus vedėja	Gimnazijos tarybos narys
	I2	I1	I3	I4	I6	I5
Mokinio krepšelio lėšų naudojimas	Didinti įgaliojimus	Didinti įgaliojimus	Didinti įgaliojimus	Didinti įgaliojimus	Didinti įgaliojimus	Nieko nekeisti
Mokytojų atlyginimų koeficientų nustatymas	Mažinti įgaliojimus	Didinti įgaliojimus	Nieko nekeisti	Nieko nekeisti	Nieko nekeisti	Nieko nekeisti
Kitų lėšų pritraukimas	Nieko nekeisti	Didinti įgaliojimus	Nieko nekeisti	Didinti įgaliojimus	Didinti įgaliojimus	Nieko nekeisti
Viešųjų pirkimų organizavimas	Mažinti įgaliojimus	Mažinti įgaliojimus	-	-	-	-

Dauguma informantų mano, jog reikėtų dar labiau liberalizuoti mokinio krepšelio metodiką, suteikiant platesnius įgaliojimus gimnazijai disponuoti skiriamomis lėšomis. Nustatant mokytojų atlyginimo koeficientus, informantų nuomonės išsiskyrė. Direktorius pavaduotoja norėtų mažinti gimnazijai suteiktus įgaliojimus, o pats direktorius norėtų juos didinti. Kiti informantai, suteiktus įgaliojimus vertina gerai, todėl ir jų keisti nerekomenduoja. Trys informantai siūlo didinti gimnazijos įgaliojimus, pritraukiant kitas lėšas, o likę informantai įgaliojimų nekeistų. Interviu metu informantų buvo prašoma įvardinti papildomas veiklos sritis, kurių tyrėja nepaminėjo ir kuriose suteiktus įgaliojimus gimnazijai reikėtų keisti. Tik du informantai atskleidė, jog viena iš tokių sričių yra viešųjų pirkimų vykdymas. Informantai mano, jog gimnazijos įgaliojimus vykdant viešuosius pirkimus reikėtų mažinti. Toliau pateikiama lentelė iš kurios matyti, informantų nurodytos pagrindinės priežastys, kurios nulėmė decentralizacijos plėtojimo gimnazijos materialinių ir finansinių išteklių valdymo srityje galimybių įvertinimą (žr. 3.18 lent).

3.18 lentelė

**Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos savarankiškumo plėtojimo, finansinių ir materialinių išteklių disponavimo, galimybių įvertinimo pagrindimas**

<b>Decentralizacijos įgyvendinimo materialinių ir finansinių išteklių valdymo srityje plėtojimas</b>	<b>Priežastis</b>	<b>Informantai</b>	<b>Pagrindimas</b>
Mokinio krepšelio lėšų naudojimas	Efektyvesnis lėšų panaudojimas	I2	<i>„Tai gali ir patalpas atnaujinti ir visa kita ir baldai“.</i>
		I6	<i>„Pedagojinė – psichologinė tarnyba turėtų būti savarankiškai finansuojama ne iš tų septynių procentų. Atiduoti viską kas jai priklauso, kadangi žmonės dirba ne šiaip sau, o kad valstybės lėšos būtų naudojamos efektyviai yra tam sukurta metodika, suprantama ją reikėtų tobulinti“. “Manau, būtų didesnė, nauda, mokykla geriau žino, kur ir kaip jai reikia panaudoti lėšas“.</i>
	Atsakomybės didėjimas	I4	<i>“Nu čia manau, aš, kad reiktų atiduoti visas lėšas, tegul patys tvarkosi. Reikia paeksperimentuoti”.</i>

3.18 lentelės tęsinys 85 psl.

Decentralizacijos įgyvendinimo materialinių ir finansinių išteklių valdymo srityje plėtojimas	Priežastis	Informantai	Pagrindimas
Viešųjų pirkimų organizavimas	Lėšų taupymas	I1	„Tai yra papildoma našta, kuri iš esmės tada dar reikia vieno papildomo žmogaus, kuris tą dalyką padarytų, vykdytų viešuosius pirkimus“.
	Didelis popierizmas	I2	„čia yra pati didžiausia nesąmonė, dabar sugalvotas tas viešasis pirkimas nes kad juokas eini į seminarą tu pildai krūvą dokumentų viešąjį pirkimą darai“.
Kitų lėšų pritraukimas	Mažas aktyvumas pritraukiant kitas lėšas	I6	„nu kaip vienintelis dalykas, kas mūsų rajone nėra, kai kurios savivaldybės leidžia pačioms mokykloms dalyvauti prašant europinei paramai gauti. Tai pas mus visą ta daro savivaldybė ir iš esmės mokykla yra nuo to proceso nušalinta“.
		I4	„Nu nėra ji aktyvi, galėtų labiau reikštis. Gautų lėšas ir panaudotų geriems dalykams, ko jiems trūksta, neformaliai ugdymui“.
	Mažos galimybės dalyvauti ES projektuose	I1	„Tai pas mus visą ta daro savivaldybė ir iš esmės mokykla yra nuo to proceso nušalinta. Nu galėtume skirti daugiau lėšų vadovėliams, tada liktų daugiau pinigų kitiems dalykams“.
Mokytojų atlyginimų koeficientų nustatymas	Sumažėtų prieštaravimai tarp mokytojų	I2	„Ir vėl atsiliepia, paskui atsiliepia direktoriui į nemalonumus. Kodėl tiek, kodėl vieniem tiek, kodėl kitoj mokykloje moka tiek, kodėl tik tiek. Nu mokytojai tarpusavyje nesipyktų, atmosfera pagerėtų“.
	Tariamasi su mokytojais	I5	„Kyla koeficientas jeigu didėja kvalifikacija didėja darbo stažas tai tie parametrai sakykim yra, ir dar viena parametras, nusistato va jau bendrus reiškias mokykla susitarusi su darbuotojų atstovais“.
	Didėtų motyvacija mokytojams siekti geresnių veiklos rezultatų	I1	„Tai tada nėra yra tas postūmis stengtis labiau“.

Tyrimo rezultatai rodo, jog reikėtų didinti gimnazijos įgaliojimus, disponuojant mokinio krepšelio lėšomis, siekiant efektyvesnio lėšų naudojimo, bei gimnazijos bendruomenės atsakomybės didėjimo. Tokią būtinybę pagrindžia ir Penkioliktoje vyriausybės programoje numatomi pokyčiai mokinio krepšelio lėšų panaudojime. Buvo numatoma, sumažinti savivaldybės galias perskirstant mokinio krepšelio lėšas, bei atsisakyti mokinio krepšelio skirstymo į tikslines dalis. Šešioliktoje vyriausybės programoje taip pat planuojama suteikti daugiau galių ir laisvių pačios mokykloms disponuoti mokinio krepšelio lėšomis (Žin., 2012, Nr. 149-7630).

Taip pat tyrimo rezultatai atskleidė poreikį didinti gimnazijos įgaliojimus pritraukti kitas lėšas, siekiant padidinti gimnazijos galimybes dalyvauti ES projektuose, bei aktyvinti pačios gimnazijos bendruomenės įsitraukimą. Tokią būtinybę atskleidžia tai, kad gimnazija šiuo metu neaktyviai dalyvauja Europos Sąjungos projektuose. Taip pat, paramos ar kitos lėšos, sudaro labai mažą biudžeto dalį. 2013 metais iš paramos gimnazija gavo 7,7 tūkstančius litų, iš kūno kultūros ir sporto rėmimo fondo gautas finansavimas projektui „Mechaninės taikinių ir skaičiavimo sistemos kulkiniam šaudymui įsigijimas“ (20000 Lt) (Raseinių rajono savivaldybė..., 2013). Gimnazija šiuo metu yra neaktyvi pritraukiant kitas lėšas.

Gimnazijos direktorius mano, jog reikėtų didinti jo galias nustatyti atlyginimo koeficientus, siekiant padidinti mokytojų motyvaciją gerai dirbti, tuo tarpu II su tuo nesutinka, manydama, jog įgaliojimus reikia mažinti, siekiant sumažinti prieštaravimus tarp mokytojų. Tačiau problema ta, jog vyriausybės nutarime „Dėl Biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“ nėra nustatyta jokių detalesnių darbo apmokėjimo tvarkos nuostatų, kurių pagrindu būtų galimas nurodytų koeficientų ribų individualizavimas konkrečiuose teisiniuose santykiuose. Todėl mokyklos vadovo galios nustatinėti koeficientus iš dalies gali būti nepagrįstos. Kitas prieštaravimas atsiranda tada, kai sudaromos prielaidos žemesnę kvalifikacinę kategoriją ir mažesnę stažą turinčiam mokytojui taikyti realiai didesnę koeficientą, t. y. ir gauti realiai didesnę darbo užmokestį, nei aukštesnę kvalifikacinę kategoriją ir mažesnę darbo stažą turinčiam mokytojui (Lietuvos vyriausiojo administracinio..., 2013). Šie faktai, pagrindžia būtinybę tobulinti, mokytojų atlyginimo koeficientų nustatymo tvarką.

Du informantai, papildę tyrėjos išvardintas veiklos sritis, viena nauja sritimi – viešųjų pirkimų organizavimas, siūlo mažinti gimnazijos įgaliojimus organizuoti viešuosius pirkimus. Tai padaryti siūloma, siekiant sutaupyti gimnazijos lėšas ir sumažinti didelį popierizmą.

Informantų nuomonių analizė atskleidė keletą prieštaravimų. Pirma, nors informantų manymu decentralizacijos įgyvendinimas yra vidutiniškas nekilnojamojo turto nuomos srityje, žemas - skiriant gimnazijos vadovą į pareigas, vykdamas gimnazijos reorganizavimo procesus, tačiau tobulinti decentralizacijos įgyvendinimo šiose srityse informantai nesiūlė. Antra, informantai decentralizacijos įgyvendinimą, pritraukiant kitas lėšas, vertina aukštais balais, tačiau

kartu ir prieštarauja sau, nes siūlo, suteikti gimnazijai dar daugiau savarankiškumo šioje srityje. Tokie prieštaravimai kyla ir vertinant gimnazijos savarankiškumą disponuojant mokinio krepšelio lėšomis.

Tolimesnėje tyrimo eigoje, informantų buvo prašoma įvardinti priemones, būdus kuriais būtų galima pasiekti norimą decentralizacijos įgyvendinimo rezultatą gimnazijoje. Remiantis informantų nuomonių analize, buvo atskleistos priemonės, kuriomis, būtų galima tobulinti decentralizacijos įgyvendinimą kai kuriose gimnazijos veiklos srityse (*žr. 3.19 lentelė*). Kaip matyti iš lentelės, dauguma informantų akcentavo, jog pagrindinė priemonė, kuri leistų keisti gimnazijos įgaliojimus, juos konkretinti ar praplėsti, tai teisės aktų koregavimas. Dauguma informantų mano, jog praplėsti, sukongretinti įgaliojimus teisės aktais turėtų Švietimo ir mokslo ministerija. Suteikti įgaliojimus gimnazijai organizuoti nemokamą mokinių maitinimą, bei suteikti įgaliojimus gimnazijai pačiai dalyvauti ES paramos projektuose, turėtų gimnazijos steigėjas. Tačiau nei vienas informantas nepaminėjo, kokių priemonių turi būti imtasi pačioje gimnazijoje.

