

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA

Loreta VISMINIENĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ TINKLO
PERTVARKA, ĮGYVENDINANT 2016–2020 METŲ
BENDRAJĮ PLANĄ: MAŽEIKIŲ IR SKUODO
SAVIVALDYBIŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ**

MAGISTRO DARBAS

Šiauliai, 2018

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
VERSLO IR VIEŠOSIOS VADYBOS KATEDRA

Loreta VISMINIENĖ

**BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ TINKLO
PERTVARKA, ĮGYVENDINANT 2016–2020 METŲ
BENDRĄJĮ PLANĄ: MAŽEIKIŲ IR SKUODO
SAVIVALDYBIŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ**

MAGISTRO DARBAS

Socialiniai mokslai, Viešasis administravimas (612N70006)

Darbo vadovė:

prof. dr. Diana ŠAPARNIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Viešojo valdymo magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

Loreta Visminienė. **BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKA, ĮGYVENDINANT 2016–2020 METŲ BENDRĄJĮ PLANĄ: MAŽEIKIŲ IR SKUODO SAVIVALDYBIŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ.** Viešojo valdymo magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Darbo vadovas: prof. dr. Diana Šaparnienė. Šiaulių universitetas, Verslo ir viešosios vadybos katedra. Šiauliai, 2018. 85 p. (86 p.)

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe, pasirinkus Mažeikių ir Skuodo rajonų savivaldybių atvejus, siekiama iširti bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos, įgyvendinant 2016–2020 m. bendrąjį planą, situaciją, stiprybes ir probleminius aspektus, bei numatyti galimas bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimo tobulinimo kryptis.

Teorinėje darbo dalyje, grindžiant pasirinktą tyrimą Lietuvos ir užsienio mokslininkų įžvalgomis, pastebėta, kad švietimo reformos ir jų kontekste vykdomos mokyklų tinklo pertvarkos šiomis dienomis yra itin svarbus veiksnys, siekiant užtikrinti švietimo sistemos efektyvumą, racionalumą ir ugdymo kokybės augimą. Analizuota švietimo sistemos kaita ir jos valdymas, švietimo reformų nuostatos šalies strateginiuose dokumentuose, išryškinti mokyklų tinklo pertvarką lemiantys veiksniai, aptartas pokyčių švietimo sistemoje planavimas ir vykdymas.

Metodologinėje darbo dalyje pristatyta tyrimo strategija ir metodologija, pagrįstas tyrimo instrumento pasirinkimas, apibūdinta tyrimo imties charakteristika bei tyrimo etika. Empiriniam tyrimui pasirinkta kokybinio tyrimo strategija. Atliekant kokybinį tyrimą, taikyti šie duomenų rinkimo ir analizės metodai: ekspertinis interviu, kokybinė lyginamoji dokumentų analizė, kokybinė turinio (content) analizė.

Tiriamajoje dalyje atlikta Skuodo ir Mažeikių rajonų mokyklų tinklo pertvarkos bendrųjų planų lyginamoji analizė. Kokybinio interviu metodu atskleista, kokios yra mokyklų tinklo pertvarkos, įgyvendinant 2016–2020 m. bendrąjį planą, stiprybės ir probleminiai aspektai. Nustatytos galimos mokyklų tinklo pertvarkos tobulinimo kryptys. Tyrimas parodė kad, vykdant mokyklų tinklo pertvarką Skuodo ir Mažeikių savivaldybėse, sutaupoma nemažai lėšų, kurios panaudojamos veikiančių mokyklų materialinės bazės gerinimui, moksleiviai turi didesnę galimybę rinktis mokymo programų modulius, dalyvauti neformaliojo ugdymo užsiėmimuose, projektinėse veiklose. Tačiau kartu iškyla ir nemažai problemų: mokyklos nepakankamai aprūpinamos geltonaisiais autobusais; savivaldybės ne visas sutaupyta lėšas atiduoda veikiančių mokyklų materialinei bazei stiprinti; dauguma buvusių mokyklų pastatų lieka nenaudojami.

Raktiniai žodžiai : viešasis administravimas, švietimo sistema, švietimo politika, švietimo reforma, mokyklų tinklo pertvarka, bendrieji planai.

Loreta Visminienė. **SCHOOLS OF GENERAL EDUCATION NETWORK REORGANIZATION, FULFILLING THE GENERAL PLAN OF 2016–2020: THE COMPARATIVE ANALYSIS OF MAŽEIKIAI AND SKUODAS MUNICIPALITIES.** Final Public Administration Master's degree studies. Scientific supervisor – prof.dr. Diana Šaparnienė. Šiauliai University, Department of Business and Public Management. Šiauliai, 2018. 85 p.(86 p.)

SUMMARY

In Master's thesis, selecting Mažeikiai and Skuodas district local administration cases, it is aimed to investigate schools network reconstruction situation, strengths and problematical aspects, according to 2016-2020 year general plan, as well as foresee possible school network reconstruction accomplishment improvement ways.

In theoretical part of thesis, according to Lithuanian and foreign scientists theoretical sagacity, it was noticed, that educational reforms and school network reconstructions in their context these days are especially important factor, when seeking to ensure educational system effectivity, rationality and schooling quality growth. Educational system change and its government as well as educational reform regulations in country's strategical documents were analysed in thesis. Determinant factors in school network reconstruction were highlighted, changes in educational system planning and accomplishment were discussed.

In methodological part of thesis, the research strategy and methodology were introduced, instrument selection was well-grounded, research sample characteristics and ethics were described. Qualitative study strategy was selected for empirical research. The following information collection and analysis methods were applied during qualitative research: expert interview, qualitative comparative document analysis, qualitative content analysis.

In research part of thesis a general plan comparative analysis of school network reconstruction in Skuodas and Mažeikiai districts was executed. Based on qualitative interview method, a school network reconstruction strengths and problematical aspects were revealed, when executing 2016-2020 year general plan. Possible school network reconstruction improvement

destinations were established. The research revealed that, when executing school network reconstruction in Skuodas and Mažeikiai local administrations, financial means are saved, which are later used in active school financial base improvement, pupils have a higher opportunities to choose educational program modules, participate in non-formal education activities. However, some problems arise as well: schools are not enough equipped with yellow buses; not all saved financial means are prescribed by local district administrations for school material base improvement; many of former school buildings stays unused.

Keywords: public administration, education system, education policy, education reform, school network reorganization, general plans.

TURINYS

SANTRAUKA	3
LENTELIŲ SĄRAŠAS	7
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	8
PAGRINDINĖS SĄVOKOS	9
ĮVADAS	11
1.ŠVIETIMO REFORMA IR MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKA.	16
1.1. Švietimo sistemos kaita ir jos valdymas	16
1.2. Švietimo reformų koncepciniai aspektai.....	27
1.3. Švietimo reforma strateginiuose dokumentuose	31
1.4. Švietimo būklė Lietuvoje.....	32
1.5. Mokyklų tinklo pertvarką sąlygojantys veiksniai ir jos įgyvendinimas.....	35
1.6. Sisteminiai pokyčiai pertvarkant mokyklų tinklą Lietuvoje ir jų planavimas.....	40
2.MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS, ĮGYVENDINANT 2016--2020 METŲ BENDRĄJĮ PLANĄ MAŽEIKIŲ IR SKUODO SAVIVALDYBĖSE, TYRIMO METODOLOGIJA	45
2.1. Tyrimo strategija ir metodika.....	45
2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas	48
2.3. Tyrimo imties charakteristika	49
2.4.Tyrimo etika	51
3. MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS, ĮGYVENDINANT 2016-2020 METŲ BENDRĄJĮ PLANĄ MAŽEIKIŲ IR SKUODO SAVIVALDYBĖSE, TYRIMO REZULTATAI	52
3.1.Skuodo ir Mažeikių savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos 2016 – 2020 m. bendrųjų planų lyginamoji analizė	52
3.2. Mažeikių ir Skuodo savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimas	54
3.2.1. Mažeikių savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos analizė.	54
3.2.2. Skuodo savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos analizė.....	59
3.3. Mažeikių ir Skuodo savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos 2016–2020 m. bendrųjų planų įgyvendinimo ekspertinis vertinimas	64
IŠVADOS	76
REKOMENDACIJOS	79
PRIEDAI	85

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1. lentelė. Švietimo institucijų valdymo funkcijos.....	20
1.2. lentelė. Užsienio valstybių praktika, reformuojant švietimo sistemą.....	23
1.3. lentelė. Šiuo metu Lietuvos svarbiausiuose dokumentuose švietimui keliami tikslai.....	31
1.4. lentelė. Mokinių skaičiaus kitimas Lietuvoje 2005–2016 m.....	38
1.5. lentelė. Bendrojo ugdymo įstaigų mokytojai ir vadovai.....	39
2.1. lentelė. Interviu tyrimo sritys.....	49
2.2. lentelė. Interviu ekspertų kodavimas.....	51
3.1. lentelė. 2016 m. Mažeikių rajone veikusios bendrojo lavinimo švietimo įstaigos.....	55
3.2. lentelė. Mažeikių savivaldybės socialinio, ekonominio, kultūrinio konteksto ir švietimo būklės rodiklių sąryšis.....	56
3.3. lentelė. 2017 m. ir 2018--2019 m.m. prognozuojamas moksleivių skaičius.....	57
3.4. lentelė. SSGG, įgyvendinant mokyklų tinklo pertvarką, Mažeikių rajono savivaldybėje.....	58
3.5. lentelė. Skuodo savivaldybės socialinio, ekonominio, kultūrinio konteksto ir švietimo būklės rodiklių sąryšis.....	60
3.6. lentelė. 2016 m. Skuodo rajone veikusios bendrojo lavinimo švietimo įstaigos.....	60
3.7. lentelė. Bendrojo ugdymo mokyklų pokytis 2012--2016 m.....	61
3.8. lentelė. Skuodo savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų prognozuojamas moksleivių skaičius 2017–2021 metams	61
3.9. lentelė. SSGG, įgyvendinant mokyklų tinklo pertvarką Skuodo rajono savivaldybėje.....	62
3.10. lentelė. Mokyklų tinklo pertvarkos poreikis	65
3.11. lentelė. Mokyklų tinklo pertvarkos prioritetai ir strategija	67
3.12. lentelė. Mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimas.....	70

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Lietuvos švietimo sistemos sandara.....	17
1.2. pav. Pagrindinės valdymo funkcijos	18
1.3. pav. Švietimo valdymo subjektai.....	19
1.4. pav. Vienam mokytojo etatui tenkančių mokinių vidutinis skaičius Europos valstybėse – EBPO narėse – 2013 m.....	35
1.5. pav. Strateginio planavimo etapai.....	43
1.6. pav. Mokyklų tinklo kūrimas, planavimas, įgyvendinimas.....	44
2.1. pav. Kokybinio tyrimo procesas.....	48

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Bendrasis ugdymas –pradinis ugdymas, pagrindinis ugdymas, vidurinis ugdymas (LR Švietimo įstatymas, 2011).

Formalusis švietimas – švietimas, vykdomas pagal Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintas ir įregistruotas švietimo programas, kurias baigus įgyjamas pradinis, pagrindinis, vidurinis arba aukštasis išsilavinimas ir (ar) kvalifikacija arba pripažįstama kompetencija, reikalinga įstatymų reglamentuojamam darbui ar funkcijai atlikti (LR Švietimo įstatymas, 2011).

Mokyklų tinklo pertvarkos bendrasis planas – tai savivaldybės teritorijoje esančių , bendrąjį išsilavinimą teikiančių mokyklų pertvarkos strategija (Mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijos, 2004)

Planavimas- organizacijos tikslų ir uždavinių formulavimas bei priemonių ir būdų, reikalingų jiems realizuoti, nustatymas (Zakarevičius, 2011)

Strategija- sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Strategija siejama su organizacija, kuri plačiąja prasme suprantama kaip žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemone tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2007).

Strateginis planavimas- valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas, 2007).

Strateginio veiklos plano programa – esminė strateginio veiklos plano dalis, skirta strateginiam tikslui įgyvendinti, kurioje nustatyti šios programos tikslai, uždaviniai, priemonės (projektai), vertinimo kriterijai, jų reikšmės ir asignavimai (LRV nutarimas dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo, 2002).

Strateginis valdymas- tai organizacijos, kuriai pasirinkta strategija ir sudarytas strateginis planas, valdymas, siekiant realizuoti strateginius tikslus, laikantis strateginių krypčių ir vykdamas strateginius pokyčius (Zakarevičius, 2011).

Švietimas – ugdymas ir išsilavinimo teikimas, savišvieta; taip pat mokinių, jų tėvų (globėjų, rūpintojų), švietimo įstaigų, mokytojų ir kitų švietimo teikėjų, švietimo pagalbos specialistų veiklų visuma (LR Švietimo įstatymas, 2011).

Viešasis administravimas – įstatymų ir kitų teisės aktų reglamentuojama viešojo administravimo subjektų veikla, skirta įstatymams ir kitiems teisės aktams įgyvendinti: administracinių sprendimų priėmimas, įstatymų ir administracinių sprendimų įgyvendinimo kontrolė, įstatymų nustatytų administracinių paslaugų teikimas, viešųjų paslaugų teikimo administravimas ir viešojo administravimo subjekto vidaus administravimas (LR viešojo administravimo įstatymas, 2006).

Viešoji paslauga – valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas. Įstatymų nustatytais atvejais ir tvarka viešąsias paslaugas gali teikti ir kiti asmenys (LR viešojo administravimo įstatymas, 2006)

IVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Mokyklų tinklo pertvarka – vienas iš daugelio Nepriklausomybės laikotarpiu prasidėjusių švietimo sistemos pokyčių. Mokyklų tinklo pertvarka, pradėta dar 1999 m., tęsiasi iki šiol. Tačiau šiandien, vykstant viešojo valdymo reformai, pokyčiai švietimo sistemoje įgauna kitokią prasmę. Pokyčių, kaip objektyvaus visuomeninių globalių transformacijų rezultatų moderniam viešojo valdymo evoliucijos etape, interpretavimas verčia atsisakyti tradicinių inertiškų požiūrių, sistemingai reinventorizuoti naujas pokyčių valdymo technologijas ir siekti įtvirtinti geriausias pokyčių valdymo viešajame sektoriuje praktikas (Raipa, 2014).

Pasak E. Chlivicko ir B. Melniko (2016), viešojo valdymo ir jo tobulinimo vaidmuo ypač padidėja, kai tenka spręsti aktualias socialines, politines, ekonominės raidos, kultūros, mokslo ir technologijų pažangos, saugumo ir ekologines problemas bei užtikrinti, kad visose visuomenės gyvenimo srityse būtų realiai įgyvendinamos humanistinės orientacijos ir demokratijos siekiai.

V. Kiurienė (2014) teigia, kad visuomenės ekonominių galimybių didėjimas, piliečių reikalavimas tobulesnių viešojo valdymo reguliavimo metodų, jų derinimo su piliečių atstovavimu, dalyvavimu priimant sprendimus tiek valstybės, tiek vietos savivaldos lygmeniu, lemia viešojo valdymo pokyčius tiek valstybėje, tiek vietos savivaldoje. Pasak B. Mikulskienės (2013), viena iš viešojo valdymo funkcijų yra kurti tokią valstybės reguliavimo sistemą, kuri stabdytų nepageidaujamas valstybės raidos pasekmes ir inicijuotų visuomenės lūkesčius atitinkančius pokyčius. Toks viešųjų sprendimų rengimas, anot V. Kiurienės (2014), reikalauja iš valdymo teoretikų ir praktikų gilesnio metodologinio pasirengimo konceptualizuojant viešojo valdymo reformų modelius, nustatant ir prognozuojant pokyčių kryptis, reformų įgyvendinimo instrumentus. Viešojo valdymo pokyčiai, vykstantys pasaulyje, Europoje ir Lietuvoje, tiesiogiai daro įtaką vietos savivaldai. **Savivaldybės** institucijos yra arčiausiai gyventojų veikiančios viešojo valdymo institucijos, todėl viešajam valdymui vystytis vietinis valdymo lygmuo yra labai palankus. Vykdamt mokyklų tinklo pertvarką, didelė atsakomybė tenka **savivaldybėms**, kadangi jos yra pagrindinės pertvarkos planuotojos ir vykdytojos.

Kaip teigia A. Valackienė ir V. Trofimovas (2015), viešojo sektoriaus organizacijų veikla privalo būti grindžiama esminiais sumanaus valdymo bruožais: operatyviai prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, nepamirštant atskaitomybės visuomenei; gebėti reaguoti, priimant

tikslingus ir atsakingus visuomenei sprendimus, tinkamai informuoti apie vykdomas veiklas ir numatomus bei įgyvendinamus pokyčius; užtikrinti grįžtamąjį ryšį su visuomene. Tam pritaria ir A.Gumuliauskienė (2013) teigdama, kad švietimas, patirdamas socialinių, kultūrinių, ekonominių transformacijų iššūkius, jų pasekmes, yra priverstas veikti sparčiai kintančių kontekstų sąlygomis ir modeliuoti naujas, adekvačias veiksmingam savo paskirties įvykdymui strategijas, derančias su nacionaliniais šalies prioritetais ir Europos Sąjungos nuostatomis švietimo klausimais. Švietimui, kaip paslaugų teikimo sferai, siekiančiai atliepti aukštus kokybės standartus, šiuolaikinius visuomenės, darbo rinkos reikalavimus, nuolat augančius švietimo paslaugų vartotojų ir kitų socialinių grupių poreikius, tenka kaskart intensyviau ieškoti potencialių vidinių ir išorinių galimybių didinti savo veiksmingumą.

Mokyklų tinklo pervarkos vykdytojams kyla iššūkis - sudaryti vienodai palankias ugdymosi sąlygas kaimo ir miesto mokyklose. LRS 2011m. birželio 29 d. patvirtino „Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklės“, kuriose teigiama, kad „Mokyklų tinklo kūrimo tikslas – sudaryti sąlygas plėtoti geros kokybės privalomąjį ir visuotinį švietimą, didinti jo prieinamumą už protingą, valstybei ir savivaldybėms pakeliamą kainą. Siekiama, kad Mokyklų tinklas būtų darniai veikianti, nuolat atnaujinanti švietimo programų įvairovę, jų prieinamumą užtikrinanti ir atsakomybe už švietimo kokybę besidalijanti valstybinių, savivaldybių ir nevalstybinių Mokyklų sistema“.

2012 m. patvirtintoje Lietuvos Pažangos Strategijoje „Lietuva 2030“ teigiama, kad visose mokyklose būtina sukurti tinkamą mokymosi aplinką: gamtos mokslų laboratorijas, menų edukacijos priemones, sveikatingumo erdves ir kt. Švietimo įstaigose reikia sukurti kūrybingumui palankią aplinką, kad mokymo galimybių neribotų menki materialiniai ištekliai. Pažymėtina, kad praktinių įgūdžių tobulinimo bazė yra ypač svarbi aukštesniųjų gebėjimų ugdymui. Kadangi finansavimas, skirtas švietimo sistemos funkcionavimui, mažėja, pasiekti Strategijoje užsibrėžtus tikslus galima tik optimizavus mokyklų tinklą ir sumažinus išlaidas tuštėjančių mokyklų išlaikymui.

Temos iširtumas. Švietimo sistemos kaitos valdymo problemas, švietimo politikos ir reformų aspektus analizavo R. Želvys (2000, 2009, 2015); O. Pansiri, D. Hopkins, M. Aisnow, M. West (1998); A. Gumuliauskienė (2013); A. Raipa (2010,2011,2014); J. Valackienė, V.Trofimovas (2015); V. Kiurienė (2014); Pollitt, Bouckaert (2011); James A., F.Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert (2005). Švietimo sistemos decentralizacijos aspektus apibendrina I. E. Basaran

(1996), V. Papadopoulou ir R.Yirci (2013), J. Baltušnikienė (2012) J. Urbanovič (2009). Apie naująjį viešąjį valdymą, kuris suprantamas, kaip viešasis valdymas, įtraukiantis į valdymą platesnį piliečių dalyvavimą, skaidrumą, atsakomybę, ir kitų moralinių etinių savybių akcentavimą, gerą tarpinstitucinį bendradarbiavimą, rašė A. Guogis (2010), cituojamas D. Šaparnienės ir A. Krupavičiaus (2013). Mokyklų tinklo pertvarkos socialines problemas atskleidžia A. Juodaitytė, (2012), V. Targamadzė (2012), M. Wallace ir K. Pocklington (2002), V. Vaicekauskienė (2012), R. Želvys (2009).

Tyrimo problema. Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklėse (2016), teigiama, kad mokyklos, vykdančios bendrojo ugdymo programas, turi būti aprūpintos bendrojo ugdymo programoms įgyvendinti reikalinga mokymo įranga ir mokymo priemonėmis, jose turi būti sukurta tinkama edukacinė aplinka. Deja, visose dar veikiančiose Lietuvos mokyklose įgyvendinti šias sąlygas nėra galimybių. Todėl šalies švietimo politiką formuojančiuose dokumentuose pažymima, kad mokyklų tinklo pertvarka yra būtina ir grindžiama dviem principais: materialijų ir žmogiškųjų išteklių racionalių valdymu (Juodaitytė, Malinauskienė, Pocevičienė (2012). Tačiau, pasak A. Gumuliauskienės (2013), mokyklų tinklo pertvarkos - optimizavimo įgyvendinimas švietimo politikos formavimo ir įgyvendinimo dermės aspektu išryškina esmines problemas: švietimo ir socialinės politikos sąsajų nepaisymą; politinių sprendimų „iš viršaus į apačią“ krypties įgalinimą, ignoruojant jų įgyvendinimo kontekstus ir pasekmes; mokyklų tinklo pertvarkos modelio nepagrindimą kompleksine grėsmių, pasekmių ir galimybių analize; tikrųjų šio politinio sprendimo tikslų maskavimą socialiai ir vertybiškai patraukliais strateginiais ketinimais „užtikrinti mokinio gerovę“, „sudaryti lygias galimybes“ ir panašiai. Tenka pripažinti, kad mokyklų tinklo pertvarkos politikoje dominuoja ekonominiai finansiniai prioritetai. Tuo tarpu 2017 metų Valstybinėje audito ataskaitoje „Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai“ pateikiamos išvados, kuriose teigiama, kad mokyklų tinklas kuriamas ir ugdymas finansuojamas nesiekiant gerinti mokinių ugdymo(-si) rezultatų, nes:

- Švietimo ir mokslo ministerija neturi įtakos savivaldybių bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkai, nes nėra įgaliojimų teisės aktais;
- Savivaldybės pertvarkant mokyklų tinklą tarp tikslų ir uždavinių nenumato gerinti mokinių ugdymo(-si) rezultatus, nes teisės aktuose nėra konkrečių kriterijų, sietinų su ugdymo kokybe ir mokinių ugdymo(-si) pasiekimų gerinimu, kuriais remiantis pertvarkomas mokyklų tinklas ;

- Mažėjant mokinių skaičiui nesukomplektuojami klasių komplektai ir klasės jungiamos, nes tinklo pertvarka savivaldybėse vyksta lėtai;

Lietuvos politikai švietimo reformas vykdo nuo pat Nepriklausomybės atkūrimo, remdamiesi kitų šalių patirtimi ir vis dar nesuranda tinkamiausio švietimo sistemos varianto. Mokyklų tinklo pertvarka, prasidėjusi kaip vienas iš reformos elementų, taip pat vyksta gana ilgai ir nežinia, kiek dar tęsis. Mokyklų tinklo kūrimo taisyklių pakeitimuose (2016) pavesta **savivaldybėms** parengti naujus *bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2016–2020 metų bendruosius planus*. 2016 metų balandžio mėn. **Mažeikių savivaldybė** patvirtino bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos planą 2016–2019 metams, o **Skuodo savivaldybė** - 2016–2020 metams. Šiose savivaldybėse, kaip ir daugelyje kitų savivaldybių, labiau nutolusių nuo sostinės, susiklostė labai nepalanki socialinė padėtis, kurią lemia darbingo amžiaus žmonių emigracija, mažėjantis gimstamumas, todėl mokyklų tinklo pertvarkos planuose dominuoja mokyklų uždarymas. Šiame darbe siekiama atskleisti mokyklų tinklo pertvarkos ypatumus, tyrimo atvejais pasirenkant paanalizuoti Mažeikių ir Skuodo savivaldybes.

Tyrimo problemą būtų galima įvardinti šiais klausimais:

1. Kaip vykdoma Švietimo reforma Lietuvoje mokyklų tinklo pertvarkos aspektu?
2. Kokie veiksniai lemia mokyklų tinklo pertvarką?
3. Kokie Skuodo ir Mažeikių savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos prioritetai, strategija, į kokias konkrečiai suinteresuotas grupes orientuotas planas?
4. Kaip vyksta Skuodo ir Mažeikių savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos planų įgyvendinimas?
6. Kokias sritis reikėtų tobulinti, siekiant atitikti plano nuostatas ir terminus?

Tyrimo objektas: Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka.

Tyrimo tikslas: Ištirti bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos, įgyvendinant 2016–2020 m. bendrąjį planą, situaciją, stiprybes ir probleminius aspektus tyrimo atveju pasirenkant Mažeikių ir Skuodo savivaldybes, bei numatyti galimas bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimo tobulinimo kryptis.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išnagrinėti Švietimo reformos koncepcinius aspektus, orientuojantis į mokyklų tinklo pertvarkos dimensiją.
2. Identifikuoti prielaidas ir veiksnius, lemiančius mokyklų tinklo pertvarką šalyje.

3. Atlikti Mažeikių ir Skuodo savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos 2016–2020 m. bendrųjų planų lyginamąją analizę.
4. Atskleisti Mažeikių ir Skuodo savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos 2016–2020 m. bendrųjų planų įgyvendinimo stipriąsias puses ir probleminius aspektus.
5. Numatyti bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimo tobulinimo kryptis

Ginamasis teiginys:

Mokyklų tinklo pertvarka Mažeikių ir Skuodo rajonų savivaldybėse remiasi strateginiais ketinimais optimizuoti bendrojo lavinimo mokyklų tinklą, užtikrinant tinkamas ugdymui infrastruktūros ir materialinės bazės sąlygas, tačiau netolygus finansavimas mokykloms prisideda prie nepakankamo mokyklų infrastruktūros, fizinės aplinkos ir materialinės bazės gerinimo.

Tyrimo metodai :

1. *Mokslinės literatūros analizė* – siekiant atskleisti švietimo sistemos kaitos valdymo koncepcinius aspektus.
2. *Dokumentų analizė* - siekiant išanalizuoti LR Švietimo ir mokslo ministerijos dokumentus, Mažeikių ir Skuodo savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos 2016– 2020 metų bendruosius planus ir statistinius duomenis apie bendrojo lavinimo mokyklų būklę bei mokyklų tinklo pertvarką.
3. *Kokybinis tyrimas ekspertinio interviu metodu* - siekiant išsiaiškinti ekspertų nuomonę apie Mažeikių ir Skuodo savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimo situaciją, teigiamus ir neigiamus aspektus.
4. *Lyginamoji analizė* - siekiant palyginti, Mažeikių ir Skuodo savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos planus ir planų įgyvendinimo panašumus ir skirtumus.

Tyrimo teorinis ir praktinis reikšmingumas. Darbe susisteminti esminiai švietimo reformos mokyklų tinklo pertvarkos aspektu ypatumai, praktiškai išryškinantys nuo sostinės nutolusių regionų specifiškumą nagrinėjama tema. Tyrimo išvados galėtų būti panaudotos situacijos mokyklų tinklo pertvarkos kontekste gerinimui, tolimesniems tyrimams šioje srityje, taip pat situacijos kitose savivaldybėse analizei.

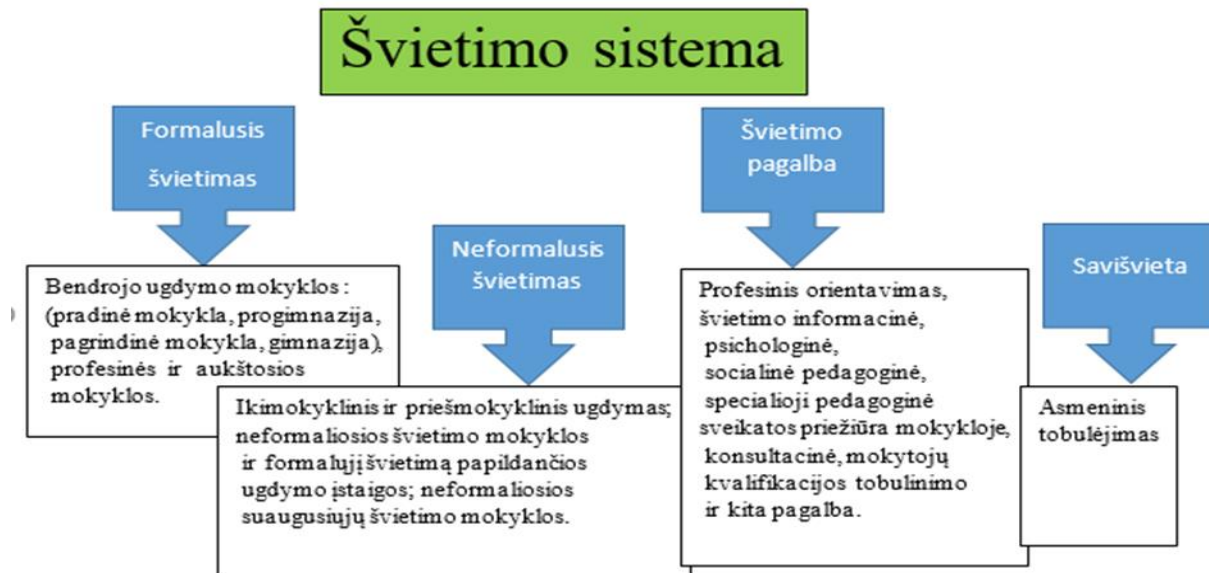
1.ŠVIETIMO REFORMA IR MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKA

1.1. Švietimo sistemos kaita ir jos valdymas

XXI amžius - sparčios kaitos amžius. Norint jame pritapti visiems švietimo sistemoje dirbantiems žmonėms reikia ne tik prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančių sąlygų, bet ir patiems būti pokyčių iniciatoriais, formuojant naujus socialinius, kultūrinius, ekonominius procesus ir kuriant naujas žinias. Todėl naujausiuose švietimo sistemą reglamentuojančiuose dokumentuose akcentuojamas mokyklos gebėjimas sparčiai keistis, nuolatinis mokytojų profesinis tobulėjimas, lyderystė, perėjimas nuo mokymo prie mokymosi. Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studijoje (2012) pabrėžiama, kad *didesnis dėmesys skiriamas mokyklos valdymui, strateginiam planavimui ir kokybės užtikrinimo mechanizmams*. Kaip teigiama Švietimo įstatyme (2011), **švietimas** geriausiai atlieka savo paskirtį tada, kai jo raida lenkia bendrąją visuomenės raidą, todėl *kaita* švietimo sistemoje besąlygiškai būtina.

