

Mokyklų tinklo  
**pertvarkos**  
metodinės  
rekomendacijos

UDK 371(474.5)  
Mo-53



ŠVIETIMO IR MOKSLO MINISTERIJA



MOKYKLŲ TOBULINIMO PROGRAMA  
D KOMPONENTAS

Igyvendindama Mokyklų tobulinimo programą, Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija parengė Mokyklų tinklo pertvarkos metodines rekomendacijas. Jos skirtos savivaldybių politikams, valstybės tarnautojams, švietimo darbuotojams, taip pat visiems besidomintiems mokyklų tinklo optimizavimu. Rekomendacijose pateikiami patarimai, kaip pasirengti optimizuoti mokyklų tinklą, lanksčiai planuoti ir koordinuoti mokyklų tinklo pertvarką, valdyti sudėtingus pertvarkos procesus tam tikromis aplinkybėmis, mažinti dėl pertvarkos kylančią įtampą.

## LIETUVOS RESPUBLIKOS ŠVIETIMO IR MOKSLO MINISTRAS

### ĮSAKYMAS

#### DĖL MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS METODINIŲ REKOMENDACIJŲ

2004 m. spalio 6 d. Nr. ISAK-1554

Vilnius

Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. gegužės 28 d. nutarimo Nr. 759 „Dėl Mokyklų tobulinimo programos patvirtinimo“ (Žin., 2002, Nr. 54-2130) 4 punktu:

1. P r i t a r i u Mokyklų tinklo pertvarkos metodinėms rekomendacijoms (pridedama).

2. R e k o m e n d o j u savivaldybėms ir apskričių viršininkams, įgyvendinant Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. birželio 14 d. nutarimo Nr. 745 „Dėl mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“ (Žin., 2004, Nr. 95-3509) 2 ir 3.1.1 punktus, vadovautis šio įsakymo 1 punkte pritartomis rekomendacijomis.

*Švietimo ir mokslo ministras*

*Algirdas Monkevičius*

*Parengė:* Virginija Bajoriūnaitė, Dalia Brazienė, Valentinas Gendvilis, Henrik Danulevič, Albinas Kalvaitis, Virginija Kazakauskienė, Regina Klepačienė, Gražina Lungienė, Aldona Rekytė, Mirga Skakunova, Stanislava Strolaitė, Jonas Vasiliauskas.

*Talkino:* Danguolė Andrijauskienė, Julija Karpavičienė, Rimantas Savickas, Pranas Speteliūnas, Jovita Urbonienė, Jevgenij Valiučko.

*Konsultavo:* Didžiosios Britanijos Lisco universiteto profesorius Harry's Tomlinsonas ir Bato universiteto profesorius Mike'as Wallace'as.

*Viršelyje panaudotos Egidijaus Skipario fotografijos*

*Viršelio dailininkas Rimantas Tumasonis*

*Maketavo Marė Trečiokaitė*



*Svarbiausias mokyklų tinklo pertvarkos tikslas – mokinio gerovė. Gerai sutvarkytas tinklas – tai patogiai pasiekiamas, jauki, gerai aprūpinta mokymo priemonėmis mokykla, stiprūs mokytojai, modernūs jų darbo metodai, mokyklų bendradarbiavimas ir palankios tolesnio mokinio mokymosi galimybės.*

*Šiais metais savivaldybės gavo sudėtingą uždavinį – pagal Vyriausybės nutarimą parengti mokyklų tinklo pertvarkos 2005–2012 m. bendruosius planus.*

*Norint, kad mokyklų tinklas užtikrintų švietimo kokybę, prieinamumą ir lygias galimybes, nepakanka vadovautis direktyvomis. Būtina išnagrinėti situaciją vietoje, matyti demografines tendencijas, derinti valstybinės ir regioninės politikos siekius, vietos bendruomenės poreikius bei finansavimo galimybes. Turėtų būti apmąstyta kiekvieno vaiko kelias į mokyklą. Mokyklų tinklo pertvarka bus sėkmingesnė, jei viešai bus tariamasi, konsultuojamasi, bus priimami suderinti sprendimai.*

*Mokyklų tinklą pradėta pertvarkyti prieš penkerius metus. Įgijome vertingos patirties, kurią jau galima apibendrinti ir ja vadovautis. Teorija, sujungta su praktika, įgalino parengti Mokyklų tinklo pertvarkos metodines rekomendacijas.*

*Nuoširdžiai dėkoju Klaipėdos miesto, Kauno, Mažeikių, Pasvalio, Šalčininkų ir Varėnos rajonų savivaldybių bendruomenėms, įsijungusioms į bandomąjį projektą ir savo patirtį pateikusioms šiame leidinyje bei Švietimo ir mokslo ministerijos darbo grupei. Tikiuosi, kad Mokyklų tinklo metodinės rekomendacijos bus labai naudingos savivaldybėms planuojant, įgyvendinant ir įtvirtinant mokyklų tinklo pertvarką savoje teritorijoje.*

*Visiems linkiu gražių ir sėkmingų darbų užtikrinant kiekvienam Lietuvos gyventojui nuo mažiausio iki brandžiausio amžiaus palankias sąlygas mokytis.*

*Švietimo ir mokslo ministras dr. Algirdas Monkevičius*

## TURINYS

SANTRAUKA .....	6
PRATARMĖ .....	8
ĮVADAS .....	9
Mokyklų tinklo pertvarką lemiantys veiksniai .....	10
1. Bendrojo lavinimo prieinamumo ir lygių galimybių jį įgyti didinimas .....	10
2. Mokyklos struktūra ir ugdymo turinio reforma .....	12
3. Mokyklinio amžiaus vaikų skaičius .....	12
4. Mokinių ir mokyklų skaičius .....	15
5. Mokinių skaičius klasėje. Mokinių ir mokytojų skaičiaus santykis .....	15
6. Mokinių skaičius mokyklose ir mokymosi sąlygos .....	16
7. Pagrindinio ir vidurinio išsilavinimo siekiančiųjų mastai profesinėse mokyklose .....	16
8. Specialiųjų poreikių mokinių ugdymas .....	17
7. Mokymosi kaštai labai mažose mokyklose .....	18
8. Tuščios mokymosi vietos .....	18
9. Bendrojo lavinimo sistemos veiksmingumas .....	19
Mokyklų tinklo pertvarkos strateginis tikslas ir nuostatos .....	20
Mokyklų tinklo pertvarka – sudėtingas pokyčių procesas .....	22
MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS INICIJAVIMO STADIJA .....	26
MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS BENDROJO PLANO RENGIMAS .....	29
I e t a p a s. Duomenų rinkimas .....	29
1. Švietimo konteksto rodikliai .....	30
1. 1. Demografinės būklės rodikliai .....	31
1. 2. Ekonominės ir socialinės būklės rodikliai .....	32
1. 3. Kultūrinės būklės rodikliai .....	32
1. 4. Ugdymosi poreikių tenkinimo rodikliai .....	33
2. Mokinių skaičiaus kaitos rodikliai .....	33
3. Ugdymo kokybės rodikliai .....	33
3. 1. Mokinių pasiekimai .....	33
3. 2. Mokymosi sėkmingumas .....	33
4. Mokyklų pastatų ir patalpų rodikliai .....	35
5. Mokytojų ir kitų mokyklos darbuotojų rodikliai .....	35
6. Mokinių vežiojimo rodikliai .....	36
7. Mokyklų tinklo efektyvumo rodikliai .....	37
II e t a p a s. Tikrosios švietimo būklės analizavimas ir raidos prognozavimas .....	38
Demografinis, ekonominis, socialinis ir kultūrinis švietimo kontekstas .....	40
Mokyklos .....	40
Mokiniai .....	40
Ugdymo kokybė .....	40