Taigi galima sakyti, jog tyrimo metu atskleista vieninga informantų nuomonė dėl švietimo subjektų, kurie turėtų imtis iniciatyvos tobulinant decentralizacijos įgyvendinimą gimnazijoje. Lentelėje parodyta, jog visos priemonės informantų teigimu turėtų būti vykdomos nacionaliniu ir steigėjo lygmeniu.

Kartu galima atskleisti ir pagrindinius veiksnius, kurie trukdo visapusiškai įgyvendinti decentralizaciją gimnazijoje, tai: centralizacijos dominavimas, gimnazijos iniciatyvų trūkumas, bei finansinių išteklių trūkumas.

## Decentralizacijos plėtojimo priemonės

Gimnazijos veiklos sritis	Įgaliojimų keitimas	Priemonės/Būdai tikslui pasiekti	Informantai	Pagrindimas
Lietuvių kalbos ugdymo programos sudarymas	Sukonkretinti įgaliojimus	Nacionaliniame lygmenyje sumažinti literatūros kūrinių skaičių	I1	„Čia jau turėtų inicijuoti ministerija, ten jau, čia jau gaunas sakykim interesų grupės, nuomonės ką skaityti, kas vertingas autorius, kas nevertingas. Vienam tas vertingas, kitam tas“.
Mokinių atestacija	Sukonkretinti įgaliojimus	Nacionaliniame lygmenyje nustatyti mokinio šalinimo iš mokyklos kriterijus	I1	„Gal šiuo atveju ir norėtusi iš ministerijos sakykim aiškesnio, tikslesnio, kada pavyzdžiui kad yra mokinyš šalinamas“.
Mokinių skaičiaus klasėje reguliavimas	Praplėsti įgaliojimus	1.Nacionaliniame lygmenyje nustatyti optimalų mokinių skaičių klasėje. 2. Surasti papildomų lėšų mažoms klasėms išlaikyti.	I2	„Reikia didinti mokinio krepšelį, jeigu ministerija sakykim padidintų mokinio krepšelį tada būtų laisviau varijuoti grupėmis“. „Nustatyti tą skaičių, protingai paskaičiuoti krepšelį, kad mokykla išgyventų, padaryti, kad klasėje taip neviršytų 25 o ne taip kaip dabar yra trisdešimt, turėtų nuleisti aišku tai kainuoja“.
Mokinių priėmimas į gimnaziją	Praplėsti įgaliojimus	Panaikinti aptarnavimo teritorijas	I1	„Švietimo įstatyme, seimas, nes švietimo įstatyme reikia parašyti“.
			I6	“Aš manau, kad vertėtų panaikinti teritorijas, tikrai panaikinti teritorijas, bet tai yra reglamentuota švietimo įstatyme, kaip sakoma valstybės reglamentuota ir darom tai kas reglamentuota”.
Nemokamo maitinimo organizavimas	Suteikti įgaliojimus	Gimnazijos steigėjas turėtų priimti nutarimą, kuris suteiktų įgaliojimus gimnazijai savarankiškai atlikti maitinimo organizavimo funkciją	I2	„Savivaldybė, turėtų rūpintis, kad kiekvienai mokyklai kažką tais ieškoti ar lėšų ar kažką tai, kaip tai padaryti, į tą įeina ir savivaldybės lėšos, kaip tą padaryti, kad kiekviena mokykla turėtų savo valgyklą“. „Tegul ji atiduoda gimnazijai tą funkciją, atlikti“.

Lentelės tęsinys 89, 90 psl.



Gimnazijos veiklos sritis	Įgaliojimų keitimas	Priemonės/Būdai tikslui pasiekti	Informantai	Pagrindimas
Sveikatos priežiūra mokykloje	Didinti įgaliojimus	Keisti sveikatos priežiūros tvarkos aprašą	I6	<i>„pakeisti, nacionalinius aktus“. „Tai ministerija, galėtų nustatyti tvarką ir pareigybes, pareigybės aprašymo“.</i>
Išorinis veiklos kokybės vertinimas	Praplėsti įgaliojimus	Nacionaliniame lygmenyje pagrįsti išorinio vertinimo reikalingumą mokykloms	I5	<i>„Švietimo ir mokslo ministerija turėtų nustatyti bendrą išorinio vertinimo tvarką ir vertinimo kriterijus, taip kaip yra dabar, tačiau suteikti daugiau atsakomybės pačioms mokykloms tobulinant jų silpnąsias puses“.</i>
Pareigybių skaičiaus nustatymas	Didinti įgaliojimus	Panaikinti gimnazijos steigėjo galias nustatyti etatų normatyvus	I1	<i>„Šiuo atveju ministerija galėtų nustatyti, o ji nėra nustačiusi kiek, kokių pareigybių mokykloje turėtų būti, tokio dalyko nėra yra tą palikusi savivaldybei“.</i>
Kvalifikacinės kategorijos suteikimas mokytojams	Didinti įgaliojimus	Nacionaliniame lygmenyje iš naujo peržiūrėti mokytojų atestacijos nuostatus	I1	<i>„Tą turi pakeisti ministerija pakeisti savo nuostatus, ministerija turi pakeisti mokytojų nuostatus arba keičia mokytojų atestacijos nuostatus arba tada įvesti kiekvienais metais, sakykim kas du, tris metus, atitikties privalomą patikinimą“.</i>
	Mažinti įgaliojimus		I6	<i>“Tiesiog teisės aktus keisti, tvarkas visas, manyčiau, kad pradėti nuo teisinės bazės reiktų”.</i>
Mokinio krepšelio lėšų naudojimas	Didinti įgaliojimus	Nacionaliniame lygmenyje liberalizuoti mokinio krepšelio metodiką, keičiant mokinio krepšelio lėšų perskirstymo tvarką.	I3	<i>„Nu tai čia, jau reikia, keisti teisės aktus. Didinti mokinio krepšelj, nes dabar jis yra per mažas“.</i>
			I6	<i>“Turėtų teisės aktus vyriausybė, mokinio krepšelis turi būti naudojamas, paskui mokinį turi eiti, kaip dabar yra deklaruota. Dabar iš tikrųjų to nėra, nuo mokinio nuimama. Finansuojamos kitos veiklos, pavyzdžiui pedagoginė-psichologinė tarnyba”. “Suprantama nuo kiekvienos mokyklos yra paimama septyni procentai, manyčiau, kad tai nėra gerai, mano nuomone yra tokia, kad vis dėl to reiktų atiduoti visas krepšelio lėšas kiek priklauso, ją tobulinti, nes nė vienos mokyklos neturi to pilno krepšelio”.</i>

<b>Gimnazijos veiklos sritis</b>	<b>Įgaliojimų keitimas</b>	<b>Priemonės/Būdai tikslui pasiekti</b>	<b>Informantai</b>	<b>Pagrindimas</b>
Kitų lėšų pritraukimas	Didinti įgaliojimus	Gimnazijos steigėjas, teisės aktais turėtų suteikti įgaliojimus gimnazijai savarankiškai dalyvauti ES projektuose.	I1	<i>„Tai vat šioje vietoje savivaldybė galėtų leisti pačioms mokykloms dalyvauti kokiuose nors Europos sąjungos projektuose“.</i>
		Gimnazijos steigėjas turėtų suteikti finansinę paramą, finansuojant gimnazijos dalyvavimo projektuose išlaidas.	I6	<i>“O ministerijos, nu ką, savivaldybė gal būt galėtų numatyti, eliutę, aišku reikia žiūrėti biudžetiniuose įstatymuose, galima kiek žinau, galima tiesiog finansavimui skirti kažkokią tai dalį pinigų. Tokį turėt fondą, kad būtų galima, vėlgi savivaldybės biudžetas kol kas tai būna deficitinis. Ir numatyti dar tokių atsarginių kabutėse pinigų, tai yra sudėtingas reikalas”.</i>
Viešųjų pirkimų organizavimas	Mažinti įgaliojimus	Nacionaliniame lygmenyje koreguoti viešųjų pirkimų tvarkos aprašą	I1	<i>„ kita įstaiga, gal švietimo skyrius“.</i>
			I2	<i>„Nu tai panaikinti, tą įstatymą, na bent jau, kad mums tą atsakomybę panaikintų“.</i>
Mokytojų atlyginimų koeficientų nustatymas	Mažinti įgaliojimus	Tobulinti mokytojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašą	I2	<i>„Turėtų ministerija turėjo nuspręsti darbo užmokesčio tvarka vis tiek yra nacionalinio lygio, tai yra visus liečiantis dalykas ir tai neturėjo būti duodama, čia jau sakykim duota per daug galių mokyklai. Taip šioje vietoje reikėtų sumažinti mūsų pačių galias nustatinėti koeficientus. Turėjo jie būti labiau, labiau nustatyti tuose apibrėžtuose dalykuose“.</i>
	Didinti įgaliojimus		I1	<i>„Nu vėl grįžtant į tą, darbo kodeksą. Lengviau nustatinėti tuos koeficientus. Nes jeigu juos padidinai, tai sumažinti faktiškai neįmanoma, tada turi įsivelti į trijų mėnesių procedūras, jeigu nori žmogus, jeigu jis nesutiks tu keliausi į teismus“.</i>