Apskritai *kaita* yra natūralus, nuolat vykstantis procesas. Ji yra neišvengiama ir vyksta nepriklausomai nuo to, patinka ji mums ar ne.¹ Pasak R. Želvio (2000), *kaita* tai lapsniškas perėjimas į kitą būvį, kartais geresnį, kartais blogesnį, kartais ir tokį patį. N. O. Pansiri (2014), apibendrinamas švietimo teoretikų (Nicholls, 1983; Fullan & Hargreaves, 1991; Dalin, 1998; Hannay et al., 2005) kaitos apibrėžimus, taip pat teigia, kad *kaita* yra situacijų pasikeitimas, kuris gali neatnešti jokio pagerėjimo. D. Hopkins, M. Ainscow ir M. West (1998) pažymėjo, kad *kaita* organizacijose pasireiškia viena iš dviejų formų: *natūrali kaita*, kai vyksta nuoseklus, dažnai nežymus perėjimas iš vieno būvio į kitą, ir *planinga*, kai siekiama sustabdyti savaiminę įvykių raidą ir nutraukus ankstesnę veiklą, įvesti naują tvarką. R. Želvys (2000) taip pat pabrėžia, kad *kaita* dažnai yra nenuspėjama, jos neįmanoma visapusiškai kontroliuoti, tačiau galima ją paveikti - suteikti norimą tempą, pageidautiną kryptį ar priimtinesnį pobūdį. Taigi galima teigti, kad kaitos rezultatus dažnai nulemia tinkamas jos valdymas. Pasak A. Gumuliauskienės (2014), sąmoningai, planingai vykdoma *kaita* yra suprantama kaip organizacijos vystymas, kuris siejamas su efektyvumu, racionalumu, gerinimu, rezultatyvumu, veiksmingumu, kryptingumu, sistemiškumu, lankstumu ir pažanga. Tai ypač aktualu kalbant apie švietimo sistemą.

¹ Lietuvos švietimas nuo švietimo užuomazgų iki nepriklausomybės paskelbimo 1990 –ais metais.
https://www.mruni.eu/mru_lt dokumentai/katedros/viesojo_administravimo_katedra/paskaitu_konspektai/

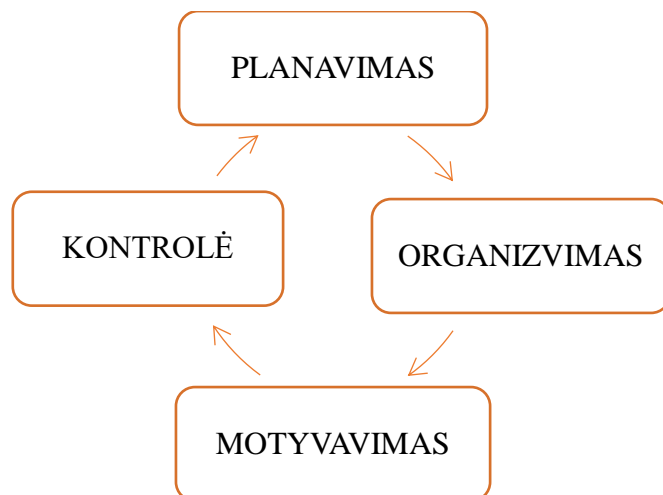


1.1. pav. Lietuvos švietimo sistemos sandara.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Lietuvos Respublikos švietimo įstatymu.

Lietuvos **švietimo sistema** (žr. 1 pav.), kaip viena iš viešojo sektoriaus sričių, yra daugialypė, apimanti vykdančias formalųjį ir neformalųjį ugdymą, savišvietą ir švietimo pagalbą teikiančias institucijas. Formalusis ugdymas vykdomas pagal Švietimo Ministerijos patvirtintas bendrąsias programas. Neformaliai ugdymui priskiriamos tos institucijos, kuriose asmuo gali tobulinti turimas žinias arba įgyti naujų papildomų kompetencijų pagal savo asmeninius gebėjimus ir poreikius. Prie neformalaus ugdymo dar priskiriamas ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas bei suaugusiųjų švietimas. Švietimo pagalbos institucijos teikia visokeriopą pagalbą (socialinę, psichologinę, konsultacinę ir kt) formaliojo ugdymo pedagogams ir ugdytiniams. Savišvieta - tai asmeninis tobulėjimas, lavinimasis, naudojantis įvairiomis informacinėmis priemonėmis: bibliotekomis, žiniasklaidos priemonėmis, internetu, muziejais ir iš kitų perimama gyvenimo patirtimi. Taigi, kaip matome, švietimo sistemos veikloje dalyvauja gana didelė visuomenės dalis, todėl jos valdymas gana sudėtingas.

Valdymą galima suprasti kaip ciklišką procesą, susidedantį iš valdymo funkcijų. Pasak James A., F.Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert (2005), **valdymas** tai - organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė, visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos tikslams siekti. Tai sąmoningas ir nuolatinis organizacijos „formos palaikymas“. Tuo tarpu kiti autoriai teigia, kad pagrindinės valdymo funkcijos yra šios:



1. 2. pav. Pagrindinės valdymo funkcijos.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis B. Martinkumi , S. Stoškumi ir D. Beržinskiene (2010)

Valdymo funkcijos, pasak B. Martinkaus, S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2010), turi specifinį charakterį ir turinį . Jos gali būti atliekamos kaip nesusijusios tarpusavyje, bet ir neatsiejamos viena nuo kitos. Kitaip tariant, visos valdymo funkcijos valdymo sistemoje sudaro bendrą vieningą procesą. Planavimas laikomas prioritetine vadybinės veiklos funkcija, nes sudaro pagrindą kitoms funkcijoms, kurios orientuojamos į numatytą darbų vykdymą.

Valstybinėse švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose teigiama, kad turi būti įdiegta atsakingo valdymo sistema, pagrįsta periodiška visų švietimo lygių būklės analize, į švietimo tobulinimą orientuota vadybos kultūra, visuomenės informavimu ir dalyvavimu. Strategijoje „Lietuva 2030“ teigiama, kad atvirumas, kūrybingumas ir atsakomybė - tai vertybės, kuriomis turi būti vadovujamasi priimant strateginius sprendimus viešojoje politikoje. Tačiau to nepakanka - pats valdymas turi būti atviras, kūrybingas ir atsakingas.

Vykstant švietimo sistemos kaitai, švietimo vadybininkai turi tinkamai formuoti ir vykdyti švietimo politiką, atsižvelgdami į šiuolaikines viešojo administravimo tendencijas, kurios, pasak V. Domarko (2011), rodo, kad geras valdymas yra toks, kuriam būdingas platesnis piliečių dalyvavimas, pliuralizmas, subsidiarumas, skaidrumas, atsiskaitomumas, nešališkumas, prieinamumas, bendradarbiavimas ir efektyvumas, o visas valdymo procesas, kaip teigia L.Šarkutė (2013), yra nenutrūkstamas sprendimų priėmimo procesas. Anot A.Raipos (2012), siekdamas viešojo sektoriaus efektyvumo ir veiklos modernizavimo, viešosios įstaigos (taip pat ir švietimo), taiko įvairias technikas, procedūras ir metodus, kurių tikslas - pokyčių ir reformų valdymas

globalioje aplinkoje geriau struktūruojant darbo procesus, stiprinant darbuotojų poreikių motyvacijas bei tobulinant veiklos vertinimo metodus.

Švietimo politika - viešosios politikos dalis, todėl analizuojant švietimo politiką bei jos įgyvendinimą, būtina remtis viešosios politikos teorijomis. Pasak A. Raipos (2010), viešoji politika yra itin svarbus veiksnys rengiant projektus ir programas, priimant ir įgyvendinant visų rūšių sprendimus, administruojant, kad visų rūšių ištekliai būtų racionaliai išdėstyti ir paskirstyti, kad būtų patenkinti visuomenės lūkesčiai.

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo (2011) 52 straipsnyje teigiama, kad „**švietimo valdymo paskirtis** - laiduoti valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis:

- stebėseną,
- planavimu,
- įgaliojimų ir atsakomybės paskirstymu ir priežiūra“.

Švietimo **valdymo subjektai** Lietuvoje yra:



1. 3. pav. Švietimo valdymo subjektai.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis LR švietimo įstatymu (2011)

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo atskiruose straipsniuose apibrėžiamos visų švietimo institucijų funkcijos valdymo srityje.

1.1 lentelė

Švietimo institucijų valdymo funkcijos

54 straipsnis	Lietuvos švietimo politikos prioritetai, švietimo kaitos kryptys, finansavimo prioritetai ir ilgalaikiai švietimo tikslai nustatomi Valstybinėje švietimo strategijoje. Ją rengia ir teikia Seimui tvirtinti Vyriausybė. Strategija yra rengiama dešimčiai metų ir tikslinama ne rečiau kaip kas ketveri metai.
55 straipsnis	Vyriausybės įgaliojimai švietimo valdymo srityje: <ul style="list-style-type: none"> ➤ vykdo švietimą reglamentuojančius įstatymus, Respublikos Prezidento dekretus ir Seimo nutarimus, ilgalaikes valstybines švietimo programas, Vyriausybės programą švietimo srityje, tvirtina jos įgyvendinimo programas; ➤ koordinuoja Švietimo ir mokslo ministerijos, kitų ministerijų ir Vyriausybės įstaigų veiklą švietimo klausimais; ➤ paveda jai pavaldžioms vykdomosios valdžios institucijoms rengti Valstybinę švietimo strategiją, atsako už Valstybinės švietimo strategijos ir Vyriausybės programos švietimo srityje įgyvendinimą.
56 straipsnis	Švietimo ir mokslo ministerijos įgaliojimai: <ul style="list-style-type: none"> ➤ dalyvauti formuojant, vykdyti ir užtikrinti valstybinę švietimo politiką; atsakyti už švietimo kokybę; ➤ teikti Vyriausybei siūlymus ir nutarimų projektus: dėl įstatymų ir kitų teisės aktų rengimo bei tobulinimo; dėl švietimo finansavimo, mokyklų materialinės bazės; ➤ koordinuoti savivaldybių administracijų švietimo padalinių veiklą įgyvendinant valstybės švietimo politiką, teikti Vyriausybei tvirtinti bendruosius jų nuostatus; ➤ organizuoti ir koordinuoti vidurinio ugdymo programų akreditavimą; ➤ vykdyti mokyklų, kuriose teisės aktų nustatyta tvarka įgyvendina valstybės kaip savininkės ar dalininkės teises ir pareigas, vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestaciją ir kt.
57 straipsnis	Ministerijų, Seimui atskaitingų valstybės institucijų ir Vyriausybės įstaigų įgaliojimai švietimo valdymo srityje: <ul style="list-style-type: none"> ➤ dalyvauja švietimo politiką ir mokyklų veiklą reglamentuojančių dokumentų rengimo darbo grupėse, teikia siūlymus Švietimo ir mokslo ministerijai dėl rengiamų teisės aktų projektų; ➤ kartu su švietimo ir mokslo ministru leidžia su švietimu susijusius teisės aktus; ➤ vykdo mokyklų, kuriose teisės aktų nustatyta tvarka įgyvendina valstybės kaip savininkės ar dalininkės teises ir pareigas, vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestaciją švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka;
58 straipsnis	Savivaldybės institucijų įgaliojimus švietimo valdymo srityje: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Savivaldybės, įgyvendindamos Valstybinę švietimo strategiją, nustato ilgalaikius švietimo plėtros tikslus ir priemones jiems pasiekti; ➤ steigia, reorganizuoja ir likviduoja savivaldybės administracijos švietimo padalinius; ➤ formuoja ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo, vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo programas teikiančių mokyklų tinklą, sudaro sąlygas vaikų privalomajam švietimui vykdyti; ➤ organizuoja ir koordinuoja švietimo pagalbos teikimą mokiniui, mokytojui, šeimai, mokyklai, vaiko minimalios priežiūros priemonių vykdymą; ➤ vykdo savivaldybės mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestaciją švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka;

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ organizuoja savivaldybės mokyklų mokytojų, švietimo pagalbos specialistų atestaciją švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka; ➤ Vyriausybės nustatyta tvarka organizuoja ir tvarko savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų apskaitą; užtikrina, kad visi vaikai mokytųsi pagal privalomojo švietimo programas; ➤ organizuoja savivaldybės teritorijoje esančių mokyklų mokinių mokymosi pasiekimų patikrinimus; ➤ įstatymų nustatyta tvarka atsako, kad kiekvienas jos teritorijoje gyvenantis mokinys būtų vežamas į mokyklą ir atgal;
59 straipsnis	<p>Švietimo įstaigos vadovo funkcijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ vadovauti švietimo įstaigos strateginio plano ir metinių veiklos planų, švietimo programų rengimui, juos tvirtinti, vadovauti jų vykdymui; ➤ nustatyta tvarka skirti ir atleisti mokytojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis ir aptarnaujantį personalą, tvirtinti jų pareigybių aprašymus; ➤ analizuoti švietimo įstaigos veiklos ir valdymo išteklių būklę ir atsakyti už švietimo įstaigos veiklos rezultatus; ➤ atlikti kitas funkcijas, nustatytas mokyklos įstatuose ir švietimo įstaigos vadovo pareigybės aprašyme;

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis LR švietimo įstatymu (2011)

*Analizuojant lentelę galima pastebėti, kad daugiausiai švietimo valdymo funkcijų, tame tarpe ir mokyklų tinklo optimizavimas, tenka **savivaldybėms**. 2002 m. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) ekspertai teigiamai įvertino Lietuvos švietimo pertvarką, vykdant decentralizaciją ir rekomendavo dar labiau decentarizuoti švietimo sistemos valdymą, perduodant kuo daugiau funkcijų ugdymo įstaigoms ir savivaldos institucijoms. Kaip teigia J.E. Lane (2001), cituojamas A. Raipos (2010), Viešasis administravimas yra geriausiai valdomas savų (vietinių) valdininkų, nes decentralizuotos viešųjų institucijų sistemos veikia daug efektyviau.*

Lietuvos švietimo sistema, kaip ir daugelio pasaulio šalių švietimo sistemos, pradėta reformuoti devintajame dešimtmetyje, todėl labai svarbią reikšmę įgavo švietimo kaitos valdymas. Biurokratinį administracinį valdymo modelį pakeitė politinis modelis, kurio svarbiausias veiksnys buvo įtakos ir galios pasiskirstymas tarp atskirų švietimo sistemai priklausančių grandžių. Pasak A. Raipos (2011), „Naujoji viešoji vadyba“ tuo metu tapo standartizuotu tarptautiniu modeliu viešojo sektoriaus reformoms visame pasaulyje. Pagrindinis elementas šioje reformų kaskadoje - tai į rezultatą įtvirtinta organizacijų, vadovų ir vadybininkų elgsena.

Dabartinė Lietuvos švietimo sistema sukurta įgyvendinant 1992 m. švietimo koncepciją. Anot R. Želvio (2009), Lietuvos švietimo reformatorių inicijuotų pokyčių pradžia buvo drąsus, ryžtingas ir, daugelio nuomone, sėkmingas žingsnis. Beveik dešimtmetį Lietuvos švietimo pertvarka buvo laikoma kaip viena iš labiausiai pasisekusių reformų pavyzdžių. Švietimo sistemos

pertvarka buvo, ko gero, sparčiausia palyginus su pokyčiais kitose šalies socialinės veiklos srityse, o užsienio švietimo ekspertai neretai nurodydavo Lietuvą kaip pavyzdį kitoms komunistines švietimo sistemas siekiančioms pertvarkyti Vidurio ir Rytų Europos šalims. Tai buvo novatoriškas ir orientuotas į bendražmogiškąsias vertybes švietimo sistemos modelis. Taigi startavusi Lietuvos švietimo politika buvo tikrai daug žadanti ir kryptingai vykdoma.

Vykstant tolimesnei švietimo sistemos kaitai, keitėsi ir švietimo politika. Kaip teigia L. Duoblienė (2010), cituojama A. Gumuliauskienės (2013), Lietuvos švietimo politika, startavusi, kaip itin atsakingai traktuojanti nacionalinio švietimo tikslus, o sykiu demokratines vertybes (Tautinės mokyklos koncepcija, 1988) ilgainiui pasirodė, kaip aiškiai orientuota į tarptautiškumą. Europos Sąjungos švietimo erdvė tapo raktine sąvoka, svarstant Lietuvos švietimo raidos tendencijas. R. Želvys (2009) teigia, kad bene daugiausia globalizacijos vėjų įnešė atviros Lietuvos fondas, tiksliau 1993 m. Fondo pradėtas projektas „Švietimas Lietuvos ateičiai“. Projekto iniciatoriai ne tik stengėsi atskleisti Lietuvos dalyviams pasaulines švietimo tendencijas, bet ir atskiri Lietuvos švietimo segmentai buvo pradėti modeliuoti pagal iš užsienio atsivežtus pavyzdžius. Nors dar 1992 m. Lietuvos švietimo koncepcija buvo kuriama atsižvelgiant į tautos tradicijas. Tačiau savaime suprantama, kad Lietuva negalėjo užverti visas sienas, kai visame pasaulyje vyko globalizacijos procesai.

Švietimo sistemai reaguojant į laikmečio keliamus iššūkius ir prisitaikant prie spartaus pokyčių tempo, vykstant viešojo valdymo reformoms, ilgalaikių švietimo tikslų formulavimas vis mažiau belaikomas švietimo prioritetu. Pasak R. Želvio (2015), Naujoji viešoji vadyba ir globalus švietimo reformų judėjimas privertė mokyklas ir švietimo vadovus orientotis į trumpalaikius tikslus, kuriuos privalu pasiekti per tam tikrą laikotarpį: nuo vieno parlamento ar savivaldybių rinkimų iki kitų, nuo vieno PISA tyrimo iki kito, nuo vieno mokyklų reitingo paskelbimo iki kito. <...> Tačiau „ši problema, nėra būdinga vien Lietuvai ar kitoms Vidurio ir Rytų Europos šalims - tai globali pastarųjų dešimtmečių tendencija. Dėl to nerimauja ir Vakarų šalių švietimo tyrinėtojai: „Švietimo sistemos pokyčių labai lengva pasiūlyti, tačiau sunku juos įgyvendinti, o dar sunkiau išlaikyti. Bandomieji projektai paprastai daug žada, tačiau retai kada baigiasi sėkminga visos sistemos kaita“ (Hargreaves, Fink, 2008, p. 13). Autoriai teigia, kad „neįmanoma suderinti tvarumo su iš viršaus į apačią „nuleidžiamu“ kaitos modeliu, kurio tikslas - pasiekti trumpalaikių tikslų, o rezultatus gauti čia ir dabar. Tvarumas taip pat yra susijęs su moraliniais ir vertybiniais švietimo aspektais. Vertybėmis pagrįstai ilgalaikiai vizijai įgyvendinti būtina užtikrinti

vadovavimo tvarumą“. Taigi galima teigti, kad švietimo sistemoje, kaip ir bet kurioje kitoje viešojo valdymo srityje, reikalingi lyderiai, kurie turėtų aiškia sistemą viziją ir nuosaikiai jos siektų.

Deja, Lietuvoje švietimo lyderiai keičiasi labai dažnai ir kartais jais tampa nieko bendro su švietimo sistema neturintys politiniai veikėjai, kurie reformuoja švietimo sistemą, nesuvokdami jos filosofijos ir esmės. Kaip teigia V.Targamadžė (2017), „taip ir norisi paklausti, ar Jūs matėte nors vieną edukologą, atliekantį širdies operaciją? Ar gręžiantį dantį? Kodėl švietime visi įsivaizduoja esą kompetentingi? Juk užimamos pareigos dar nereiškia, kad pakankamai giliai išmanai šį mokslą ir matai visą sistemą. Švietimo politika yra ilgalaikis procesas, reikalaujantis vizijos bei konkrečios valdymo strategijos suformulavimo, o ne vien greitų nepamatuotų sprendimų.

Pasak J. Valuckienės, S. Balčiūno, E. Katiliūtės, ir kt. (2015), švietimo sistemos kaita vyksta ne tik Lietuvoje. Galvodamos apie ateitį ir kitos pažangios šalys pertvarkė savo švietimo sistemas. Daugelyje valstybių pereita prie švietimo decentralizacijos: mokykloms suteikta daugiau laisvės ir savarankiškumo priimant sprendimus, kaip gerinti mokymosi pasiekimus, dirbant su skirtingų gebėjimų, bendruomenių, socialinio statuso mokiniais, tačiau kartu pareikalauta taikyti įrodymais remiamą praktiką, kaip atskaitomybės už suteiktą apsisprendimo laisvę sąlyga.

1.2. lentelė

Užsienio valstybių praktika, reformuojant švietimo sistemą

Šalis	Švietimo reformos eiga
Suomija	Suomijoje reforma pradėta 1972-aisiais metais, įvedus vientisą bendrojo lavinimo sistemą. Šalis ypač daug dėmesio skyrė mokytojų kvalifikacijai ir paruošimui: 1979 metais įgyvendinta mokytojų rengimo reforma, kuri įvedė minimalų privalomą magistro laipsnio reikalavimą prieš įgyjant mokytojo kvalifikaciją. Įgalinimo ir savarankiškumo principais paremta reforma tęsėsi 1980–1990 metais, kuomet buvo nutarta mažinti centralizuotai priimamų sprendimų kiekį - pereinama prie didesnio valdžios ir atsakomybės perdavimo savivaldybėms ir pačioms mokykloms. Atskaitomybė už ugdymo kokybę pradėta formuoti remiantis principu „iš apačios į viršų“. 2004 metais pristatyta Nacionalinė ugdymo programa. Programa parengta taip, kad veiktų kaip bendros rekomendacijos ir paliktų laisvę pačioms mokykloms ir mokytojams spręsti, ką ir kaip mokyti.
Olandija	1999-2000 metais įgyvendinta švietimo reforma padidino mokyklų autonomiją: mokyklos galėjo pačios nustatyti skirtingiems dalykams skiriamą mokymosi laiką. Reformoje daug dėmesio skirta savarankiškam mokymuisi: siekta paskatinti aktyvų individualų mokymąsi ir padėti moksleiviams patiems organizuoti savo mokymosi procesą. Iš mokytojų buvo tikimasi daugiau individualaus darbo su moksleiviais ir mažiau tiesioginio dėstymo visai klasei. Įvesta profiliavimo sistema paskutinėse vidurinės mokyklos klasėse, pagal kurią vyresnių klasių moksleiviai gali pasirinkti vieną iš keturių mokymosi dalykų kombinacijų, tuo siekiant užtikrinti sklandesnę perėjimą į aukštąjį mokslą.

Škotija	Švietimo reforma pradėta 2000 metais, kai buvo priimtas Škotijos mokyklų standartų įstatymas, nustatantis nacionalinius ugdymo prioritetus, susijusius su pasiekimais ir žiniomis, mokymosi sąranga, įtrauktimi ir lygybe, vertybėmis, pilietiškumu, ir mokymusi visą gyvenimą. 2002 m. Škotijos parlamentas surengė iki tol didžiausio masto Škotijos žmonių apklausą – nacionalinius debatus ugdymo klausimais, kurių tikslas buvo išsiaiškinti mokinių, mokytojų, tėvų ir darbdavių lūkesčius, susijusius su ugdymo tikslais, vertybėmis ir pasiekimais.
---------	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis, „Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studija (2012)“.

Analizuojant lentelę, galima pastebėti, kad daugumoje šalių reformos vyko beveik tuo pačiu metu ir jos buvo nukreiptos decentralizacijos link, suteikiant daugiau įgaliojimų mokykloms ir mokytojams.

Tačiau pasak R. Bartaševičiaus (2012), *2003- 2012 m. Valstybinės švietimo strategijos nuostatose* pabrėžiama, kad „siekiant švietimo sistemos efektyvumo ir darnos, turi būti sukurti efektyvūs švietimo politikos formavimo, politinių ir administracinių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo mechanizmai, paremti ne griežta hierarchija, bet *centralizavimo ir decentralizavimo pusiausvyra*.<...> Analizuojant švietimo reformų valdymą, matyti tendencija centralizuotą valdymą taikyti įgyvendinant bendruosius nacionalinius švietimo tikslus, o decentralizavimu norima sudaryti sąlygas švietimo valdyme dalyvauti vietos politikams bei mokyklų bendruomenių atstovams. Kaip bebūtų, švietimo sistemos decentralizacija yra sudėtinga, todėl pripažįstama, kad sprendimų priėmimo galios perdavimas iš centrinės valdžios vietos valdžiai, ne visada pateisina sprendimų priėmimo kokybę, skatina kūrybingumą ar didina visuomenės susidomėjimą švietimu“.

Pasak I. E. Basaran (1996), cituojamo V. Papadopoulou ir R.Yirci (2013), švietimo decentralizacija gali padėti visuomenei geriau įsitraukti į mokyklos veiklą. Vykdamas decentralizaciją, galima parengti ir įgyvendinti visuomenės poreikius atitinkančias programas, vietos valdžios institucijų vykdomos konkurencijos priemonės gali paskatinti mokyklas teikti geresnės kokybės švietimo paslaugas. Tai reikštų aukštesnės kokybės išsilavinimą. Švietimo decentralizacijos rėmėjai mano, kad švietimo kokybė ir veiksmingumas yra įmanomi tik per decentralizaciją. Tuo tarpu decentralizacijos priešininkai teigia, kad decentralizavus švietimo sistemą, gali būti sunku kurti vieningą švietimo politiką, koordinuoti decentralizuotus organizacinius padalinius, gali būti netolygiai paskirstomos švietimui skirtos lėšos.

J. Baltušnikienė (2012) teigia, kad norint suformuoti demokratiškesnę ir didesniu visuomenės dalyvavimu pagrįstą valdymą, didinti valdžios atstovų atskaitomybę ir atsakomybę

piliečiams, užtikrinti didesnę viešųjų gėrybių bei vartotojų poreikių adekvatumą, būtina ieškoti optimalaus centralizavimo ir decentralizavimo derinio. Taigi galima teigti, kad decentralizacija nėra vienintelis gėris, ji turi savo privalumų ir trūkumų.

Pasak J. Urbanovič (2009), Švietimo ministerija, reformuodama švietimo sistemą ir bendradarbiaudama su Vyriausybe ir jos pavaldžiomis institucijomis, privalo nustatyti švietimo darbotvarkę, o vietos valdžios institucijos ir mokyklos turi rasti veiksmingus jos įgyvendinimo būdus. Ši struktūra atitinka teorines nuostatas dėl modernizuoto viešojo valdymo, todėl reikia atskirti politikos formavimą ir įgyvendinimą. Kita vertus, tai prieštarauja vienam pagrindiniam decentralizacijos ketinimui, t.y. patenkinti visas suinteresuotas šalis. Taip yra todėl, kad politiką šiuo metu suformuluoja politikai, kurių patirtis švietimo srityje dažnai yra paviršutiniška, ideologinė ir kartais gana nutolusi nuo švietimo proceso tikrovės ir jos problemų. Formuluojuant švietimo politiką, būtų teisingiausia, jei vyriausybės atstovai, švietimo administratoriai ir švietimo paslaugų teikėjai galėtų dalyvauti svarstant ir priimant sprendimus tiek nacionaliniu, tiek vietos lygiu. Tam pritaria ir kiti autoriai (Valuckienė, Balčiūnas, Katiliūtė (2015), teigdami, kad „švietimo reformos šiandien orientuojasi į naujojo viešojo valdymo paradigmą, į politikos formavimo procesą įtraukiančią kiek galima daugiau suinteresuotų pusių, remiančią visuomenėje egzistuojančios politikos (angl. policy) tinklų koordinavimą, reaguojančią į konkrečios bendruomenės poreikius. Pagal naujojo viešojo valdymo teorijas vykdomomis švietimo sistemų reformomis tikslingai siekiama mokyklų laisvės ir savarankiškumo, sprendimų priėmimo kartu su priežiūros institucijomis, tėvų ir bendruomenės kontrolės, rezultatais įrodyto mokyklos veiklos kokybės įsivertinimo. Tokiai švietimo sistemos pertvarkai reikalinga ne tik politinė valia, bet ir keistis pasiruošę švietimo lyderiai. Jų misija – ne tik keisti sistemos ir kiekvienos mokyklos administravimą, gerinti mokinių pasiekimus, bet ir įvertinti iš naujo mokytojų profesines nuostatas, didinti jų motyvaciją ir sugebėjimą dirbti kitaip, reformuojant mokymo(si) procesą, kaip svarbiausią poziciją iškeliant mokinio poreikius ir mokymosi sėkmę“.

Pastaruoju metu vis daugiau kalbama apie *naująjį viešąjį valdymą*, kuris pasak A.Guogio (2010), cituojamo D. Šaparnienės ir A. Krupavičiaus (2013), suprantamas, kaip viešojo valdymo modelis su platesniu piliečių dalyvavimu valdyje, skaidrumo, atsakomybės ir kitų moralinių – etinių savybių išskėlimu, geru tarpinstituciniu bendradarbiavimu.

Šiandien galima teigti, kad švietimo sistemos kaitos valdymas vis dar nepateisina švietimo strategijose, įstatymuose ir kituose švietimą reglamentuojančiuose dokumentuose deklaruojamus

lūkesčius. Nors švietimo ministras Gintaras Steponavičius dar 2012 metais medžiagoje diskusijoms, rengiant 2013–2022 metų Valstybinę švietimo strategiją, teigė, kad „švietimo sistemoje pradėta diegti atsakingo valdymo sistema, pagrįsta visų švietimo lygmenų būklės analize: sukurta švietimo stebėsenos ir analizės sistema ir švietimo valdymo informacinė sistema (ŠVIS). Švietimo srities politiniai sprendimai pradėti grįsti informacija, gaunama iš tarptautinių ir nacionalinių mokinių pasiekimų tyrimų, švietimo būklės tyrimų, politikos analizės ataskaitų ir kt. Švietimo valdymas pradėtas *decentralizuoti ir dekoncentruoti*: daugiau galių priimti sprendimus suteikta mokyklų steigėjams ir bendruomenėms, palaipsniui pradėtas didinti mokyklų bendruomenių savarankiškumas. Visuose švietimo lygmenyse įdiegtas strateginis planavimas, šiuolaikinė įsivertinimo ir išorinio vertinimo kultūra“. Tačiau Valstybinėje švietimo 2013-2022 metų strategijoje teigiama, kad Lietuvoje visais švietimo lygiais vis dar silpnai išplėtotą kokybės kultūrą, mokyklų bendruomenės dar nėra aktyviai įsitraukusios į kokybės įsivertinimo ir įrodymais grįstos vadybos kūrimo procesus kaip sprendimų siūlytojai ir priėmėjai. Šiandien didžiausia atsakomybė, siekiant geros ugdymo kokybės, atitenka mokykloms ir savivaldos institucijoms.