Mokyklų pastatų būklė bei kabinetų ir patalpų atitiktis mokyklos tipui .....	41
Mokytojai .....	41
Mokinių vežiojimas .....	41
Mokyklų tinklo efektyvumas .....	41
III e t a p a s. Esamos švietimo būklės privalumų, trūkumų bei pavojų ir galimybių nustatymas .....	41
IV e t a p a s. Savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos strateginio tikslo ir uždavinių 2012 metams bei pagrindinių rezultatų rodiklių formulavimas .....	43
V e t a p a s. Mokyklų tinklo pertvarkos prioritetų 2007 metams nustatymas .....	46
VI e t a p a s. Mokyklų tinklo pertvarkos pagrindimo rengimas .....	46
1 dalis. Mokinių skaičius .....	48
2 dalis. Ugdymo kokybė .....	49
3 dalis. Mokyklų pastatai ir patalpos .....	52
4 dalis. Mokytojai .....	53
5 dalis. Mokyklos, kuriose yra neatidėliotinai sprendžiamų problemų .....	54
6 dalis. Siūlymai mokyklų tinklo pertvarkai .....	54
VII e t a p a s. Viešosios konsultacijos, derinimas su įvairiomis interesų grupėmis .....	59
VIII e t a p a s. Mokyklų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo, vidaus struktūros pertvarkos ir pertvarkymo plano sudarymas .....	62
IX e t a p a s. Mokytojų kvalifikacijų atnaujinimo ir naujų darbo vietų kūrimo plano rengimas ..	64
X e t a p a s. Mokinių vežiojimo užtikrinimo plano rengimas .....	67
XI e t a p a s. Sutaupytų lėšų reinvestavimo programos rengimas .....	67
XII e t a p a s. Numatomos mokyklų tinklo pertvarkos vertinimas .....	68
XIII e t a p a s. Bendrojo plano projekto viešieji svarstymai, derinimas su įvairiomis interesų grupėmis .....	70
XIV e t a p a s. Siūlymų mokyklų tinklo pertvarkai koregavimas .....	73
XV e t a p a s. Mokyklų tinklo pertvarkos bendrojo plano teikimas savivaldybės tarybai .....	73
MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS ĮGYVENDINIMO STADIJA .....	74
MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS ĮTVIRTINIMO STADIJA .....	76
Naudota literatūra .....	78
PRIEDAI .....	79
1 p r i e d a s. Duomenų rinkimo lentelės ir pildymo paaiškinimai .....	79
2 p r i e d a s. Patarimai dėl mokyklų žemėlapių rengimo .....	111
3 p r i e d a s. Žemėlapių pavyzdžiai .....	114
4 p r i e d a s. Mokyklų tinklo pertvarkos bendrojo plano pavyzdys .....	128
5 p r i e d a s. Bendrojo plano sudedamųjų dalių pavyzdžiai .....	161
6 p r i e d a s. Mokyklų tinklo pertvarkos pagrindimo pavyzdžiai, naudoti viešosiose konsultacijose ir svarstymuose .....	191

## SANTRAUKA

*Mokyklų tinklo savivaldybėje pertvarkos paskirtis* – sukurti sąlygas, leidžiančias kiekvienam mokiniui įgyvendinti savo teisę į kokybišką švietimą, pedagoginę, psichologinę, specialiąją pedagoginę pagalbą, išsilavinimo įgijimą pagal valstybės nustatytus standartus.

*Mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijos* skiriamos savivaldybių politikams, valstybės tarnautojams, švietimo darbuotojams siekiant padėti sklandžiau pertvarkyti mokyklų tinklą: tinkamai pasiruošti priimti sprendimus, juos įgyvendinti valdant sudėtingus mokyklų tinklo pertvarkos procesus bei mažinant dėl pertvarkos kylančią socialinę įtampą.

Rekomendacijos rengtos remiantis šėšių savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos planų rengimo patirtimi, kuria gali pasinaudoti ir kitos savivaldybės.

Rekomendacijos pataria, kaip atsakyti į tris svarbius klausimus:

- 1) kaip įsitikinti, ar esamas mokyklų tinklas yra veiksmingas ir racionalus?
- 2) į ką reikia atsižvelgti pertvarkant mokyklų tinklą?
- 3) kaip sėkmingiau pertvarkyti mokyklų tinklą?

Išskiriamos trys mokyklų tinklo pertvarkos proceso stadijos – inicijavimo, įgyvendinimo ir įtvirtinimo. Visos šios dalys yra vienodai svarbios, tačiau kiekviena jų reikalauja savitų veiksmų ir sprendimų.

**Inicijavimas.** Tai derybų, viešųjų konsultacijų ir sprendimo imtis pokyčių stadija.

**Įgyvendinimas.** Ši stadija prasideda priėmus sprendimą dėl mokyklų tinklo pertvarkos ir baigiasi, kai mokyklų reorganizacija pabaigiama. Tai yra pokyčių vykdymo stadija.

**Įtvirtinimas.** Ši stadija apima veiksmus, kurie skirti įvykusiems pokyčiams įtvirtinti. Itin svarbu padėti naujai įsteigtų ar reorganizuotų mokyklų bendruomenėms dirbti sutelktai, siekti aukštos ugdymo kokybės.

Mokyklų tinklo pokyčių proceso sudėtingumą lemia penki veiksniai: didelė apimtis, veiklų išskaidymas, sistemiškumas, diferencijuotas poveikis ir priklausomybė nuo susidariusios situacijos. Mokyklų tinklo pokyčių valdymui būdinga didžiulė derinimų apimtis, lankstus planavimas ir koordinavimas, informacijos perdavimas ir požiūrio formavimas bei diferencijuota parama.