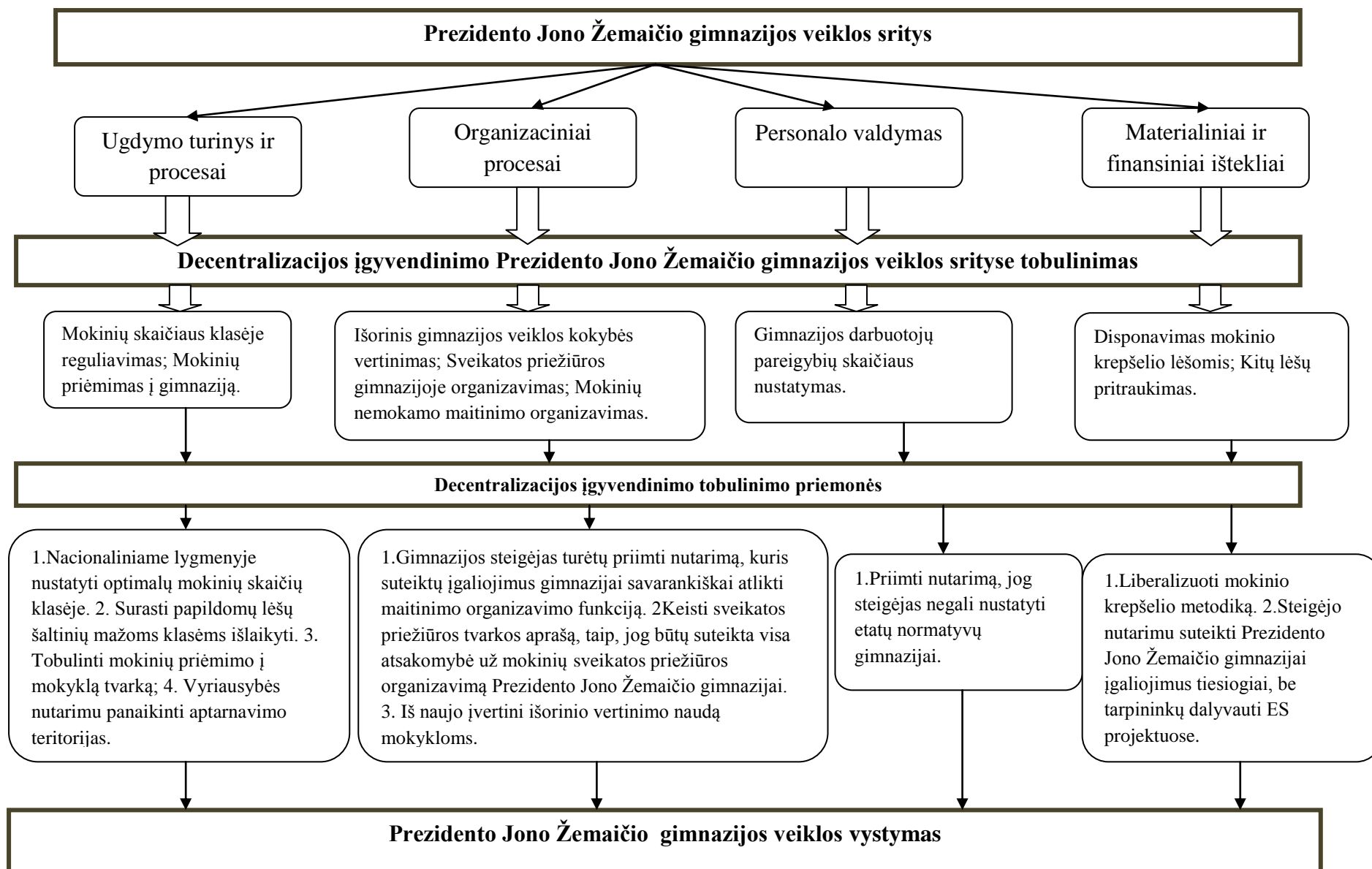
### 3.2.3. Decentralizacijos įgyvendinimo tobulinimas parengiant hipotetinį įstaigos modelį

Kiekviena šalis turi skirtingus švietimo sistemos administravimo principus. Europos šalių švietimo sistemose nuosekliai susiformavo įvairūs mokyklų administravimo modeliai. Užsienio literatūroje (Bush, 2003) nurodomi formalusis, kolegialusis, politinis, subjektyvus, neapibrėžtumo, kultūrinis modeliai, vis labiau populiarėja institucinio lygmens valdymo modelis (World Bank, 2007; Caldwell, 2005), taipogi išskiriami (Smaliukienė, Korsakienė, Prakapas, 2011) suteiktos atsakomybės modelis, laisvos rinkos modelis, centralizuotas, decentralizuotas ir kontrolės modeliai. Tačiau švietimo administravimo sistema negali būti apibūdinta tam tikru tipiniu modeliu. Kiekviena šalis savo švietimo sistemoje taiko skirtingus valdymo modelius.

Remiantis literatūros bei dokumentų analize, konkretaus kokybinio tyrimo rezultatais, buvo suformuotas hipotetinis gimnazijos valdymo modelis (*žr. 3.1 pav.*). Iš paveikslu matyti, kad siekiant plėtoti decentralizacijos įgyvendinimą gimnazijoje turi dalyvauti trys pagrindinės grupės: centrinės valdžios institucijos, vietos savivaldos institucijos bei gimnazija. Decentralizacijos įgyvendinimo plėtotę veiklos srityse, išvardintose lentelėje, turėtų inicijuoti centrinės valdžios institucijos (sprendimų priėmimo būdas „iš viršaus į apačią“), parengiant reikiamą teisinę bazę.

Taigi remiantis tyrimo rezultatais buvo identifikuotos kelios gimnazijos veiklos sritys, kuriose informantų nuomone reikėtų plėsti gimnazijos įgaliojimus: mokinių skaičiaus klasėje reguliavimas; mokinių priėmimas į gimnaziją, išorinis gimnazijos veiklos kokybės vertinimas; sveikatos priežiūros gimnazijoje organizavimas; mokinių nemokamo maitinimo organizavimas, gimnazijos darbuotojų pareigybių skaičiaus nustatymas, disponavimas mokinio krepšelio lėšomis; kitų lėšų pritraukimas. Pasitelkiant modelyje išvardintas decentralizacijos įgyvendinimo priemones, šių veiklų įgyvendinimui galima tikėtis geresnių gimnazijos darbo rezultatų. Informantų nuomone, išplėtus gimnazijos įgaliojimus organizacinių procesų srityje galima tikėtis jog bus plačiau ir geriau patenkinami mokinių poreikiai, bei efektyviau panaudojamos lėšos. Išplėtus gimnazijos įgaliojimus personalo valdymo srityje galima tikėtis geresnės darbo kokybės ir didesnio operatyvumo. Organizacinių procesų srityje praplėtus gimnazijos įgaliojimus galima žymiau geriau patenkinti mokinių ir jų tėvų poreikius, taip pat sulaukti didesnio mokyklos bendruomenės įsitraukimo į išorinio veiklos kokybės vertinimo procesus. Ugdyto turinio ir procesų srityje informantų teigimu pagerėtų mokinių mokymosi rezultatai ir padidėtų mokytojų darbo kokybė.

Tačiau svarbu pabrėžti, jog nėra vieno idealaus modelio, kurį įgyvendinus bus pasiekti norimi rezultatai. Viskas labai priklauso nuo pačios gimnazijos noro tapti labiau savarankiškai. Todėl, prieš diegiant šį modelį gimnazijoje reikėtų iširti visos gimnazijos bendruomenės narių nuomonę šiuo klausimu.



3.1 pav. Decentralizacijos įgyvendinimo Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje hipotetinis modelis

## IŠVADOS

Išanalizavus decentralizacijos įgyvendinimą viešojo valdymo sistemoje, pateikiamos šios **teorinės tyrimo išvados:**

- Decentralizacijos proceso suaktyvėjimą įtakojo viešojo valdymo koncepcijos. XX a. dešimtmetyje pagrindine priemone tobulinti viešąjį sektorių pasitelkta decentralizacijos strategija.
- Decentralizacijos koncepcijos analizė atskleidė, jog decentralizacija yra daugiareikšmis reiškinys. Tačiau dauguma autorių decentralizaciją suvokia kaip laisvės, funkcijų, atsakomybės, išteklių perdavimą viešojo arba privataus sektoriaus subjektams.
- Viešojo valdymo sistemoje funkcijos paskirstytos tarp valstybės ir subnacionalinio valdymo lygių. Šie du valdymo lygmenys sąveikauja tarpusavyje, atlikdami jiems priskirtas funkcijas.

Išanalizavus decentralizacijos įgyvendinimą švietimo sistemoje, pateikiamos šios **teorinės tyrimo išvados:**

- Teorinė analizė atskleidė pagrindinius veiksnius, kurie skatina decentralizacijos įgyvendinimą švietimo sistemoje: mažėjantis centrinės valdžios vaidmuo, didėjanti rinkos ekonomikos reikšmė, sustiprėjęs vietos valdžios lygmuo, padidėjęs švietimo paslaugų poreikis, mažesnės galimybės centralizuotam paslaugų užtikrinimui, informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra, nuotolinės priežiūros sistemos galimybės, virš valstybinių organizacijų įtaka ir globalizacija.
- Decentralizacija realizuojama veikiant švietimo valdymo subjektams. Nacionalinis valdžios lygmuo, savivaldybės ir mokyklos lygmenys tarpusavyje palaiko ryšius, tokia sąveika grindžiama nacionalinių, vietinių ir mokyklos tikslų įgyvendinimu.
- Mokykla negali veikti izoliuotai, nes derina savo veiklą su kitais švietimo valdymo lygmenimis. Mokyklos savarankiškumą galima charakterizuoti tik kaip dalinį, kadangi valstybės vykdoma politika varžo mokyklos savarankiškumą įvairiais švietimo standartais.
- Teorinė analizė pabrėžia, kad švietimo sistemoje paplitęs decentralizacijos ir centralizacijos derinimas. Tokiu būdu išlaikoma švietimo sistemos pusiausvyra. Švietimo sistemos reformatoriai pabrėžia, jog reikia kelti klausimą ne centralizuoti ar

centralizuoti švietimą, o kokias švietimo funkcijas decentralizuoti ir kokias centralizuoti.

- Išnagrinėjus literatūros šaltinius apie decentralizacijos plėtojimą, nustatyta, jog reikėtų didinti mokyklų finansinį, organizacinį, personalo, veiklos vertinimo, pedagoginį savarankiškumą.
- Teorinė analizė atskleidė, jog pagrindiniai decentralizacijos įgyvendinimo mokykloje trukdžiai yra: centralizacijos dominavimas, valdymo kompetencijos trūkumas, finansiniai suvaržymai, nuoseklios nacionalinės ir savivaldybių politikos trūkumas, iniciatyvų „iš apačios“ trūkumas.