Tuo tarpu švietimo politikos formuotojai, pasak A.Gumuliauskienės(2014), projektuodami švietimo vystymo strategijas, turėtų labai atsakingai ir adekvačiai įvertinti realią ne tik švietimo, bet ir kitų visuomenės sričių būklę bei galimas politinių sprendimų pasekmes organizacijoms, visai švietimo sistemai ir kitoms viešojo sektoriaus sritims. Pasak L. Duoblienės (2010), „nacionalinė švietimo politika globalizacijos amžiuje turi vis mažiau galių, nes vis labiau yra veikiamą išorės procesų, koreguojančių jos trajektorijas, reikalaujančių „daryti taip kaip kiti“, neatsižvelgiant į kontekstų įvairovę, dermę valstybių viduje. <...> Valstybės, siekdamos kuo geriau pasirodyti, privalo užtikrinti savo dalyvių lygį, taigi į nacionalinį turinį integruoja vis daugiau elementų, kurie užtikrintų mechanizmą, leidžiantį pasiekti atitinkamus rezultatus, t. y. orientuojasi į tarptautinius standartus. Tuo tikslu viduje sukuriama kiekvieną mokytojo ir mokinio judesį ribojanti švietimo sistema. Ji valdoma švietimo politikos ir jos administratorių vykdoma kontrole. Politikų grupė sprendžia, kaip geriausiai laviruoti globalaus pasaulio edukacinėse varžybose“.

Lietuvai per daugelį metų nepavyksta sukurti tokią švietimo sistemą, kuri būtų pažangi, ir visiems priimtina. Politikos vykdytojai remiasi įvairiausių šalių patirtimi, tačiau geriausio varianto, tinkančio mūsų šaliai taip ir nesuranda. Lietuvoje mokinių pasiekimai negerėja.

1.2. Švietimo reformų koncepciniai aspektai

Švietimui keliamas uždavinys - ugdyti veiklią, nuolat besimokančią, kūrybingą, atsakingą, atvirą naujovėms, asmenybę. Spartūs pokyčių tempai mūsų visuomenėse pagreitina poreikį plėtoti žmogiškąjį kapitalą ir priimti intelektualines ir materialines naujoves. Tai gali padidinti šalies gerovę ir socialinę įtrauktį. Taigi galima teigti, kad švietimo srityje, kaip ir visame viešajame sektoriuje reformos yra nuolatinės ir neišvengiamos, nes keičiasi piliečių poreikiai, technologiniai pasiekimai, gyventojų skaičius ir kt. Lietuvoje įgyvendinant švietimo reformas dalyvauja **Seimas, Švietimo ir mokslo ministerija**, kitos valstybinės institucijos, **savivaldybės**, nevyriausybines organizacijos, socialiniai partneriai. Jei švietimo reforma yra įteisinama keičiant įstatymus, šiuos pakeitimus gali inicijuoti Seimo nariai, Prezidentas, Vyriausybė, taip pat – 50 tūkst. Lietuvos piliečių. Valstybinę švietimo strategiją, kuri taip pat gali būti švietimo reformos šaltinis, įprastai rengia Švietimo ir mokslo ministerija (European Commission > EACEA National Policies Platform > Eurydice 2018).

Reforma bendrąją prasme suprantama kaip (pranc. réforme < lot. reformo - pertvarkau) radikalus visuomeninio gyvenimo pertvarkymas, pakeitimas, nekeičiant esamos socialinės struktūros pagrindų (www.lietuvizodynas.lt.). **Reforma**, anot N. O. Pansiri (2014), yra iš viršaus į apačią nuleistų iniciatyvų, kuriomis siekiama restruktūrizuoti sistemą, rinkinys. Pasak R. Želvio (2000), **reforma** – planuojamas ir valdomas procesas, kuriuo siekiama įsiterpti į natūralią įvykių eigą ir per tam tikrą laikotarpį pakeisti nusistovėjusią tvarką nauja. Kitaip negu kaita, reforma yra politinis procesas, susijęs su galių persikirstymu. Lietuvos švietimo reformą įtakojo įvairios aplinkybės – demografiniai pokyčiai (mažėjantis vaikų skaičius), ekonominės krizės, sumažėjęs švietimo finansavimas, įstojimas į Europos Sąjungą ir jos struktūrinių fondų teikiama parama, naujas požiūris į mokinį kaip asmenybę ir politiniai partijų sprendimai. Lietuvos švietimo reformos pradžia visiems žinoma, o pabaigos data niekada nebuvo paskelbta ir, galima sakyti, reforma tęsiasi iki šiol. Pasak V. Vaicekauskienės (2013), visa apimančią sistemine reformą keitė dalinės atskirų sričių reformos, vieni sprendimai išprovokavo kitus, priimti anksčiau neplanuotus sprendimus versdavo ir kintantis švietimo kontekstas.

Lietuvoje švietimo reforma vyksta nuo nepriklausomybės atkūrimo. Ji pradėta dar 1988 m., kai buvo sukurta **Tautinės mokyklos koncepcija**, padėjusi pagrindus naujos švietimo sistemos kūrimui. Kaip teigiama Geros mokyklos koncepcijoje (2013), Pirmoji koncepcija -

Tautinė mokykla (1988) - buvo kuriama šalies nepriklausomybės išvakarėse atsižvelgiant į tuo metu aktualius tautos ugdymo uždavinius - asmens orumo ir individualumo vertės sugrąžinimą, humaniškumo, moralumo ir tautinio savitumo bei savimonės stiprinimą. Joje aptartas ne tiek mokyklos modelis, kiek jos tikslai ir vertybės – mokykla kaip antrieji vaiko namai, kultūros sistemos perteikėja ir prasmingos dvasinės veiklos erdvė. Konceptijoje pabrėžta, kad švietimo sistemos pamatai yra du – tautinė kultūra ir žmogus. „Tautinė mokykla“ buvo vizija, svajonė, sukurta tuo metu, kai imta tikėti valstybės laisvės galimybe. Vėliau pasirodė, kad ji ne tik suteikė idėjinis pagrindus švietimo reformos pradžiai, bet ir padėjo suburti bendradarbius, galinčius dirbti kaip viena komanda bei sukaupti tolesniems darbams naudingos patirties (Vaicekauskienė, 2013). Taigi Lietuva, 1990 metais atgavusi Nepriklausomybę, jau turėjo savo švietimo sistemos reformos viziją - Tautinės mokyklos koncepciją. 1988–1990 metais Lietuvoje vyko parengiamasis švietimo reformos etapas. Lietuvoje vykstančią švietimo reformą galima suskirstyti į keturis etapus, kurie yra apibrėžti atitinkamais dokumentais.

Pirmasis reformos etapas (1990–1997 m.) buvo skirtas ugdymo turinio pertvarkymui ir modernizavimui, naujų vadovėlių kūrimui, mokymosi pasirinkimo galimybių didinimui bei švietimo įstaigų tipų pakeitimui, teorinių švietimo reformos pagrindų ir juridinių reformos dokumentų kūrimui. 1992 m. sukurta nauja **Lietuvos švietimo koncepcija**, kuri buvo pirmasis nepriklausomos valstybės švietimo strateginis dokumentas, rengtas maždaug tuo pat metu, kaip ir Lietuvos Respublikos Konstitucija (priimta referendumu 1992 m. rudenį) ir primenantis švietimo Konstituciją. Konceptijoje buvo aprašyta nuoseklios tęstinės Lietuvos švietimo sistemos struktūros vizija ir pateikta detali švietimo reformos darbų penkeriems šešeriems metams programa .<...> Konceptijoje suformuluota nuostata, kad švietimas – visuomenės ir valstybės pertvarkos pagrindas, grindžiamas mokslininkų, dėstytojų, mokytojų, menininkų ir kitų intelektualų darbais kuriant naujas bendrojo lavinimo mokyklos ugdymo programas ir kitus konceptualius dokumentus, dirbant ekspertų komisijose ir tarybose, mokant mokytojus. Be to, švietimo prioritetiškumo nuostata iš Konceptijos buvo perkelta į Švietimo įstatymą bei vėlesnes švietimo strategijas (Vaicekauskienė, 2013).

Pirmojo reformos etapo pagrindiniai deklaruojami siekiai buvo – **humanizavimas, demokratizavimas, modernizavimas.**

Svarbiausi nuveikti darbai:

- Pakeistas bendrojo lavinimo mokyklos ugdymo turinys – programos, pedagogika, vadovėliai.
- Vyko visuotinė mokytojų ir švietimo įstaigų vadovų atestacija.
- Sukurta mokyklos kaip bendruomenės samprata, kuriama mokyklų savivalda.
- Padidėjo galimybė rinktis įvairesnių tipų mokyklas, programas.
- Kūrėsi nevalstybinis švietimas, atsirado savitų ugdymo sistemų mokyklų.
- Pradėtas specialiųjų poreikių mokinių integravimas į bendrojo ugdymo mokyklas.
- Sukurtas pedagoginių psichologinių tarnybų tinklas.

Nors koncepcijos nuostatos ir tiesė kelią į šviesesnę ateitį, tačiau švietimo reforma nevyko taip sklandžiai, kaip buvo tikėtasi. Pirmaisiais nepriklausomybės metais daug kas keitėsi: kūrėsi laisvoji rinka, nemažai žmonių neteko darbo, smarkiai keitėsi jaunimo vertybės. 1993- 1994m. smarkiai sumažėjo moksleivių baigusių bendro lavinimo ir profesines mokyklas. Dalis vyresnių klasių mokinių metė mokslą ir pradėjo uždarbiauti.

Antrojo švietimo reformos etapo metu (1998–2002 m.) buvo sprendžiamos problemos, atsiradusios dėl daugelio naujovių švietimo procese. Pagrindiniai deklaruojami siekiai šiame etape – **švietimo prieinamumas ir tęstinumas. Svarbiausi darbai:**

- Pakeistas pagrindinis devynmetis išsilavinimas dešimtmečiu.
- Nacionalinis egzaminų centras pradėjo organizuoti centralizuotus brandos egzaminus.
- Sukurta bendrojo priėmimo į Lietuvos aukštąsias mokyklas sistema.
- Įvestas vienerių metų priešmokyklinis ugdymas.
- Įvestas profilinis mokymasis bendrojo ugdymo mokykloje.
- Decentralizuotas ir liberalizuotas vadovėlių rengimas ir jų leidyba.
- Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas perduotas regioniniams švietimo centrams.
- Įkurtos neuniversitetinės aukštojo mokslo studijos – kolegijos.
- Įvestas mokinio krepšelis.
- Pradėtas mokyklų tinklo optimizavimas.

Trečiasis etapas, prasidėjo 2003 m., ir buvo siejamas su 2003–2012 metų Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimu. LRS 2003 m. liepos 4 d. Nr. IX-1700 Nutarime „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų“ nurodyta, kad „Valstybės ir

visuomenės pastangomis per 2003–2012 metus bus įgyvendinami šie pagrindiniai švietimo plėtotos siekiai:

- sukurta veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionaliu išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema;
- išplėtotą tęstinę, mokymąsi visą gyvenimą laiduojanti ir prieinama, socialiai teisinga švietimo sistema;
- užtikrinta švietimo kokybė, atitinkanti atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens, visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius“.

Svarbiausi įvykę pokyčiai:

- Sparčiai pertvarkomas mokyklų tinklas.
- Sukurta švietimo valdymo informacinė sistema pagrįsta švietimo stebėsenos sistema.
- Viešai skelbiamos švietimo būklės apžvalgos ir įvairių tyrimų ataskaitos.
- Vykdomi mokyklų veiklos išoriniai vertinimai.
- Įvestas ikimokyklinio ugdymo krepšelis.

Tačiau ne viskas buvo pasiekta, kas buvo numatyta Strategijoje. Švietimo kokybės klausimas išlieka svarbus dar ir šiandien, nes pagal OECD (angl. Organisation for Economic and Social Cooperation and Development), IEA (angl. International Association for the Evaluation of Educational Achievement) ir kitų tarptautinių organizacijų atliekamų tyrimų rezultatus, palyginus su kitomis Europos šalimis, esame dar gana žemame lygyje.

Ketvirtąjį reformos etapą galima sieti su 2013–2022 metų Valstybine švietimo strategija. Kuriant naują Valstybinę 2013–2022 m. strategiją pastebėta, kad Lietuva yra smarkiai pažengusi švietimo prieinamumo srityje, ypač vidurinio išsilavinimo. Tačiau dėl 2009 m. išaugusių studijų kainų, aukštojo mokslo prieinamumas sumažėjo. Strategijoje teigiama, kad „esminius švietimo tobulinimo siekius nusako pagrindinis strateginis tikslas - paversti Lietuvos švietimą tvariu pagrindu valstybės gerovės kėlimui.

Apibendrinant galima teigti, kad reformos švietimo sistemoje vyksta ir turi vykti nuolat, nes švietimo sistema nėra baigtinė sistema. Ji turi būti atvira naujiems iššūkiams nenumatytiems iššūkiams ir į juos reaguoti pokyčiais. Todėl labai svarbu tinkamai valdyti švietimo sistemos kaitą, tikslingai ir apgalvotai kurti strategijas, atliepiančias piliečių dalyvaujančių švietimo sistemos veikloje, poreikius ir lūkesčius. Tačiau tai, kas deklaruojama visuose švietimo reformas numatančiuose dokumentuose, įgyvendinti vis dar nepavyksta.

1.3. Švietimo reforma strateginiuose dokumentuose

Švietimas, kaip vienas iš viešojo sektoriaus elementų, veikiamas globalių socialinių, kultūrinių, ekonominių pokyčių bei jų pasekmių, turi nuolat kurti naujas strategijas, atsižvelgdamas į šalies bei Europos Sąjungos nuostatas švietimo klausimais.

Švietimo politikos turinį atspindintys strateginiai švietimo dokumentai atskleidžia švietimo sistemos ir atskirų švietimo sektorių organizacijų vystymo prioritetus, nuostatas, principus, atkreipia švietimo bendruomenių dėmesį ir pastangas esminiams pokyčiams švietimo srityje, orientuojantis į šalies visuomenės lūkesčius, pasaulio, Europos Sąjungos švietimo politikos bei praktikos ir švietimo būklės vertinimo tendencijas. Švietimo politika, būdama sudedamoji viešosios politikos dalis, yra glaudžiai susijusi su kitų sričių politikomis, remiasi ideologinėmis ir vertybinėmis nuostatomis, ir sąlyginai apima glaudžiai tarpusavyje susijusius strateginį, vadybinį bei administracinį lygmenis. Švietimo politikos įgyvendinimo formas reglamentuoja normatyviniai dokumentai, kurie įtvirtina efektyvaus valdymo prielaidas ir galimybes paversti strateginius švietimo tikslus socialiai naudingą ir kokybišku rezultatu (Gumuliauskienė, 2013).

1.3. lentelė

Šiuo metu svarbiausiose dokumentuose švietimui keliami tikslai

Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas.	<ul style="list-style-type: none"> -Ugdyti dorą, siekiantį žinių, savarankišką, atsakingą, patriotišką žmogų. -Ugdyti šiuolaikinį kultūros ir technologijų lygį atitinkančias kompetencijas. -Sudaryti sąlygas nuolat tenkinti mokymosi poreikį. -Perteikti kultūros vertybes ir ugdyti kultūrinę tapatybę. -Sudaryti sąlygas įgyti pilietinės ir politinės kultūros pagrindus.
Strategija „Lietuva 2030“.	<ul style="list-style-type: none"> -Veikli, solidari, besimokanti visuomenė; -Orientacija į kūrybingumą, pilietiškumo, lyderystės ugdymą; -Veiksmingos mokymosi visą gyvenimą sistemos kūrimas. -Visų besimokančių asmenų gabumus atskleidžiančių programų kūrimas, judumo skatinimas; -Socialinės atskirties mažinimas.
EBPO „Inovacijų strategija“.	<ul style="list-style-type: none"> -Naujovių kūrimo galių (kurių pagrindas – platus išsilavinimas, platus įgytų gebėjimų spektras, lankstus jų atnaujinimas) žmonėms suteikimas. -Kelio naujovėms atvėrimas. -Žinių kūrimas ir taikymas. -Valdymo tobulinimas.
Europos Komisijos strategijoje „Europa 2020“.	<ul style="list-style-type: none"> -Mokymasis visą gyvenimą ir judumas. -Švietimo ir mokslo kokybės bei veiksmingumo gerinimas -Vienodų galimybių, aktyvaus pilietiškumo skatinimas. -Novatoriškumo ir kūrybingumo visuose švietimo ir mokymo lygmenyse didinimas.
2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa.	<ul style="list-style-type: none"> - Gerinti švietimo kokybę, modernizuojant švietimo įstaigų ir aukštųjų mokyklų infrastruktūrą, mokymosi ir ugdymo aplinką, diegiant pažangias informacines ir kitas technologijas;

	- Didinti švietimo prieinamumą ir paslaugų įvairovę;
Lietuvos Respublikos XVII Vyriausybės programa.	-Pakeisti Švietimo įstatymą dėl privalomo priešmokyklinio ugdymo nuo 5 metų ir pradinio ugdymo nuo 6 metų ; -Teikti prieinamas ir kokybiškas priešmokyklinio ir pradinio ugdymo paslaugas; - Inicijuoti jungtinių mokyklų įteisinimą; - Aprūpinti jungtines mokyklas mokykliniais geltonaisiais autobusais; - Parengti ir įgyvendinti bendrojo ugdymo mokyklų finansinių ir žmogiškųjų išteklių optimizavimo planą, užtikrinantį kokybišką įtraukiojo ugdymo prieinamumą;

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis dokumentais

Analizuojant pateiktą lentelę, galima pastebėti, kad visuose Lietuvos aktualiausiuose švietimo dokumentuose keliami panašūs tikslai. Numatoma gerinti ugdymo kokybę, ikimokyklinio ugdymo prieinamumą, mokymo įstaigų aprūpinimą inovatyviomis ugdymo priemonėmis. Siekiama kad, ateityje visuomenė būtų pilietiška, atsakinga, išsilavinusi, atvira inovacijoms, švietimas visiems prieinamas ir kokybiškas. 2014–2020 laikotarpiu bus investuojama į didesnę kokybiško ugdymo prieinamumą visiems vaikams nepriklausomai nuo jų gyvenamos vietos, remiant valstybės ir savivaldybių iniciatyvas ir įsipareigojimus didinti bendrojo ir neformaliojo ugdymo programas vykdančių įstaigų tinklo efektyvumą ir prieinamumą kaimo vietovėse, racionaliau naudoti ugdymui skirtus išteklius. Bus siekiama, kad didesnė dalis bendrojo ugdymo mokinių mokytųsi moderniose kokybišką ugdymą užtikrinančiose, patogiai pasiekiamose įstaigose. Taip pat bus siekiama išplėsti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo aprėptį, kad kokybiškos paslaugos būtų pasiūlytos greta namų arba tėvų darbovietės.

1.4. Švietimo būklė Lietuvoje

Šiandien švietimas, kaip vienas iš Lietuvos viešojo valdymo sektorių, yra plačiausiai aptarinėjamas visuomenėje. Jį vertina ne tik valdžios atstovai bet ir skirtingos visuomenės ir švietimo interesų grupės. Kaip teigia A.Gumuliauskienė (2013), Lietuvai nepavyksta suderinti reprodukuojančios švietimo sistemos su visuomenės, jos demokratizacijos ir rinkos ekonomikos poreikiais. Šiandieninė švietimo sistemos situacija rodo, kaip atskiruose jos sektoriuose įvedami finansavimo ir valdymo principai artimi vartotojiškos visuomenės modeliams. Tikintimasi, kad vartotojiškieji mechanizmai privers švietimo organizacijas, jų bendruomenes labiau reaguoti į išorės reikalavimus, didinti švietimo efektyvumą, įvairovę, lankstumą, atskaitomybę visuomenei, ne visada duoda pageidaujama rezultatą.

Švietimo būklė, remiantis švietimo rodikliais, yra vertinama labai skirtingai. Anot A.Gumuliauskienės (2013), „dažnu atveju priklausomai nuo užimamos pozicijos valdymo

sistemoje politikai ir švietimo politikai kiekybinius švietimo būklės rodiklius vertina kardinaliai priešingai; vieni – kaip sėkmingos kaitos rezultatus, šiandieninę švietimo sistemą apibūdindami kaip „einančią visuomeninių procesų priekyje“, „aplenkusią ES būklę 15 metų į priekį; dar 2005 m. pasiekusią ES tik 2020 metams numatytą lygį“, kiti – kaip neišvengiamą poreikį „reformuoti švietimo reformą“. Natūralu, kad paviršutiniškas švietimo kaitos procesų ir būklės vertinimas, manipuliuojant kiekybiniais rodikliais, susilaukia kritikos. Švietimo kaitos vertinimas dėl giluminės, kompleksinės analizės stokos, pasak R. Želvio (2009), neretai primena „puikavimosi paviršiumi politiką“, labiau orientuojantis į švietimo politikų lūkesčių pateisinimą nei realių švietimo problemų aktualizavimą, ekspertinį jų vertinimą, analizę ir pamatuotus sprendimus“.

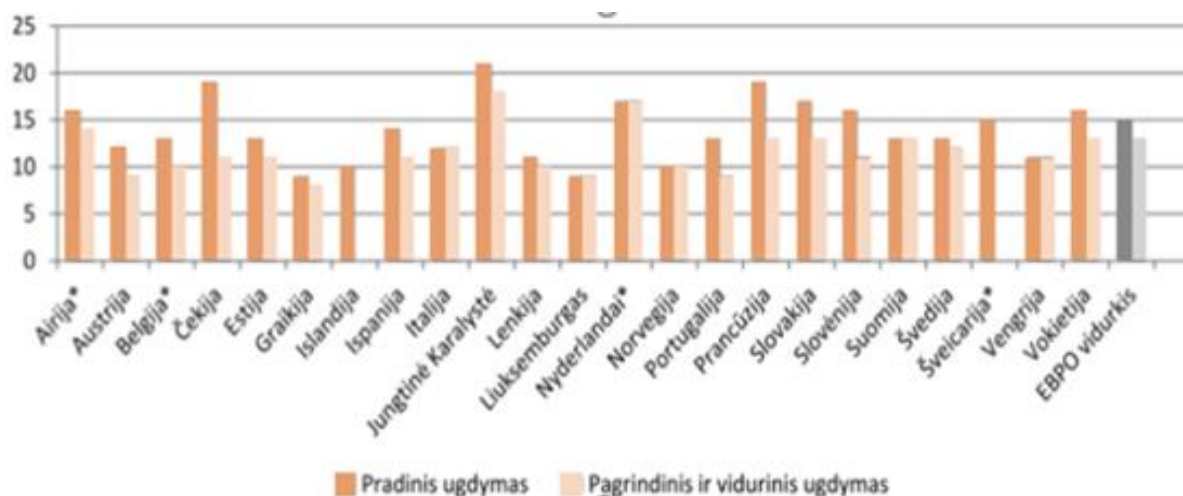
Studijoje „Švietimas šalyje ir regionuose 2017“ teigiama, kad „pastaraisiais metais padidėjo švietimui skiriamų lėšų suma (nuo 1940,7 mln. Eur 2012 m. iki 2021,7 mln. Eur 2015 m.), bet BVP dalis, tenkanti švietimui, sumažėjo (nuo 5,8 proc. 2012 m. iki 5,4 proc. 2015 m.). Palyginti su ES ir EBPO šalimis, Lietuvoje vienam mokiniui ar studentui teko mažiau lėšų, o labiausiai šis šalies rodiklis (metinės išlaidos vienam mokiniui ar studentui lyginant su BVP vienam gyventojui) nuo tarptautinio vidurkio skyrėsi pagrindinio ir vidurinio bendrojo ugdymo lygmenyse (Lietuvoje – po 17 proc., ES šalyse – atitinkamai 27 ir 24 proc.). Siekis didinti nacionalines išlaidas švietimui kaip BVP dalį yra iškeltas Strategijoje, o Vyriausybė iškėlė uždavinį sumažinti atotrūkį tarp vienam visų švietimo lygmenų mokiniui tenkančių išlaidų Lietuvoje ir vidutiniškai EBPO šalyse <...> Lietuvoje ugdymo aplinkos ir ugdymo priemonių trūkumas yra didesnis nei vidutiniškai EBPO šalyse. Tik pusei ikimokyklinio ugdymo įstaigų, bendrojo ugdymo mokyklų ir profesinio mokymo įstaigų nereikia kapitalinio remonto bent vienai pastato daliai“.

ŠMM tinklapyje skelbiama, kad nuo 2016 m. sausio 1 d. Alytaus, Jonavos, Telšių, Raseinių ir Šalčininkų rajonų savivaldybių mokyklose bus išbandoma klasės krepšelio metodika. Eksperimento dalyves iš visų, kurios pareiškė tokį norą, atrinko Švietimo ir mokslo ministerija. Pagal naująją metodiką, ugdymo lėšos skaičiuojamos klasei, o ne kiekvienam mokiniui. Eksperimentui įgyvendinti nuo kitų metų skiriama 3,75 mln. eurų. Jeigu ši metodika pasiteisins, ateityje bus atsisakyta mokinio krepšelio. Klasės krepšeliu grįsta metodika pagerintų mažų mokyklų finansavimą. Mokyklos turėtų gauti didesnę finansavimą, t.y. kadangi taikant eksperimentinę metodiką būtų siekiama užtikrinti adekvatų klasės ugdymo finansavimą, t. y. būtų stabilus ugdymo proceso aprūpinimas. Pavyzdžiui, finansuojant ugdymą pagal dabartinę

metodiką, sumažėjus kiekvienoje klasėje po kelis mokinius, mokinio krepšelio lėšos gali gerokai sumažėti, nors klasių komplektų skaičius ir nekistų.

Pasak švietimo ir mokslo ministrės Audronės Pitrėnienės, „klasės krepšelio metodika užtikrins didesnę finansavimo skaidrumą, lygybę ir teisingumą: turėtų nelikti disproporcijų tarp realaus mokinių skaičiaus ir nustatyto standarto, atkristi daug išimčių, nelikti finansinių paskatų mokykloms turėti perpildytas klases, o mokymo lėšų paskirstymas mokykloms būti tolygesnis ir racialesnis“.

Tuo tarpu 2017 m. Valstybinio audito ataskaitoje teigiama, kad Europos Komisija (EK), Tarptautinis valiutos fondas (TVF) ir Ekonominio bendradarbiavimo plėtros organizacija (EBPO), vertindamos Lietuvos pažangą, kritikuoja šalį dėl negerėjančios ugdymo kokybės ir neefektyvaus švietimo finansavimo. Taip pat teigiama, kad: Lietuvoje mokinių, tenkančių vienam mokytojui, rodiklis yra tarp žemiausių ES ir pastebimai mažėja nuo 2005 m. Lietuvoje 2015 m. pradinio ugdymo lygmenyje vienam mokytojui teko vidutiniškai 10,3 mokinio (2014 m. ES – 14,8), pagrindinio – 7,3 (12,5), vidurinio bendrojo – 7,8 (12,7). Jeigu Lietuva siektų ES vidurkio (mokytojui tenkančių mokinių sk.), reiktų 8,5 proc. sumažinti mokytojų.



1.4. pav. Vienam mokytojo etatui tenkančių mokinių vidutinis skaičius Europos valstybėse – EBPO narėse – 2013 m.

Šaltinis : Švietimo raidos Lietuvoje įžvalgos (2013)

Mažėjant mokinių skaičiui, uždarant ar pertvarkant mokyklas turėtų nuolat augti mokytojų, netekusių darbo, skaičius. Tačiau mokytojų skaičius mažėja lėčiau, nei mokinių.

Pertvarkomose mokyklose sumažėjusį pamokų krūvį dalijasi daugiau mokytojų. Jose taip pat mažėja mokytojams tenkančių pamokų krūvis. Taip sukuriama iliuzija, kad pedagogų užimtumas, jei ne didėja, tai bent nemažėja. Bet šis reiškinys negali būti vertinamas tik teigiamai. Šiuo keliu einant mažėja mokytojų darbo krūviai ir atlyginimai, o tai stipriai sumažina mokytojų socialinį saugumą. Išpūsta infrastruktūra lemia tai, kad didesnė švietimui skiriamų lėšų dalis atitenka pastatams išlaikyti. Atlyginimams išleidžiama taip pat daugiau nei ES vidurkis, todėl lieka mažiau lėšų ugdymo kokybei gerinti. Tai rodo ir blogėjantys Lietuvos mokinių pasiekimai. Mokinių pasiekimai mažesnėse kaimo mokyklose yra prastesni nei miesto, o tai tik dar labiau didina socialinę atskirtį. Mokslininkų, tyrinėjančių švietimo ateitį, nuomone, žemų pasiekimų mokiniai yra potenciali našta visuomenei, dauguma iš jų ateityje nesugebės gyventi ir dirbti savarankiškai, juos reikės išlaikyti. Taigi, galima teigti, kad tik efektyvi ir į rezultatus orientuota švietimo sistema yra ekonomiškai naudinga investicija Lietuvai.

Kalbant apie mokyklų būklę, būtina paminėti dar vieną opią problemą – mokytojų amžiaus senėjimą. Pasak E. Bakonio (2016), dabar mokytojų amžiaus vidurkis yra apie 48 metus. Jaunų mokytojų dalis nuosekliai mažėja, pensinio amžiaus – laikosi stabiliai maždaug ties 5 proc. riba, o priešpensinio - auga. Kasmet į mokyklas ateina vis mažiau tik baigusiu studijas jaunų specialistų. Šiuo metu vos mažiau nei 10 proc. Pedagoginių studijų absolventų įsidarbina mokykloje, nes dalis baigusiujų pedagogines studijas tiesiog neranda laisvų darbo vietų. Todėl, pasak autoriaus, kyla nerimas dėl galbūt padidėsiančio mokytojų stygiaus vyriausiems mokytojams pasitraukiant iš mokyklos.