Pertvarkyti mokyklų tinklą skatina gimstamumo mažėjimas, nes dėl to į mokyklą ateina vis mažiau mokinių; dalies mokinių mokymas miesto mokyklų antrojoje pamainoje; specialiųjų poreikių mokinių skaičiaus mažėjimas specialiosiose mokyklose. Kita vertus, dar nesudarytos sąlygos visuotiniam priešmokykliniam vaikų ugdymui, trūksta mokymosi vietų gimnazijose, jaunimo mokyklose; per daug tuščių mokymosi vietų profesinėse mokyklose; netenkinami suaugusiųjų bendrojo lavinimo ir neformaliojo švietimo poreikiai ir t. t.

Mokyklų tinklo pertvarkai vykdyti savivaldybių politikams, švietimo padalinių vadovams, specialistams, mokyklų direktoriams reikia turėti pakankamai drąsos ir gebėjimų. Todėl pradėjus šį procesą siūlome rengti Mokyklų tinklo pertvarkos bendrąjį planą, kuris atitiktų savivaldybės galimybes bei leistų įgyvendinti bendruosius švietimo plėtotės tikslus: greičiausiai tempais pagerinti mokymo ir mokymosi kokybę, padidinti švietimo prieinamumą ir puoselėti socialiai teisingas lygias galimybes, padaryti visą švietimo sistemą veiksmingesnę ir darnesnę.

**Mokyklų tinklo pertvarkos bendrasis planas** – tai savivaldybės teritorijoje esančių, bendrąjį išsilavinimą teikiančių mokyklų pertvarkos strategija (toliau tekste – Bendrasis planas).

Bendrasis planas turėtų apimti laikotarpį nuo jo patvirtinimo datos iki 2012 metų, o jo įgyvendinimas suskirstytas į du etapus: I etapas: patvirtinimo data – 2007 metai, II etapas: 2008–2012 metai.

Prieš pradėdant rengti konkrečius siūlymus dėl mokyklų tinklo pertvarkos, reikėtų surengti viešas konsultacijas, t. y. pateikti svarbiausius argumentus ir bendrus siūlymus dėl mokyklų tinklo pertvarkos merui, savivaldybės švietimo tarybai, švietimo komitetui, mokyklų vadovams, žiniasklaidai ir išklausti jų siūlymų. Taip pat reikėtų paprašyti mokyklų vadovų grupių, sudarytų pagal mikrorajonus, pateikti savo siūlymus dėl mokyklų tinklo pertvarkos. Pravartu būtų su gretimų savivaldybių administracijų švietimo padalinių vadovais ir specialistais aptarti jų mokyklų, esančių netoli savivaldybės teritorijos ribos, perspektyvą, tai padės priimti tinkamesnius sprendimus dėl savivaldybės paribio mokyklų. Su apskričių viršininkų administracijų specialistais, atsakingais už specialiųjų mokyklų tinklo formavimą, reikėtų aptarti specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių vaikų ugdymo specialiosiose mokyklose klausimus, tai padėtų numatyti tinkamesnę specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių vaikų ugdymo strategiją savivaldybėje. Jei manoma, kad savivaldybės teritorijoje esančioje profesinėje ar žemės ūkio mokykloje būtų naudinga įsteigti technologinės gimnazijos skyrių, tai reikėtų aptarti su tų mokyklų vadovais, Profesinio mokymo taryba ir profesinės mokyklos steigėju. Jeigu savivaldybės teritorijoje yra ministerijai ar apskrīčiai pavaldžių bendrojo lavinimo mokyklų, tai ir jų veiklos perspektyvą reikėtų aptarti su steigėjais. Viešos konsultacijos ir pasitarimai su savivaldybės teritorijoje esančių mokyklų steigėjais bei vadovais sudaro prielaidas geriau valdyti esamą situaciją ir priimti optimalius sprendimus dėl tinklo pertvarkos.

Rengiant siūlymus dėl mokyklų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo ir pertvarkymo, mokyklos suskirstomos į mikrorajonus „piramidės“ principu, t. y. mikrorajone turi būti mokyklų, įgyvendinančių pradinio, pagrindinio, vidurinio ugdymo ir kitas programas. Kaimo vietovėje „piramidę“ gali sudaryti mokyklos, įgyvendinančios pradinio ir pagrindinio ugdymo programas. Siūlymai pateikiami lentelėje „Siūlymai mokyklų tinklo plano pertvarkai“. Kiekvienam mikrorajonui pildoma atskira lentelė.

Viešosioms konsultacijoms rengiant Bendrąjį planą turėtų būti skiriamas itin didelis dėmesys. Viešosios konsultacijos vykdomos įvertinant švietimo būklės privalumus ir trūkumus, prieš pradėdant rengti konkrečius siūlymus dėl mokyklų tinklo pertvarkos ir juos parengus.

Parengus Bendrojo plano projektą, dokumentas teikiamas viešai svarstyti. Viešiesiems Bendrojo plano projekto svarstymams turėtų būti skiriama ne mažiau kaip du mėnesiai, o planuojant didelio masto mokyklų tinklo pertvarką – net keturi mėnesiai.

Šiuo laikotarpiu didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas pateiktiems siūlymams dėl mokyklų tinklo pertvarkos pristatyti ir jiems svarstyti su įvairiomis interesų grupėmis.

Viešų susitikimų turi būti daug, jiems visada turi vadovauti su reorganizuojama mokykla nesusijęs ir kiek galima neutralus savivaldybės pareigūnas, todėl rekomenduojama parengti viešųjų konsultacijų ir viešųjų svarstymų planus, kuriuose būtų numatyta, kada, su kokiomis interesų grupėmis ir kas iš savivaldybės administracijos švietimo padalinio specialistų ir darbo grupės narių susitiks.

Svarbu ne tik parengti Bendrąjį planą, bet ir įvertinti priimtų sprendinių įgyvendinimo prognozuojamas pasekmes pagal tokius kriterijus: didesnis švietimo prieinamumas, aukštesnės kokybės švietimo užtikrinimas, švietimui skirtų lėšų panaudojimo efektyvumas (numatant, kokį tai turės socialinį ir ekonominį poveikį – teigiamą ar neigiamą).

Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose numatyta Valstybės ir visuomenės pastangomis sukurti efektyvumo, prieinamumo ir kokybės reikalavimus atitinkantį mokyklų tinklą, o švietimo įstatymas įpareigoja savivaldybes turėti pakankamą pradinio, pagrindinio, vidurinio ir neformaliojo švietimo programų teikėjų tinklą, užtikrinantį asmenų ugdymąsi ir jų teisę mokytis valstybine kalba.