Dokumentų analizė bei informantų nuomonių tyrimas, leido suformuluoti tokias **praktines tyrimo išvadas:**

- Tyrimo analizės metu buvo nustatyta, jog decentralizacijos įgyvendinimas Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje yra nepakankamas nustatant mokinių skaičių klasėje, priimant mokinius į gimnaziją, vykdant išorinį gimnazijos veiklos kokybės vertinimą, organizuojant sveikatos priežiūrą mokykloje, organizuojant nemokamą mokinių maitinimą, nustatant pareigybių skaičių, disponuojant mokinio krepšelio lėšomis, pritraukiant papildomas lėšas. Todėl informantų požiūriu šiose gimnazijos veiklos srityse gimnazijai reikėtų suteikti platesnius įgaliojimus.
- Tyrimo rezultatai leidžia nurodyti pagrindines priemones leidžiančias tobulinti decentralizacijos įgyvendinimą Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje, kiekvienoje iš šių veiklos sričių: 1) Ugdymo turinio ir procesų srityje, vyriausybei priimti nutarimą, kuriame būtų nustatomas mažesnis minimalus mokinių skaičius klasėje nei iki šiol buvo nustatytas, vyriausybei surasti papildomų lėšų šaltinių mažoms klasėms išlaikyti, panaikinti aptarnavimo teritorijas; 2) organizacinių procesų srityje, savivaldybei priimti nutarimą, suteikti Prezidento Jono Žemaičio gimnazijai įgaliojimus organizuoti nemokamą mokinių maitinimą, keisti sveikatos priežiūros tvarkos aprašą taip, jog būtų suteikta visa atsakomybė už mokinių sveikatos priežiūros organizavimą Prezidento Jono Žemaičio gimnazijai; iš naujo įvertinti išorinio vertinimo naudą mokykloms; 3) personalo valdymo srityje priimti nutarimą, jog steigėjas negali nustatyti etatų normatyvų gimnazijai; 4) materialinių ir finansinių išteklių srityje vyriausybei liberalizuoti mokinio krepšelio metodiką, bei steigėjo nutarimu suteikti Prezidento Jono Žemaičio gimnazijai įgaliojimus tiesiogiai, be tarpininkų dalyvauti ES projektuose.

- Išsiaiškina, jog suteiktus Prezidento Jono Žemaičio gimnazijai platesnius įgaliojimus, aukščiau išvardytose veiklos srityse, galima tikėtis geresnės šios gimnazijos veiklos kokybės.
- Informantų požiūriu decentralizacija nėra pakankamai įgyvendinama Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje dėl turimų finansinių išteklių, įstatymuose nurodytų detalių sprendimų priėmimo kriterijų, centralizacijos dominavimo, gimnazijos bendruomenės iniciatyvų trūkumo, Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos steigėjo pasitikėjimo gimnazija trūkumo.
- Tyrimo analizė atskleidė tas Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos veiklos sritis, kuriose informantų požiūriu reikėtų sumažinti gimnazijos galias priimti sprendimus, dėl gimnazijai suteiktų per daug plačių įgaliojimų, o taip pat ir priemones, skirtas šiems įgaliojimams sukongretinti. A) Ugdymo turinio ir procesų srityje, nustatyti konkretų literatūros kūrinių skaičių egzamino programoje, nustatyti konkretų praleistų pamokų skaičių, kurį praleidus būtų galima šalinti mokinį iš mokyklos; B) materialinių ir finansinių išteklių valdymo srityje, vyriausybės nutarimu panaikinti mokyklų funkciją vykdyti viešuosius pirkimus.
- Kadangi informantų nuomonės dėl decentralizacijos įgyvendinimo Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje plėtotės, kvalifikacinės kategorijos suteikimo mokytojams, bei atlyginimo koeficientų nustatymo, srityse labai išsiskyrė, todėl nebuvo galima vienareikšmiškai šių sričių priskirti prie tobulintinų.

## REKOMENDACIJOS

Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijai:

- Nacionaliniame lygmenyje turėtų būti suformuluoti gimnazijos veiklos standartai, paliekant jai platesnius įgaliojimus. Siekiant pilno decentralizacijos proceso įgyvendinimo mokyklose, būtina nuosekliai įgyvendinti užsibrėžtus švietimo tikslus, nepriklausomai nuo politinių jėgų pasikeitimo valstybėje.
- Nustatyta, jog gimnazijos bendruomenė, bei švietimo politikos formuotojai skirtingai suvokia decentralizacijos įgyvendinimo koncepciją, todėl būtina aiškiai švietimo dokumentuose apibrėžti decentralizacijos sampratą.
- Kokybinio tyrimo rezultatai leidžia konstatuoti, kad viena pagrindinių decentralizacijos įgyvendinimo kliūčių yra mažas gimnazijos finansavimas, todėl būtina iš naujo peržiūrėti mokyklų finansavimo šaltinius ir „mokinio krepšelio“ lėšų dydžius.
- Tyrimo metu nustatyta, jog „mokinio krepšelio“ principas iki galo nėra įgyvendinamas, nes gimnazijai atitenka ne visos mokinio krepšelio lėšos, todėl būtina iš naujo peržiūrėti teisės aktus ir sudaryti sąlygas gimnazijai pačiai disponuoti visomis mokinio krepšelio lėšomis.

Raseinių Rajono savivaldybei:

- Siekiant efektyvesnio Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos finansinių ir materialinių išteklių panaudojimo, siūloma steigėjo lygmeniu, sudaryti palankias sąlygas gimnazijai pritraukti kitas lėšas (nekilnojamojo turto nuoma, ES lėšos), bei suteikti teisę gimnazijai pačiai spręsti dėl šių lėšų panaudojimo.
- Labiau pasitikėti gimnazija. Įsiklausyti į gimnazijos bendruomenės išsakytas mintis, pastebėjimus. Visada vykti į Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos organizuojamas atvirų durų dienas.

Prezidento Jono Žemaičio gimnazijai:

- Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog gimnazijai pačiai trūksta iniciatyvos, bei atsakomybės, plėsti savo savarankiškumą. Todėl siūloma Prezidento Jono Žemaičio gimnazijai labiau bendradarbiauti su Raseinių rajono savivalda bei burtis su kitų miestų mokyklomis siekiant užmegsti dialogą su nacionaliniu lygmeniu, sprendžiant mokykloms aktualias problemas.
- Gimnazijos viduje išsiaiškinti gimnazijos bendruomenės lūkesčius, nuomones, poreikius dėl decentralizacijos įgyvendinimo tobulinimo gimnazijos veiklos srityse. Surasti vieningą sprendimą dėl decentralizacijos įgyvendinimo gimnazijoje.





15. Bertucci, G., Senese, M, S. (2007). Decentralization and Electronic Governance. In Rondinelli, D., Cheema, S. (Eds.), *Decentralizing governance: emerging concepts and practices* (1-313). Washington: Brookings Institution Press.
16. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. I dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
17. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. II dalis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
18. Bileišis, M. (2012). Viešasis valdymas ar valdysena? Lietuviškasis kontekstas. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 314-330.
19. Byrne, S., Schnyder, M. (2005). *Gender and Decentralized Governance. New Trends in Decentralization*. Swiss Agency for Development and Cooperation.
20. Bray, M. (2007). Control of education: issues and tensions in centralization and decentralization. In Arnove, F & Torres, C. A. (Eds.), *Comparative education: The dialectic of the global and the local* (102 – 107). United states of America.
21. Bulajeva, T., Duoblienė, L. (2009). *Lietuvos švietimo politikos transformacijos: monografija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
22. Bulajeva, T., Kaminskas, K. (2009). *Švietimo valdymo decentralizavimas ir mokyklos autonomija // Lietuvos švietimo politikos transformacijos*. Vilnius.
23. Bush, T. (2003). *Theories of Educational Management. Third Edition*. London: Sage.
24. Bučinskas, A., Raipa, A., Giedraitytė V. (2012). Inovacinių procesų valdymo viešajame sektoriuje dekompozicija: metodologinis aspektas. *Tiltai*, 2 (59).
25. Buškevičiūtė, J., Raipa, A. (2011). Sprendimai šiuolaikinio viešojo valdymo evoliucijoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (1) 17-26.
26. Caldwell, B. (2005). *School Based Management*. International Academy of Education and International Institute for Educational Planning. Prieiga per internetą: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001410/141025e.pdf>
27. Cerych, L. (1997). Educational Reforms in Central and Eastern Europe: Processes and Outcomes. *European Journal of Education*, 32 (1), 86-89.
28. Chomsky, N. (2006). Tikslai ir vizijos.
29. Cibulskas, G., Žydžiūnaitė, V., Kruopas, M., Šišla, R., Prakapas, R., Tamošaitytė, A., Dziuričienė, V. (2010). *Lietuvos mokyklų valdymo efektyvumo tyrimas*. Vilnius. Prieiga per internetą: [http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/2%201%207\\_veikla%2011\\_15%20\(3\).pdf](http://www.lyderiulaikas.smm.lt/II/attachments/2%201%207_veikla%2011_15%20(3).pdf)
30. Daugirdas, V., Mačiulytė, J. (2006). Decentralizacija ir teritorinė savivalda Lietuvoje. *Politologija*, 3 (43), 91-110.

31. Department of Economic and Social Affairs United Nations. (2007). *Public Governance Indicators: A Literature Review*. New York. Prieiga per internetą: unpan1.un.org/intradoc/.../public/.../un/unpan027075.
32. Ditkevičiūtė, N., Jašinauskas, L., Kalvaitis, A., Šleževičius, K. (2011). Bendrojo ugdymo dalykų vadovėliai: vertinimas, leidyba ir pasirinkimo galimybės. *Švietimo problemos analizė*, 14, 1-12.
33. Domarkas, V. (2004) Naujieji viešojo administravimo raidos akcentai. *Viešoji politika ir administravimas*, 7, 7-15.
34. Domarkas, V. (2005). Viešojo administravimo raidos aktualijos. *Viešoji politika ir administravimas*, 13, 7–14.
35. Domarkas, V. (2011). Viešojo administravimo paradigmos atspindžiai dešimtmečio pabaigos publikacijose. *Viešoji politika ir administravimas*, 10 (1), 9-16.
36. Duoblienė, L. (2010). Švietimo politika ir globalizacija: nacionaliniai ir supranacionaliniai ypatumai. *Acta pedagogica vilnensia*, 25, 69-84.
37. Dvorak, J. (2006). Valstybės ir piliečių koodalyvavimas viešųjų paslaugų sferoje. Laurėnas, V., Šerpėtis, K. (Ats. red.), *Pilietinė visuomenė: politikos įpilietinimo projekcijos* (218-219). Klaipėda: KU leidykla.
38. Ebel, R., D., Yilmaz, S. (2002). *Concept of fiscal decentralization and worldwide overview*. World Bank Institute.
39. Eurydice (2000). *Privalomojo švietimo finansavimas ir išteklių valdymas, 2 tomas*. Liuksemburgas: Europos švietimo informacijos centras.
40. Evans, A. (2004). *Administrative Decentralization: A Review of Staffing Practices during Decentralization in Eight Countries*. Washington, DC: World Bank.
41. Fiske, E. B. (1996). *Decentralization of Education: Politics and Consensus*. Washington, DC: World Bank.
42. Florestal, K., Cooper, R. (1997). *Decentralization of education*. Washington, DC: World Bank.
43. Frommelt, B. (2001). Schulautonomie – auf dem Weg zu einem neuen Verständnis von Schulgestaltung. In Döbert, H., Ernst, C. (Eds.), *Hohengehren, Flexibilisierung von Bildungsgängen* (25-35).
44. Fullan, M. (1998). *Change Forces: The Sequel*. London: Falmer Press.
45. Gaulė, E. (2010). Public governance decentralization modelling in the context of reforms. *Viešoji politika ir administravimas*, 32, 47-60.
46. Gaidienė, Z. (2012). *Mokyklos turtas, finansai ir materialieji ištekliai. Iš Švietimo teisinio reglamentavimo ir politinio konteksto 2012 m. analizė – straipsnis*. Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.