Apibentrinant galima teigti, kad norint pagerinti švietimo būklę, būtina imtis kompleksinių priemonių: būtina gerinti mokyklų aprūpinimą ugdymo priemonėmis; keisti mokytojų darbo apmokėjimo sistemą, kad į mokyklas ateitų dirbti jauni pedagogai; pagreitinti mokyklų tinklo optimizavimą, padidinti BVP lėšų dalį skiriamą švietimo kokybės gerinimui.

1.5. Mokyklų tinklo pertvarką sąlygojantys veiksniai ir jos įgyvendinimas

Mokyklų tinklo pertvarka – vienas iš daugelio švietimo sistemoje vykstančių pokyčių. Lemiamos įtakos jai turėjo šalies Nepriklausomybės atkūrimas, integracija į Europos Sąjungos erdvę ir šių procesų nulemti šalies politiniai, socialiniai, ekonominiai, technologiniai ir kultūriniai pasikeitimai. Šalyje vykstanti demografinė krizė mažina bendrojo ugdymo mokyklų

skaičių, didina miesto ir kaimo mokyklų mokinių pasiekimų netolygumus, mokyklų finansavimo skirtumus, mokytojų perteklių. Pasak A. Juodaitytės, D. Malinauskienės, R. Pocevičienės, E. Masiliauskienės (2012), šalies švietimo politiką formuojančiuose dokumentuose pažymima, kad mokyklų tinklo pertvarka yra grindžiama dviem principais: materialijų ir žmogiškųjų išteklių racionalių valdymu. Manoma, kad tokia reorganizacija laiduotų kiekvienam moksleiviui mokymosi visą gyvenimą galimybes, būtų socialiai teisinga ir prieinama. Tuo siekiama kokybiškų ugdymo paslaugų, skatinančių pilietinės visuomenės kūrimąsi regionuose. Tačiau visos socialinės-kultūrinės strateginės mokyklų tinklo reorganizavimo prielaidos Lietuvos Respublikos švietimo dokumentuose yra tik deklaruojamos, o viešajame politiniame diskurse vyrauja kitokie prioritetai, būtent - finansiniai, ekonominiai.

Lietuvoje mokyklų tinklo pertvarka, pradėta 1999 m. siekiant kokybiško ir visuotinai prieinamo švietimo. Numatytas strateginis mokyklų tinklo pertvarkos tikslas – „mažinant tuščių mokymosi vietų skaičių ir racionalių panaudojant švietimui skirtas lėšas, išsaugoti bei pagerinti švietimo kokybę, sudaryti sąlygas privalomojo ir visuotinio švietimo prieinamumui, švietimo įvairovei, galimybėms mokytis visą gyvenimą“. Mokyklų tinklo pertvarkos kryptis apibrėžė 2004 m. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro patvirtintos „Bendrojo lavinimo švietimo įstaigų tinklo pertvarkymo gairės“, kuriose buvo išskirti du etapai: **I etapas (1999–2005 metai)** - pradinių ir pagrindinių mokyklų tinklo pertvarka, pereinant prie dešimtmečio pagrindinio mokymo ir profilinio mokymo, vidurinį išsilavinimą teikiančiose mokyklose. Šiame etape iki 2005 metų buvo baigiamas sutvarkyti pagrindinių mokyklų tinklas: mažakomplektės pagrindinės mokyklos išaugo į dešimtmetes pagrindines mokyklas, liko aštuonių klasių pagrindinėmis mokyklomis arba buvo reorganizuojamos į pradines mokyklas ar kito tipo švietimo, kultūros, socialinės paskirties įstaigas.

II etapas (2005–2010 metai) - visų bendrojo ugdymo švietimo įstaigų tipų išgryninimas ir suderinimas tarpusavyje mokymosi tęstinumo požiūriu pagal numatytą struktūrą 4+(4+2)+2. Buvo baigiama bendrąjį vidurinį išsilavinimą teikiančių mokyklų akreditacija. Po jos vidurinės mokyklos turėjo tapti gimnazijomis arba būti reorganizuojamos į žemesnės pakopos bendrojo ugdymo mokyklas ar kito tipo švietimo įstaigas. Per pastaruosius 12 mokyklų tinklo pertvarkos metų bendrojo ugdymo mokyklų sistemoje nuolat mažėjo vidurinių, pagrindinių ir pradinių mokyklų, bet augo gimnazijų skaičius, o nuo 2011–2012 m. m. atsirado progimnazijos ir jų skaičius dar auga.

Nuo 2004–2005 m. m. bendrojo ugdymo mokyklų tinklas buvo pertvarkomas vadovaujantis Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklėmis bei Švietimo ir mokslo ministerijos parengtomis „Mokyklų tinklo pertvarkos metodinėmis rekomendacijomis“ kuriose minimi tokie mokyklų tinklo pertvarką nulėmę veiksniai :

- Nepakankamas bendrojo ugdymo prieinamumas ir lygių galimybių jį įgyti trūkumas.
- Vaikų gimstamumo ir mokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus mažėjimas.
- Didelės mokymo išlaidos labai mažose mokyklose.
- Mokyklos struktūra ir ugdymo turinio reforma.
- Tuščios mokymosi vietos.
- Mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdymas.

Viena iš svarbiausių priežasčių, kodėl reikėjo pertvarkyti mokyklų tinklą, buvo mažėjantis vaikų gimstamumas ir su juo susijusio mokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus mažėjimas. Švietimo ir mokslo ministerijos sudarytoje lentelėje galime aiškiai išvelgti, kaip keitėsi mokinių skaičius Lietuvos bendrojo ugdymo mokyklose nuo 2005 metų iki 2016 metų.

1.4. lentelė

Mokinių skaičiaus kitimas Lietuvoje 2005–2016 m.

Mokslo metai	Mokinių skaičius	Mokinių mažėjimas	Mokinių mažėjimas proc.
2005 – 2006	538 541		
2006 – 2007	514 622	23 919	4,4
2007 – 2008	498 442	25 180	4,9
2008 – 2009	464 638	24 804	5,1
2009 – 2010	440 504	24 134	5,2
2010 – 2011	415 873	24 631	5,6
2011 – 2012	392 922	22 951	5,5
2012 – 2013	373 847	19 075	4,9
2013 – 2014	357 530	16 317	4,4
2014 – 2015	344 721	12 809	3,6
2015 – 2016	335 202	9 519	2,8

2016 – 2017	330 869	4 333	1,3
-------------	---------	-------	-----

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniais: A. Gražytė (2016) ir Lietuvos Statistikos Departamentas.

Per nurodytą laikotarpį mokinių šalies benrojo ugdymo mokyklose sumažėjo daugiau nei 207 tūkst. arba 38 procentais. Šešerius metus iš eilės mokinių skaičius kasmet sumažėdavo daugiau kaip po 20 tūkst. Tik pastaraisiais mokslo metais mokinių skaičiaus mažėjimas sulėtėjo. Per paskutinius metus moksleivių skaičiaus mažėjimas perpus mažesnis nei pernai. Remiantis Lietuvos Statistikos Departamento duomenimis, gimstamumas Lietuvoje per pastaruosius 5 metus yra 30 tūkstančių. Būtų galima teigti, kad moksleivių skaičius ateityje galėtų išlikti stabilus. Tačiau atsižvelgiant į emigruojančių gyventojų statistiką, galima pastebėti, kad per pastaruosius penkeris metus emigrantų skaičius išaugo 10 tūkstančių. Be to, pastebėta, kad Vilniaus apskrityje gimstamumas didėja, tuo tarpu kaimiškuose rajonuose jis mažėjantis. Taigi, siaurinti mokyklų tinklą teks dar ne kartą.

2016 m. Lietuvoje buvo 1 151 bendrojo ugdymo mokykla: 1 089 iš jų valstybinės, 53 privačios. 2012– 2016 metais Lietuvoje uždaryta 91 mokykla. Darbo neteko apie 4900 mokytojų.

1.5. lentelė

Bendrojo ugdymo įstaigų mokytojai ir vadovai

Mokyklų tipai	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Iš viso pagal mokymo įstaigos tipą	35 826	34 360	33 096	32 256	30 941
Vidurinė mokykla	7 586	6 015	4 260	353	312
Mokykla - darželis	722	633	662	647	619
Pradinė mokykla	1 276	1 253	1 205	1 208	1 112
Pagrindinė mokykla	9 801	9 552	9 151	9 421	8 261
Progimnazijos	3 083	3 824	3 989	4 867	5 357
Jaunimo mokykla	210	133	129	147	121
Gimnazija	11 000	11 050	11 744	13 661	13 270

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Lietuvos Statistikos Departamentas.

Pastebėtina, kad labiausiai sumažėjo vidurinėse mokyklose dirbančių mokytojų skaičius, kadangi keičiamas vidurinių mokyklų statusas, jos tampa pagrindinėmis mokyklomis arba gimnazijomis. Gimnazijose dirbančių mokytojų skaičius sparčiai didėja, tačiau naikinant jaunimo mokyklas, pedagogų skaičius mažėja.

Dar vienas labai svarbus veiksnys, dėl ko reikėjo pertvarkyti mokyklų tinklą - nepakankamas bendrojo ugdymo prieinamumas ir lygių galimybių jį įgyti trūkumas. Kadangi mažose mokyklose mokiniai mokėsi jungtinėse klasėse, o labai didelėse mokyklose buvo dirbama dviem pamainomis tai turėjo nemažą įtaką mokymosi sąlygoms ir moksleivių pasiekimams. Siekiant gerinti ugdymo kokybę 2011 m. LR švietimo įstatymu buvo įteisinta nauja mokyklų tipų sistema – pradinė mokykla, progimnazija, pagrindinė mokykla, vidurinė mokykla. Pasak A. Gražytės (2016), sukoncentravus vaikus pagal amžiaus grupes, kur kas efektyviau naudojamos valstybės ir savivaldybių lėšos. Skirtingo amžiaus vaikams reikalingos skirtingos sąlygos, vidaus tvarka ir mokymo priemonės. Be to, įgyvendinant ugdymo turinio reformą, mokykla privalo vaikams užtikrinti galimybę rinktis dalykus pagal asmeninius poreikius ir gebėjimus.

Kaip teigiama 2017 metų Valstybinio audito ataskaitoje, moksleivių skaičius mažėja, o finansavimas švietimui išaugo 61,7 mln. Eur iš valstybės biudžeto ir 51,3 mln. Eur iš savivaldybių biudžetų. Vykdoma pertvarka nėra efektyvi, nes išlaidos nesukomplektuotoms klasėms išaugo daugiau nei 2,5 karto. Jungtinių klasių turėjo apie 30 proc. audituotų mokyklų. Mažos ir jungtinės klasės neužtikrina gerų rezultatų. Mažose mokyklose, dažniausiai esančiose kaimo vietovėse, mokinių ugdymosi rezultatai žemi ne tik ES, bet ir Lietuvos mastu. Tai parodė pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimų (PUPP) ir valstybinių brandos egzaminų (VBE) rezultatai. Ministerija formuoja valstybės politiką švietimo srityje, organizuoja, koordinuoja ir kontroliuoja jos įgyvendinimą, bet neturi teisinių įgaliojimų daryti įtaką savivaldybių bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkai.

2016 m. „Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklėse“ numatyta, kad pradinės, pagrindinės ar progimnazijos tipo mokyklos, kurioms dėl mažo mokinių skaičiaus, išlaikyti nebepakanka lėšų, bus jungiamos prie kitų mokyklų, kurios vykdo atitinkamo lygmens bendrojo ugdymo programas, ir toliau veiks tose pačiose patalpose kaip struktūrinis padalinys (pradinio ugdymo skyrius, progimnazijos skyrius, pagrindinio ugdymo skyrius ar filialas). Taip bus kuriami nauji dariniai – **Jungtinės mokyklos**. XVII vyriausybės programoje (2017) taip pat teigiama, kad bus kuriami bendrojo ugdymo mokyklų su specialiojo ugdymo skyriais tinklai, išskaidant specialiąsias mokyklas. Ši reforma pradėdama vykdyti nuo 2018 metų. Planuojama, kad iki 2020 metų, mokyklų, kaip atskirų darinių, turinčių mažiau nei 120 mokinių, turėtų sumažėti 80 procentų. Pagal naujai patvirtintas taisykles viename pastate

galės veikti dvi ir daugiau mokyklų. Mokyklos, kurios turės laisvą patalpų, galės keisti paskirtį ir tapti mokyklomis – daugiafunkciais centrais arba steigti daugiafunkcinius centrus bendruomenių neformaliojo švietimo, švietimo pagalbos, kultūros, socialinėms reikmėms tenkinti, buvusių mokyklų patalpose.

Apibendrinant galima teigti, kad mokyklų tinklo pertvarkos poreikį lemia demografiniai pokyčiai ir siekis gerinti ugdymo kokybę, atsisakant jungtinių klasių. Taigi, kaimiškose savivaldybėse mokyklų tinklo optimizavimas tik įsibėgėja ir mažų kaimo mokyklų gali visiškai nelikti, nebent jos bus pertvarkytos į daugiafunkcinius centrus.

1.6. Sisteminiai pokyčiai pertvarkant mokyklų tinklą Lietuvoje ir jų planavimas

Valstybinėje švietimo strategijoje 2013–2022 metams teigiama, kad „šalies švietimo sistemai šiuo metu kyla unikalūs, nacionaliniai, su jos raidos ypatumais ir valstybės tikslais susiję uždaviniai. <...> Svarbiausias uždavinys - įveikti švietimo sistemos inerciją pertvarkant tradicinius ugdymo, mokymo, studijų organizavimo būdus į lanksčius, atitinkančius šiuolaikinius mokymosi tikslus ir technologijų lygį, tinkamus kiekvieno asmens mokymuisi visą gyvenimą. Tai verčia įgyvendinti ne tik atskirų švietimo sričių, bet ir visuotinius sisteminius pokyčius“.

Pasak M. Išoraitės (2012), organizacijos siekdamos išlikti sparčiai besikeičiančios aplinkos sąlygomis, būna priverstos įgyvendinti vidinius pokyčius. Anot autorės, K. Lewinas (1954) pokytį traktuoja „, kaip nukrypimą nuo pusiausvyros, kurį, viena vertus, skatina jį varančios jėgos (tai gali būti tiek aplinkos reikalavimai, tiek ir organizacijos viduje susiformavusi iniciatyva), kita vertus, stabdo trukdančios jėgos (tai gali būti tiek riboti ištekliai, tiek neigiamos darbuotojų nuostatos). J. Quinns (1980) pokyčiais vadina pakeitimus, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvensenos elementus“.

Mokyklų tinklo pertvarka priskiriama prie sudėtingų švietimo sistemos pokyčių, nes yra plataus masto. M. Išoraitė (2012), sisteminiiais pokyčiais įvardija tuos pokyčius, kurie skatina pakeitimus, sąmoningai vykdomus siekiant išvengti neigiamų pasekmių ir tobulinti organizacijos veiklą. Pokyčiai yra labai įvairūs, darantys vienas kitam įtakos, jie vyksta visais švietimo sistemos lygmenimis, įvairiai veikia interesų grupes ir yra itin priklausomi nuo aplinkybių (M.Wallase, K.Pocklington, 2002). Pasak D. Ušinskaitės (2012), **savivaldybės**, vykdydamos

mokyklų tinklo pertvarką, susiduria su įvairiomis problemomis: mokyklų bendruomenių pasipriešinimu. Mokyklų pertvarka tampa ir svarbiu politinės pozicijos siekimo įrankiu. Pasak M. Fullan (2015), siekiant valdyti pokyčius labai svarbus lyderio vaidmuo. Kaip teigiama studijoje „Lietuva. Švietimas regionuose 2015. Mokykla“, Lietuvoje pavyko suvaldyti sudėtingus pokyčius bendrojo ugdymo mokyklų sistemoje, mažėjant mokinių skaičiui tolygiai ir nuosekliai optimizuoti bendrojo ugdymo mokyklų tinklą, išlaikyti visiems mokiniams aukštus švietimo prieinamumo rodiklius ir sudaryti prielaidas ugdytis geresnėmis sąlygomis. Valdant pokyčius, pasak A. Sakalo (2016), pagrindinis uždavinys - sukurti tinkamą pokyčių realizavimo planą, kaip elgtis organizacijai atitinkamoje situacijoje. Čia svarbią reikšmę įgauna **strateginis planavimas**.

Šiandien švietimo raidos sėkmę gali garantuoti tik tinkamai parinkta ir pritaikyta švietimo sistemos vystymosi strategija. O.A.Sande, K.B.Walela, O.Wamukoya (2015) cituodami B.B.Arnetz (2005) teigia, kad organizacinių pokyčių varomoji jėga yra būtinybė nuolat didinti našumą ir efektyvumą. **Geras planavimas** yra esminis veiksnys, dėl kurio organizacija gali keistis. Strateginis planavimas yra pagrindinis reikalavimas, siekiant užtikrinti nuolatinį konkurencinį pranašumą. Pasak A.Raipos (2008), dėl strateginio planavimo atsiranda geresnės sąlygos įsitvirtinti strateginiam mąstymui ir veiksams institucijoje, interesų grupėje, bet kurioje su viešuoju valdymu susijusioje struktūroje. Strateginis planavimas padidina institucijų atsakomybę ir gerina jų veiklą sprendžiant esmines institucijų vidaus ir išorės problemas. Tam pritaria ir A. Gumuliauskienė bei D. Gricienė (2010), teigdamos, kad „šiandieninės švietimo organizacijų strategijos kūrėjai ir jos vykdytojai turi ne tik sistemiškai analizuoti esamą švietimo organizacijų išorės ir vidaus situaciją, bet ir projektuoti strategijos turinio pokyčius ir svarbiausia modeliuoti organizacijos perspektyvas, kuriant ir kritiškai vertinant galimus organizacijos kaip sistemos kaitos modelius, prioritetiškai apibrėžiant savo veiklos objektus, turint aišką kryptį ir tikslą.“

Vykstant mokyklų tinklo pertvarkos procesui, būtina ypač kruopščiai parengti pertvarkos strategiją. Kadangi už mokyklų tinklo pertvarką yra atsakingos **savivaldybės**, joms tenka sudėtingas uždavinys, kaip teisingai parengti strateginį pertvarkos planą, kad jis būtų efektyvus ne tik finansine prasme, bet ir žmogiškųjų išteklių prasme. Strateginis planavimas pasižymi tęstinumu ir nenutrūkstamumu, todėl, anot P. Zakarevičiaus (2011), ruošiant ir įgyvendinant kiekvieną sprendimą, susidaro prielaidos naujai problemiškai situacijai susiklostyti ir tai lemia būtinybę priimti naujus sprendimus. Pasak autoriaus, strateginis planavimas gali

būti suvokiamas kaip vientisas procesas, kai planavimui skirti veiksmai yra tarpusavyje susipynę, atliekami lygiagrečiai, taip pat kartojami ciklais. Strateginio planavimo rezultatas yra strateginis planas.



1.5. pav. Strateginio planavimo etapai.

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniais: Raipa (2010) ir Zakarevičius (2011).

Iniciavimo etape, pasak R. Petrauskienės (2010), yra formuluojami bendriausi institucijų strateginio planavimo tikslai, sudaromos planavimo struktūros, parenkami atsakingi asmenys, pirmieji planavimo veiksmai, nustatomos pranešimo apie atliktus darbus formos.

Institucijos galių įvertinimo procese, institucija turi nustatyti, kuriose srityse jai suteikti įgaliojimai veikti, o kuriuose jų įgaliojimus riboja įstatymai ir kiti teisės aktai.

Organizacijos misija - tai trumpai aprašyta institucijos paskirtis ir įsipareigojimai. Misija apibūdina svarbiausią veiklos kryptį ir ji yra strategijos kūrimo pagrindas.

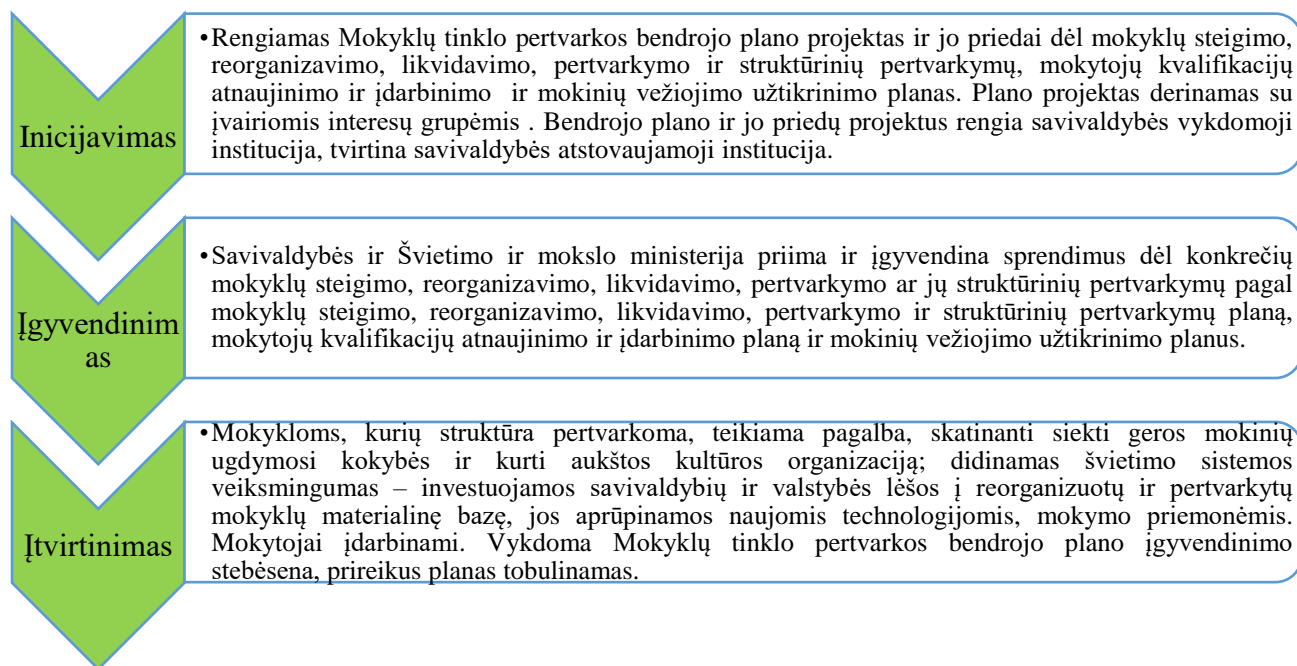
PEST analizė apima šiuos aspektus:

- Politinį- teisinį (politinius veiksnius lemia vyriausybės politika, jos sprendimai ir įstatymai);
- Ekonominį (BVP augimo tempai, situacija darbo rinkoje, bedarbystės lygmuo);
- Socialinį (demografiniai, gyvensenos, vertybių pokyčiai, gyventojų išsilavinimo lygis ir kt.);
- Technologinį (naujų technologijų poveikis institucijos reguliuojamai sričiai, jos valdymo sričiai).

Atlikus PEST analizę, formuluojamos tam tikros išvados, kurios išdėstomos SSGG analizės matricoje. SSGG analizės tikslas - nustatyti pagrindines organizacijos problemas ir tikslus. SSGG - tai institucijos stiptybių, silpnųjų, galimybių ir grėsmių atskleidimas. Jos rezultatai - tai apibendrinta pirminė informacija tolimesniam strategijos kūrimui.

Manoma, kad vykdant mokyklų tinklo pertvarką reikalinga atlikti PEST ir SSGG analizes, nes būtina atsižvelgti į vyriausybės programos įgyvendinimo priemones, kurios gali priversti savivaldybes keisti ar pertvarkyti strateginį mokyklų tinklo pertvarkos planą. Taip pat būtina atsižvelgti į ekonominius rodiklius, kurie vaidina bene svarbiausią vaidmenį optimizuojant mokyklų tinklą (mažėjant mokinių skaičiui, mažinamos lėšos mokyklų išlaikymui). Dažnai žmogiškieji ištekliai ir problemos, susijusios su jų papildymu ar pakeitimu, neleidžia savivaldybėms įgyvendinti užsibrėžtų tikslų, įdiegti naujų technologijų mokyklose ar kitaip pagerinti mokyklų veiklos kokybę. Finansavimo didinimas pats savaime neužtikrina geresnių ugdymo rezultatų, tačiau didesnė švietimui tenkančio BVP dalis sukurtų galimybių sėkmingiau įgyvendinti pagrindinius Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos siekius.

Mokyklų tinklo kūrimo taisyklėse (2016), „parengtose vadovaujantis Švietimo įstatymu, Profesinio mokymo įstatymu, Civilinio kodekso 2-ąja knyga, Biudžetinių įstaigų, Viešųjų įstaigų, Vietos savivaldos ir kitais įstatymais“ ir LR nutarime dėl LRV 2011m. birželio 29 d. nutarimo Nr. 768 „Dėl mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo 2016 m. balandžio 13 d. Nr. 376, teigiama, kad mokyklų tinklo kūrimo, planavimo ir įgyvendinimo procesas susideda iš 3 stadijų (žr.1.6. pav.): ***inicijavimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo.***



1.6. pav. Mokyklų tinklo kūrimas, planavimas ir įgyvendinimas.

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: „Mokyklų tinklo kūrimo taisyklės (2011)“.

Paveiksle matyti, kokias veiklas savivaldybės privalo atlikti mokyklų tinklo pertvarkos inicijavimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo etapuose. Inicijavimo etape kuriamas plano projektas, planas tvirtinamas. Tuo tarpu įgyvendinimo etape priimami konkretūs sprendimai, vykdomi veiksmai siekiant planą įgyvendinti (mokyklos kuriamos, reorganizuojamos). Įtvirtinimo etape institucijos deda pastangas padėti restruktūrizuojamoms mokykloms - skiriami finansiniai ir žmogiškieji ištekliai.

Pirmoje darbo dalyje buvo atlikta švietimo sistemos kaitos, švietimo reformų koncepcinių aspektų, mokyklų tinklo pertvarką lemiančių veiksnių, strateginių pokyčių valdymo ir planavimo analizė, remiantis švietimą reglamentuojančiais dokumentais, Strateginiais dokumentais, švietimo bei viešojo valdymo teoretikų darbais. Teorinė literatūros analizė atskleidė, kaip vyksta mokyklų tinklo pertvarka, jos planavimas ir kokie esminiai tinklo pertvarkos privalumai ir trūkūmai. Darbe atskleista, kad mažėjant mokinių skaičiui, mažinamas mokyklų skaičius, tačiau finansavimas mokykloms nemažėja, o tai leidžia daryti prielaidas, kad gerėja mokyklų aprūpinimas ugdymo kokybę gerinančiomis priemonėmis. Tačiau susiduriama su socialinėmis problemomis, mokykla tolsta nuo vaiko, todėl didėja mokinių, nelankančių mokyklas, skaičius, taip pat didėja tėvų ir mokytojų nepasitenkinimas dėl uždaromų mokyklų.

2.MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS, ĮGYVENDINANT 2016-2020 METŲ BENDRĄJĄ PLANĄ MAŽEIKIŲ IR SKUODO SAVIVALDYBĖSE, TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pristatoma empirinio tyrimo strategija ir metodika, tyrimo instrumentas ir imties charakteristika. Atskleidžiama, kodėl pasirinkti būtent šie tyrimo metodai ir kurie planavimo žingsniai reikšmingi. Tyrimas grindžiamas šių dokumentų nuostatomis:

- 2016-04-13 Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu „Dėl mokyklų, vykdančių, formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“ pavesta iki 2016 m. birželio 1 d. patvirtinti **savivaldybėms** savivaldybių bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2016–2020 metų bendruosius planus.
- 2016 metais Mažeikių ir Skuodo rajonų savivaldybės patvirtino naujus mokyklų tinklo pertvarkos planus: **Mažeikių rajono savivaldybė 2016–2019 metams**, o **Skuodo 2016–2020 metams**. Šie mokyklų tinklo pertvarkos planai ir paskatino pasirinkti magistro darbo temą. Analizei pasirinktos Mažeikių ir Skuodo rajono savivaldybės kaip tipinės kaimiškųjų rajonų savivaldybės.

Šiame darbe empirinio tyrimo koncepcija parengta, remiantis I. Gaižauskaitės, N. Valavičienės (2016), I. Gaižauskaitės, S. Mikėnės (2014), K. Kardelio (2007), B. Bitino, L. Rupšienės, V. Žydžiūnaitės (2008), V. Žydžiūnaitės (2012), S. Balčiūno, L. Juozaitienės, D. Rudytės, R. Tijūnaitienės (2014) metodinėmis rekomendacijomis.

2.1. Tyrimo strategija ir metodika

Planuojant tyrimą, pasak S. Balčiūno, L. Juozaitienės ir kt. (2014), esminis yra duomenų rinkimo instrumento kokybės klausimas. Tyrimo metodų pasirinkimas, anot autorių, priklauso nuo tyrimo problemos, tyrimo tikslo, tačiau tą patį tikslą dažnai galima pasiekti skirtingais duomenų rinkimo ir analizės metodais.

Pasak K. Kardelio (2007), socialiniuose moksluose yra taikomi ir kiekybiniai, ir kokybiniai tyrimai. Kokybinių tyrimų metodologijoje pagrindinė idėja yra kontekstas - fizinė, socialinė ir materialinė aplinka, kurioje vyksta žmonių veikla. Renkant duomenis, kokybiniuose tyrimuose paprastai naudojami stebėjimo, pokalbio, dokumentų rinkimo ir analizės metodai.

Kadangi darbo tikslas yra atlikti mokyklų tinklo pertvarkos planų ir jų įgyvendinimo analizę, išsiaiškinti privalumus ir problemines sritis, pasitinkta **kokybinio tyrimo strategija**.