## PRATARMĖ

Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka šalyje daugiau ar mažiau nuosekliai vyksta nuo 1999 metų. Pagrindines jos kryptis žymi 1999 metais švietimo ir mokslo ministro patvirtintos Bendrojo lavinimo švietimo įstaigų tinklo pertvarkymo gairės, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001–2004 metų veiklos programa bei 2003 metais Lietuvos Respublikos Seimo priimtas Švietimo įstatymas ir patvirtintos Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos. Jose numatyta valstybės ir visuomenės pastangomis sukurti efektyvumo, prieinamumo ir kokybės reikalavimus atitinkantį mokyklų tinklą, o Švietimo įstatymas įpareigoja savivaldybes turėti pakankamą pradinio, pagrindinio, vidurinio ir neformaliojo švietimo programų teikėjų tinklą, užtikrinantį asmenų ugdymąsi ir jų teisę mokytis valstybine kalba.

Esama mokyklų sistema nėra pakankamai racionali ir veiksminga, nes nepajėgia užtikrinti lygių ugdymosi galimybių, socialinio teisingumo, o kartu ir teikiamų paslaugų kokybės visiems mokiniams.

Daugelis savivaldybių supranta, kad tolesnis neracionalios mokyklų sistemos išlaikymas jos nekeičiant yra nepateisinamas, tačiau reorganizuodamos mokyklas susiduria su nemažomis problemomis ir pasipriešinimu. Išsikelto uždavinio įgyvendinimas gali gerokai palengvėti nusibrėžus aiškią optimalaus mokyklų tinklo viziją, parengus argumentais pagrįstą mokyklų tinklo pertvarkos planą bei įgijus pertvarkos procesų valdymui reikalingų gebėjimų (derinti suinteresuotų grupių poreikius ir veiksmus, lanksčiai planuoti ir koordinuoti procesą, formuoti palankų požiūrį ir keisti informacija, teikti diferencijuotą paramą).

Švietimo ir mokslo ministro sudaryta darbo grupė, įgyvendindama Mokyklų tobulinimo programą, skirtą švietimo kokybei gerinti ir švietimo lėšų panaudojimui racionalizuoti, parengė Mokyklų tinklo pertvarkos metodines rekomendacijas. Tikimasi, kad šis dokumentas padės sėkmingiau planuoti ir įgyvendinti mokyklų tinklo optimizavimą.

Mokyklų tinklo pertvarkos metodinėse rekomendacijose patariama, kaip pasiruošti optimizuoti mokyklų tinklą, lanksčiai planuoti ir koordinuoti jo pertvarką, parengti reikalingus dokumentus ir įgyvendinti priimtus susitarimus, valdyti sudėtingus pertvarkos procesus tam tikromis aplinkybėmis, sumažinti kylančią socialinę įtampą.

Rekomendacijose pristatoma šešių savivaldybių mokyklų tinklo optimizavimo planų rengimo patirtis, kuria gali pasinaudoti ir kitos savivaldybės.

Rengiant metodines rekomendacijas dalyvavo Kauno, Mažeikių, Pasvalio, Šalčininkų, Varėnos rajonų ir Klaipėdos miesto savivaldybių administracijų švietimo padalinių vadovai, specialistai, mokyklų vadovai ir pedagogai.

Išskirtinė padėka projekto rengėjus profesionaliai konsultavusiems ekspertams iš Didžiosios Britanijos – Lisco universiteto profesoriui Harry'ui Tomlinsonui ir Bato universiteto profesoriui Mike'ui Wallace'ui.

## IVADAS

Ižengėme į naujų iššūkių XXI amžių. Globalizacija, informacijos sprogimas, sparti kaita, visuomenės išsiskaidymas – tai iššūkiai, kurie sureikšmina socialinę ir kultūrinę švietimo vaidmenį. Į šiuos iššūkius visuomenė gali atsakyti remdamasi šiuolaikine, nuolat atsinaujinančia švietimo sistema, pajėgiančia parengti išsilavinusius žmones.

Lietuvos Respublikos Seimas 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX-1700 patvirtino Valstybės švietimo plėtotės pagrindinius siekinius iki 2012 metų. Kiekvienos savivaldybės švietimo plėtotės strateginiai siekiniai 2012 metams turėtų sietis su šiais valstybės švietimo plėtotės siekiniais:

- visi septynerių metų vaikai pradeda lankyti mokyklą;
- visiems norintiesiems sudaromos sąlygos lankyti priešmokyklinio ugdymo grupes;
- ne mažiau kaip 95 % vaikų, pradėjusių lankyti mokyklą, įgyja pagrindinį išsilavinimą;
- ne mažiau kaip 95 % vaikų, įgijusių pagrindinį išsilavinimą, mokosi toliau ir įgyja vidurinį išsilavinimą arba vidurinį išsilavinimą ir darbo rinkoje paklausia profesinę kvalifikaciją;
- visi specialiųjų poreikių vaikai mokomi;
- vaikų, iki 18 metų neįgijusių pagrindinio ar vidurinio išsilavinimo ir netęsiančių mokymosi ar profesinio rengimo, ir jaunuolių (18–24 metų), turinčių tik pagrindinį ar vidurinį išsilavinimą ir netęsiančių mokymosi ar profesinio rengimosi, procentinė dalis neviršija 9 %;
- 25–29 metų amžiaus grupės asmenų daugiau nei 80 % yra įgiję bent vidurinį išsilavinimą;
- kasmet mokosi ne mažiau kaip 15 % darbingo amžiaus suaugusių savivaldybės gyventojų;
- penkiolikamečių mokinių, nepasiekiančių minimalaus skaitymo, rašymo, matematikos, gamtos ir socialinių mokslų raštingumo lygmens, procentinė dalis sumažėjusi perpus.

Šiuolaikinės visuomenės mokymosi poreikių tenkinimas nemaža dalimi priklausys nuo mūsų gebėjimo priimti racionalius sprendimus valdant mokyklų sistemos pokyčius, naudojant švietimui skirtus išteklius, kartu išsaugant bei sustiprinant švietimo kokybę.