47. Garman, Ch., Haggard, St., Willis, E. (2001). Fiscal Decentralization: A Political Theory with Latin American Cases. *World Politics*, 53 (2), 205–236.
48. Gestautas, P. (2010). Seniūnaitis - kas tai? Ar tai nauja vietos savivaldoje? Prieiga per internetą: <http://www.seniunai.lt/lt/naujienos/?id=17720>.
49. Guogis, A. (2007). Naujosios viešosios vadybos įgyvendinimo Šveicarijoje aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 20, 53-57.
50. Guogis, A., Urvikis, M. (2011). *Socialinė gerovė, naujoji viešoji vadyba ir naujasis viešasis valdymas: šiuolaikiniai iššūkiai. Viešasis administravimas*. Vilnius: Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija.
51. Guogis, A., Gudelis, D. (2003). Naujosios viešosios vadybos taikymo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 26-34.
52. Hanson, M.E. (1998). Strategies of educational decentralization: key questions and core issues. *Journal of Educational Administration*, 36 (2) 111-128.
53. Hooghe, L., Marks, G. (2001). *Types of Multi – Level Governance*. European Integration online Papers, 5, 11. Prieiga per internetą: <http://eiop.or.at/eiop/texte/2001-011a.htm>
54. Hawkins, J. N. (1973). Deschooling society Chinese style: alternative forms of non-formal education. *Educational Studies*, 1-10.
55. Ivenkov, I. (2011). *Mokyklos valdymo funkcijų paskirstymo ir įvertinimo pagalbinė priemonė (instrumentas)*. Prieiga per internetą: [www.smm.lt/uploads/documents/MSTP/mokyklos\\_valdymas.pdf](http://www.smm.lt/uploads/documents/MSTP/mokyklos_valdymas.pdf)
56. Yazdi, S., V. (2013). Review of Centralization and Decentralization Approaches to Curriculum Development in Iran. *Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (4), 97-115.
57. Kaiser, K. (2006). Decentralization Reforms. In Coudouel, A., Paternostro, S. (Eds.), *Analyzing the Distributional Impact of Reforms: A Practitioner's Guide to Pension, Health, Labor Market, Public Sector Downsizing, Taxation, Decentralization and Macroeconomic Modeling*. The World Bank.
58. Kettl, D., Fesler, J. (2009). *The Politics of Administrative Process*. Washington: Sage.
59. Kubiczek B. (2002). *Autonomija szkoły. Jak ją tworzyć? Jak z niej korzystać? Poradnik dyrektora*. Opole: Wydawnictwo Nowik.
60. Kondratienė, V. (2012). Subsidiarumo kaip Europos Sąjungos teisės principo taikymas Lietuvos valstybės valdymo sistemai decentralizuoti. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 331-343.
61. Kontautienė, R., Melnikova, J. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų požiūris į kompetencijų ugdymą Lietuvoje. *Mokytojų ugdymas*. 14 (1), 103-120.
62. Lane, J.E. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: Margi raštai.

63. Litvack, J., Ahmad, J., Bird, R. (1998). *Rethinking Decentralization in Developing Countries*. Washington: World Bank.
64. Lynn, L. E., Heinrich, C. J., Hill, C. J. (2000). Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2, 233–262.
65. Manor, J. (1999). *The Political Economy of Democratic Decentralization*. Washington, DC: The World Bank.
66. Mačiulytė, J., Ragauskas, P. (2007). *Lietuvos savivalda: savarankiškos visuomenės link?* Vilnius: Versus aureus.
67. Morrow, R. A., Torres, C. A. Ū. (1999). The State, Social Movement, and Educational Reform // Comparative Education. In Arnove, R.F (Eds.), *The Dialectic of the Global and the Local*. C. A. Torres. Oxford: Roman and Littlefield Publishers.
68. Mečkauskienė, R. (2010). Mokyklos valdymo kaitos veiksniai ir kryptys. *Pedagogika*, 99, 23-30.
69. Mėdžius, T. (2010). Mokyklų finansavimas taikant mokinio krepšelio principą. *Švietimo problemos analizė*, 9, 2-8.
70. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (2012). *Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studija*. Vilnius.
71. Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (2013). *2007 – 2013 metų bendrojo ugdymo mokyklų veiklos kokybės išorinių vertinimų 10 stipriųjų ir 5 tobulintini veiklos aspektai (+10-5)*. Prieiga per internetą: <http://www.nmva.smm.lt/isorinis-vertinimas/vertinimai/vertinimo-rezultatai-10-5/>
72. Nagrockaitė, Š. (2012). Lietuvos bendrojo ugdymo turinio standartizavimas: kokybė vs kontrolė. *Acta pedagogica vlnensia*, 29, 85-99.
73. Nakrošis, V. (2011). Viešojo valdymo reformos Lietuvoje: kodėl ir kuo reikia pakeisti naująją viešąją vadybą? *Politologija*, 1, 65-98.
74. Nowosad I., (2003). *Perspektywy rozwoju szkoły*. Szkice z teorii szkoły. Warszawa: IBE (Instytut Badań Edukacyjnych).
75. Oates, W. (1993). Fiscal Decentralization and Economic Development. *National Tax Journal*, 46 (2), 237-243.
76. Obrazcovas, V., Savas, E. S. (2004). Bendra privatizacijos prielaidų charakteristika. *Viešojo politika ir administravimas*, 9.p.
77. Osborne, D., Geabler T. (1992). *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison: Wesley.
78. Osborne S.P. (2010). *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Library of Congress Cataloging in Publication Data.

79. Paliuškevičiūtė, A., Raipa, A. (2012). Viešojo valdymo struktūra. Raipa, A. (Ats. red.), *Modernus viešasis valdymas* (9-30). Kaunas: Vitae Litera.
80. Pashiardis, P. (2004). Democracy and leadership in the educational system of Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42 (6), 656-668.
81. PB (2007). *What is school - based management?* Washington: The World Bank.
82. Perry, J.L., Kraemer, K.L. (1983). *Public management: Public and private perspectives*. Palo Alto: Mayfield Publishing.
83. Petrauskienė, R., Raipa A. (2009). Partnerystės principo taikymas įgyvendinant „Naująją viešąją vadybą“. Raipa, A. (Ats. red.), *Įvadas į viešąjį valdymą* (245-260). Kaunas: Technologija.
84. Petukienė, Tijūnaitienė (2011). Visuomenės dalyvavimas šiuolaikiniame viešajame valdyme. Raipa, A. (Ats. red.), *Naujoji viešoji vadyba: mokomoji knyga* (229-245). Kaunas: Technologija.
85. Pollitt, Ch., Bouckaert G. (2003). *Viešojo valdymo reforma: lyginamoji reforma*. Vilnius: Algarvė.
86. Puškorius, S. (2002). 3 E koncepcijos plėtra. *Viešoji politika ir administravimas*, 3, 31-38.
87. Rado, P. (2003). *Švietimas pereinamuoju laikotarpiu*. Vilnius.
88. Raipa, A. (2010b). Metodologiniai viešojo valdymo demokratizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 32, 7-18.
89. Raipa, A. (2010a). Įvadas į viešąjį valdymą. Kaunas: Technologija.
90. Raipa, A., Backūnaitė, E., (2004). Decentralizacijos reformų teoriniai ir taikomieji aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 7, 23-32.
91. Raipa A., Smalskys V. (2009). Demokratinio valdymo procesų plėtros raida, kryptys ir tendencijos. Raipa, A. (Ats. red.), *Įvadas į viešąjį valdymą*. Kaunas: Technologija.
92. Raipa, A., Smalskys, V. (2008) Socialiniai pokyčiai ir naujos viešojo valdymo sistemos. *Socialinis darbas*, 7, 5-10.
93. Raipa, A., Smalskys, V. (2001). Šiuolaikinio viešojo administravimo raidos tendencijos. *Viešojo administravimo efektyvumas*. Monografija. Kaunas: Technologija.
94. Raipa A. (2007). Naujoji viešoji vadyba efektyvumo metodologijoje. Raipa, A. (Ats. red.), *Naujoji viešoji vadyba* (25-38). Kaunas: Technologija.
95. Robertson, S., Bonal, X., Dale, R. (2002). GATS and the Education Service Industry: The Politics of Scale and Global Retterialization. *Comparative Education Review*, 46 (4), 472-496.
96. Romeris, M. (2008). Valstybė ir jos konstitucinė teisė. *Valstybės formos ir konstituciniai režimai. Unitarinė valstybė ir valstybiniai junginiai*. Vilnius: MRU.
97. Rondinelli, D., Nellis, J., Cheema, Sh. (1984). *Decentralization in Developing Countries: A Review of Recent Experience*. Staff Working Paper.

98. Rondinelli, D. (2002). *What is Decentralization?* Intergovernmental Fiscal Relations & Local Financial Management Program, Concept of Fiscal Decentralization and Worldwide Overview, World Bank Institute. Prieiga per internetą: <http://www1.worldbank.org/wbiep/decentralization/library3/Ebel&Yilmaz.pdf>.
99. Rondinelli, D., Cheema, S. (2008). From Government Decentralization to Decentralized Governance. In Rondinelli, D., Cheema, S. (Eds.), *Decentralizing governance: emerging concepts and practices* (1-313). Washington: Brookings Institution Press.
100. Rondinelli, D. (2007). Parallel and Partnership Approaches to Decentralized Governance: Experience in Weak States. In Rondinelli, D., Cheema, S. (Eds.), *Decentralizing governance: emerging concepts and practices* (1-313), Washington: Brookings Institution Press.
101. Rushforth, D., Boudier, F., Lacey, E. (1997). *Managing Across Levels of Government*. Organization for Economic Co-operation and Development.
102. Salamon, L. M. (2002). *The New Governance and the Tools of Public Action: an Introduction*. The tools of government: a guide to the new governance. New York: Oxford University Press.
103. Silverman, J. M. (1992). *Public Sector Decentralization: Economic Policy and Sector Investment Programs*. Washington DC: World Bank.
104. Sjamuddin, S., Noor, I. (2012). Decentralization: a Question for Developing Countries. *Public policy and administration*, 1, 9-22.
105. Smaliukienė, R., Korsakienė, R., Prakapas, R. (2011). Švietimo administravimas Europoje: paramos mokyklai modelių lyginamoji analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 247-259.
106. Smalskys, V. (2010). *Viešasis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
107. Smalskys, V., Skietrys, (2008). Viešojo valdymo modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 24, 60-66.
108. Sosunov, D. (2012). Mokyklos veiklos organizavimas. *Iš Švietimo teisinio reglamentavimo ir politinio konteksto 2012 m. analizė – straipsnis*. Švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras.
109. Stasiukynas, A. (2010). Lietuvos švietimo stebėsenos transformacija: linkmės ir prielaidos. *Acta pedagogica vilnensia*, 28, 121-132.
110. Staponkienė, J. (2005). Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas. *Viešoji politika ir administravimas*, 13.
111. Survutaitė, D. (2012). Lietuvos švietimo stebėsenos transformacija: linkmės ir prielaidos. *Acta pedagogica vilnensia*, 28, 121-132.
112. Šiurkienė, V., Bartaševičius, R., Valantinas, A. (2011). Mokyklų savarankiškumo didinimo galimybės ir ribos. *Švietimo problemos analizė*, 3, 1-8.