Atliekant kokybinį tyrimą, taikyti šie duomenų rinkimo ir analizės metodai:

- *ekspertinis interviu;*
- *kokybinė lyginamoji dokumentų analizė;*
- *kokybinė turinio (content) analizė.*

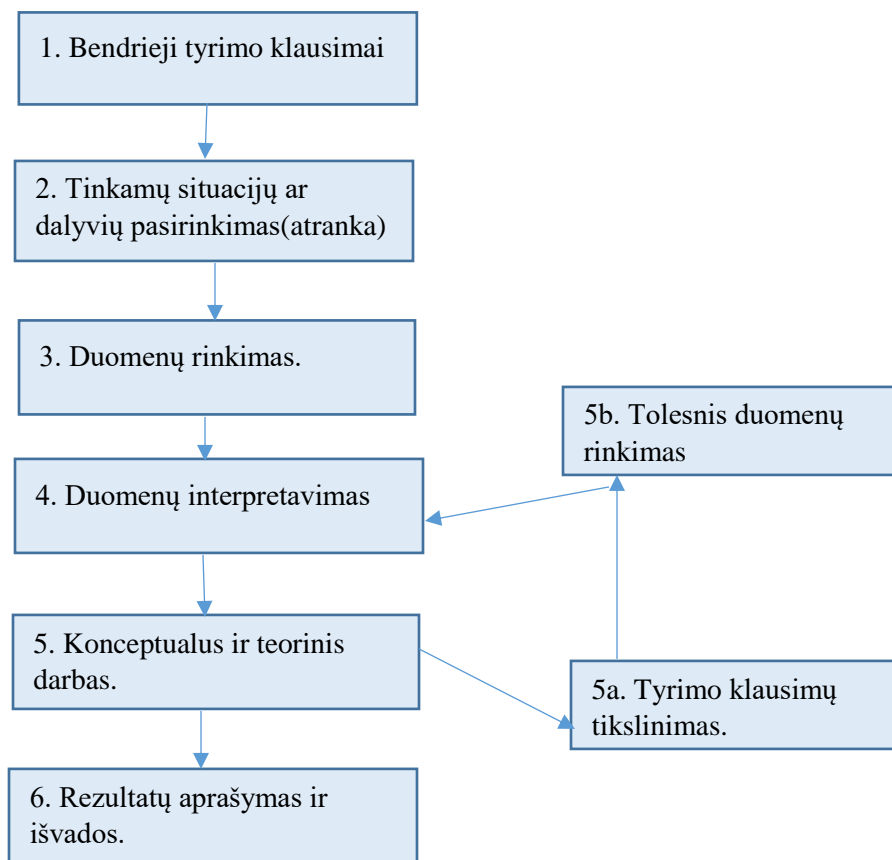
Siekiant išsiaiškinti ir palyginti Mažeikių ir Skuodo savivaldybių situaciją, įgyvendinant bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarką (koks mokyklų tinklo pertvarkos poreikis; kaip buvo vykdomas pertvarkos planavimas; kokie šių savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos prioritetai; į kokias interesų grupes ir jų poreikius labiau orientuotas planas; kokia yra mokyklų tinklo pertvarkos dabartinė situacija, jos privalumai ir probleminiai aspektai), buvo atliktas **pusiau struktūruotas ekspertinis interviu**. Anot I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016), ekspertų interviu – tai individualūs interviu, kuriuose naudojami klausimynai – klausimų gairės, o tyrimo dalyvis būna ekspertas – kokios nors srities žinovas, profesionalas, turintis tam tikrų specifinių žinių ir patirties. Pasak autorių, cituojant U. Flink (2014), B. Litting ir F. Pochhacker (2014), tyrėją domina, ne eksperto asmenybė ar asmeninė biografija, bet žinios, kurių jis turi kaip tam tikrų funkcijų atlikėjas, todėl jam priskirtas eksperto statusas. Būtent specifinės žinios, kurias ekspertai įgyja per savo profesinę veiklą, daro juos įdomius ir patrauklius. Ekspertų užimamas statusas (visuomenėje ar tam tikroje organizacijoje) leidžia jiems kalbėti tam tikro profesinio lauko ar organizacijos vardu. Pusiau struktūruotas ekspertinis interviu yra tinkamas metodas siekiant įsigilinti į objektą, atskleisti panašumus bei skirtumus. Pusiau struktūrizuotas interviu metodas pasirinktas siekiant griežtai neformalizuoti atsakymų sekos ir turinio. Taip norima sužinoti, ką ekspertas pabrėžia labiausiai.

Analizuojant ir lyginant abiejų savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos bendrųjų planų atitiktį viešajam interesui, remiantis 2016 m. „Mokyklų tinklo pertvarkos metodinėmis rekomendacijomis“, taikytas **lyginamosios dokumentų analizės metodas**, nes kokybiniams tyrimams dažnai taikomas lyginamasis metodas, kai duomenys grupuojami, ieškoma tarpusavio ryšių.

Tyrimo duomenų analizei pasirinktas **kokybinės turinio (content) analizės metodas**. Pasak K. Kardelio (2007), dokumentai gali būti skirstomi pagal tokius kriterijus:

- Pagal dėstymo formą – *statistiniai* (lentelės, grafikai, atspindintys įvairius reiškinių požymius) ir *verbaliniai* (laikraštiniai pranešimai, ataskaitos, aprašymai, asmeniniai pastebėjimai ir kt.).
- Pagal bendrą reikšmę – *oficialūs* (valstybinių ir visuomeninių organizacijų tarnybinio pobūdžio dokumentai) ir *neoficialūs* (asmeninio pobūdžio užrašai, pasiūlymai, projektai ir kt.).

Kadangi kokybinio tyrimo procesas yra gana lankstus, visi jo etapai aktyviai veikia vieni kitus, jie nėra baigtiniai ir prie jų nuolat grįžtama. Pasak I. Gaižauskaitės ir N.Valavičienės (2016), kokybinio tyrimo procesą sunku pavaizduoti, tačiau A. Brymano (2008) pateikta schema pakankamai aiškiai atskleidžia kokybinio tyrimo proceso savitumą :



2.1. pav. Kokybinio tyrimo procesas.

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu : I. Gaižauskaitė, N. Valavičienė (2016)

Kaip galime pastebėti 2.1. paveiksle, kokybinio tyrimo procesas apima duomenų rinkimą, jų interpretavimą ir konceptualaus darbo tarpusavio ryšį. Pasak I.Gaižauskaitės ir N.Valavičienės

(2016), surinktų duomenų interpretacija gali lemti tyrimo klausimų peržiūrą ir sprendimą dėl papildomų duomenų, kurių turi užtekti padaryti išvados, suformuluoti logiškiems teoriniams teiginiams ir teorinėms sąsajoms. Todėl atliekant Mažeikių ir Skuodo savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimo analizę, remiantis mokslininkų I. Gaižauskaitės, N. Valavičienės (2016) ir S. Kvale (2007), įžvalgomis, pirmiausia buvo:

- apsibrėžtas tyrimo laukas ir nusistatytos tyrimo ribos;
- pasirinktas bei pagrįstas duomenų rinkimo būdas - *ekspertų interviu ir lyginamoji dokumentų analizė* ;
- atliekamas interviu su pasirinktais Mažeikių ir Skuodo savivaldybių ekspertais (pokalbis įrašomas diktofonu);
- duomenys parengti analizei, atliktas teksto pažodinis išrašas (transkripcija);
- atliktas informacijos kodavimas ir kategorizavimas;
- parengta tyrimo ataskaita ir pristatyti rezultatai.

2.2. Tyrimo instrumento pagrindimas

Empiriniam tyrimui atlikti naudojama kokybinio tyrimo strategija ir parengtas tyrimo instrumentas - **interview klausimyno gairės** (žr. priedą). Pasak I.Gaižauskaitės ir N.Valavičienės (2016), siekiant iš visų tyrimo dalyvių gauti atsakymus į tuos pačius klausimus, tačiau sudarant galimybę tyrimo metu išplėsti/užtikrinti išsakomas nuostatas, naudojamas pusiau struktūruotas klausimynas - suformuluoti atviri klausimai, kurie gali būti papildomi tyrimo metu. Paprastai pusiau struktūruotas kokybinis interviu, anot autorių, imamas tada , kai tyrimu siekiama palyginti tam tikrus atvejus ar socialines kategorijas. Šiame darbe siekiama palyginti dviejų savivaldybių veiklą, planuojant ir įgyvendinant mokyklų tinklo pertvarką. Atliekant interviu, respondentams buvo užduota 18 atvirų klausimų. Interview klausimai gal būti sugrupuoti į grupes – tyrimo sritis (žr. 2.1. lentelę). Lentelė sudaryta remiantis V. Žydžiūnaitės (2012), rekomendacijomis, kaip pristatyti kokybinio tyrimo instrumentą.

I tyrimo sritis – Mokyklų tinklo pertvarkos poreikis leidžia atskleisti priežastis, dėl kurių būtina pertvarkyti mokyklų tinklą.

II tyrimo sritis - Mokyklų tinklo pertvarkos plano prioritetai, strategija išryškina, į ką labiausiai orientuotas planas ir kaip jis siejasi su kitais strateginiais dokumentais.

III tyrimo sritis - Mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimas atskleidžia, kaip vyksta bendrųjų planų įgyvendinimas.

2.1.lentelė

Interviu tyrimo sritys

Tyrimo sritis	Klausimo siekiniai	Klausimo ryšys su tyrimo problema
Mokyklų tinklo pertvarkos poreikis	Mokyklų tinklo pertvarkos poreikio pagrindimas.	Klausimų atsakymai leidžia pagrįsti mokyklų tinklo pertvarkos būtinumą dėl besikeičiančios demografinės padėties, finansinės naštos ir „mokinio krepšelio“ įtakos. Klausimas siejasi su antruoju tyrimo problemos klausimu „Kokie veiksniai lemia mokyklų tinklo pertvarką?“
Mokyklų tinklo pertvarkos plano prioritetai, strategija	Išsiaiškinti, į ką labiausiai orientuotasi kuriant bendrąjį planą, kaip planas siejasi su kitais rajono strateginiais dokumentais.	Klausimų atsakymai leidžia atsakyti į trečią probleminį klausimą „Kokie Skuodo ir Mažeikių mokyklų tinklo pertvarkos prioritetai, strategija, į kokias suinteresuotas grupes orientuotas planas?“ <ul style="list-style-type: none"> - Ugdymo kokybės gerinimas; - Lygių ugdymosi galimybių sudarymas; - Kieno poreikius atliepia planas? - Ryšys su rajono strateginiais dokumentais.
Mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimas	Išsiaiškinti, kas jau padaryta, kaip tai daroma, su kokiomis problemomis susiduriama įgyvendinant pertvarką.	Atsakymai sudaro prielaidas atskleisti Mažeikių ir Skuodo savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos 2016–2020 m. bendrųjų planų įgyvendinimo stipriąsias puses ir probleminius aspektus.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Kuriant klausimus, buvo remiamasi strateginio planavimo ir pokyčių valdymo teorijomis, M. Išoraitės (2012); K. Lewino (1954); J.Quinno (1980); M.Wallase, K. Pocklington (2002); D.Ušinskaitės (2012); A. Sakalo (2016); O.A. Sande, K.B.Walela, O. Wamukoya (2015); B.B.Arnetz (2005); A.Raipos (2008); A. Gumuliauskienės ir D.Gricienės (2010); P. Zakarevičiaus (2011); R. Petrauskienės (2010) teorinėmis išvalgomis, „Mokyklų tinklo pertvarkos rekomendacijomis 2004“; studija „Lietuva. Švietimas regionuose 2015. Mokykla“; LR nutarimu Nr. 376 priimtu 2016-04-13 „Dėl mokyklų vykdančių formaliojo švietimo programų, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“ pakeitimu.

2.3. Tyrimo imties charakteristika

Kaip jau buvo minėta, atliekant Mažeikių ir Skuodo savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimo lyginamąją analizę, ekspertiniam interviu pasitelkti asmenys, dirbantys

tiesiogiai susijusiose su mokyklų tinklo pertvarka srityse, daugiausia savivaldybių atstovai. Pasak I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016), kokybinio tyrimo tikslas - gauti išsamų supratimą apie tam tikrą reiškinį. Todėl dažnai tinkamesnis yra mažesnis tyrimo dalyvių skaičius, kad būtų galima giliau išnagrinėti kiekvieną atvejį, taip pat reikalingi tokie tyrimo dalyviai, kurie geriausiai informuotų apie tiriamą reiškinį. Todėl, atliekant kokybinius tyrimus atranka įvardijama kaip tikslinė, kai tinkamai ir strategiškai atrenkami informatyviausi atvejai. Tyrimo tikslas ir klausimai yra orientyrai, kurie gali lemti sprendimus dėl tyrimų dalyvių atrankos. Anot I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės, M. Hennink ir kt. (2011) teigia, kad svarstoma, kokia tikslinė populiacija informatyviausia ir tikslingiausia, kas galės suteikti daugiausiai reikalingos informacijos apie tiriamąjį reiškinį. Atliekant tyrimą, jo dalyviai pasirinkti taikant kriterinę atranką. Tokioje atrankoje, pasak V. Žydžiūnaitės (2011), tyrėjas pasirenka tyrimo dalyvius pagal konkrečius kriterijus. Kriterijais gali būti amžius, lytis, išsilavinimas, turima profesinė kvalifikacija, profesija, darbo patirtis, ir kt. Šiame darbe, ekspertai pasirinkti pagal tokius kriterijus:

- Profesija - visi ekspertai turi pedagoginį išsilavinimą, ilgą laiką dirbę mokyklose.
- Pareigos - šiuo metu visi ekspertai dirba savivaldybėje, užima vadovaujančias pareigas ir yra atsakingi už švietimo sritį.
- Kompetencija ir veikla - visi ekspertai yra susiję su mokyklų tinklo pertvarkos planų rengimu, jų tvirtinimu arba kuravimu ir įgyvendinimu.

Todėl galima teigti, kad respondentai labai gerai žino ir išmano visas pertvarkos įgyvendinimo aplinkybes, netgi tas, kurios oficialiuose plano projekto dokumentuose, sprendimuose nėra atspindėtos. Šiuo požiūriu jų patirtis ir problemos supratimas yra tikrai vertingi. Apklausti trys Mažeikių rajono ir trys Skuodo rajono ekspertai. Siekiant užtikrinti respondentų anonimiškumą, jiems suteikti kodai:

2.2. lentelė

Interviu ekspertų kodavimas

Eksperto pareigos	Kodas
Mažeikių rajono savivaldybės švietimo skyriaus vedėjas	E - 1
Mažeikių rajono savivaldybės administracijos skyriaus vedėjo pavaduotojas	E - 2
Mažeikių rajono savivaldybės vicemeras	E - 3
Skuodo rajono savivaldybės meras	E - 4

Skuodo rajono savivaldybės Švietimo skyriaus vedėjas	E - 5
Skuodo rajono savivaldybės administracijos skyriaus vedėjo pavaduotojas	E - 6

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Siekiant tyrimo etikos principų užtikrinimo, kiekvienam ekspertui suteikiamas kodas (žr. 2.2. lentelę). Pagal šiuos kodus buvo apibendrinti interviu metu gauti atsakymai. Ekspertų nuomonės buvo kategorizuotos, t.y. atsakymai sisteminami pagal jų panašumus ir skirtumus, išskiriant tam tikras kategorijas.

Visi interviu atlikti ekspertų darbo kabinetuose. Penkių ekspertų interviu truko maždaug 35 minutes, vieno eksperto - 1 valandą. Bendras visų interviu trukmės vidurkis apie 40 minučių.

2.4. Tyrimo etika

Pasak K. Kardelio (2007), atliekant tyrimą būtina laikytis **tyrimo etikos**, kad būtų išlaikyta pusiausvyra tarp tyrėjo noro gauti objektyvią informaciją ir tiriamojo asmens saugos. Tyrimo etika, anot B. Bitino, L. Rupšienės ir V. Žydžiūnaitės (2008), aprėpia visus konkrečius su tyrimu susijusius asmenis: pačius tyrėjus ir tiriamuosius. Daugiausiai dėmesio skiriama tyrėjo elgesio su tiriamaisiais etikai. Pasak autorių, W. Trochim (2006), išskyrė ir apibūdino penkias grupes:

- Tyriamasis tyrime turi dalyvauti laisvanoriškai. *Visi ekspertai geranoriškai sutiko dalyvauti šiame tyrime.*
- Tyrėjas turi atskleisti tiriamajam tyrimo esmę, informuoti apie galimą riziką, tyrimo etikos principų laikymąsi ir gauti iš tiriamojo sutikimą dalyvauti tyrime. *Šio tyrimo pasirengimo etape buvo susisiekiama su visais respondentais telefonu, paaiškinta, koku tikslu atliekamas tyrimas ir kad interviu bus įrašomas.*
- Tyrėjas visuose tyrimo etapuose turi stengtis apsaugoti tiriamąjį nuo galimos žalos.
- Tyrėjas turi užtikrinti iš tiriamojo gautos informacijos konfidencialumą.
- Tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą. *Darbe tyrimo dalyviams suteikti kodai.*

Pasak B. Bitino, L. Rupšienės ir V. Žydžiūnaitės (2008), mokslininkai (Hammerley, Atkinson, 1993; Richards, Schwartz, 2002) pabrėžia, kad atliekant kokybinius tyrimus, etikos problemos yra svarbesnės, negu atliekant kiekybinius. Jie pagrindžia šį požiūrį tokiais argumentais:

- Dalyvaudami kokybiniame tyrime tiriamieji dažniau jaučia nerimą;
- Yra daugiau galimybių tiriamuosius išnaudoti;

- Publikuojant kokybinių tyrimų rezultatus, sudėtingiau išlaikyti konfidencialumą ir anonimiškumą, todėl padidėja galimos žalos tiriamiesiems rizika.

Ekspertams suteikiant kodus, nurodomos jų užimamos pareigos, todėl konfidencialumas ir anonimiškumas nėra visiškai užtikrintas.

3. MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS, ĮGYVENDINANT 2016–2020 METŲ BENDRĄJĮ PLANĄ MAŽEIKIŲ IR SKUODO SAVIVALDYBĖSE, TYRIMO REZULTATAI

3.1. Skuodo ir Mažeikių savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos 2016–2020 m. bendrųjų planų lyginamoji analizė

Viešasis sektorius yra labai svarbus visuomenės ekonominio socialinio ir gyvenimo elementas, sprendžiantis visuomenei aktualias problemas ir užtikrinantis būtinausių visuomenės poreikių tenkinimą. Visuomenė yra suinteresuota šio sektoriaus institucijų veiklos efektyvumu ir veiksmingumu, kuri pasiekti galima nuolat vertinant institucijų veiklą, nustatant svarbiausias problemas ir planuojant veiklos tobulinimą. (M. Vienažindienė, Ž. Kochanskaitė, 2016). Kaip jau buvo paminėta teorinėje dalyje, svarbiausia valdymo funkcija yra planavimas. Pasak P. Zakarevičiaus (2011), pirmiausia reikia sukurti planą ir tik tada galima organizuoti tam tikrą veiklą, jai vadovauti, fiksuojant veiklos rezultatus, kontroliuoti sudaryto plano vykdymą, eigą, o prireikus planą koreguoti. Siekiant mokyklų tinklo veiklos efektyvumo, savivaldybėms tenka sudėtingas uždavinys – kurti mokyklų tinklo pertvarkos bendruosius planus, kurių įgyvendinimo rezultatas būtų kokybiškesnis ugdymas ir racionalesnis savivaldybių lėšų panaudojimas.

Mažeikių ir Skuodo rajono savivaldybės, vadovaujantis Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 6 straipsnio 4 punktu, 16 straipsnio 2 dalies 21 punktu, 16 straipsnio 4 dalimi, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 28 straipsnio 8 dalimi, 44 straipsnio 4 dalimi, 58 straipsnio 1 dalies 3 punktu, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. birželio 29 d. nutarimu Nr. 768 „Dėl mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“ (Nauja redakcija nuo 2016-04-20) patvirtintomis „Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklėmis“, 2016 m. balandžio 29 d. nusprendė patvirtinti Mažeikių rajono švietimo įstaigų tinklo pertvarkos planą 2016–2019 metams. (Prieiga per internetą: www.mazeikiai.lt/veikla/veiklos-sritys/svietimas) ir 2016 m. balandžio 28 d. Skuodo savivaldybės

švietimo įstaigų tinklo pertvarkos planą 2016–2020 metams. (Prieiga per internetą: <http://www.skuodas.lt/go.php/Skyriai253806703>). Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklėse teigiama, kad „įgyvendinimo stadijoje savivaldybės ir Švietimo ir mokslo ministerija priima ir įgyvendina sprendimus dėl konkrečių Mokyklų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo, pertvarkymo ar jų struktūrinių pertvarkymų pagal Mokyklų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo, pertvarkymo ir struktūrinių pertvarkymų planą, o Mokytojų kvalifikacijų atnaujinimo ir įdarbinimo planą ir Mokinių vežiojimo užtikrinimo planą, jeigu tokie planai rengiami.“

Skuodo rajono savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2016-2020m. bendrajame plane atskleidžiama pertvarkos paskirtis, tinklo pertvarkos esminės nuostatos, mokyklų ir mokinių skaičiaus dinamika nuo 2010 metų, mokyklų atitiktis bendriesiems ir specialiesiems kriterijams, mokyklų patalpų panaudojimas, pastatų būklė ir nustatomas mokyklų tinklo pertvarkos pagrindimas, strateginiai tikslai, uždaviniai, prioritetai, pagrindinių rezultatų rodikliai bei mokyklų tinklo pertvarkos vertinimas. Atlikta išsami rajono švietimo būklės SSGG analizė. Bendrajam planui įgyvendinti savivaldybė parengė tris priedus:

1. Mokyklų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo, ir struktūrinių pertvarkymų 2016-2020 m. veiklos planą;
2. Reorganizuojamų, likviduojamų ir pertvarkomų bendrojo ugdymo mokyklų mokytojų perkvalifikavimo ir įdarbinimo planą;
3. Mokinių vežiojimo užtikrinimo planą.

Skuodo rajono savivaldybė viešai skelbia visiškai parengtą mokyklų tinklo pertvarkos planą, kuris atitinka „Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių“ (2016) nuostatas. Tuo tarpu Mažeikių rajono savivaldybės švietimo skyrius viešai skelbia tik vieną „Mokyklų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo, ir struktūrinių pertvarkymų 2016–2019 m. veiklos planą“- priedą, kuriame pateikiamos preliminarios mokyklų uždarymo ar pertvarkymo datos. Visą kitą informaciją galima rasti švietimo skyriuje, tačiau tai nėra pakankamai informatyvu visuomenei. Mažeikių rajono bendrajame plane pateikiama :

1. Pagrindiniai kriterijai, pertvarkant bendrojo ugdymo mokyklas;
2. Rajono mokyklų tinklo būklės analizė (mokinių skaičiaus dinamika, pavežamų mokinių skaičiaus dinamika, moksleivių vežiojimo autobusais išlaidos);
3. Protokolai iš susitikimų su mokyklų, kurias ketinama pertvarkyti, bendruomenėmis;

4. Sprendimai dėl kiekvienos mokyklos pertvarkymo.

Šiame plane nepateikiamas pagal mokyklų tinklo pertvarkos taisykles rekomenduojamas planas dėl mokytojų kvalifikacijos atnaujinimo ir įdarbinimo bei Mokinių vežiojimo užtikrinimo planas. Taip pat pasigendama SSGG analizės.

Pastebėtina, kad Skuodo savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos bendrasis planas informatyvesnis ir labiau prieinamas visuomenei. Tačiau Mažeikių savivaldybė kasmet rajoniniame laikraštyje skelbia apie būsimas mokyklų tinklo pertvarkas, o 2018 m. pradžioje Mažeikių savivaldybės administracijos švietimo skyrius savivaldybės tinklapyje pateikė 2017 m. Švietimo būklės pokyčio ir pažangos ataskaitą, kurioje išsamiai analizuojama dabartinė rajono mokyklų situacija, kaip keičiasi mokyklų tinklas, kaip pakito mokinių skaičius klasėje, kokios lėšos yra skiriamos mokyklų išlaikymui ir kt. Darbo autorės nuomone, tai turėjo būti atspindėta ir 2016 metais bendrajame mokyklų tinklo pertvarkos plane pateiktame savivaldybės internetinėje svetainėje.

3.2. Mažeikių ir Skuodo savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimas

3.2.1. Mažeikių savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos analizė.

Mažeikių rajono savivaldybė įsikūrusi šiaurės vakarų Lietuvoje. Administracinis centras – Mažeikiai. Administracinę teritoriją sudaro trys miestai : Mažeikiai, Seda ir Vieکشniai , penki miesteliai: Laižuva, Leckava, Pikeliai, Tirkšliai, Židikai ir 191 kaimas. Nuolatinių gyventojų skaičius 2016 metais miestuose buvo – 37 395; kaimuose – 16 783; iš viso miestuose ir kaimuose – 54 178 gyventojai. Per penkerius metus gyventojų skaičius sumažėjo 3 377. 2016 metais Mažeikių rajone veikė 28 bendrojo lavinimo mokyklos jose mokėsi 6480 mokinių. Nuo 2012 metų mokinių sumažėjo 1676. Tai yra apie 17 procentų. Daugiausiai mokinių mokėsi pagrindinėse mokyklose, mažiausiai pradinėse mokyklose.

3.1. lentelė

2016 metais Mažeikių rajone veikusios bendrojo lavinimo švietimo įstaigos.

Mokyklos tipas	Įstaigų skaičius ir pavadinimas.	Moksleivių skaičius
Gimnazija	2 mieste: Gabijos ir Merkelio Račkausko .	1270
	3 kaime : Sedos Vytauto Mačernio, Židikų Marijos Pečkauskaitės ir Vieکشnių Juozo Deniušio.	944
Pagrindinė mokykla	6 mieste: Senamiesčio, Pavasario, Sodų , Kalnėnų, Jaunystės, Jievaro.	2219
	12 kaime: Daubiškių, Laižuvos, Ruzgų,, Balėnų, Užlieknės, Renavo, Pikelių, Krakų, Tirkšlių, Užlieknės, Žemalės, Ukrių	696

Progimnazija	Ventos	855
Pradinė	3 mieste: Vyturys, K. Jagmino, Žiburėlis..	690
Daugiafunkcinis Centras	Šerkšnėnų ir Auksūdžio	15
Darželis- mokykla	Kregždutė	64

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Mažeikių savivaldybės švietimo skyriaus informacija.

Mažeikių savivaldybėje 2016 metais didžiausią dalį ugdymo įstaigų tarpe užėmė pagrindinės mokyklos. 18-oje pagrindinių mokyklų mokėsi 2915 moksleivių. Vidutiniškai vienai mokyklai teko 161 moksleivis. Tačiau pastebėta, kad šešiose miesto mokyklose mokėsi beveik tris kartus daugiau mokinių nei kaimo. Taigi kaimo mokykloms teko vidutiniškai 58 moksleiviai. Daugiausiai mokinių mokėsi vienintelėje rajone progimnazijoje. Savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose 2016 m. mokėsi 660 specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių, ikimokyklinio ugdymo įstaigose - 717 vaikų, turinčių specialių ugdymosi poreikių. 127 priešmokyklinio amžiaus vaikai buvo ugdomi bendrojo ugdymo mokyklų ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupėse. 2016 m. rajone dirbo 696 pedagogai, 687 iš jų turi aukštąjį išsilavinimą. 2017 m. dirbo 676 pedagogai. 26 iš jų yra jaunesni nei 30 metų. Didžiausią dalį (515), sudaro pedagogai nuo 40 iki 60 metų. 15 pedagogų turi aukščiausią - eksperto kategoriją, 275 mokytojai metodininkai, 263 vyresnieji mokytojai.

Savivaldybė organizuoja moksleivių, gyvenančių nuo artimiausių mokyklų toliau negu 3 km, pavežėjimą į mokyklas, turimais geltonuosiais sautobusais, Autobusų parko maršrutiniais autobusais ir sudarant sutartis dėl vežimo su tėvais. Tai 100 proc. užtikrintas švietimo įstatyme ir Transporto lengvatų įstatyme įteisintas mokinių vežimas į mokyklas. 2016 m. į mokyklas ir iš jų pavėžėti 1 403 mokiniai.

2017 m. kaimo mokyklose buvo 21 jungtinė klasė, kuriose mokėsi 140 moksleivių. Kaip teigiama 2017 m. Valstybinio audito ataskaitoje, jungtinės klasės neužtikrina gerų mokymosi rezultatų. Švietimo ir mokslo ministerijos leidinyje „Lietuva. Švietimas Šalyje ir regionuose 2017“ pateikiama informacija, koks yra ryšys tarp savivaldybės socialinio, kultūrinio, ekonominio konteksto ir švietimo būklės.

**Mažeikių savivaldybės socialinio, ekonominio, kultūrinio konteksto ir švietimo
būklės rodiklių sąryšis**

Konteksto palankumas		Indėlis						Procesai			Rezultatai			
Gyventojų skaičiaus pokytis (proc.)	Bedarbių dalis (proc.)	Gyventojų turinčių aukštąjį išsilavinimą dalis (proc.)	Vidutinis klasės komplekto dydis	Mokyklos patalpų plotas tenkantis 1 kl. komplektui	Aukštos kvalifikacijos mokytojų dalis (proc.)	Interaktyvių lentų tenkančių 1 klases komplektui	Pagalbos specialistų tenkančių 100 mokinių	Mokyklos administracijos narių turinčių I ir II kvalifikacijos kategoriją dalis (proc.)	4-6 m. vaikų ugdymo aprėptis (proc.)	1-8 klasių mokinių besimokančių jungtinėse klasėse dalis (proc.)	Mokinių dalyvaujančių NVŠ veiklose dalis (proc.)	Apibendrinantis VBE rodiklis	PUPP pagrindinių pasiekimų lygį pasiekusių mokinių dalis	Olimpiadų priziminkai 10 000 mokinių.
-3.9	13.0	14.4	19.5	13.1	42.2	0.13	0.79	81.4	90.1	8.2	40.1	209	56.6	20.8

■ Tarp trečdaliao geriausių rodiklių ■ Tarp trečdaliao vidutinių rodiklių ■ Tarp trečdaliao žemiausių rodiklių.

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: „Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose 2017“

Analizuojant 3.2. lentelės duomenis, galima pastebėti, kad Mažeikių rajone dar yra gana didelė jungtinių klasių dalis, tačiau gana aukštas vidutinis klasės komplekto dydis, pedagogų ir mokyklų vadovų kvalifikacijos lygis, valstybinių baigiamųjų egzaminų lygis.

Nemokamas maitinimas rajone skirtas 1759 moksleiviams. Tai sudaro beveik trečdalį visų lankančių mokyklas moksleivių. Daugelio iš jų tėvai yra bedarbiai arba gaunantys mažas pajamas. Šių šeimų vaikai turi mažesnes galimybes pasinaudoti neformaliojo švietimo paslaugomis, kurios šiuo metu dažniausiai būna mokamos. Taip pat šeimų socialinė padėtis labai daug lemia mokinių ugdymosi pasiekimus. Vykdant standartizuotus testus moksleiviai pildo anketas, pagal kurias analizuojama moksleivių socialinė aplinka. Nustatyta, kad geresnėse sąlygose gyvenančių moksleivių ugdymosi pasiekimai daugeliu atvejų būna aukštesni. 2017 metais mokyklos pateikė prognozuojamą moksleivių skaičių 2018-2019 metams.