Mokyklų tinklo pertvarka yra vienas iš veiksnių, sukursiančių sąlygas veiksmingai ugdyti įvairių gebėjimų ir poreikių vaikus ir jaunuolius. Optimalus mokyklų tinklas, pagrįstas lanksčiai įvedamomis programomis, laiduos kiekvienam vaikui ir suaugusiajam švietimo prieinamumą, racionalų turimų materialinių ir intelektualinių išteklių naudojimą. Pavyzdžiui, priešmokyklinio ugdymo grupių steigimas vaikams laiduos lygias mokymosi starto galimybes; jaunimo mokyklų steigimas – tinkamesnes sąlygas mokymosi motyvacijai atkurti ją praradusiems mokiniams; akademinį ir technologinį gimnazijų kūrimas, suaugusiųjų klasių steigimas bendrojo lavinimo mokyklose – prieinamumą visiems pageidaujantiems jose mokytis. Pagalbos mokiniui, mokytojui ir mokyklai įstaigų steigimas padės veiksmingiau ugdyti asmenybės ir ugdymosi problemų turinčius mokinius, specialiųjų ugdymosi poreikių turinčius asmenis, leis pagerinti mokinių saugumą mokyklose, sugrąžinti į mokyklas jas palikusius; sudarys sąlygas mokytojams profesiskai tobulėti, teiks jiems reikalingą informacinę, ekspertinę ir konsultacinę pagalbą.

Sumažinus tuščių mokymosi vietų skaičių atsiras lėšų, kurias sumaniai naudojant bus galima pagerinti mokyklų aprūpinimą mokymo priemonėmis, vadovėliais, kompiuteriais, atnaujinti mokymosi aplinką, tobulinti pedagogų kvalifikaciją. Tai sudarys prielaidas geresnei ugdymo kokybei rasti ir įgijusiųjų pagrindinį ir/ar vidurinį išsilavinimą skaičiui augti.

Mokyklų tinklo optimizavimas turi atitikti šiuolaikinės visuomenės mokymosi poreikius bei paklausą ir realias finansines valstybės, savivaldybių galimybes bei padėti įgyvendinti bendruosius

švietimo plėtotės tikslus: greičiausiai tempais pagerinti mokymo ir mokymosi kokybę, padidinti prieinamumą ir puoselėti socialiai teisingas lygias galimybes, padaryti visą švietimo sistemą veiksmingesnę ir darnesnę.

*Mokyklų tinklo savivaldybėje optimizavimo paskirtis* – sukurti tokią mokyklų sistemą, kuri leistų kiekvienam mokiniui įgyvendinti savo teises į kokybiškas mokymosi sąlygas, pedagoginę, psichologinę, specialiąją pedagoginę pagalbą, išsilavinimo įgijimą pagal valstybės nustatytus standartus.

## MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

Švietimas kelia bendrųjų vertybių – socialinio teisingumo, lygių galimybių, prieinamumo, veiksmingumo, racionalaus išteklių naudojimo, darnos, atsakingo valdymo, kokybės, asmens poreikių tenkinimo – puoselėjimo tikslų.

### 1. Bendrojo lavinimo prieinamumo ir lygių galimybių jį įgyti didinimas

Bendras lavinimas yra vienodai kiekvienam prieinamas tada, kai yra:

- optimalus priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio ugdymo programų tinklas;
- išplėtos įvairios suaugusiųjų švietimo formos dirbantiesiems, norintiems įgyti bendrąjį išsilavinimą;
- specialiųjų poreikių vaikams atvira bendrojo lavinimo mokyklų sistema, kurioje vietinių švietimo įstaigų administratoriai ir mokyklų vadovai teikia išskirtinį dėmesį mokinių specialiesiems ugdymosi poreikiams, sudaro pozityvią atmosferą jų atžvilgiu;
- ugdymo turinys, pritaikytas specialiųjų poreikių vaikų reikmėms, formuojamas atsižvelgiant į jų gebėjimus ir interesus, mokoma pagal klasės ugdymo planą, teikiama įvairiopa papildoma pagalba ir parama, garantuojanti kokybišką ugdymą, aprūpinama ugdymui skirta kompensacine technika ir specialiomis mokymo priemonėmis;
- bendrojo lavinimo mokyklų mokytojai paruošti dirbti su specialiųjų poreikių mokiniais: pozityviai žiūri į negalią, supranta, ko galima pasiekti ugdant specialiuosius ugdymosi poreikius turinčius vaikus bendrojo lavinimo mokyklose, moka įvertinti jų specialiuosius ugdymosi poreikius, atitinkamai pritaikyti ugdymo turinį, mokymo būdus, metodus mokinių gebėjimams atskleisti, geba bendrauti su specialistais ir tėvais;
- teikiamos socialinės paslaugos ir pedagoginė pagalba socialinę atskirtį patiriantiems skurdžiai gyvenančių šeimų, beglobiams, nesimokantiems mokykloje vaikams, mokymosi motyvaciją praradusiems arba praradusiems;
- teikiama įvairiopa pagalba gabiems, migruojančių, tautinių mažumų šeimų vaikams;
- garantuojamas saugus kiekvieno kaime gyvenančio toliau kaip 3 kilometrai nuo mokyklos vaiko, specialiųjų ugdymosi poreikių turinčio asmens iki 21 metų, nepajėgiančio (negalinčio savarankiškai vaikščioti, dėl didelių sutrikimų nesaugus gatvėje) atvykti į bendrojo lavinimo mokyklą vežiojimas; atstumas iki mokyklos yra tiesiogiai proporcingas kelionei į mokyklą sugaištam laikui;
- sudarytos sąlygos mokytis gydymo įstaigoje, savarankiškai, namuose ir laikyti egzaminus vaikams dėl ligos ar patologinės būklės kiekvienam negalinčiam mokytis bendrojo lavinimo mokykloje;
- suartintas bendras lavinimas ir profesinis mokymas;

- sveikos ir saugios ugdymosi sąlygos mokyklose, laikomasi higieninio režimo normų;
- patrauklus mokymas (-is): įvairios ir lanksčios programos, individualizuotas ugdymo turinys, mokymo metodai pritaikyti kiekvienam mokiniui, teikiamos mokymosi konsultacinės paslaugos.

Keletas pavyzdžių, rodančių, kad būtina didinti bendrojo lavinimo prieinamumą ir lygias galimybes jį įgyti.

Pagal Informacinių technologijų centro ir išankstinius Statistikos departamento duomenis, 2003 metų pabaigoje priešmokyklinio ugdymo bruto aprėptis buvo apie 84 %, neto – apie 64 %.

2003 metais 20,7 % 22 metų amžiaus asmenų neturėjo įgiję vidurinio išsilavinimo.

2003/2004 m. m. 16 savivaldybių nė vienoje bendrojo lavinimo mokykloje nedirbo psichologas, 15 savivaldybių nė vienoje bendrojo lavinimo mokykloje nedirbo specialusis pedagogas, 13 savivaldybių nė vienoje bendrojo lavinimo mokykloje nedirbo sveikatos priežiūros specialistas.