113. Telešienė, A. (2008). *Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su nvivo ir text analysis suite*. Prieiga per internetą: <[http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_turinys.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_turinys.html)>
114. The World Bank (2007). *What do we know about School-Based Management?* Prieiga per internetą:  
[http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/2782001099079877269/547664-1099079934475/547667-1145313948551/what\\_do\\_we\\_know\\_SBM.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/2782001099079877269/547664-1099079934475/547667-1145313948551/what_do_we_know_SBM.pdf)
115. Tolvaišis, T., Civinskas, R. (2006). Tarp biudžetinis lėšų perskirstymas Lietuvoje: instituciniai interesai ir savivaldybių finansinis savarankiškumas. *Viešoji politika ir administravimas*, 16, 87-99.
116. Urbanovič, J., Patapas, A. (2012). Decentralisation Reforms of Education Management: Theoretical and Practical Issues. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 659-671.
117. Urbanovič, J. (2009). Aspects of decentralization in management reforms of the education systems in Lithuania. *Public policy and administration*, 30, 102-113.
118. Urbanovič, J. (2011). Mokyklos autonomijos valdymo modelis (Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas).
119. Urmonas, A., Novikovas, A. (2011). Europos vietos savivaldos chartijoje įtvirtintų principų vietos savivaldoje inkorporavimo nacionalinėje teisės sistemoje ypatumai. *Jurisprudencija*, 18 (3), 1019-1034.
120. Vaicekauskienė, V. (2013). Švietimo finansavimas: kiek, kam ir kaip. *Švietimo problemos analizė*, 13, 1-16.
121. Vaicekauskienė, V. (2009). Švietimo priežiūra: kontroliuoti negalima pasitikėti. *Švietimo problemos analizė*, 9 (37) 1-12.
122. Vaicekauskienė, V. (2012). Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 m.: tikslai, problemos, tobulinimo kryptys. *Švietimo problemos analizė*, 17 (81), 1-12.
123. Valantinas, A., Balevičienė, S., Bartaševičius, R., Paurienė, L., Vaicekauskienė, V., Vaičiūnaitė, D. (2012). *Valstybinė švietimo strategijos įgyvendinimas 2003-2012*. Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras.
124. Vanagas, R. (2007). Naujosios viešosios vadybos taikymo prielaidos Lietuvos Respublikos savivaldos sistemoje. *Viešoji politika ir administravimas*, 20, 58-69.
125. Walsh, K. (1995). *Public services and Market mechanisms*. London: Macmillan Press LTD.
126. Welsh, T., McGinn, N. F. (1999). *Decentralization of Education: why, when, what and how?* Paris: UNESCO: International Institute for Educational Planning.
127. Welsh, T., McGinn, N. F. (2008). *Švietimo decentralizacija: kodėl, kaip, kas ir kada?* Vilnius: Versa vertimai.



128. Winkler, D., R., Gershberg, A., I. (2000). Education Decentralization in Latin America: The Effects on the Quality of Schooling. *Human Development Department*, 59, 1-28.
129. Zajda, J. (2006). *Decentralization and Privatisation in Education: the Role of the State*. The Netherlands: Springer.
130. Zakarevičius, P. (1998). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto biblioteka.
131. Zakarevičius, P., Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė, I. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
132. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita: monografija*. Vilnius: Garnelis
133. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai: mokomoji priemonė*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
134. Židonis, Ž., Jaskūnaitė, N. (2011). Lietuvos viešojo valdymo reformų retorika. *Viešoji politika ir administravimas*, 10, 3, 451-462.
135. Žydžiūnaitė, V. (2009). Taikomųjų tyrimų metodologinės charakteristikos. Vilnius: LR švietimo ir mokslo ministerija. Pedagogų profesinės raidos centras.
136. Žvirdauskas, D. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklų savarankiškumo apžvalga. *Tyrimo ataskaitos rankraštis*. Vilnius.

## Dokumentai

1. Biudžetinių įstaigų įstatymas. *Valstybės žinios*. 1995, Nr. 104-2322.
2. Europos vietos savivaldos chartija. *Valstybės žinios*. 1999, Nr. 82-2418.
3. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*. 1994, Nr. 55-1049 .
4. Lietuvos Respublikos seimo nutarimas. *Valstybės žinios*. 2013, Nr. 140-7095.
5. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 1999, Nr. 60-1945.
6. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas. *Valstybės žinios*. 2011, Nr. 79-3869.
7. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas. *Valstybės žinios*. 2011, Nr. 92-4384.
8. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas. *Valstybės žinios*. 2004, Nr. 95-3509.
9. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas. *Valstybės žinios*. 2008, Nr. 37-1336.
10. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas. 2010, Nr. 1457. Prieiga per internetą:  
<http://www.smm.lt/web/lt/veikla/nuostatai>.
11. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 89-4739.
12. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas. *Valstybės žinios*. 2009, Nr. 158-7134.
13. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2005, Nr. 153-5657.
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2013, V-955.
15. Lietuvos Respublikos viešojo pirkimo įstatymas. *Valstybės žinios*. 1996, Nr. 84-2000.
16. Lietuvos Respublikos socialinės paramos mokiniams įstatymas. *Valstybės žinios*. 2006, Nr. 73-2755.
17. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. *Valstybės žinios*. 2003, Nr. 61-2804.
18. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. *Valstybės žinios*. 2013, Nr. 94-4699.
19. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. 2013, V-941.
20. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. *Valstybės žinios*. 2001, Nr. 57-2040.
21. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 78-4055.
22. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas. *Valstybės žinios*. 2013, Nr. 133-6804.
23. Lietuvos Respublikos seimo nutarimas. *Valstybės žinios*. 2003, Nr. 71-3216.
24. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 2-59.
25. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2005, Nr. 108-3974.
26. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2012. Nr. V-1268.
27. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2011, Nr. 71-3449.

28. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. 2013, V-219.
29. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 38-1414.
30. Lietuvos vyriausiojo administracinio teismo nutarimas. 2013, Nr. I(520)-5/2013. Prieiga per internetą: [http://www.lrkt.lt/Prasymai/26\\_2013.htm](http://www.lrkt.lt/Prasymai/26_2013.htm).
31. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2011, Nr. 115-5419.
32. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 62-3152.
33. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2007, Nr. 82-3372.
34. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2013, Nr. 114-5700.
35. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2010, Nr. 152-7765.
36. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2004, Nr. 35-115.
37. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2011, Nr. 155-7372.
38. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2005, Nr. 43-1395.
39. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2009, Nr. 40-1517.
40. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 63-3180.
41. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2011, Nr. 155-7373.
42. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2011, Nr. 97-4599.
43. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2008, Nr. 99-3848.
44. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2002, Nr. 120-5437.
45. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2011, Nr. 83-4050.

46. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas. *Valstybės žinios*. 2006, Nr. 76-2930.
47. Lietuvos Respublikos seimo nutarimas. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 149-7630.
48. Lietuvos Respublikos konkurencijos tarybos nutarimas. 2011, Nr. 2S-18.
49. Lietuvos Respublikos seimo nutarimas. *Valstybės žinios*. 2008, Nr. 146-5870.
50. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas. *Valstybės žinios*. 2001, Nr. 57-2040.
51. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 149-7630.
52. Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos nuostatai (2012). Prieiga per internetą: <http://www.raseiniugimnazija.lt/informacija/dokumentai>.
53. Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos strateginis 2013-2015 m., veiklos planas. Prieiga per internetą: <http://www.raseiniugimnazija.lt/informacija/dokumentai>.
54. Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos direktoriaus įsakymas. 2013, V-65. Prieiga per internetą: <http://www.raseiniugimnazija.lt/informacija/dokumentai>.
55. Raseinių rajono savivaldybės tarybos sprendimas. 2012, Nr. (1.1) TS-127.
56. Raseinių rajono savivaldybės tarybos sprendimas. 2013, Nr. (1.1) TS – 126.
57. Viešojo valdymo tobulinimo 2012–2020 metų programos nutarimas. *Valstybės žinios*. 2012, Nr. 22-1009.
58. Vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*. 2008, Nr. 113-429.

## PRIEDAI

1 priedas

### Viešojo valdymo koncepcijos apibrėžtys

Autorius, šaltinis	Apibrėžtis
Lynn, Heinrich, Hill, 2001, 7 p.	Režimai, įstatymai, taisyklės, juridiniai sprendimai ir administracinės praktikos, kurios riboja, nubrėžia ir įgalina viešai remiamų tikslų ir paslaugų įgyvendinimą.
Smalskys, 2010, 182 p.	Tai sudėtingas viešosios politikos ir viešojo administravimo procesų sąveikos rezultatas, kurį formuojant dalyvauja ne tik politikai ir biurokratai, bet ir patys piliečiai.
Raipa, 2010, 17 p.	Viešasis valdymas – tai viešosios politikos ir viešojo administravimo sąveika.
Raipa, Paliukeviūtė, 2012, 9 p.	Viešasis valdymas – priemonės, skirtos organizuoti, sutelkti žmogiškuosius, technologinius, finansinius ir informacinius išteklius, siekiant įgyvendinti įvairių socialinių grupių tikslus ir uždavinius.
Petrauskienė, Raipa, 2012, 118 p.	Tai plati, įvairiapusė valdžios ir valdymo institucijų veikla, apimanti politiką, viešąsias programas bei projektus.
Perry, Kraemer, 1983, cituojamas Pollit, Bouckaert, 2003, 45 p.	Viešasis valdymas yra tradicinio viešojo administravimo normatyvinės orientacijos ir bendrosios vadybos susiliejimas.
Metacalfe, Richard, 1987, 73-75 p.	Tai aiškus atsakomybės pripažinimas už struktūrinių problemų sureguliuojimą visoje sistemos lygmenyje.
Astrauskas, 2013, 14 p.	Veikla, kurią atlieka valstybės valdymo subjektai, taip pat bendruomenės ir jų valdymo subjektai, teritorinių savivaldybių bendruomenės ir jų valdymo subjektai ir kiti asmenys, kuriems perduota dalis valstybės vykdomosios valdžios galių.
Žin. 2012, Nr. 61-2913.	„Visuma viešosios politikos nustatymo, formavimo ir (arba) dalyvavimo ją formuojant ir įgyvendinimo procesų, kuriuose dalyvaujant viešojo valdymo institucijoms ir visuomenei priimami ir įgyvendinami valdymo sprendimai ir teikiamos administracinės ir viešosios paslaugos“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