3.3. lentelė

2017 metų ir 2018–2019 mokslo metams prognozuojamas moksleivių skaičius

Eil.Nr.	Ugdymo įstaigos pavadinimas	2017-09-01	2018-09-01	2019-09-01
1.	Tirkšlių pagrindinė mokykla	199	215	207
2.	Krakių pagrindinė mokykla	36	39	49
3.	Pikelių pagrindinė mokykla	53	38	37
4.	Užlieknės pagrindinė mokykla	74	45	34

5.	Balėnų pagrindinė mokykla	48	64	56
6.	Žemalės pradinė mokykla	12	29	30
7.	Ruzgų pagrindinė mokykla	72	42	40
8.	Šerkšnėnų daugiafunkcinis centras	6	8	10
9.	Sodų pagrindinė mokykla	200	363	385
10.	Kalnėnų pagrindinė mokykla	807	801	800
11.	Pavasario pagrindinė mokykla	485	534	543
12.	Senamiesčio pagrindinė mokykla	491	452	452
13.	Ventos progimnazija	948	913	880
14.	Darželis- mokykla Kregždutė	67	82	80
15.	K.Jagmino pradinė mokykla	192	265	282
16.	Vyturio pradinė mokykla	263	294	288
17.	Žiburėlio pradinė mokykla	175	193	192
18.	Auksūdžio daugiafunkcinis centras	15	19	19
19.	Židikų gimnazija	190	152	153
20.	Viekšnių gimnazija	409	372	362
21.	Sedos gimnazija	393	375	365
22.	Gabijos gimnazija	522	590	600
23.	M. Račkausko gimnazija	712	600	600

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Mažeikių savivaldybės švietimo skyriaus ataskaitomis.

Mažeikių savivaldybės 2017 m. veikusių ugdymo įstaigų prognozės dėl būsimų moksleivių skaičiaus buvo gana optimistinės, daugelyje mokyklų buvo tikimasi išlaikyti tokį pat skaičių moksleivių, kaip buvo 2017 m., kitos (ypač mažą moksleivių skaičių turinčios mokyklos), prognozavo didėjančių moksleivių skaičių. Deja, keturios kaimo pagrindinės mokyklos (Daubiškių, Laižuvos, Renavo, Ukrinų) ir viena mieste veikianti – Jaunystės (rusakalbių) pagrindinė mokykla iki 2019 m. turėjusios tapti pradinėmis mokyklomis, paskelbus apie restruktūrizavimą nebesurinko reikiamo moksleivių skaičiaus ir 2017 m. rugsėjo 1 d. buvo likviduotos. Mažeikių savivaldybėje 2017 metais rugsėjo 1 d. mokinių skaičius išliko nepakitęs, o pedagogų per metus sumažėjo 20. *Mažeikių savivaldybės administracijos švietimo skyrius pateikė duomenis apie švietimo įstaigas, kurioms 2017 metais trūksta mokinio krepšelio lėšų pedagoginių darbuotojų atlyginimams išmokėti. Penkioms mokykloms trūko apie 220 tūkstančių eurų. Savivaldybė turėjo teisę išlaikyti šias švietimo įstaigas, pridėdama trūkstamą darbo užmokesčio lėšų dalį iš savivaldybės biudžeto. Kadangi 2017 m. biudžete šios lėšos nebuvo numatytos, todėl nuo rugsėjo 1d. šios švietimo įstaigos buvo uždarytos. Šiuo metu politikai sprendžia, kaip pasielgti su Krakų pagrindine mokykla, kuriai taip pat gresia uždarymas.*

SSGG įgyvendinant mokyklų tinklo pertvarką Mažeikių rajono savivaldybėje

<i>Stiprybės</i>	<i>Silpnybės</i>
<p>- Dirba aukštos kvalifikacijos pedagogai, kurie paruošia didelį būrį auštais valstybinių egzaminų rezultatais baigiančius mokyklas absolventus.</p> <p>- Sukurta pensijinio amžiaus mokytojų pasitraukimo iš darbo sistema, suteikiant 6 mėnesinių atlyginimų kompensacijas.</p> <p>- Panaudojant ES lėšas atnaujinti daugelio miesto švietimo įstaigų pastatai, pagerintos ugdymo sąlygos.</p> <p>- Užtikrintas mokinių pavežėjimas į mokyklas .</p>	<p>- Dėl vykdomos mokyklų tinklo pertvarkos, pedagogai netenka darbo.</p> <p>- Mokytojų amžiaus vidurkis senėja. Į mokyklas regionuose sunku pritraukti jaunus pedagogus.</p> <p>Savivaldybės kaimiškosios teritorijos pagrindinės ir pradinės mokyklos turi nedaug mokinių, formuojamos jungtinės klasės, todėl mažėja mokytojų darbo krūvis.</p> <p>- Trys mieste veikiančios pradinės mokyklos išsidėsčiusios nedideliais atstumais viena nuo kitos.</p> <p>- Kaimo mokyklos nerenovuojamos dėl neaiškios jų ateities.</p> <p>- Taupant mokinio krepšelio lėšas ribojamos galimybės diferencijuoti ugdymo poreikius, mokiniams pasirinkti dalykų modulius.</p> <p>- Daug moksleivių pavežami, o tai trukdo efektyviai sudaryti pasirenkamųjų dalykų tvarkaraščius ir organizuoti neformalųjį švietimą .</p> <p>- Sparčiai daugėjant turinčių specialiųjų poreikių, mokymosi motyvaciją praradusių mokinių skaičiui, kurie dažniausiai renkasi kaimo mokyklas, mokykloms trūkstant lėšų, nesuteikiama specialiųjų pedagogų pagalba.</p> <p>- kaimuose beveik nebelikę ikimokyklinio ugdymo įstaigų, todėl socialinės rizikos šeimų vaikai į miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigas važvami samdant taxi firmas.</p> <p>- Mokyklose jaučiamas vadovų trūkumas, daugeliui mokyklų vadovauja pensijinio amžiaus vadovai.</p>
<i>Galimybės</i>	<i>Grėsmės</i>
<p>- Tikimasi, kad Vyriausybė atsisakys mokinio krepšelio, kuris riboja ugdymo paslaugų teikimą.</p> <p>- Organizuoti lankstesnį mokinių pavežėjimo grafiką, atsižvelgiant į neformaliojo ugdymo įstaigas lankančių moksleivių poreikius.</p> <p>- Keisti mokyklų paskirtį, pasinaudojant ES Struktūrinių fondų teikiamomis galimybėmis.</p> <p>- Pertvarkyti kaimo mokyklas į daugiafunkcinius centrus, sudarant galimybę organizuoti neformalųjį švietimą, ikimokyklinį ir pradinį ugdymą.</p> <p>- Kurti ikimokyklinio ugdymo grupes visose mokyklose.</p> <p>- Pradėjus jungti mažesnes mokyklas prie didesnių, sumažės administracinės išlaidos ir bus išspręsta vadovų trūkumo problema.</p>	<p>- Mokinio krepšelis riboja mokytojų galimybes siekti aukštesnių kvalifikacinių kategorijų, nes nėra galimybės pedagogams kelti atlyginimus.</p> <p>- Mažėjant mokinių kaimo mokyklose, didina jungtinių klasių skaičius, todėl prastėja ugdymo kokybė.</p> <p>- Didėja jaunų žmonių emigracija, todėl vaikų skaičius mokyklose mažės ir ateityje.</p> <p>- Galimybė rinktis mokyklą 40 kilometrų atstumu, nemotyvuotiems mokiniams sukurs sąlygas piktnaudžiauti mokyklos nelankymu.</p> <p>- Pavežėjimui išleidžiamos lėšos tik didės, jei mokiniai bus vežami ne iki artimiausios mokyklos, o ten, kur jie pageidauja.</p> <p>- Nemaža dalis uždaromų mokyklų mokytojų neteks darbo, todėl bus reikalingos papildomos socialinės išmokos.</p> <p>- Jauni specialistai, nerasdami darbo mažėjančiose mokyklose arba gaudami atlyginimą artimą minimaliam, emigruos, todėl po 10-ies metų gali nelikti kam mokytį vaikus.</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Mažeikių savivaldybės 2016-2019 m. bendroju mokyklų tinklo pertvarkos planu.

Pastebėtina, kad grėsmių ir silpnųjų Mažeikių rajone žymiai daugiau nei stiprybių ir galimybių.

3.2.2. Skuodo savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos analizė

Savivaldybėje yra vienas miestas – Skuodas, keturi miesteliai – Barstyčiai, Ylakai, Lenkimai ir Mosėdis bei 171 kaimas. Savivaldybės centras – Skuodo miestas, esantis vos 2 km į pietus nuo Latvijos sienos. Skuodo rajone gyvena 18 060 gyventojų, per penkeris metus gyventojų sumažėjo 2 104. Skuodo savivaldybėje 2003 metais veikė 36 ugdymo įstaigos, o 2016 metais veikė tik devynios bendrąjį lavinimą teikiančios švietimo įstaigos: trys gimnazijos, viena progimnazija, penkios pagrindinės mokyklos. Ugdymo įstaigų per 13 metų sumažėjo 4 kartus. Pradinių ir vidurinių mokyklų Skuodo savivaldybėje nebeliko jau 2015 metais. 2016 metais Skuodo mokyklose mokėsi 2058 mokiniai. Dirbo 212 mokytojų. Eksperto kvalifikacinę kategoriją įgiję 5 pedagogai, metodininko – 92, vyresniojo mokytojo 92 ir neatestuoti 24 mokytojai. Savivaldybėje 2016 metais buvo 11 jungtinių klasių, vienoje iš jų mokėsi trys klasės.

3.5. lentelė

Skuodo savivaldybės socialinio, ekonominio, kultūrinio konteksto ir švietimo būklės rodiklių sąryšis

Konteksto palankumas			Indėlis						Procesai			Rezultatai		
Gyventojų skaičiaus pokytis (proc.)	Bedarbių dalis (proc.)	Gyventojų turinčių aukštąjį išsilavinimą dalis (proc.)	Vidutinis klasės komplekto dydis	Mokyklos patalpų plotas tenkantis I kl. komplektui skaičius	Aukštos kvalifikacijos mokytojų dalis (proc.)	Interaktyvių lentų tenkančių I klasės komplektui	Pagalbos specialistų tenkančių 100 mokinių skaičius	Mokyklos administracijos narių turinčių I ir II kvalifikacijos kategoriją dalis (proc.)	4-6 m. vaikų ugdymo aprėptis (proc.)	1-8 klasių mokinių besimokančių jungtiniuose klasese dalis (proc.)	Mokinių dalyvaujančių NVŠ veiklose dalis (proc.)	Apibendrinantis VBE rodiklis	PUPP pagrindinių pasiekimų lygį pasiekusių mokinių dalis (proc.)	Olimpiadų priziminkai 10 000 mokinių.
- 7.11	12.2	9.6	17.7	14.7	43.9	0.09	0.51	54.9	75.6	11.6	38.4	163	55.4	13.0

■ Tarp trečdaliao geriausių rodiklių
 ■ Tarp trečdaliao vidutinių rodiklių
 ■ Tarp trečdaliao žemiausių rodiklių
 Šal

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: „Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose 2017“.

Analizuojant 3.5. lentelę, akivaizdu, kad Skuodo savivaldybės socialinio, ekonominio ir kultūrinio konteksto rodikliai yra prastesni negu Mažeikių savivaldybės. Mažeikiuose blogesnė situacija tik dėl bedarbystės, tuo tarpu Skuode žymiai didesnis gyventojų skaičiaus mažėjimas, mažesnis gyventojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą skaičius. Prastas jungtinių klasių rodiklis, žemas valstybinių brandos egzaminų apibendrinantis rodiklis.

3.6. lentelė

2016 metais Skuodo rajone veikusios bendrojo lavinimo švietimo įstaigos

Mokyklos tipas	Įstaigų skaičius ir pavadinimas	Moksleivių skaičius
Gimnazija	1 miesto: Pranciškaus Žadeikio	384
	2 kaimo: Ylakių ir Mosėdžio	746
Pagrindinė mokykla	5 kaimo : Barstyčių, Šačių, Aleksandrijos, Daukšių, Notėnų.	299
Progimnazija	1 miesto: Bartuvos.	584
Daugiafunkcinis centras	Lenkimų kaime.	45

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Skuodo savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos 2016- 2020 m. bendrasis planas.

Nuo 2012 m. mokinių sumažėjo 800, t.y. maždaug 30 procentų. Tuo tarpu mokytojų sumažėjo apie 18 procentų. 2012- 2016 m. mažėjo ir bendrojo ugdymo mokyklose mokinių skaičius, tenkantis vienam mokytojui: 2012 m. buvo 11,3 mokinio, o 2016 m. – 9,7. Skuodo savivaldybės administracijos Švietimo skyriaus 2017 metų veiklos plane teigiama, kad Skuode šiuo metu veikia trys gimnazijos (Ylakių, Skuodo Pranciškaus Žadeikio ir Mosėdžio), viena progimnazija (Skuodo Bartuvos), trys pagrindinės mokyklos (Barstyčių, Aleksandrijos ir Šačių), viena mokykla-daugiafunkcis centras (Lenkimų Simono Daukanto), viena profesinė mokykla (Skuodo kaimo verslų, amatų ir paslaugų mokykla). Brangiausiai išlaikomi mokiniai 2016 metais buvo Lenkimų mokykloje- daugiafunkciniame centre ir Notėnų pagrindinėje mokykloje, kuri 2017 metais likviduota. Taip pat uždaryta Daukšių pagrindinė mokykla.

3.7. lentelė

Bendrojo ugdymo mokyklų pokytis 2012–2016 metais

Mokyklos tipas	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.	2016 m.
Pradinė mokykla	1	1	1	-	-
Pagrindinė mokykla	6	5	4	4	5
Progimnazija	-	1	1	1	1
Vidurinė mokykla	2	1	1	-	-
Gimnazija	3	3	3	3	3
Iš viso:	12	11	10	8	9

Sudaryta darbo autorės, remiantis šaltiniu: Skuodo savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos 2016- 2020 m. bendrasis planas.

Savivaldybė, rengdama pertvarkos planą, remdamasi ikimokyklinio ugdymo įstaigas lankančių moksleivių skaičiumi ir gimstamumo rodikliais, prognozavo būsimą moksleivių skaičių penkeriems metams į priekį (žr. lentelė 3.8.)

3. 8. lentelė

Skuodo savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų prognozuojamas mokinių skaičius 2017–2021 metais

Mokykla	2017 m.	2019 m.	2021 m.
Šačių pagr. mokykla	64	59	48
Aleksandrijos pagr. mokykla	84	66	64
Lenkimų S.Daukanto mokykla	51	51	49
Barstyčių pagr. mokykla	101	80	68
Mosėdžio gimnazija	378	341	306
P.Žadeikio gimnazija	384	308	263
Ylakių gimnazija	347	276	273
Bartuvos progimnazija	610	584	569

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Skuodo rajono savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2016-2020 m. bendrasis planas.

Pastebėtina, kad visose Skuodo savivaldybės, kitaip nei Mažeikių savivaldybės mokyklose, ateityje prognozuojamas mažesnis mokinių skaičius, nei buvo 2016 metais. Skuodo rajono mokyklos realiau vertina situaciją, atsižvelgdamos į gyventojų mažėjimą, ypač gimnazijos. Taigi galima teigti, kad Skuodo rajono mokyklų tinklas labai traukiasi, bet tam yra pateisinamos priežastys, kurios nurodytos žemiau pateiktoje „ stiprybių“, „silpnųjų“, „grėsmių“ ir „galimybių“ lentelėje.

3.9. lentelė

SSGG įgyvendinant mokyklų tinklo pertvarką Skuodo rajono savivaldybėje

Stiprybės:	Silpnybės:
<ul style="list-style-type: none"> - aukštos mokytojų kvalifikacinės kategorijos; - patogus mokyklų tinklo išdėstymas miesto ir kaimų teritorijose; - atnaujinti bendrojo ugdymo mokyklų, veikiančių nuo 2016 m. rugsėjo 1 d., visi pastatai; - paklausi Skuodo kaimo amatų, paslaugų ir mokykla teikianti profesinį ugdymą ; - mokyklos dalyvauja šalies, ES finansuojamuose projektuose, kurie sudaro galimybes gerinti ugdymosi aplinką, mokinių ugdymo bei mokytojų darbo sąlygas, sukurti naujas, modernias edukacines aplinkas; 	<ul style="list-style-type: none"> - savivaldybės kaimiškosios teritorijos pagrindinės mokyklos turi nedaug mokinių, formuoja jungtinius 1–4 ir 5–8 klasių kompleksus, 9–10 klasėse dažnai mokosi mažiau mokinių, negu numatyta mokinio krepšelio metodikoje; - mokyklose daug nenaudojamų patalpų – neracionaliai naudojamos aplinkos lėšos; - mažėjant klasių skaičiui, mažėja darbo krūvis mokytojams: dirbant ne visu krūviu didėja nepasitenkinimas mažėjančiu darbo užmokesčiu; - taupant mokinio krepšelio lėšas (siekiant „išgyventi“) ribojamos galimybės mokiniams pasirinkti dalykų modulius ar

<p>- visos mokyklos turi mokyklinius autobusus todėl yra užtikrintas visų mokinių, gyvenančių toliau kaip 3 km nuo mokyklos, tinkamas vežimas į mokyklas atgal.</p>	<p>neformaliojo švietimo užsiėmimus, įvairesnes programas, pasinaudoti ugdymo plano galimybėmis pagal mokinių poreikius diferencijuoti ugdymo poreikius;</p> <ul style="list-style-type: none"> - didelis pavežamų mokinių skaičius trukdo efektyviai organizuoti neformalųjį švietimą; - mokyklose daugėja specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių, stokojančių mokymosi motyvacijos, skaičius; - taupant lėšas mokyklose nepakanka švietimo pagalbos specialistų; - kaimo mokykloms nepakanka lėšų mokymosi priemonėms, mokinių pažintinei veiklai, ugdytis pažangesniais metodais. - „sensta“ pedagoginis personalas – į mokyklas neateina dirbti jauni mokytojai; - savivaldybės gimnazijos negali lygiomis sąlygomis konkuruoti su Skuodo kaimo verslų, amatų ir paslaugų mokykla, kadangi pastarosios vyresniųjų klasių mokiniams yra galimybė gauti stipendiją (ypač tai aktualu šeimoms, gaunančioms mažas pajamas).
<p>Grėsmės:</p>	<p>Galimybės:</p>
<p>- mokinių skaičiaus mažėjimas dėl ekonominių problemų kaimiškose mokyklose didins jungtinių klasių skaičių, todėl pedagoginė bendruomenė susidurs su didesniais iššūkiais užtikrinant ugdymo kokybę;</p> <ul style="list-style-type: none"> - migracijos didėjimas iš savivaldybės į užsienį ar didesnius miestus dėl perspektyvų nebuvimo, dėl darbo vietų trūkumo; - vis didėjantis mokinio krepšelio lėšų poreikis dėl mokytojų aukštų kvalifikacinių kategorijų; - brangstant komunalinėms paslaugoms, didėjant minimaliai mėnesinei algai prireiks vis daugiau lėšų mokyklų aplinkai finansuoti; - dėl įgyvendintų mokyklų pastatų atnaujinimo ir kitų Europos Sąjungos lėšomis finansuotų projektų atsirado prievolė 5 metus nekeisti pastato paskirties – mokyklos veiklai užtikrinti lėšos bus panaudojamos neefektyviai; - migracijos procesai neleidžia numatyti tikslaus mokinių skaičiaus, veiklos perspektyvų; - teisės aktų kaita (galimas klasės krepšelio įteisinimas) neleidžia suplanuoti tikslesnio lėšų, reikalingų mokyklos veiklai užtikrinti, poreikio. 	<ul style="list-style-type: none"> - keisti dalies švietimo įstaigų paskirtį jas pertvarkant į daugiavalius centrus ir sudarant galimybę plėtoti neformalųjį švietimą, suaugusiųjų mokymą (andragogiką), tenkinti kultūrinius, socialinius bendruomenės poreikius – sumažėtų aplinkos išlaikymo kaštai; - plėtoti ikimokyklinio ugdymo prieinamumą savivaldybės kaimiškosios teritorijos mokyklose; - ne mažėjantis, o linkęs didėti ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičius teikia vilčių išlaikyti stabilesnį mokyklų tinklą bent jau Skuodo mieste.

Šaltinis : Skuodo savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2016- 2020 m. bendrasis planas.

Atlikus Mažeikių ir Skuodo savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos analizės galima išskirti bendrus savivaldybių švietimo būklės bruožus ir nustatyti skirtumus.

Bendri Mažeikių ir Skuodo savivaldybių švietimo būklės bruožai.

Apibendrinant Mažeikių ir Skuodo savivaldybių švietimo būklę pagal atskirus rodiklius, galima nustatyti bendras rajonų stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes.

Stiprybes būtų galima išskirti šias:

- Dirba aukštas kvalifikacines kategorijas įgiję pedagogai.
- Pasinaudojus ES lėšomis atnaujinta didžioji dalis švietimo įstaigų pastatų, įrengtos patogesnės ugdymo erdvės.

- Gerai organizuojamas moksleivių pavežėjimas.

Silpnybės :

- Pedagoginis personalas senėja, į mokyklas nepriimami jauni pedagogai.
- Kaimo mokyklose dėl moksleivių trūkumo steigiamos jungtinės klasės, dėl to nukenčia ugdymo kokybė.
- Taipant mokinio krepšelio lėšas ribojamos galimybės diferencijuoti ugdymo poreikius, mokiniams pasirinkti dalykų modulius.
- Daug moksleivių pavežami, o tai trukdo efektyviai sudaryti pasirenkamųjų dalykų tvarkaraščius ir organizuoti neformalųjį švietimą .
- Sparčiai daugėja mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, mokymosi motyvaciją praradusių mokinių skaičius, kurie dažniausiai renkasi kaimo mokyklas. Šioms mokykloms trūkstant lėšų, nesuteikiama specialiųjų pedagogų pagalba.

Galimybės:

- Tikimasi, kad Vyriausybė atsisakys mokinio krepšelio, kuris riboja ugdymo paslaugų teikimą.
- Organizuoti lankstesnį mokinių pavežėjimo grafiką, atsižvelgiant į neformaliojo ugdymo įstaigas lankančių moksleivių poreikius.
- Keisti mokyklų paskirtį, pasinaudojant ES Struktūrinių fondų teikiamomis galimybėmis.
- Pertvarkyti kaimo mokyklas į daugiafunkcinius centrus, sudarant galimybę organizuoti neformalųjį švietimą, ikimokyklinį ir pradinį ugdymą.
- XVII vyriausybės programoje numatyta kurti Jungtinių mokyklų tinklą, tai leis išlaikyti esamas mokyklų patalpas, tuo pačiu nenutolins mokyklos nuo mokinio.

Grėsmės:

- Mokinio krepšelis riboja mokytojų galimybes siekti aukštesnių kvalifikacinių kategorijų, nes nėra galimybės pedagogams kelti atlyginimus.
- Dėl perspektyvos nebuvimo didėja jaunų žmonių emigracija ne tik į užsienį, bet ir į didesnius miestus., todėl vaikų skaičius mokyklose mažės ir ateityje.
- Galimybė rinktis mokyklą 40 kilometrų atstumu, nemotyvuotiems mokiniams sukurs sąlygas piktaudžiauti mokyklos nelankymu.
- Pavežėjimui išleidžiamos lėšos tik didės, jei bus vežami mokiniai ne iki artimiausios mokyklos, o ten kur jie pageidauja.

- Nemaža dalis uždaromų mokyklų mokytojų neteks darbo, todėl bus reikalingos papildomos socialinės išmokos.
- Jauni specialistai, nerasdami darbo mažėjančiose mokyklose arba gaudami atlyginimą artimą minimaliam, emigruos, todėl po 10 metų gali nelikti kam mokyti vaikus.
- Brangstant komunalinėms paslaugoms, didėjant minimaliai mėnesinei algai, prireiks vis daugiau lėšų mokyklų aplinkai finansuoti;
- Dėl įgyvendintų mokyklų pastatų atnaujinimo ir kitų Europos Sąjungos lėšomis finansuotų projektų atsirado prievolė 5-ius metus nekeisti pastato paskirties – mokyklos veiklai užtikrinti lėšos bus panaudojamos neefektyviai;

Skuodo ir Mažeikių savivaldybių švietimo būklės skirtumai:

- Skuodo rajono mokyklų tinklas optimizavimas eina į pabaigą, nes rajone likusios tik 9 bendrojo lavinimo įstaigos. Tuo tarpu 2018 metų duomenimis Mažeikių rajone dar veikia 24 tokio tipo įstaigos. Mažeikių rajono savivaldybė kiekvienais metais turi priimti nelengvus sprendimus, kai reikia mokyklą uždaryti ar pertvarkyti jos struktūrą.
- Mažeikių savivaldybės socialinio, ekonominio, kultūrinio konteksto ir švietimo būklės rodiklių sąryšis yra auktesnėje pozicijoje lyginant su taip pačiais rodikliais Skuodo rajone.

Kaip matome, Mažeikių ir Skuodo savivaldybių švietimo problemos panašios. Kadangi abu rajonai nutolę dideliu atstumu nuo sostinės, didėja bedarbystė, todėl gyventojų sparčiai mažėja, o jų amžius senėja. Mažose mokyklose mokiniai mokosi jungtinėse klasėse, dėl to kenčia ugdymo kokybė. Pustuščių mokyklų išlaikymas savivaldybėms tampa didžiule našta, todėl ekonominiai svertai nulemia situaciją, kuri sukelia daug socialinių problemų. Remiantis bendromis švietimo sistemos problemomis ir galimybėmis sudaryti interviu klausimai ekspertams.

3.3. Mažeikių ir Skuodo savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos 2016–2020 m. bendrųjų planų įgyvendinimo ekspertinis vertinimas

Pirmiausia ekspertų buvo prašoma apibūdinti **mokyklų tinklo pertvarkos poreikį**. Galima pastebėti, kad tiek Mažeikių, tiek Skuodo savivaldybėse, kaip ir visoje šalyje mokyklų tinklo pertvarkos būtinumą lemia vaikų skaičiaus mažėjimas, didžiulės išlaidos mokyklų išlaikymui ir mokinio krepšelio dotavimui. (žr. lentelė 3.10)

Mokyklų tinklo pertvarkos poreikis

Kategorija	Teiginiai	Mažeikių rajono savivaldybės ekspertų nuomonė
Moksleivių skaičiaus mažėjimas	„Mokyklos uždamos, atsižvelgiant į drastišką moksleivių mažėjimą, kaimo ir mokyklos susvetimėjimą, per didelę mokyklų išlaikymo kainą bei mokytojų netobulėjimą“.	E - 1
	„ Katastrofiškai mažėjantis moksleivių skaičius labai paliečia kaimo vietas“.	E - 2
	„ Mokyklose mažėjant vaikų skaičiui, būtina tinklo pertvarka“.	E - 3
Ekonominis aspektas	„ Savivaldybei per didelė našta išlaikyti tuštėjančias mokyklas.“	E – 1
	„ Mes privalome mažinti išlaidas, o jos labai didelės kaimo mokyklose, kai reikia išlaikyti mokyklą su keliais mokiniais“.	E – 2
	„ Kaimiškos mokyklos yra nuostolingos“.	E - 3
Mokinio krepšelio įtaka	„ Kaimo mokyklose, kuriose mažas mokinių skaičius, nepakanka lėšų iš krepšelio pedagogų atlyginimams, todėl savivaldybė visada turi prisidėti, o tai jau papildoma našta“.	E – 1
	„Kaimo mokyklose padagogai turi tenkintis mažesniais atlyginimais dėl mažo pamokų krūvio ir vaikų skaičiaus. Savivaldybė turi dotuoti mažas mokyklas, atimdama lėšas iš didžiųjų mokyklų“.	E – 2
	„ Dėl mokinio krepšelio lėšų trūkumo, savivaldybė turi skirti papildomų lėšų, toms mokykloms, kuriose mokinių skaičius nedidelis“.	E - 3
Kategorija	Teiginiai	Skuodo rajono savivaldybės ekspertų nuomonė
Moksleivių skaičiaus mažėjimas	„Pastaraisiais metais sumažėjo 100 mokinių ir todėl džiaugiamės, kad truputį sulėtėjo vaikų skaičiaus mažėjimas“.	E - 4
	„ Poreikis atsiranda tada, kai nebelieka mokykloje mokinių“.	E - 5
	„ Dviejose pagrindinėse kaimo mokyklose vaikai mokosi jungtinėse klasėse, kurias vyriausybė ketina uždrausti, todėl mokyklas teks uždaryti“.	E - 6
Ekonominis aspektas	„ Mažoms mokykloms yra sunku finansiškai išsilaikyti ir jos anksčiau ar vėliau turės uždaryti“.	E – 4
	„ Savivaldybė nebegali mokyklos išlaikyti, todėl atsiranda poreikis pertvarkyti mokyklos statusą“.	E – 5
	„Rajone yra dvi mokyklos, kurias išlaikyti savivaldybei kainuoja per brangiai“.	E - 6
Mokinio krepšelio įtaka	„ Mokinio krepšelio metodika iš dalies neteisinga, nes jeigu mokinių daugiau nei 300, mokykla neišgyvena, jei mažiau, lėšos skiriamos žymiai didesnės. Be to, tai didina mokyklų konkurenciją“.	E – 4
	„ Kai mokyklai nebepakanka mokinio krepšelio normaliam ugdymo procesui užtikrinti, turime daryti pertvarką“.	E – 5

	„ Kol kas mūsų mokyklos išsilaiko iš krepšelio, bet jeigu nebeleis dirbti su jungtinėmis klasėmis, pinigų trūks ir būsime priversti mokyklas uždaryti“.	E - 6
--	---	-------

Sudaryta darbo autorės, remiantis empirinio tyrimo duomenimis.