2003/2004 m. m. pradžioje 9,6 % bendrojo lavinimo mokyklų bendrojo ugdymo klasėse besimokančių mokinių turėjo specialiuosius ugdymosi poreikius. Jiems pagalbą teikė 506 logopedai ir 290 specialiųjų pedagogų. Vienam specialistui (specialiajam pedagogui, logopedui) vidutiniškai teko 68 mokiniai. 9,5 % specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių mokėsi specialiosiose (internatinėse) mokyklose ir specialiojo ugdymo centruose.

Savivaldybių Vaiko teisių apsaugos tarnybų duomenimis, 2004 m. sausio 1 d. šalyje buvo 17 889 socialinės rizikos šeimos ir jose augo 39 233 vaikai.

2002/2003 m. m. 437 mokiniai buvo pašalinti iš mokyklos nebaigę pagrindinio ugdymo programos, 2179 gavo tik pagrindinio mokymosi pasiekimų pažymėjimus, 759 baigė vidurinio ugdymo programą, tačiau negavo brandos atestatų.

2003/2004 m. m. pradžioje 1007 mokymosi motyvaciją praradusieji mokiniai mokėsi 24 jaunimo mokyklose. Tokio tipo mokyklos veikė tik 22 savivaldybėse.

2003/2004 m. m. į mokyklą buvo nepavežami 838 mokiniai.

Pagal Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metams nuostatas I–X klasių mokiniai į mokyklą turėtų keliauti ne ilgiau kaip pusvalandį, o XI–XII klasių mokiniai – ne ilgiau kaip valandą. Šešiose tirtose\* savivaldybėse ilgiau kaip pusvalandį iki mokyklos keliauja (eina ir važiuoja) 37,5 % I–X klasių mokinių. Ilgiau kaip valandą iki mokyklos keliauja 5,3 % I–X klasių mokinių ir 5,4 % XI–XII klasių mokinių.

Valstybinės visuomenės sveikatos priežiūros tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos 2003 metais atlikti bendrojo lavinimo mokyklų mokinių sveikatos tyrimai rodo, kad mokinių sergamumas šalies bendrojo lavinimo mokyklose yra didelis. Pradinėse ir vidurinėse mokyklose sergamumas siekia apie 72 %, pagrindinėse mokyklose – apie 69 %. (Sergamumas nustatytas atvejų skaičiumi 1000-iui vaikų (iš patikrintųjų.) Kasmet daugėja vaikų, turinčių regos ir laikysenos sutrikimų. Minėtas tyrimas parodė, kad jau į pirmas pradinių mokyklų klases ateina 16 % vaikų, turinčių regos sutrikimų, apie 30 % sergančių skolioze, apie 86 % turinčių ydingą laikyseną.

Bronė Žilėnienė\*\* pastebi, kad kasmetiniai švietimo įstaigų patikrinimai byloja, jog jose apstu higienos normomis nustatytų reikalavimų pažeidimų: dažniausiai pažeidžiamos mikroklimato normos (36 % mikroklimato tyrimų neatitiko higienos normos nustatytų dydžių), darbo vietų apšvietimo normos (32,5 % neatitiko higienos normų), 13,4 % mokinių sėdi jų ūgiui nepritaikytuose suoluose.

\*Mokyklų tinklo pertvarkos ir moksleivių vežiojimo būklė: tyrimo ataskaita. KTU Socialinių tyrimų laboratorija, ŠMM, 2003

\*\*Bronė Žilėnienė. Vaikų sveikata ir aplinka // Sveikata. 2004, Nr. 8–9.

Bendrojo lavinimo mokyklose netinkamai sprendžiami mokinių maitinimo klausimai, nes 10,2 % mokyklų, neįskaitant pradinių, nėra nei valgyklų, nei bufetų. Mokiniams, turintiems įvairių virškinimo trakto sutrikimų, neorganizuojamas tausojančias maitinimas. Esamų sporto salių higieninė būklė daug kur nepatenkinama: nesutvarkyta vėdinimo sistema, susidėvėjusi santechninė įranga dušuose ir tualetuose prie sporto salių, nesutvarkyti persirengimo kambariai, neveikia dušai. 386 mokyklose yra tik lauko tualetai – jie nešildomi, daugelis jų – nekanalizuoti, neapšviesti, nepritaikyti mokinių amžiui.

2002/2003 m. m. 2639 mokiniai ugdymo proceso metu patyrė traumų.

## 2. Mokyklos struktūra ir ugdymo turinio reforma

Bendrojo lavinimo mokyklos ugdymo turinys baigiamas reformuoti, tačiau mokyklose palankios sąlygos tinkamai įgyvendinti ugdymo turinį koncentrais  $4+(4+2)+2$  vis dar nesudarytos. Nepakanka tik teoriškai nustatyti, kad ugdymo tarpsnį reglamentuoja ugdymo tikslai bei uždaviniai, didaktinės nuostatos, ugdymo turinys bei siekiami rezultatai. Tai turėtų būti įgyvendinama mokykloje organizuojant atitinkamai orientuotą ugdymą. Netinkamas darbo organizavimas, didelė mokytojų darbo aprėptis (nuo penktokų iki dvyliktokų), specializacijos stoka ugdymo kokybės augimo nebeužtikrina. Būtina atsisakyti linijinio mokymo sistemos, realiai pereiti nuo hierarchiško mokyklos valdymo prie demokratinio, stiprinti viduriniąją mokyklos valdymo grandį, proporcingai išdalyti mokytojų dėmesį visų pakopų mokiniams, ypač jį sustiprinti pagrindinio ugdymo pakopoje. Visais įmanomais atvejais palapsniui turi restruktūrizuotis vidurinės mokyklos, susijungti į didesnes mažosios mokyklos, atsirasti mokyklų tipų įvairovė.

„Dialogo“ apžvalgininko atliktas žurnalistinis tyrimas\* rodo, kad taip organizuotas bendrasis lavinimas leidžia abiturientams pasiekti geresnių ugdymosi rezultatų. 2003/2004 m. m. savivaldybės, kurioje yra viena vidurinė mokykla, keturmetės gimnazijos, pagrindinės ir pradinės mokyklos, abiturientų valstybinių gimtosios kalbos testo ir istorijos egzaminų rezultatai yra daug, matematikos – šiek tiek geresni už šalies vidurkį. Lietuvių kalbos testo neišlaikė apie 13 % (šalies vidurkis – 16,4 %), istorijos – 8 % (šalies vidurkis – 13,2 %), matematikos – 13 % (šalies vidurkis – 13,5 %). Savivaldybės, kurioje yra 10 vidurinių mokyklų, 1 neišgryninta gimnazija, 1 pagrindinė ir 3 pradinės mokyklos abiturientų valstybinių egzaminų rezultatai yra prastesni už šalies vidurkį. Valstybinio gimtosios kalbos testo neišlaikė beveik 18 % abiturientų, matematikos – beveik 20 %. Matematikos egzaminą rinkosi apie pusę vienos ir kitos savivaldybės abiturientų, o gimtosios kalbos testą rinkosi netgi didesnė pirmosios nei antrosios savivaldybės abiturientų dalis.