## Decentralizacijos formų bruožai

DECENTRALIZACIJOS FORMA	ĮGYVENDINAMAS	Nauda ir reikšmė	APRAŠYMAS
Politinė decentralizacija	Perdavimu	Piliečių įtraukimas į valstybės valdymą. Ši forma taikoma valstybėje ir jos teritoriniuose vienetuose.	Valstybinio valdymo įgaliojimų perdavimas savarankiškai veikiančioms viešojo administravimo subjektams.
Fiskalinė decentralizacija	Delegavimu dekoncentravimu, devoliucija	Teisės suteikimas subjektams paskirstyti ir panaudoti jiems skiriamus finansinius išteklius.	Subnacionalinio lygmens subjektų fiskalinio savarankiškumo didinimas. Perleidžiama teisė įgyvendinti taisykles, o ne jas kurti.
Ekonominė decentralizacija	Privatizavimu, dereguliavimu	Privataus, viešojo turto ar viešųjų paslaugų formų ir būdų keitimas.	Procesas, kurio metu, perduodamas valstybės turtas privačioms įmonėms ar viešosioms institucijoms.
Erdvinė decentralizacija	Plėtros programos	Tolygus miestų ir miestelių plėtojimas	Valdžia sudaro sąlygas ekonomiškai silpnų miestelių vystymuisi.
Administracinė decentralizacija	Delegavimu dekoncentravimu, devoliucija	Atskaitomybė vietos ar regiono rinkėjams. Vietos valdžios atsakomybės didinimas.	Valdžios, atsakomybės, perskirstymas tarp skirtingų valdžios lygių.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

## Decentralizacijos įgyvendinimo rezultatai

Rezultatas	ESMĖ
<i>Valstybės valdymo įgaliojimų mažinimas</i>	Didesnės valdymo galios suteikimas žemesniesiems valdymo lygiams.
<i>Piliečių įtraukimas į viešojo valdymo sprendimų priėmimo procesus</i>	Visuomenės įtraukimas į sprendimų priėmimą, priartina piliečius prie valdžios institucijų.
<i>Finansinių galių suteikimas žemesniems valdymo subjektams</i>	Galimybė, taupyti, kaupti išteklius, bei vykdyti įvairius projektus. Kitaip tariant, lėšų naudojimas savo nuožiūra.
<i>Funkcijų perskirstymas iš centrinių institucijų žemesnio lygmens institucijoms.</i>	Žemesnio valdymo lygio administravimo subjektams vykdymo funkcija perduodama tuomet, kai aukštesnio valdymo lygio administravimo subjektai vykdo ją neekonomiškai, neefektyviai, nerezultatyviai, nekokybiškai.
<i>Efektyvesnis viešųjų gėrybių paskirstymas</i>	Produktyvesnis žmogiškųjų išteklių, finansinių resursų, laiko panaudojimas. Viešųjų gėrybių įvairovė. Inovacijų ir eksperimentų plėtra ir jų skatinimas.
<i>Lankstumo užtikrinimas</i>	Ekonominės ar kitos problemos sprendžiamos pasitelkiant įvairesnius išteklius, metodus. Greičiau priimami sprendimai konkrečioje srityje.
<i>Koupcijos mažinimas</i>	Užduočių skaidymas viešajame sektoriuje, užtikrina valdžios atstovų atsakomybę už specifinę veiklos sritį. Mažiau galios turintis subjektas mažiau piktnaudžiauja viešąja galia.
<i>Atsakomybės didinimas</i>	Savivalda ar teritoriniai jos padaliniai, turėdami jiems suteiktas funkcijas, patys atlieka tų funkcijų įgyvendinimo kontrolę, bei patys atsako už pasekmes.
<i>Savarankiškų funkcijų suteikimas</i>	Savarankiškas savivaldos, teritorinių jos padalinių funkcijų įgyvendinimas be valstybės kišimosi.
<i>Atskaitingumo skatinimas</i>	Viešoji veikla tampa skaidresnė, kadangi atsiskaitoma piliečiams, o ne valstybės institucijoms. Padidėja vietinės valdžios veiklos skaidrumas.
<i>Veikimo laisvė užtikrinimas</i>	Galimybė centrinei savivaldai ar jos teritoriniams padaliniams veikti nepriklausomai nuo centrinių valstybės valdymo subjektų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

### Savivaldos principai

Savivaldos principai	Charakteristikos	Autorius, šaltinis
Gyventojų tiesioginio dalyvavimo principas	Sprendimų priėmimo procese vadovaujama, kuomet įvairesniais požiūriais. Siekiama, padėti valdžios institucijoms geriau pažinti savo bendruomenės narius. Kompromiso tarp valdžios ir gyventojų pasiekimas.	Ragauskas, Mačiulytė, 2007.
Ekonominio savarankiškumo principas	Teisė turėti atitinkamus savo finansinius išteklius, kuriuos savo nuožiūra galima laisvai panaudoti suteiktų įgaliojimų ribose.	Ragauskas, Mačiulytė, 2007.
Subsidiarumo principas	Subsidiarumo principas bendriausia prasme suprantamas, kaip žemiausios grandies subjekto pirmumo teisė savarankiškai spręsti savo vietos klausimus. Subsidiarumo principas yra įtvirtintas Europos Sąjungos teisėje.	Kondratienė, 2012.
Autonomijos principas	Tai platūs įgaliojimai. Teisė savarankiškai spręsti vidaus reikalus. Įstatymai ir Lietuvos Respublikos konstitucija apibrėžia bendrą šio principo taikymo tvarką.	Urbanovič, 2011.
Veiklos laisvės ir savarankiškumo principas	Atliekant funkcijas prisiimami įsipareigojimai. Savarankiškas sprendimų priėmimas ir jų vykdymas.	Žin., 1994, Nr. 55-1049.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.



## Švietimo valdymo subjektų kompetencijos

Švietimo valdymo subjektai	Atsakomybės sritys	Funkcijos
Švietimo ir mokslo ministerija	Valstybinė švietimo politika; švietimo kokybė; priešmokyklinis ugdymas; vidurinis ugdymas; švietimo finansavimas.	Tvirtina priėmimo į mokyklas bendruosius kriterijus, valdo ir naudoja valstybės turta, rengia įstatymų projektus, tvirtina kvalifikacijos nuostatus, koordinuoja savivaldybių administracijų švietimo padalinių veiklą tvirtina aprūpinimo mokymo priemonėmis tvarką, tvirtina tvarkos aprašus, nustato metodikas ir t.t (Žin., 1991, Nr. 23-593).
Savivaldybė	Valstybinė švietimo politika, švietimo sąlygų užtikrinimas, ugdymo organizavimas, mokyklos vadovo skyrimas.	<p><b>Savarankiškos</b> (finansuojamos savivaldybės lėšomis): švietimo įstaigų steigimas ar likvidavimas, vaikų papildomo užimtumo organizavimas; ikimokyklinio vaikų ugdymo organizavimas; savivaldybės švietimo įstaigų veiklos koordinavimas, mokyklų vadovų mokytojų, švietimo pagalbos specialistų, mokyklų bendruomenės konsultavimas, vykdo švietimo pagalbos teikimą; mokinių nemokamo maitinimo organizavimas (Žin., 2008, Nr. 113-429).</p> <p><b>Valstybės pavestos:</b> švietimo būklės analizė; vaikų, jaunimo ir suaugusiųjų bendrojo lavinimo organizavimas; kaimo bendrojo lavinimo mokyklų moksleivių, gyvenančių toli nuo mokyklos, nemokamo pavėžėjimo į mokyklas ir į namus organizavimas; organizuoja ir tvarko savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų apskaitą (Žin., 1991, Nr. 23-593).</p>
Mokykla	Ugdymo proceso vykdymas; vidinis mokyklos auditas; valstybinių švietimo standartų laikymasis; optimalių mokymosi sąlygų sudarymas ir kita.	Inicijuoja švietimo programų pasirenkamųjų dalių variantus; sudaro formaliojo švietimo programas papildančius bei mokinių saviraiškos poreikius tenkinančius šių programų modulius; sudaro neformaliojo švietimo programas; pasirenka programų turinio perteikimo būdus, vykdo mokyklinių egzaminų patikrinimą, atlieka individualios pažangos vertinimą ir kita.

Šaltinis: parengta darbo autorės.

## APKLAUSOS LAPAS – KLAUSIMYNAS

Gerbiamieji,

Atlieku tyrimą tema "Decentralizacijos įgyvendinimas švietimo sistemoje: Prezidento Jono Žemaičio gimnazijos atvejis. **Tyrimo tikslas** - išanalizuoti decentralizacijos įgyvendinimą ir tobulinimo galimybes prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje, parengiant hipotetinį modelį. Tyrimo siekiama atsakyti į klausimus:

1. Kokie veiksniai skatina decentralizacijos įgyvendinimą švietimo sistemoje?
2. Kaip decentralizacija įgyvendinama prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje?
3. Kokios decentralizacijos įgyvendinimo tobulinimo galimybės Jono Žemaičio gimnazijoje?

Siekiant išsamiai ir objektyviai ištirti decentralizacijos įgyvendinimą Prezidento Jono Žemaičio gimnazijoje, Jūsų nuomonė yra itin svarbi ir reikalinga.

1. **Kas Jūsų nuomone yra mokyklos savarankiškumas? Kokia Jūsų manymu yra savarankiška mokykla?**.....
2. **Įvertinkite, Jūsų nuomone kaip yra įgyvendinama decentralizacija Raseinių „Prezidento Jono Žemaičio“ gimnazijos veikloje.** (penkiabalėje sistemoje: 1 2– žemas; 3 – vidutinis; 4-5 aukštas). Žymėkite ✓ arba ✗.