Visi ekspertai teigia, kad pagrindinė priežastis, kodėl reikia pertvarkyti mokyklų tinklą, kaip ir visoje šalyje, smarkiai mažėjantis moksleivių skaičius, tai galima pastebėti ir lentelėse (3.3;3.8). Vienas respondentas (E - 4) pasidžiaugė, kad Skuode moksleivių skaičiaus mažėjimas sulėtėjo ir padaugėjo ikimokyklinio amžiaus vaikų. Mažeikių ir Skuodo savivaldybių mokyklų tinklo optimizavimo situacijos gana skirtingos. Mažeikių savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos plane nurodyta, kokios mokyklos ir kada bus pertvarkytos ar uždarytos. Tuo tarpu Skuodo savivaldybės mokyklų tinklo plane nenumatyta, kada ir kokios mokyklos bus pertvarkomos ar uždaromos. Mažeikių rajono savivaldybei tenka kiekvienais metais uždaryti arba pertvarkyti po keletą mokyklų, todėl susiduriama su nemažu pasipriešinimu iš politikų, moksleivių tėvų bei pedagogų. Visi ekspertai teigia, kad mažoms mokykloms išsilaikyti neįmanoma ne tik dėl mažo moksleivių skaičiaus, bet ir dėl didelių savivaldybės išlaidų bei mokinio krepšelio nepakankamumo. Savivaldybė turi išlaikyti visą aptarnaujantį personalą, apmokėti ugdymo įstaigų komunalines išlaidas ir dar papildomai dotuoti tas mokyklas, kuriose mažas mokinių skaičius ir darbuotojams neužtenka pinigų iš mokinio krepšelio. Ekspertas E - 4 paminėjo, kad jo manymu, mokinio krepšelio metodika parengta ne visai tinkamai, lėšos paskirstomos netolygiai, nes tos mokyklos, kuriose mokinių skaičius gana didelis, negali išgyventi be savivaldybės paramos, tuo tarpu mokyklos, kuriose yra mokinių šiek tiek mažiau, gauna didesnes „mokinio krepšelio“ lėšas. Eksperto nuomone, „mokinio krepšelis“ didina konkurenciją tarp mokyklų, todėl aplinkinių rajonų pasienio mokyklos vilioja mokinius pas save, taip dar labiau sumažindami mokinių skaičių rajone.

Ekspertai (E - 4 ir E - 6) pabrėžia, kad laukia naujų vyriausybės sprendimų ir jeigu bus priimtas nutarimas, dėl jungtinių klasių naikinimo, teks uždaryti dvi kaimo mokyklas. 2017metų valstybinio audito ataskaitoje teigiama, kad Švietimo ir mokslo ministerija kuria Jungtinių mokyklų koncepciją, kurioje nurodoma, kad jungtinės klasės neužtikrina kokybės ir planuoja jungtines klases leisti tik pradinėse mokyklose, nes pradinukai turi būti ugdomi kuo arčiau gyvenamosios vietos, o jungtinių klasių tarp 5–8 klasių turėtų nebelikti.

Mokyklų tinklo pertvarkos prioritetai ir strategija

Kategorija	Teiginiai	Mažeikių rajono savivaldybės ekspertų nuomonė
Prioritetas-ugdymo kokybė	„ Kaimo mokyklose ugdymo kokybė mūsų nebetenkina, nes mokytojai netobulėja“.	E – 1
	„Mokytojas, turėdamas mažiau mokinių, gali labiau padirbėti papildomai“.	E – 2
	„Kadangi daugelyje kaimo mokyklų mokiniai mokosi jungtinėse klasėse, tai ugdymo kokybė nuo to labai nukenčia“.	E - 3
Lygių mokymosi galimybių užtikrinimas	„Sudarydami planą stengėmės, kad kaimo vaikams būtų galimybė pasirinkti mokyklas pagal savo poreikius. Viena labiau domisi kraštotyra, kita sportine veikla, dar kita patriotiniu auklėjimu. Atstumai tarp mokyklų panašūs“.	E – 1
	„Visose mokyklose mokymosi programos yra vienodos. Bet, jeigu kalbame apie atskirų dalykų sustiprintą mokymą, aišku, kad, kaimo gimnazijose tokių galimybių nėra“.	E – 2
	„Mokinių paruošimo lygis visose gimnazijose panašus, tai rodo abitūros egzaminų rezultatai. Taigi mokiniai gali pasirinkti artimiausią ugdymo įstaigą, gaudami panašią ugdymo kokybę“.	E - 3
Suinteresuotų grupių poreikių atitikimas	„Susitinkame su visomis suinteresuotosmis grupėmis: bendruomene, tėvais, pedagogais. Sunkiausiai būna įtikinti politikus, ypač prieš rinkimus. Planas kuriamas atsižvelgiant tik į moksleivių interesus, ne į tėvų, ne į bendruomenės, ne į pedagogų“.	E – 1
	„ Pirmiausia susitinkame su mokyklos vadovais, po to su pedagogais ir visa mokyklos bendruomene. Mes negalime prisitaikyti prie visų norų, o siekiame, kad mokiniai gautų geresnį išsilavinimą“.	E - 2
	„Mokyklų uždarymas- tai daug likimų : vaikų, mokytojų, tėvų. Sunkiausia yra kalbėtis su mokytojais, kadangi žmonės praranda darbus, bet tokias mokyklas išlaikyti neįmanoma. Todėl svarbiausi žmonės, dėl kurių planas kuriamas, tai mokiniai“.	E - 3
Ryšys su rajono strateginiais dokumentais	„ Darydami strateginį planą politikai šiek tiek atsižvelgia į mūsų siūlymus, o šiaip manau, kad mūsų rajono strateginis planas- abstraktus“.	E - 1
	„ Tai koreliuojasi bet koku atveju, nes savivaldybės administracija ieško galimybių ir skiria visas reikiamas lėšas mokyklų aplinkai išlaikyti.“	E - 2
	„ Mūsų mokyklų tinklo pertvarkos planas yra rajono strateginio plano dalis“.	E - 3
Kategorija	Teiginiai	Skuodo rajono savivaldybės ekspertų nuomonė
Prioritetas-ugdymo kokybė	„Mes visada už tai, kad vaikas gautų kuo kokybiškesnį ugdymą, o kai vienoje jungtinėje klasėje sėdi trijų skirtingų klasių mokiniai, kokybė neabejotinai nukenčia“.	E – 4

	<p>„Mažosios mokyklos nebeaprupinamos moderniomis informacinėmis technologijomis, o tai šiandien labai svarbu gerinant ugdymo kokybę“.</p> <p>„ Jungtinėse klasėse nukenčia ugdymo kokybė, tačiau mes daugiau atsižvelgiama ne į ugdymo kokybę, o į žmogiškąjį faktorių, kad mokykla būtų arčiau namų“.</p>	<p>E – 5</p> <p>E - 6</p>
Lygių mokymosi galimybių užtikrinimas.	<p>„ Teko dalyvauti seminare Anglijoje, kur 30 mylių atstumu vaikai gali rinktis mokyklą pagal savo gebėjimus, poreikius. Pas mus , žinoma geriau, kai vaikas užtrunka trumpiau kelionėje. Bet galimybes gauti geresnį išsilavinimą tikrai užtikriname“.</p> <p>„ Pagal gyvenamąją vietą yra išsidėsčiusios trys gimnazijos panašiais atstumais. Tačiau, jeigu kuris nors Mosėdžio gyventojas pageidautų lankyti Skuodo mokyklą, jokių problemų nėra, jam sudarytos pavėžėjimo sąlygos“.</p> <p>„Aleksandrijos mokyklos galėtų ir nebūti, nes ji vos už kelių kilometrų nuo Skuodo, o visos kitos mokyklos išsidėsčiusios maždaug panašiais atstumais ir ugdymo kokybė jose beveik nesiskiria“.</p>	<p>E – 4</p> <p>E – 5</p> <p>E - 6</p>
Suinteresuotų grupių poreikių atitikimas	<p>„Organizavome susitikimus su ugdymo įstaigų vadovais , kaimo bendruomenėmis. Sulaukėme didžiulio kaimo žmonių ir mokyklos darbuotojų pasipriešinimo.Todėl kol kas leidžiame veikti dviems mokykloms su mažu mokinių skaičiumi“.</p> <p>„ Pastarasis mūsų planas parengtas taip, kad jame nėra nurodyta jokių datų, kada kas bus uždaroma. Todėl ir pasipriešinimo didelio nesulaukta. Kol kas atsižvelgiame į tėvų ir mokyklos darbuotojų interesus. Dvi mokyklos yra „ant uždarymo ribos“, bet kol vyriausybė nespaudžia panaikinti jungtines klases, tol leidžiame mokykloms dirbti “.</p> <p>„ Artimiausiu metu jokio optimizavimo nevykdysime, o susitikus su tų mokyklų, kurios yra „ant ribos“, pedagogais, sulaukėme daug kandžių žodžių ir pastabų. Tačiau kol kas atsižvelgiame į dviejų mokyklų tėvų, mokytojų ir bendruomenės pageidavimus ir neuždarome mokyklų“.</p>	<p>E – 4</p> <p>E – 5</p> <p>E - 6</p>
Ryšys su rajono strateginiais dokumentais	<p>„Mokyklų tinklo pertvarkos planas yra mūsų rajono strateginio plano dalis.Formuojant rajono biudžetą, atsižvelgiama į švietimo skyriaus bendrojo plano nuostatas“.</p> <p>„Mes labai glaudžiai bendradarbiaujame rengdami strateginį veiklos planą, aptariam, ką reikėtų tobulinti. Tiesiog lygiagrečiai rajono strateginis planas „eina“ su mūsų bendruoju mokyklų tinklo pertvarkos planu“.</p> <p>„Kuriant strateginį planą, kviečiami į susitikimus švietimo atstovai: mokyklų vadovai, moksleiviai. Aptariama, kuo galima pasidžiaugti, kokios problemos aktualios ir tai įtraukiama į strateginį planą“.</p>	<p>E - 4</p> <p>E – 5</p> <p>E - 6</p>

Sudaryta aurores, remiantis ekspertų pasisakymais.

Mokyklų tinklo pertvarkos bendrųjų planų esminėse nuostatose teigiama, kad mokyklose turi būti sudaromos sąlygos plėtoti aukštos kokybės švietimą bei didinti jo prieinamumą. Po du ekspertus iš abiejų savivaldybių (E - 1, E - 3, E - 4, E - 5) teigia, kad planas kuriamas siekiant

geresnės ugdymo kokybės. Tuo tarpu du ekspertai (E - 2, E - 6) teigia, kad mokykla vis dėlto turi būti arčiau namų ir nesutinka su tuo, kad mažose klasėse nukenčia ugdymo kokybė. Tuo tarpu, 2017 metų Valstybinio audito ataskaitoje taip pat teigiama, kad tik keturios savivaldybės, iš 16 audituotų, planuodamos pertvarkyti mokyklų tinklą tarp tikslų arba uždavinių numato gerinti mokinių ugdymo(-si) rezultatus. Kitos 12 savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos tikslus ir uždavinius sieja su mokyklų ir mokymosi aplinkos gerinimu. EBPO ekspertai ataskaitoje „EBPO mokymosi išteklių apžvalga. Lietuva 2016“ taip pat rekomenduoja palaikyti mokyklų tinklo reformos įgyvendinimą ir daugiau dėmesio skirti ugdymo(-si) kokybei gerinti.

Kalbant apie lygių ugdymosi galimybių užtikrinimą, visi ekspertai teigia, kad moksleiviams sudaromos galimybės pasirinkti mokyklą, kuri atitinka jų poreikius ir teikia geros kokybės išsilavinimą, tinkamai organizuojant pavežėjimą.

Mokyklų tinklo planas turėtų būti kuriamas atsiliepiant visos rajono bendruomenės interesus. Tačiau kalbinti Mažeikių rajono ekspertai (E - 1, E - 2, E - 3) teigia, kad planas labiausiai orientuotas į moksleivių interesus, kad jie gautų kokybiškesnį ugdymą, mokydami mokyklose, kurios turi geresnes materialines sąlygas, kvalifikuotesnius mokytojus. Todėl į tėvų, pedagogų, bei politikų pageidavimus nėra atsižvelgiama. Tuo tarpu, Skuodo rajono ekspertai (E - 4, E - 5, E - 6) sako, kad kol kas plane atsižvelgiama ir į moksleivių, ir į pedagogų, ir tėvų interesus, nes vis dar išlaikomos dvi nedidelės pagrindinės mokyklos.

Ekspertai išsakė savo nuomonę ir apie bendrojo mokyklų tinklo pertvarkos plano ryšį su kitais strateginiais rajono planais. Visi Skuodo ir du Mažeikių rajono ekspertai teigia, kad bendrasis planas yra rajono strateginio plano dalis, jis rengiamas remiantis švietimo atstovų siūlymais. Tik vienas ekspertas E - 1 teigia, rajono strateginis planas per daug nekonkretus ir nieko nelemiantis, vykdamas mokyklų tinklo pertvarką.

Mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimas

Kategorija	Teiginiai	Mažeikių rajono savivaldybės ekspertų nuomonė
Pertvarkos nuoseklumas	„Visų pirma gili tos vietos analizė ir žvelgimas 5 metus į priekį rodo mokyklų tinklo pertvarkos nuoseklumą. Trūkumas toks, kad pertvarka vyksta per lėtai, nes daug laiko užtrunkama, kol dėl pertvarkos būtinumo įtikinami politikai“.	E - 1
	„ Planas rengiamas mažiausiai dviems trimis metams, atsižvelgiant į gimstatumo rodiklius Mažeikių rajone, todėl galima sakyti, kad planuojama nuosekliai. Kartais dėl nenumatytų aplinkybių reikia koreguoti planą“.	E - 2
	„ Pertvarka vykdoma nuosekliai, atsižvelgiant į moksleivių skaičiaus dinamiką ir mokytojų skaičių mokyklose“.	E - 3
Sutaupyto lėšų panaudojimas	„Sutaupomos lėšos, kurios paprastai skiriamos mokyklos išlaikymui, aptarnavimui. Tos lėšos nuocina į bendrą rajono biudžeto katilą. Kažkiek gauname, kai paprašome kitų mokyklų remontams, bet visos sutaupytos lėšos tikrai pilnai nesugrįžta į veikiančias mokyklas“.	E - 1
	„Sutaupytas lėšas skiriame tų mokyklų remonto darbams, kurios turi perspektyvą, gyvuos bent 10 metų“.	E - 2
	„Ekonominė nauda tokia, kad nebereikia išlaikyti pustuščių mokyklų techninio ir aptarnaujančio personalo. O sutaupytos lėšos išdalinamos toms mokykloms, kuriose mažiau mokinių, nes tada savivaldybė turi prisidėti prie mokytojų ir aptarnaujančio personalo atlyginimų“.	E - 3
Pavežėjimo organizavimas	„ Kadangi dabar moksleivius veža ne tik geltonieji autobusai, bet ir maršrutiniai autobusų parko autobusai, tai bandome suderinti autobusų tvarkaraščius, kad moksleiviai galėtų grįžti ir vėliau.Taip pat sudaromos sutartys ir su tėvais, apmokama jiems už kurą. Apmokame tik tiems vaikams, kurie važiuoja iš kaimo į miesto mokyklas“.	E - 1
	„ Fiziškai neįmanoma mokinius vežti tik mokykliniais autobusais. Dažniausiai jie veža pradinių klasių mokinius, o maršrutiniais autobusais vežami vyresnių klasių moksleiviai. Žinoma, problemų yra, kada mokiniams reikia ilgiau palaukti autobuso, bet moksleiviai gali rinktis modulius pagal savo poreikius“.	E - 2
	„Pamokos ilgiau užtrunka miesto gimnazijose. Kaimo gimnazijose, kur mažesnis modulių pasirinkimas, vaikams pamokos baigiasi apie 15 valandą, todėl grįžti namo nėra problemos.Būna, kad reikia kai kuriems vaikams palaukti 1-2 valandas, bet prie kiekvieno mokinio negalime prisiderinti“.	E - 3
Požiūris į jungtines mokyklas	„Manau, kad nieko naujo čia nebus, nes Jungtinės mokyklos niekuo nesiskirs nuo seniau buvusių mokyklų skyrių. Kol kas ministerijoje dar nėra sutarimo,kaip čia bus ir kas bus“.	E - 1
	„Manau, kad tai susiję su lėšų taupymu, administravimo sąskaita. Nebebus mažesnėse mokyklose direktorių ir pavaduotojų , o mokyklos bus išlaikytos. Mažeikiams tai būtų tik į gera, nes kaimo mokyklose trūksta direktorių.Apie specialiojo ugdymo skyrių darbą kol kas neturime jokių nurodymų “.	E - 2
	„ Jungtinės mokyklos yra kaip ir laikmečio numatytos, nes labai trūksta mokykloms vadovų, ir taip bus išspręsta problema. Mažeikiai tikrai neplanuoja naikinti specialiojo ugdymo mokyklos, nes ten dirba pedagogai paruošti specialiai tokiam darbu,i ir nėra prasmės ardyti mokyklos“.	E - 3
Pedagogų intesresai	„Uždarius mokyklą, daug mokytojų lieka be darbo, nes pasiūlyti jiems nelabai ką turime, nebent persikvalifikuoti. Tačiau dažniausiai tai būna vyresnio amžiaus	E - 1

	<p>pedagogai ir jiems sunku tai padaryti. Galima sakyti, kad į jų interesus neatsižvelgiame“.</p> <p>„Tai yra skaudžiausia pertvarkos plano dalis, kadangi mokytojams uždarant mokyklas darbų neatsiranda.Nėra mokyklos, nereikia ir mokytojų“.</p> <p>„ Daugelis mokytojų šiuo metu dirbdami kaimo mokyklose nepilnu krūviu turi ieškoti papildomo uždarbio, o mes neturime ką pasiūlyti. Uždarius mokyklą pedagogai tampa bedarbiais, nes mokinių nedaugėja, o tiktai mažėja. Ko labiausiai šiandien trūksta, tai mokyklų vadovų, ypač kaimo mokyklose“.</p>	<p>E – 2</p> <p>E - 3</p>
Teigiami pertvarkos aspektai	<p>„ Siekiama geresnio ugdymo. Pagerėjo mokinių pavežėjimo sąlygos, todėl mažinama miesto ir kaimo atskirtis, nes moksleiviai gali rinktis daugiau neformaliojo ugdymo būrelių, dalyvauti kitoje užklasinėje veikloje“.</p> <p>„ Iš ekonominės pusės žiūrint, tai pinigų kažkiek sutaupoma, bet iš žmogiškasis faktorius šioje vietoje paminamas“.</p> <p>„ Iš mažų mokyklų į dideles mokyklas atėję vaikai gauna geresnį išsilavinimą, nes didžiosios mokyklos turi geresnę ugdymo bazę, stiprius kolektyvus“.</p>	<p>E – 1</p> <p>E - 2</p> <p>E – 3</p>
Neigiami pertvarkos aspektai	<p>„ Daug mokytojų netenka darbo, o savivaldybė jiems pasiūlyti kitą darbą neturi galimybės. Aptarnaujančio personalo darbuotojai taip pat lieka bedarbiais. Uždarant mokyklas sutaupyti pinigai neatitenka 100 proc. švietimui, o lieka bendrame savivaldybės „katilė“. Ministerija žadėjo voais mokyklas aprūpinti geltonaisiais autobusais, bet taip neatsitiko. Nesugebėjome visuomenei pateikti mokyklų tinklo pertvarką kaip pozityvų procesą. Niekas taip nesupriešina švietimo bendruomenės, kaip tinklo pertvarka“.</p> <p>„ Į viską žiūriu daugiau neigiamai. Trūkumas gal būt tas, kad mokytojai netenka darbo. Gaila patatų, virtusių kaimo vaiduokliais. Kai kaime nelieta mokyklos, jauni žmonės nebesikelia gyventi į tą kaimą, nes pirmiausia žiūri, ar bus vaikui arti mokykla. Vaikams važiuojantiems iš kaimo į miesto mokyklas, reikia labai anksti keltis. Žiemą vaikai išeina iš namų naktį ir grįžta naktį“.</p> <p>„ Lieka nenaudojami pastatai, pedagogai papildoma darbo biržos gretas arba emigruoja“.</p>	<p>E - 1</p> <p>E - 2</p> <p>E - 3</p>
Kategorija	Teiginiai	Skudo rajono savivaldybės ekspertų nuomonė
Pertvarkos nuoseklumas	<p>„Pertvarka vykdoma nuosekliai ir sklandžiai, kol neartėja nauji rinkimai. Tada politikai nebežiūri bendros strategijos, o tik savo reitingų, žadėdami, kad mokyklos nebebus uždaromos“.</p> <p>„ Paskutinis mūsų planas parengtas taip, kad nenurodoma, kada kokia mokykla bus uždaryta.“.</p> <p>„ Pervarka pastaruoju metu pas mus kaip ir nevyksta. Stengiamės išlaikyti visas turimas mokyklas, kol neišleistas įsakymas dėl jungtinių klasių naikinimo“.</p>	<p>E – 4</p> <p>E – 5</p> <p>E - 6</p>
Sutaupytų lėšų panaudojimas	<p>„Mūsų kadencijos metu sutaupytos lėšos investuojamos į didžiąsias mokyklas, kad šios mokyklos atitiktų higienos reikalavimus. Pirksime trims mokykloms po 10 kompiuterių. Žodžiu geriname ugdymo sąlygas tose mokyklose, kurios dar išliks“.</p> <p>„ Iš sutaupytų lėšų turiname tas mokyklas, kurios liko. Didžiosioms mokykloms šiemet pirsime kompiuterius. Nemažai pinigų išleidžiama pavežėjimui, geltonųjų autobusiukų remontams, kurui, autobusų parkui mokame už moksleivių vežiojimą“.</p> <p>„ Stengiamės, kad tose mokyklose, kurios dar turėtų išlikti ilgesnį laiką, būtų steigiamos kompiuterių klasės. Mosėdžio gimnazijoje šiemet atsiras didžiulė klasė-laboratorija. Stengiamės, kad mokyklos taptų šiuolaikiškesnės, modernesnės“.</p>	<p>E – 4</p> <p>E – 5</p> <p>E - 6</p>
Pavežėjimo organizavimas	<p>„Skudo rajone mokiniai savo namus gali pasiekti trimis maršrutais, kurie yra sudėlioti taip, kad vaikams nereikėtų labai ilgai laukti. Pavežėjimas priderinamas bet koku atveju“.</p>	E - 1

	<p>„Skuodas turi 14 geltonųjų autobusų, bet jų nepkanka visiems mokiniams pavežėti, todėl dotuojame autobusų parko maršrutus. Stengiamės, kad moksleiviai būtų pavežami laiku, ir galėtų dalyvauti įvairiose mokyklos veiklose“.</p> <p>„Viskas priklauso nuo mokyklos lankstumo. Autobusų tvarkaraščiai derinami prie mokyklos veiklos grafiko. Kol kas apmokame važiavimą ir tiems mokiniams, kurie važiuoja iš miesto į kaimo mokyklas, bet tokių nėra daug“.</p>	<p>E – 2</p> <p>E - 3</p>
Požiūris į Juntines mokyklas	<p>„ Specialiojo ugdymo mokyklos turėtų išlikti, nes ten mokosi vaikai, kuriems reikalinga specialistų pagalba. Tokiems vaikams mokantis normaliose mokyklose, mokykloms paroblemų tik padaugėja. Jungtines mokyklas būtų nebloggerai palikti kaimuose, ypač pradinio ugdymo skyrius. Aš teikiau pasiūlymą ministerijai, kad prijungtų profesines mokyklas prie bendrojo lavinimo mokyklų“.</p> <p>„ Manau, kad Jungtinės mokyklos paskatins uždaryti labiau nutolusias pagrindines mokyklas, paliekant tik pradines klases. Mes jau įkūrėme progimnazijoje specialiąsias klases ir manome, kad teisingai pasielgėme, nes vaikai mokosi bendrauti su „ kitokiais“, negales turinčiais vaikais ir jiems tai nebloggerai sekasi“.</p> <p>„ Rajone galėtų būti bent viena jungtinė mokykla, turinti gerą bazą, kur vaikai įgytų dalį teorinių žinių ir sietų jas su praktinėmis kartu pasirinkdami, koku keliu nori eiti toliau - akademinu ar profesiniu“.</p>	<p>E – 4</p> <p>E – 5</p> <p>E - 6</p>
Pedagogų interesai	<p>„ Šiuo metu kai kurių specialybių pedagogų mums tikrai trūksta. Jeigu ir uždarysime dvi mokyklas, kurios ateityje gali nebeišlikti, tų specialistų visvien trūks. O kitiems (8) pedagogams, kurie gali netekti darbo uždarius mokyklas, galime pasiūlyti persikvalifikuoti, kadangi Skuode trūksta šešių ikimokyklinio ugdymo pedagogų.</p> <p>„ Pedagogų interesai labiausiai ir verčia abejoti mokyklų tinklo pertvarka. Pagal dabartinį pertvarkos planą kol kas neuždarėme nė vienos mokyklos. Šį pavasarį UPC įgyvendina projektą, kuris leis persikvalifikuoti mokytojams ikimokyklinio ugdymo linkme. Vyresnio amžiaus pedagogams tai sudėtingiau“.</p> <p>„ Žmogiškasis faktorius visada labai svarbus, bet jeigu taip atsitiktų, kad dvi mokyklas reikės uždaryti, mokytojus įdarbinti neturime kur“.</p>	<p>E – 4</p> <p>E – 5</p> <p>E - 6</p>
Teigiami pertvarkos aspektai	<p>„Didesnėse mokyklose vaikams nereikia mokytis jungtinėse klasėse, o kaimo mokyklose tokių dar yra“.</p> <p>„ Tėvai realiai žvelgdami į priekį supras, kad vaikui reikia mokyklos, kurioje sutelkta gera ugdymo bazė, kur galima dalyvauti neformaliajame ugdyme ir įgyti papildomų įgūdžių“.</p> <p>„ Atsiranda papildomų resursų gerinti didžiųjų mokyklų materialinę bazę. Vaikai gali rinktis platesnį mokomųjų dalykų spektrą. Mokytojams sudaromos sąlygos dirbti pilnu krūviu“.</p>	<p>E - 4</p> <p>E – 5</p> <p>E - 6</p>
Neigiami pertvarkos aspektai	<p>„ Vaikams papildomas stresas, kai reikia įsiliesti į didelę kolektyvą, dažnai patiria patyčias. Manau, kad ne nuo mokyklos dydžio, o nuo pedagogo kompetencijos pariklauso mokinių pasiekimai“.</p> <p>„Paslauga tolsta nuo žmogaus. Uždarydami mokyklą mes silpniname kaimą“.</p> <p>„ Didėja bedarbystė ir emigracija. Pradinukui sunku anksti keltis, kad pasiektų mokyklą. Grįžta taip pat vėliau nei iš kaimo mokyklėlės“.</p>	<p>E - 4</p> <p>E - 5</p> <p>E - 6</p>

Sudaryta autorės, remiantis ekspertų pasisakymais.

Visi ekspertai tvirtina, kad tinklas pertvarkomas nuosekliai ir atsižvelgiant į mokinių skaičiaus dinamiką planas koreguojamas. Tačiau ekspertai (E - 1, E - 4) pertvarkos nuoseklumą sieja ir su politika bei rinkimais. Jie tvirtina, kad artėjant rinkimams politikai, norėdami pasirodyti

labai geri, stabdo mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimą. Ekspertai (E - 1 ir E - 2) pastebėjo, kad plano vykdymą kartais pakoreguoja moksleivių tėvai, kai paskelbus apie pagrindinių mokyklų struktūros pakeitimą, paliekant tik pradinės klases, pradinukus tėvai išveža į kitą mokyklą. Taip atsitikus, teko uždaryti net tris mokyklas, o tai nebuvo numatyta pertvarkos plane.

LR savivaldos įstatyme nurodoma, kad papildomos ir planą viršijančios biudžeto pajamos, gautos vykdant biudžetą, taip pat sutaupytos lėšos (išlaidos) lieka savivaldybėms, išskyrus kitus įstatymuose nustatytus atvejus. Kalbant apie sutaupytas lėšas, ekspertas E - 1 taip pat teigia, kad šios lėšos pasilieka savivaldybės biudžete ir tik dalį jų gauna tos mokyklos, kurios paprašo. Kiti ekspertai teigia, kad daug lėšų atitenka pavežėjimui, veikiančių mokyklų remontams, šiek tiek skiriama mokyklų ugdymo aplinkos gerinimui. Kaip teigė ekspertas E - 6, Skuode vienoje iš gimnazijų turėtų atsirasti klasė-laboratorija. Lietuvos Pažangos Strategijoje „Lietuva 2030“ teigiama, kad visose mokyklose būtina sukurti tinkamą mokymosi aplinką: gamtos mokslų laboratorijas, menų edukacijos priemonės, sveikatingumo erdves ir kt. Taip pat mokyklose turi būti kuriama kūrybingumui palanki aplinka, kad mokymo galimybių neribotų menki materialiniai ištekliai. Įrodyta, praktinių įgūdžių tobulinimo bazė yra ypač svarbi aukštesniųjų gebėjimų ugdymui. Kol kas savivaldybės nėra pajėgios aprūpinti mokyklas visomis ugdymą gerinančiomis priemonėmis, kurios nurodomos Lietuvos pažangos strategijoje, nes papildomas finansavimas neskiriamas, nebent mokyklos dalyvauja Europos Sąjungos investiciniuose projektuose.

2014–2020 metų Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programos 9 prioriteto „Visuomenės švietimas ir žmogiškųjų išteklių potencialo didinimas“ 09.1.3-CPVA-R-724 priemonės „Mokyklų tinklo efektyvumo didinimas“ projektų finansavimo sąlygų apraše, patvirtintame 2017–02-03, teigiama, kad projektas prisideda prie bendrojo ugdymo mokyklų tinklo veiklos efektyvumo didinimo, tobulinant pradinio, pagrindinio, vidurinių ir progimnazijų, gimnazijų tipo mokyklų tinklą ir gerinant ugdymo kokybę, taip pat pastatų, ugdymo priemonių ir aplinkos modernizavimą, skiriant didelį dėmesį kūrybiškumą skatinančiai ugdymo aplinkai, užtikrinant vaikų saugumą ir pritaikant nenaudojamas švietimo įstaigų patalpas kitoms švietimo reikmėms. Tačiau projektas finansuojamas tik tuo atveju, jeigu kaimo pradinėje mokykloje mokosi ne mažiau kaip 80 mokinių, mieste 264. Progimnazijos tipo mokyklose kaime turi būti ne mažiau kaip 120 mokinių, mieste 388. Pagrindinės mokyklos gali gauti finansavimą, jeigu kaimo mokykloje mokosi ne mažiau 150 mokinių, o mieste 526. Galima teigti, kad tik nedidelė

dalį Mažeikių ir Skuodo rajonų mokyklų gali pretenduoti į Europos Sąjungos paramą, kuriant geresnes ugdymo sąlygas. Vadinasi mokyklų tinklas turi būti optimizuojamas sparčiau.