## 3. Mokyklinio amžiaus vaikų skaičius\*\*

Tiesioginę įtaką neišvengiamai mokyklų tinklo pertvarkai turi ir turės vaikų gimstamumo ir su juo susijusio mokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus mažėjimas.

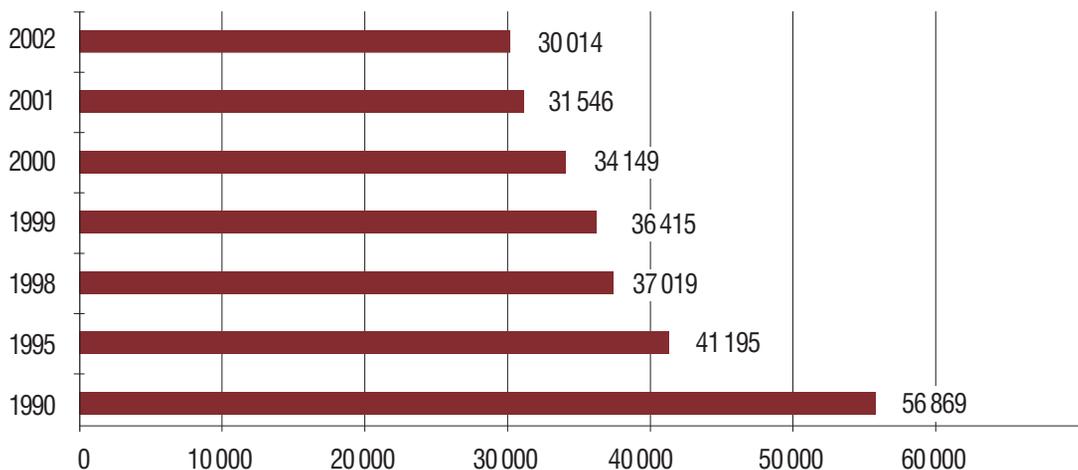
\* *Vytautas Strazdas*, Kas gelbės dzūkų ir kitus lietuvius? // *Dialogas*, 2004 m. lapkričio 22 d. Nr. 29 (622).

\*\*Bendrujų planų rengėjų patogumui tuos pačius duomenis, skatinančius susimąstyti apie mokyklų tinklo pertvarkos būtinybę, pateikiame lentelėse ir grafikuose bei diagramose.

1 lentelė. Gimusiųjų skaičius pagal metus

Metai	1990	1995	1998	1999	2000	2001	2002
Gimė vaikų	56 869	41 195	37 019	36 415	34 149	31 546	30 014

Gimusiųjų vaikų skaičius 1990–2002 metais

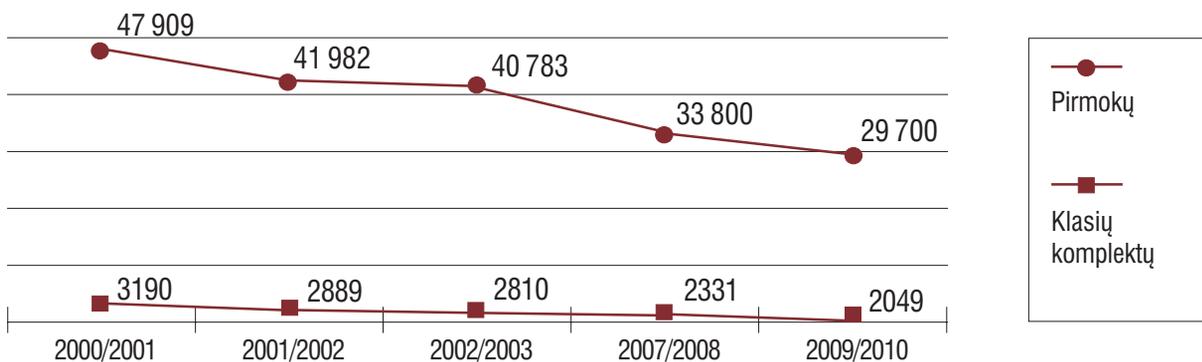


Nuo 1990 iki 2002 metų gimstamumas mažėjo. 2002-aisiais gimė 26 855 vaikais (47,2 %) mažiau negu 1990 metais. 1990 metais 1000-iiui gyventojų teko 15,3 gimusiojo, o 2002 metais – tik 8,7. Natūralaus prieaugio koeficientas kaime yra neigiamas nuo 1991 metų, o mieste – nuo 2000 metų. 2003 m. po ilgai trukusio mažėjimo gimstamumas kiek padidėjo – buvo įregistruota 502 naujagimiais daugiau nei 2002 m.

2 lentelė. Pirmokų skaičius

Mokslo metai	2000/2001	2001/2002	2002/2003	Planuojamas 2007/2008	Planuojamas 2009/2010
Mokinių skaičius I klasėje	47 909	41 982	40 783	33 800	29 700
Klasių komplektų skaičius	3 190	2 889	2 810	2 331	2 049

Pirmokų skaičiaus kitimo tendencijos



2000 metais gimę vaikai į pirmą klasę ateis 2007 metais. Jei planuosime, kad į pirmą klasę ateis 99 % gimusių vaikų (tik 1995 metais gimusių vaikų į pirmą klasę atėjo 2002/2003 m. m.), tai 2007/2008 m. m. pirmoje klasėje mokysis 33,8 tūkst. mokinių, t. y. 14,1 tūkst. (29,4 %) mažiau nei 2000/2001 m. m. ir 6,97 tūkst.

(17,1 %) mažiau nei 2002/2003 m. m. Jeigu vidutinis mokinių skaičius pirmos klasės komplekte išliks 2002 metų lygio (14,5 mokinio), tai 2007/2008 m. m. turėsime 2331 pirmų klasių komplektą, t. y. 479 (17 %) klasių komplektais mažiau negu 2002/2003 m. m. O jeigu skaičiuotume, kad vienoje mokykloje, kurioje yra 10 klasių komplektų, mokosi apie 145 mokinius (2002/2003 m. m. šalyje daugiausia buvo mokyklų, kuriose mokėsi nuo 101 iki 200 mokinių), tai 2007/2008 m. m. 48 mokyklose neturėsime nė vieno mokinio.