Decentralizacijos įgyvendinimas gimnazijos veikloje		Vertinimo balai				
		1	2	3	4	5
1	Vadovėlių pasirinkimas					
2	Ugdymo programų sudarymas					
3	Ugdymo programos perteikimo būdai					
4	Ugdymo organizavimo būdų pasirinkimas					
5	Pamokų skaičiaus per savaitę nustatymas					
6	Ugdymo plano sudarymas					
7	Mokinių skaičiaus klasėje reguliavimas					
8	Klasių komplektavimas					
9	Mokinių pasiekimų vertinimas					
10	Brandos egzaminų organizavimas					
11	Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas					
12	Mokyklos vadovo skyrimas į pareigas					
13	Mokytojų priėmimas į darbą					
14	Mokytojų atestacija					
15	Mokyklos vadovo atestacija					
16	Disponavimas mokinio krepšelio lėšomis					
17	Mokytojų atlyginimo dydžio nustatymas					
18	Atlyginimo priedų nustatymas					
19	Kitų lėšų pritraukimas					
20	Nekilnojamojo turto nuoma					
21	Mokyklos reorganizavimo procesų vykdymas					
22	Nemokamo maitinimo organizavimas					
23	Sveikatos priežiūros mokykloje vykdymas					
24	Mokinių priėmimas į mokyklą					
25	Išorinis veiklos kokybės vertinimas					

Tyrimo temos pavadinimas	Tyrimo temos (bloko) klausimai	Atsakymai
Ugdymo turinys ir procesai	Įvertinkite mokytojams suteiktus įgaliojimus pasirenkant vadovėlius? Kodėl taip vertinate? O ar nevertėtų pereiti prie centralizuotos sistemos, kai išdalijamas visas vadovėlio tiražas visoms mokykloms? Kodėl? Koks funkcijų pasidalinimas tarp gimnazijos ir Švietimo ir mokslo ministerijos turėtų būti parenkant vadovėlius? Kas, už ką turi būti atsakingas?	
	Mokyklos konkretina ir individualizuoja formaliojo švietimo programas. Kaip vertinate mokytojams suteiktus įgaliojimus konkretinti ir individualizuoti formaliojo švietimo programas? Ar nevertėtų pereiti prie centralizuotos sistemos, kai ugdymo programos nustatomos nacionaliniame lygmenyje?	
	Kaip vertinate mokytojams suteiktą savarankiškumą pasirenkti ugdymo programos perteikimo būdus? Kodėl? Ar reikėtų keisti gimnazijos įgaliojimus šioje srityje Ar nevertėtų mokyklos lygmeniu susitarti dėl prioritetinių ugdymo būdų? Kodėl? Koks funkcijų pasidalinimas tarp gimnazijos ir Švietimo ir mokslo ministerijos turėtų būti šioje srityje?	
	Mokykla privalo gauti steigėjo pritarimą, jeigu nori pasirinkti kitokį ugdymo organizavimo būdą, nei nurodyta bendruosiuose ugdymo planuose. Kaip vertinate gimnazijai suteiktus įgaliojimus pasirenkant ugdymo organizavimo būdus? Kodėl? Ar nevertėtų gimnazijai suteikti daugiau savarankiškumo šioje srityje? Kodėl?	
	Kaip vertinate gimnazijai suteiktus įgaliojimus skirstant pamokų skaičių dalykams? (Švietimo ir mokslo ministerija nustato, kiek metinių pamokų reikia skirti konkrečiam dalykui). Kodėl? Ar reikėtų keisti gimnazijos įgaliojimus šioje srityje? Ar nevertėtų suteikti daugiau savarankiškumo gimnazijai šioje srityje? Kaip tai padaryti? Koks funkcijų pasidalinimas tarp gimnazijos ir Švietimo ir mokslo ministerijos turėtų būti šioje srityje?	
	Kaip vertinate gimnazijai suteiktus įgaliojimus organizuoti neformalųjį švietimą? Kodėl? Ar nevertėtų suteikti daugiau savarankiškumo mokykloms, suteikiant joms galias didinti švietimo paslaugų pasiūlą? Kaip tai padaryti? Ką reikėtų keisti? Koks funkcijų pasidalinimas tarp gimnazijos ir Švietimo ir mokslo ministerijos turėtų būti šioje srityje?	
	Kaip vertinate gimnazijos įgaliojimus rengiant ugdymo planą? Kodėl taip manote? Ar nevertėtų pereiti prie centralizuotos sistemos? Kodėl? Koks funkcijų pasidalinimas turėtų būti šioje srityje?	
	Kaip vertinate gimnazijos savarankiškumą nustatant maksimalų ir minimalų mokinių skaičių klasėje? (Ji užtikrina, ir organizuoja) Kodėl? Ar reikėtų keisti gimnazijos įgaliojimus šioje srityje? Kaip tai padaryti? Koks funkcijų pasidalinimas tarp gimnazijos ir Švietimo ir mokslo ministerijos turėtų būti šioje srityje?	
	Bendrojo lavinimo klasės komplektuojamos vadovaujantis nustatytais kriterijais. Kaip vertinate gimnazijos savarankiškumą formuoti/komplektuoti klases? Kodėl? Ar nevertėtų suteikti daugiau savarankiškumo mokykloms šioje srityje? Kaip tai padaryti? Koks funkcijų pasidalinimas tarp gimnazijos ir Švietimo ir mokslo ministerijos turėtų būti šioje srityje?	
	Kaip vertinate gimnazijos savarankiškumą organizuoti egzaminus? Kodėl? Ar nevertėtų suteikti mokytojams didesnius įgaliojimus šioje srityje? Kaip tai padaryti? Koks funkcijų pasidalinimas tarp gimnazijos, savivaldybės ir Švietimo ir mokslo ministerijos turėtų būti šioje srityje?	
Personalo valdymo veiklos sritis	Kaip Jūs vertinate pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos decentralizaciją? Ar reikėtų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemą dar labiau decentralizuoti, suteikiant daugiau savarankiškumo pačioms mokykloms spręsti dėl kvalifikacijos tobulinimo sričių pasirinkimo? Kodėl? Kaip tai padaryti? Ką reikėtų keisti?	
	Kaip vertinate visos gimnazijos bendruomenės vaidmenį priimant į darbą mokyklos vadovą? Ar mokyklos bendruomenės galias šioje srityje reikėtų didinti-mažinti? Kodėl? Kokios galėtų būti savivaldybės ir mokyklų funkcijos priimant į darbą mokyklos vadovą?	

	Kaip vertinate gimnazijos įgaliojimus priimti į darbą pedagoginius darbuotojus? Kodėl? Ar reikėtų keisti gimnazijos įgaliojimus šioje srityje? Ar nevertėtų pereiti prie centralizuotos sistemos? Kodėl? Koks funkcijų pasidalinimas tarp gimnazijos, savivaldybės ir Švietimo ir mokslo ministerijos turėtų būti šioje srityje?	
	Kaip vertinate gimnazijos įgaliojimus nustatant pareigybių skaičių? Kodėl? Ar reikėtų keisti gimnazijos įgaliojimus šioje srityje? Ar vertėtų suteikti daugiau savarankiškumo mokykloms šioje srityje? Kaip tai padaryti?	
	Kaip vertinate gimnazijos savarankiškumą vykdyti mokytojų atestaciją? Kodėl? Gal reikėtų mažinti mokyklos įgaliojimus šioje srityje sudarant vertinimo komisiją? Kodėl? Vertinimas vykdomas pagal centralizuotai sudarytą rodiklių sąrašą. Koks funkcijų pasidalinimas tarp gimnazijos, savivaldybės ir Švietimo ir mokslo ministerijos turėtų būti šioje srityje? Kodėl?	
	Kaip vertinate gimnazijos savarankiškumą atliekant mokyklos vadovo atestaciją? Kodėl? Ar reikėtų keisti gimnazijos įgaliojimus šioje srityje? Ar reikėtų suteikti didesnius įgaliojimus šioje srityje mokyklos bendruomenei? Koks funkcijų pasidalinimas tarp gimnazijos, savivaldybės, Švietimo ir mokslo ministerijos turėtų būti šioje srityje?	
Disponavimas materialiniais ir finansiniais ištekliais	Kaip vertinate mokykloms suteikiamą savarankiškumą disponuojant mokinio krepšelio lėšomis? Kodėl? Ar reikėtų metodiką dar labiau liberalizuoti, suteikiant mokykloms dar daugiau laisvių pasirenkant kam ir kiek lėšų skirti? Kodėl? Kaip tai padaryti? Ar reikėtų mokykloms leisti pačioms priimti sprendimus, kaip naudoti lėšas, be kitų institucijų kišimosi? Koks funkcijų pasidalinimas tarp gimnazijos, savivaldybės ir Švietimo ir mokslo ministerijos turėtų būti šioje srityje?	
	Kaip vertinate gimnazijos savarankiškumą nustatant pedagoginio personalo darbo užmokestį? Kodėl? Ar reikėtų gimnazijai suteikti didesnius įgaliojimus šioje srityje? O gal vertėtų suteikti teisę, algos dydžio ribas nustatyti vietos valdžios institucijoms? Kodėl?	
	Kaip vertinate gimnazijos savarankiškumą skirti atlyginimo priedus mokyklos darbuotojams? Kodėl? Gal vertėtų pereiti prie centralizuotos sistemos? Koks funkcijų pasidalinimas tarp gimnazijos, savivaldybės, Švietimo ir mokslo ministerijos turėtų būti šioje srityje?	
	Kaip vertinate mokyklos savarankiškumą pritraukti kitas lėšas? Kodėl? Ar reikėtų keisti gimnazijos įgaliojimus šioje srityje? Kaip tai padaryti? Koks funkcijų pasidalinimas tarp gimnazijos, savivaldybės ir Švietimo ir mokslo ministerijos turėtų būti šioje srityje?	
	Kaip vertinate gimnazijos savarankiškumą nuomojant mokyklos nekilnojamąjį turą? Kodėl? Ar reikėtų suteikti gimnazijai didesnius įgaliojimus šioje srityje? Koks funkcijų pasidalinimas tarp gimnazijos, savivaldybės ir Švietimo ir mokslo ministerijos turėtų būti šioje srityje? Kodėl?	
Organizaciniai procesai	Kaip vertinate mokyklai suteiktus įgaliojimus organizuoti išorinį gimnazijos veiklos kokybės vertinimą? Kodėl? Ar reikėtų keisti gimnazijos įgaliojimus šioje srityje? Kodėl?	
	Kaip vertinate mokyklos savarankiškumą maitinimo paslaugų srityje? Ar vertėtų gimnazijai suteikti daugiau savarankiškumo pasirenkant maitinimo paslaugos teikėją? Kodėl? Koks funkcijų pasidalinimas tarp gimnazijos, savivaldybės ir Švietimo ir mokslo ministerijos turėtų būti šioje srityje?	
	Kaip vertinate mokyklos įgaliojimus organizuojant mokinių sveikatos priežiūrą mokykloje? Ar vertėtų pereiti prie centralizuotos sistemos šioje srityje? Ar reikėtų keisti gimnazijos įgaliojimus šioje srityje? Kaip tai padaryti? Kodėl? Koks savivaldybės ir gimnazijos funkcijų ir atsakomybių pasidalinimas turėtų būti šioje srityje?	
	Šiuo metu Savivaldybė tvirtina mokinių priėmimo tvarką visose rajono mokyklose. Kaip vertinate gimnazijos savarankiškumą priimant į mokyklą mokinius? Kodėl? Ar reikėtų keisti gimnazijos įgaliojimus šioje srityje? Ar nevertėtų gimnazijai suteikti daugiau savarankiškumo šioje srityje? Kodėl?	