Tiek Skuodo, tiek Mažeikių rajono ekspertai teigia, kad pavežėjimas organizuojamas gana sklanžiai, nors ir trūksta geltonųjų autobusiukų. Savivaldybės apmoka autobusų parko maršrutus, kurie pritaikomi prie mokinių užimtumo. Tačiau ekspertas E - 3 teigia, kad nors ir derinamasi prie moksleivių užimtumo, tačiau vaikams dažnai tenka ir ilgiau palaukti autobuso.

XVII vyriausybės programoje numatyta steigti Jungtines mokyklas ir bendrojo ugdymo mokyklų su specialiojo ugdymo skyriais tinklus, išskaidant specialiąsias mokyklas. Ekspertai pateikė nuomonę apie šią naujovę. Ekspertai E - 1 ir E - 5 mano, kad tai nieko naujo, nes kai kurios mokyklos taps kitų mokyklų skyriais, kaip būdavo anksčiau. Ekspertai E - 2 ir E - 3 teigia, kad tai laikmečio numatytas sprendimas. Jų manymu, Jungtinės mokyklos išspręstų mokyklų vadovų trūkumo klausimą ir sutaupytų nemažai lėšų, kurios dabar skiriamos mažų mokyklų administravimui. Ekspertai E - 4 ir E - 6 mano, kad neblogai būtų steigti Jungtinę mokyklą, sujungiant profesinio mokymo mokyklą su progimnazija arba gimnazija. Ekspertas E - 5 teigia, kad Skuodas jau įsteigė specialiojo ugdymo klases progimnazijoje, nesulaukę vyriausybės nurodymų.

Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklėse nurodoma, kad rengiant mokyklų tinklo pertvarkos planą, reikia pateikti reorganizuojamų, likviduojamų ar pertvarkomų mokyklų mokytojų kvalifikacijos atnaujinimo ar įdarbinimo planą. Mažeikių rajono ekspertai teigia, kad tokio plano neturi, nes mokytojų įdarbinti nėra galimybių. Tuo tarpu Skuodo rajono ekspertai E - 4 ir E - 5 paaiškino, kad jeigu tektų uždaryti dvi mokyklas, sudarytų galimybes pedagogams nemokamai įgyti ikimokyklinio ugdymo pedagogo specialybę, nes Skuode didėja ikimokyklinio ugdymo specialistų poreikis. Taigi galima teigti, kad Skuode labiau paisoma pedagogų interesų.

Pasak Juodaitytės, Malinauskienės ir Pocevičienės (2012), šalies švietimo politiką formuojančiuose dokumentuose pažymima, kad mokyklų tinklo pertvarka yra būtina ir grindžiama dviem principais: materialijų ir žmogiškųjų išteklių racionalių valdymu, tačiau Mažeikių rajono ekspertai vertindami mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimą įžvelgia daugiau neigiamų aspektų negu teigiamų. Tiek Skuodo, tiek Mažeikių kalbinti ekspertai teigia, kad mokyklų tinklo pertvarkos teigiami aspektai susiję su ugdymo kokybės gerinimu, tobulinant

mokyklų materialinę bazę, didinant neformaliojo ugdymo pasirinkimo galimybes. Taip pat kai kurie ekspertai teigiamu aspektu įvardija lėšų sutaupymą.

Neigiami mokyklų tinklo pertvarkos aspektai, anot daugumos ekspertų, yra tai, kad pedagogai netenka darbo, kas didina bedarbių skaičių ir emigraciją. Moksleiviai, net patys mažiausi, turi anksčiau keltis, vėliau grįžta iš mokyklos, ypač tai sunku žiemą. Kaimai dar labiau silpninami, į juos nebesikelia gyventi jauni žmonės, nes nėra ugdymo įstaigos. Lieka nenaudojami buvusių mokyklų pastatai. Ekspertas E - 1 įvardijo dar vieną neigiamą aspektą, kad Švietimo ministerija nespėja laiku aprūpinti mokyklas geltonaisiais autobusais. Jis teigia, kad mokykla uždaroma, o autobusiukas skiriamas tik po metų. Blogai ir tai, kad savivaldybė tik dalį sutaupytų lėšų atiduoda kitų mokyklų materialinės bazės tobulinimui. Netenkina ir tai, kad pertvarka vyksta labai lėtai. Taip pat visi ekspertai apgailestauja, kad mokyklų tinklo pertvarka labai supriešino švietimo bendruomenę.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, galima pastebėti, kad pertvarkos planuotojai ir vykdytojai teigia, kad pertvarka vyksta gana sklandžiai, gerinama ugdymui palanki aplinka, šiek tiek sutaupoma savivaldybės lėšų, tačiau kartu išvelgia ir tai, kad pertvarka sukelia daug socialinių problemų: gyventuojų mažėjimą kaimuose, didina bedarbybę, emigraciją.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė švietimo reformos ir mokyklų tinklo pertvarkos reikšmingumą ir šių procesų nenutrūkstamumą. Tai sąlygoja visuomenės poreikių didėjimas, inovacijų tobulėjimas, Europos Sąjungos lėšų intervencija. Švietimo organizacijų, veikla privalo remtis esminiais sumanaus valdymo bruožais: operatyviai prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, gebėti reaguoti, priimant tikslingus ir atsakingus visuomenei sprendimus, laiku informuoti apie vykdomas veiklas ir numatomus bei įgyvendinamus pokyčius, užtikrinti grįžtamąjį ryšį su visuomene. Mokyklų tinklo pertvarka priskiriama prie sudėtingų švietimo sistemos pokyčių, nes yra plataus masto ir reikalauja kruopštaus strateginio plano parengimo.
2. Lietuvoje už mokyklų tinklo pertvarkos planavimą ir įgyvendinimą yra atsakingos savivaldybės. Siekiant mokyklų tinklo veiklos efektyvumo, savivaldybėms tenka sudėtingas uždavinys – kurti mokyklų tinklo pertvarkos bendruosius planus, kurių įgyvendinimo rezultatas būtų kokybiškesnis ugdymas ir racionalesnis savivaldybių lėšų panaudojimas.
3. Identifikuojant prielaidas ir veiksnius, lemiančius mokyklų tinklo pertvarką šalyje, pastebėta, kad svarbiausias veiksnys yra mokinių skaičiaus mažėjimas. Šis veiksnys sąlygojamas mažėjančio gimstamumo šalyje, ir didėjančios emigracijos, kurią skatina bedarbystė. Kitas veiksnys, kuris daugiau deklaruojamas strateginiuose dokumentuose, nei vykdomas, tai yra ugdymo kokybės gerinimas. 2017 m. Valstybinio audito ataskaitoje teigiama, kad vykdant bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos planų įgyvendinimą, nesiekama gerinti mokinių ugdymo(-si) rezultatus, o Švietimo ir mokslo ministerija neturi galių priversi savivaldybes tai daryti. Trečiuoju pagal svarbumą veiksniu būtų galima įvardinti tai, kad švietimui skiriamų lėšų didesnė dalis atitenka pedagogų atlyginimams ir pustuščių pastatų išlaikymui.
4. Atlikus Mažeikių ir Skuodo savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos 2016–2020 metų bendrųjų planų lyginamąją analizę, nustatyta, kad abi nagrinėjamos savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos planą parengė atsižvelgdamos į 2011 m. „Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisykles“. Skuodo savivaldybės švietimo skyrius savivaldybės tinklapyje pateikia išsamų bendrąjį Mokyklų tinklo pertvarkos planą, su kuriuo gali susipažinti visuomenė. Tuo tarpu Mažeikių rajono švietimo skyrius savivaldybės tinklapyje skelbiamos tik mokyklų struktūros pertvarkymo, mokyklų uždarymo datos, nepateikiant švietimo būklės analizės, bendrųjų nuostatų ir kitos informacijos. Su šia informacija galima susipažinti tik apsilankius švietimo skyriuje.

Galima teigti, kad nepakankamas informacijos pateikimas visuomenei viešai sudaro prielaidas kelti klausimus dėl tinklo pertvarkos veiksmingumo ir eigos.

5. 2017 m. Valstybinėje audito ataskaitoje teigiama, kad Lietuvoje vykdoma mokyklų tinklo pertvarka nėra efektyvi, nes išlaidos nesukomplektuotoms (mažoms) klasėms išaugo daugiau nei 2,5 karto. Mažos ir jungtinės klasės neužtikrina gerų rezultatų. Galima pastebėti, kad Mažeikių ir Skuodo savivaldybių bendruosiuose mokyklų tinklo pertvarkos planuose nenumatyta pirmiausia uždaryti tas mokyklas, kuriose moksleiviai ugdomi jungtinėse klasėse.

6. Ekspertų nuomonės raiškoje Skuodo ir Mažeikių savivaldybių ekspertai įvardija tokius bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimo **privalumus**:

- sutaupius lėšų, uždarytų mokyklų sąskaita, galima pagerinti kitų mokyklų materialinę bazę, dėl ko gali pagerėti ugdymosi pasiekimai;
- moksleiviai turi didesnę galimybę rinktis mokymo programų modulius, dalyvauti neformaliojo ugdymo užsiėmimuose, projektinėse veiklose;
- didžiosios mokyklos organizuoja moksleivių pavežėjimą, todėl moksleiviai gali lengviau pasiekti mokyklas;

Ekspertų nuomonės raiškoje Skuodo ir Mažeikių savivaldybių **probleminiais aspektais** bendrojo lavinimo mokyklų pertvarkos kontekste įvardija:

- mokyklų uždarymas susijęs su rajonų demografinė situacija; daugiausiai nerimo kelianti situacija yra kaimuose, kuriuose mažėja gyventojų skaičius, neatvyksta gyventi jauni žmonės;
- uždarant mokyklas savivaldybės planuoja, kam bus panaudoti tušti pastatai, ieško jiems naujų savininkų, tačiau dauguma buvusių mokyklų pastatų taip ir lieka nenaudojami, nes neatsiranda žmonių, kurie norėtų investuoti į atokiaose kaimo vietovėse esančius pastatus;
- savivaldybės skiria nepakankamai sutaupytų lėšų dar veikiančių mokyklų infrastruktūros ir materialinei bazei stiprinti; stebimas netolygus finansavimas mokykloms, kas prisideda prie netolygios mokyklų infrastruktūros, fizinės aplinkos ir materialinės bazės gerinimo. Ypač nukenčia tos mokyklos, kurios yra įtrauktos į bendruosius mokyklų tinklo pertvarkos planus ir joms grėsia uždarymas arba restruktūrizacija;
- mokyklų uždarymas susijęs su moksleivių pavežimu iki mokyklų, vis tik, mokyklos nepakankamai aprūpinamos geltonaisiais autobusais, be to, mokyklos tolsta nuo vaikų, vaikai nemažai laiko sugaišta keliaudami į mokyklas;

- didėjant bedarbystei ir emigracijai, nemažai kvalifikuotų pedagogų ir kitų mokyklos darbuotojų netenka darbo;
- mokyklų tinklo pertvarką ne retai stabdo politikai, ypač prieš rinkimus;
- pertvarkos vykdymas supriešina švietimo bendruomenes.

7. Mokyklų tinklo planų įgyvendinimo tobulinimo kryptys:

- norint pagerinti švietimo būklę, reikia imtis kompleksinių priemonių: būtina gerinti mokyklų aprūpinimą ugdymo priemonėmis; stiprinti infrastruktūrą ir materialinę bazę; keisti mokytojų darbo apmokėjimo sistemą, kad į mokyklas ateitų dirbti jauni pedagogai; pagreitinti mokyklų tinklo optimizavimą, atsisakant jungtinių klasių.
- būtina labiau atsižvelgti į pedagogų interesus, numatant jų perkvalifikavimo ir įdarbinimo galimybes;
- mažėjantis mokinių skaičius kaimo pagrindinėse mokyklose, verčia savivaldybes priimti nepopuliarius sprendimus, uždarant mokyklas. Tačiau galimos ir kitokios alternatyvos, keičiant mokyklų paskirtį, pasinaudojant ES Struktūrinių fondų teikiamomis galimybėmis, pertvarkyti kaimo mokyklas į daugiafunkcinius centrus, sudarant galimybę organizuoti ir neformalųjį švietimą, tenkinti socialinius ir kultūrinius kaimo bendruomenių poreikius;

Svarbu mokyklų tinklo pertvarką ne tik tęsti, bet ir formuoti naujas strategines vizijas, atskaitos tašku laikant visų pirma ugdytinių interesus ir galimybes teikti kokybišką švietimą visiems už prieinamą kainą.

Patvirtintas šis ginamasis teiginys:

Mokyklų tinklo pertvarka Mažeikių ir Skuodo rajonų savivaldybėse remiasi strateginiais ketinimais optimizuoti bendrojo lavinimo mokyklų tinklą, užtikrinant tinkamas ugdymui infrastruktūros ir materialinės bazės sąlygas, tačiau netolygus finansavimas mokykloms prisideda prie nepakankamos mokyklų infrastruktūros, fizinės aplinkos ir materialinės bazės gerinimo

REKOMENDACIJOS

Lietuvos Respublikos Vyriausybei

1. Atsižvelgiant į strateginiuose dokumentuose švietimui keliamus tikslus, būtina užtikrinti efektyvų ir ugdymo reikmes atitinkantį mokyklų finansavimą, kuris šiandien nebetenkina mokyklų poreikius ir siekia tik 4,6 proc. nuo BVP, kai tuo tarpu Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacijos (UNESCO) ir Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD - EBPO) rekomenduoja ne mažesnę nei 6 proc. nuo BVP valstybės biudžeto dalį skirti švietimui.

2. Būtina keisti arba tobulinti mokinio krepšelio metodiką, skiriant papildomai lėšų inovatyvių ugdymo priemonių įsigijimui, kitoms pažintinėms ir kultūrinėms veikloms finansuoti.

Švietimo ir mokslo ministerijai

Švietimo ir mokslo ministerija turėtų sparčiau aprūpinti mokyklas geltonaisiais autobusais. Bent po vieną geltonąjį autobusą šiuo metu turi 65 proc. kaimo mokyklų, 29 proc. – miesto mokyklų, 52 proc. gimnazijų, 49 proc. progimnazijų ir pagrindinių mokyklų, 12 proc. pradinių mokyklų. Ministerija parengė mokyklų aprūpinimo geltonaisiais autobusais planą 2018- 2020 metams, tačiau autobusai turėtų pasiekti mokyklas greitesniais tempais.

Savivaldybėms

1. Siekiant kokybiškesnio moksleivių ugdymo, savivaldybės turėtų ryžtingiau pertvarkyti mokyklas, kuriose vaikai mokosi jungtinėse klasėse, nelaukiant Vyriausybės sprendimų. Juo labiau, kad savivaldybės pačios gali apsispręsti, kaip optimizuoti mokyklų tinklą.

2. Savivaldybės visas sutaupytas lėšas, o ne dalį jų, turėtų skirti veikiančių mokyklų materialinės bazės stiprinimui ir pedagogų kvalifikacijos kėlimui, perkvalifikavimui.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bakonis, E. (2016). Mokytojų skaičius: perteklius ar trūkumas? *Švietimo problemos analizė*, Nr.3 (146)
2. Balčiūnas, S.; Juozaitienė, L.; Rudytė, D.; Tijūnaitienė, R. (2014). *Bakalauro studijų darbų rengimo metodinės rekomendacijos*. Vilnius: BMK
3. Bartaševičius, R., (2012). Švietimo decentralizacija ir savivaldybių funkcijos. *Švietimo naujienos*, Vilnius, ŠMM, Nr.1(312)
4. Bitinas, B.; Rupšienė, L.; Židžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda.
5. Chlivickas, E.; Melnikas, B. (2016). *Viešasis valdymas: aktualijos ir sprendimai globaliacijos ir žinių visuomenės kūrimo sąlygomis*. Monografija.. Vilnius: VGTU Technika, p. 7.
6. Domarkas, V. (2011). Naujųjų viešojo administravimo raidos tendencijų kritinė analizė. Raipa, A. (Red.) (2011). *Naujoji viešoji vadyba*. Kaunas: Technologija. p. 18- 24.
7. Duoblienė, L. (2010). Švietimo politika ir globalizacija: nacionaliniai ir supranacionaliniai ypatumai. *Švietimo politikos problemos*. Acta paedagogica Vilnensia, p.69- 84.
8. Education in Lithuania, Reviews of National Policies for Education. OECD.2017 Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/countries/lithuania/education-in-lithuania-9789264281486-en.htm>
9. Europos Komisijos Strategija „Europa 2020“. Prieiga per internetą: <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/Strategija%202020%20LT.pdf>
10. European Commission > EACEA National Policies Platform > Eurydice. Prieiga per internetą: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/fundamental-principles-and-national-policies-44_lt
11. Europos Sąjungos fondų investicijų veiksmų programa. 2014 – 2020 m. Prieiga per internetą: <http://www.esinvesticijos.lt/lt/dokumentai/2014-2020-metu-europos-sajungos-fondu-investiciju-veiksmu-programa>
12. Fullan, M. (2015). A Golden Opportunity: The California Collaborative for Educational Excellence as a Force for Positive Change. Prieiga per internetą: https://michaelfullan.ca/.../CCEE-Opportunity_FINAL_1.7.2015.pdf
13. Gaižauskaitė, I.; Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: MRU.
14. Gaižauskaitė, I.; Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Valstybės įmonė Registrų centras.

15. Geros mokyklos koncepcija, 2013 . Vilnius. Prieiga per internetą: http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2015/08/GM_koncepcija_11-121-V.V..pdf
16. Gražytė, A. (2016). Kas lėmė mokyklų tinklo pertvarką ir naujų tipų mokyklų atsiradimą? *Švietimo politikos analizė*. Nr.2. Prieiga per internetą: www.sac.smm.lt/wp-content/uploads/2016/09/Progimnazijos.pdf Žiūrėta 2017- 05- 15
17. Gumuliauskienė. A.; Gricienė, D. (2010). Strateginis veiklos planavimas mokykloje: Realios situacijos vertinimas. *Acta Paedagogica Vilnensia*. Nr. 25, p. 110- 126. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/acta-paedagogica-vilnensia/article/view/3004>
18. Gumuliauskienė. A.(2013). Švietimo politikos formavimas ir įgyvendinimas: dermės aspektas. *Švietimas: politika, kokybė, vadyba*, Nr. 1 (13), p.19- 39.
19. Gumuliauskienė, A.(2014). *Švietimo politikos įgyvendinimas švietimo organizacijų kaitos sąlygomis*. Vilnius: BMK, p.15.
20. Hopkins, D.; Ainscow, M.; West, M., (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto Alba, p. 39.
21. Išoraitė, M., (2012). Teoriniai strateginių pokyčių aspektai. *MRU. Business systems and economics Nr. 2* (2), p. 130-145.
22. James, A. F.; Stoner, R.; Edward Freeman, Daniel R.; Gilbert, Jr. (2005). *Vadyba*. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
23. Juodaitytė, A.; Malinauskienė, D.; Pocevičienė, R.; ir kt.(2012). Regioniško principo raiška mokyklų tinklo pertvarkoje ir pasekmės kaimo vaikų socialinei gerovei. *Acta humanitarica universitatis Saulensis*. T.14, p.417-428.
24. Kaip vykdoma mokyklų tinklo pertvarka (ŠMM). Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/uploads/.../svietimas/.../Kaip%20vykdoma%20tinklo%20pertvarka>.
25. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Lucilijus.
26. Kiurienė, V. (2014). Viešojo valdymo pokyčiai ir jų įtaka vietos savivaldai. *Mokslo darbai Academic Papers*, Nr. 5 (1), p.167- 174. Prieiga per internetą: https://www.slk.lt/sites/default/files/studies_in_contemporary_society_2014.pdf
27. Kokybiškai dirbančių mokyklų vertinimo modelio sukūrimo studija (2012). Vilnius. Prieiga per internetą: http://www.nmva.smm.lt/wp-content/uploads/2015/12/ES-projekto_Gera_mokykla_studija-2012.pdf
28. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/2030.pdf>
29. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas (2011). Vilnius: ŠCA.

30. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl mokyklų aprūpinimo geltonaisiais autobusais 2018- 2020 m. projekto patvirtinimo“.TAR, 2017-07-17, Nr. 12315
31. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas. *Valstybės žinios*, 2011,Nr.38-1804
32. LRV 2011 m. birželio 29 d. nutarimo Nr. 768 „Dėl Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“ pakeitimo. *Valstybės žinios*, 2011,Nr. 79-3869.
33. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas.*Valstybės žinios*, 2006, Nr. 77-2975
34. Lietuvos Respublikos Vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*, 1994-07-20, Nr. 55-1049
35. Lietuvos švietimas nuo švietimo užuomazgų iki nepriklausomybės paskelbimo 1990–ais metais. Prieiga internetu: https://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/katedros/viesojo_administravimo_katedra/paskaitu_konspektai/
36. *Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose 2017. Mokytojas*. Prieiga per internetą: <https://www.smm.lt/uploads/documents/kiti/Svietimas%20regionuose%202017.pdf>
37. *Lietuvių žodynas*. Prieiga per internetą: www.lietuviuzodynas.lt.
38. Martinkus, B; Stoškus, S.; Beržinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai*. Šiaulių universitetas.
39. Mažeikių rajono savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos 2016-2019 m. bendrasis planas. Prieiga per internetą : www.mazeikiai.lt/veikla/veiklos-sritys/svietimas
40. *Mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijos* (2004). Prieiga per internetą: https://www.smm.lt/uploads/documents/svietimas/kiti/MokTinklas_1-113.pdf
41. Mikulskienė B.; Pitrėnaitė- Žilienė B.; Jankauskienė (2013).*Interesų raiška viešojo valdymo institucijose*. Mokslo studija. Vilnius : MRU.
42. Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas „Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo“. *Valstybės žinios*. 2012,Nr. 144-7430.
43. *OECD Reviews of School Resources: Lithuania 2016*. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/countries/lithuania/oecd-reviews-of-school-resources-lithuania-2016-9789264252547-en.htm>
44. Pansiri, N., O, (2014). Managing educational change: A critique of the top- down primary school management development project in Botswana. *Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 2, No.12 , p. 26-37.

45. Petrauskienė, R.(2010).Strateginis planavimas viešajame administravime. Raipa, A.(Red.), *Įvadas į viešąjį valdymą* (59- 69). Kaunas : Technologija.
46. Popadopoulou,V.; Yirci,R.(2013). Rethinking Decentralization in Education in terms of Administrative Problems, *Edupij. Volume 2. ISSUE 1–2* , p. 7–18.
47. Raipa, A. (2010) *Įvadas į viešąjį valdymą*. Kaunas : Technologija.
48. Raipa, A. (Red.) (2012). *Modernus viešasis valdymas*. Kolektyvinė monografija. Kaunas: Vitae Litera.
49. Raipa, A. (2014). Viešojo valdymo evoliucija XXI amžiuje: priežastys, struktūra, poveikis. *Tiltai*, Nr.2 . ISSN 1392-3137.
50. Sakalas, A.; Savanevičienė, A.; Girdauskienė, L. (2016). *Pokyčių valdymas*. Kaunas: Technologija.
51. Sande, O. A.; Walela, K.B.; Wamukoya, O. (2015). Change Management And Performance Of Public Secondary Schools In Siaya Sub County. *International journal of scientific and technology research*.Nr.4, p. 162- 174.
52. Septynioliktos Lietuvos Respublikos Vyriausybės programa. TAR, 2016-12-13, Nr. 28737
53. Skuodo rajono savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinkle pertvarkos 2016–202 metų bendrasis planas. Prieiga per internetą : <http://www.skuodas.lt/go.php/Skyriai253806703>
54. Šaparnienė, D., Krupavičius, A.(Red.) (2013). *Viešasis valdymas: koncepcijos ir dimencijos*. Mokslo studija. Vilnius: BMK, p.40.
55. Targamadžė, V., Švietimo reformatoriai, pirmiausia perskaitykite bent dvi knygas. 2017 m. sausio 6d.Prieiga per internetą: <http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/v-targamadze-svietimo-reformatoriai-pirmiausia-perskaitykite-bent-dvi-knygas.d?id=73372188>
56. Ušinskaitė, D. (2012). Kaimo vaikų ugdymo kokybės užtikrinimas po mokyklų tinklo pertvarkos: X mokyklos atvejo analizė (magistro darbas, Šiaulių universitetas).
57. Urbanovič, J. (2009). Aspects of decentralization in management reforms of the education system in Lithuania. *Public policy and administration*. Nr. 30, p. 102-113.
58. Vaicekauskienė. V.(2012) Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 m.: tikslai, problemos, tobulinimo kryptys. *ŠPA*. Nr. 17 (81).
59. Vaicekauskienė. V.(2013) Nepriklausomos valstybės švietimo kūrimo pamokos: 1988-2012 . *ŠPA*, Nr. 14 (100)).
60. Valackienė, A., Trofimovas, V.(2015). Pokyčių komunikacija viešajame sektoriuje : tyrimo metodologinis konstruktas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 73, p.121-141 Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2015.73.7>

61. *Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003–2012. Medžiaga diskusijoms.* Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras. 2012, p. 3.
62. *Valstybinė švietimo 2013-2022 metų strategija.* Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras 2014. p. 25- 26.
63. *Valstybinio audito ataskaita. Ar gali gerėti Lietuvos mokinių pasiekimai?* 2017 m. lapkričio 28 d. Nr. VA-2017-P-50-1-20 Prieiga per internetą: https://www.vkontrole.lt/audito_ataskaitos.aspx?tipas=2
64. Valuckienė, J.; Balčiūnas, S.; Katiliūtė, E. ir kt. (2015). *Lyderystė mokymuisi : teorija ir praktika mokyklos kaitai.* Monografija. Šiauliai.: Titnagas, p. 24-25.
65. Vienažindienė, M.; Kochanskaitė Ž. (2016). Viešojo sektoriaus institucijų veiklos tobulinimas taikant subalansuotą rodiklių sistemą. *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka.* Nr.16 ISSN 2335-2035.
66. Wallace, M.; Pocklington, K.(2002). *Managing Complex Educational Change.* London and New York.
67. Zakarevičius, P.(2011). Organizacijų vadyba.Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas.
68. Želvys. R. (2000) Švietimo vadyba ir kaita . Vilnius: Pedagoginis Institutas.
69. Želvys, R.(2009), Visuomenės požiūris į švietimo reformą: kas pasikeitė per 20 metų. *Pedagogika*, Nr. 95, p.24- 27
70. Želvys, R.(2015). Geros mokyklos link. Švietimo vadyba: nuo tradicinio administravimo link šiuolaikinės lyderystės. *Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra.*p. 16- 24
71. Žydžiūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija.* Mokomoji knyga . Klaipėda:Klaipėdos Valstybinė Kolegija

PRIEDAI

1 priedas

INTERVIU KLAUSIMYNAS

Esu Loreta Visminienė, Šiaulių universiteto Viešojo valdymo magistro studijų studentė. Rašau darbą tema „Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka, įgyvendinant 2016-2020 metų bendrąjį planą: Mažeikių ir Skuodo savivaldybių lyginamoji analizė“. Atlieku tyrimą, norėdama iširti bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos, įgyvendinant 2016- 2020 m. bendrąjį planą, situaciją, stiprybes ir probleminius aspektus, tyrimo atveju pasirenkant Mažeikių ir Skuodo savivaldybes. Jūsų asmeniniai duomenys tyrimo rezultatuose bus užkoduoti ir žinomi tik tyrimo autoriui. Jūsų atsakymai bus panaudoti apibendrinant tyrimo rezultatus.

1. Įvertinkite mokyklų tinklo pertvarkos būtinumą Mažeikių/ Skuodo rajone.
2. Ar Jūsų manymu, 2016- 2020 m. mokyklų tinklo pertvarkos planas parengtas siekiant kokybiškesnio švietimo ir jo valdymo? Kodėl taip manote?
3. Ar mokyklų tinklo pertvarka vykdoma nuosekliai? Kokius trūkumus įžvelgtumėte?
4. Kaip mokyklų tinklo pertvarkos planas siejasi su kitais strateginiais rajono dokumentais?
5. Kaip savivaldybė planuoja panaudoti uždarytų mokyklų erdves, ar turi tam planą?
6. Kokia ekonominė mokyklų tinklo pertvarkos nauda? Ar turima vizija, kur, kokiems tikslams bei projektams bus panaudotos sutaupytos lėšos?
7. Kokią įtaką mokyklų tinklo pertvarkai turi „mokinio krepšelis“?
8. Naujos vyriausybės programoje numatyta kurti Jungtines mokyklas, taip pat bus kuriami bendrojo ugdymo mokyklų su specialiojo ugdymo skyriais tinklai, išskaidant specialiąsias mokyklas. Koks jūsų požiūris į tokią naujovę?
9. Pagal Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymą, Mokyklų tinklo pertvarkos bendrojo plano projektas turi būti derinamas su įvairiomis interesų grupėmis. Su kokiomis grupėmis buvo aptariamas plano projektas, kur skelbiamas? Kieno konkrečiai poreikius atliepia šis planas?

10. Ar mokyklų tinklo pertvarka didina konkurenciją tarp mokyklų? Kuo tai pasireiškia?
11. Keletas pagrindinių mokyklų, turėjusių tapti pradinėmis, paskelbus apie mokyklų pertvarką, uždarytos, staiga nebelikus moksleivių. Ar toks sprendinys, Jūsų manymu atitinka mokyklų tinklo pertvarkos planą?
12. Iš kaimo vietovių moksleiviai į mokyklas vežiojami geltonaisiais autobusais. Vienuoliktose klasėse moksleiviai renkasi įvairius mokymosi modulius. Pamokos kartais baigiasi 18-19 val. Kaip sprendžiama galimybė rinktis pagal poreikius mokymosi modulius, derinantis prie mokyklinių autobusų grafiko?
13. Ar mokyklų tinklo pertvarka iš esmės nepažeidžia atskirų socialinių grupių interesus, užtikrinant lygias mokymosi galimybes, dalyvavimą neformaliajame švietime. Kodėl taip teigiate?
14. Ar mokyklų tinklo pertvarkos planas parengtas taip, kad užtikrintų geografinį įvairių mokymo programų prieinamumą? Kodėl taip teigiate?
15. Ar Jūsų manymu teisinga, kad dabar vyresnių klasių moksleiviai gali rinktis mokyklą 40 km atstumu, juos vežant į pageidaujama mokyklą? Kaip vertinate tokį sprendinį? Kokie privalumai ir trūkumai?
16. Kaip įgyvendinant pertvarką, atsižvelgiama į pedagogų interesus?
17. Kaip galėtumėte palyginti prieš tai buvusį ir dabartinį planą? Kas geriau ir daugiau daroma?
18. Įvardinkite Jūsų manymu, teigiamus ir neigiamus mokyklų tinklo pertvarkos aspektus.