Taikant tokią skaičiavimo metodiką, galima apskaičiuoti, kad 2009 metais į pirmą klasę turėtų ateiti 29,7 tūkst. mokinių, t. y. 4,09 tūkst. (12,1 %) mažiau nei 2007/2008 m. m. Vadinasi, turėsime 2049 pirmųjų klasių komplektus, t. y. 282 (12,1 %) komplektais mažiau negu 2007/2008 m. m., ir neturėsime nė vieno mokinio 28 mokyklose.

### 3 l e n t e l ė. Pirmokų ir dešimtokų skaičiaus palyginimas

Mokslo metai	1993/1994	2002/2003	1998/1999	Planuojama 2007/2008	2002/2003	Planuojama 2011/2012
Mokinių skaičius I klasėje	56 959		54 373		40 783	
X klasę baigusių mokinių skaičius		50 525		~47 800		~35 800 (~38 700)*

Daugumoje išsivysčiusių šalių pagrindinės mokyklos baigimo koeficientas (jis nustatomas lyginant pirmą klasę pradėjusių lankyti mokinių skaičių su po 10 (9) metų pagrindinę mokyklą baigiančių mokinių skaičiumi) yra aukštesnis nei 0,9. Lietuvoje pagrindinės mokyklos baigimo koeficientas 2002 metais buvo 0,88. Jei pagrindinės mokyklos baigimo koeficientas išliks 2002 metų lygio, tai 2007/2008 m. m. dešimtą klasę turėtų baigti apie 47,8 tūkst. mokinių, o 2011/2012 m. m. apie 35,8 tūkst. mokinių. Jei bus pasiekta, kad 2011/2012 m. m. nuo mokinių, prieš dešimt metų pradėjusių lankyti pirmą klasę, pagrindinę mokyklą baigs 95 %, tai ją turėtų baigti apie 38,7 tūkst. \* mokinių.

Tikėtina, kad 2011/2012 m. m. dešimtokų skaičius bus mažesnis maždaug 14,5 tūkst. nei 2002/2003 m. m. Jeigu vidutinis mokinių skaičius dešimtos klasės komplekte išliks 2002 metų lygio (17,8 mokinio), tai 2011/2012 m. m. turėsime 2016 dešimtų klasių komplektų, t. y. 275 (12 %) klasių komplektais mažiau negu 2002/2003 m. m., o jeigu skaičiuosime, kad vienoje mokykloje, kurioje yra dešimt klasių komplektų, mokosi apie 178 mokinius (šalyje 2002/2003 m. m. buvo daugiausia mokyklų, kuriose mokėsi nuo 101 iki 200 mokinių), tai 2011/2012 m. m. 27 mokyklose neturėsime nė vieno mokinio.

### 4 l e n t e l ė. Vienuoliktokų skaičius

Mokslo metai	2000/2001	2001/2002	2002/2003	Progozė 2007/2008	Progozė 2008/2009	Progozė 2011/2012	Progozė 2012/2013
Mokiniųskaičius X klasėje	45842	48955		~47800		~35800	
Mokiniųskaičius XI klasėje		35416	37163		~36300		~27200

\* Žinoma, mokinių skaičių prognozes gali pakoreguoti Lietuvos įstojimas į Europos Sąjungą. Tačiau šiuo metu sudėtinga numatyti, kiek mokyklinio amžiaus vaikų išvyks ir kiek atvyks.

Iš 2000/2001 m. m. dieninių bendrojo lavinimo mokyklų dešimtą klasę baigusiu mokinių 77,3 % tęsė mokymąsi vienuoliktoje klasėje. Iš 2001/2002 m. m. dešimtokų vienuoliktoje klasėje mokėsi 75,9 %. Jeigu išliks 2001/2002 m. m. lygis, 2008/2009 m. m. dieninėse bendrojo lavinimo mokyklose vienuoliktoje klasėje mokysis apie 36,3 tūkst., o 2012/2013 m. m. – apie 27,2 tūkst. mokinių.

Europos Sąjungos šalyse pagrindinę mokyklą baigusiu mokinių vidutiniškai apie 50 % tęsia mokymąsi profesinėse mokyklose. Jeigu 2008/2009 m. m. Lietuvos profesinėse mokyklose mokysis 40 % pagrindinę mokyklą baigusiu mokinių, tai dieninių bendrojo lavinimo mokyklų vienuoliktoje klasėje mokysis apie 19,1 tūkst. mokinių, o jeigu 2012/2013 m. m. šalies profesinėse mokyklose mokysis 50 % pagrindinę mokyklą baigusiu mokinių, tai dieninių bendrojo lavinimo mokyklų vienuoliktoje klasėje mokysis apie 17,8 tūkst. mokinių. Taigi galima prognozuoti, kad 2012/2013 m. m. dieninių bendrojo lavinimo mokyklų vienuoliktoje klasėje mokysis apie 10 000 mokinių mažiau, nei dabar gali atrodyti.

#### 4. Mokinių ir mokyklų skaičius

##### 5 l e n t e l ė. Mokinių skaičius dieninėse bendrojo lavinimo mokyklose ir šių mokyklų skaičiaus kaita

Mokslo metai	Mokinių skaičius			Mokinių skaičiaus skirtumas tarp 2000/2001 ir 2002/2003	Mokyklų skaičius			Mokyklų skaičiaus skirtumas tarp 2000/2001 ir 2002/2003
	2000/2001	2001/2002	2002/2003		2000/2001	2001/2002	2002/2003	
Iš viso	594 391	584 375	574 247	- 20 144	2311	2226	2144	- 167
Miesto vietovė	444 400	439 924	432 790	- 11 609	743	746	743	0
Kaimo vietovė	149 991	144 451	141 457	- 8 535	1568	1480	1401	- 167

Palyginus 2000/2001 ir 2002/2003 mokslo metus, dieninėse bendrojo lavinimo mokyklose mokinių skaičius sumažėjo 20 144 (3,4 proc.), iš jų: mieste – 11 609 (2,6 %), kaime 8 535 (5,7 %), o mokyklų – 167 (7,2 %). Palyginus tų pačių mokslo metų mokinių ir mokyklų skaičiaus mažėjimo procentines dalis matyti, kad mokyklų skaičiaus mažėjimo procentas (7,2 %) yra daugiau kaip du kartus didesnis negu mokinių (3,4 %).

Didžiosios Britanijos mokslininkas T. M. Hinds'as\* atliko tyrimą, kuriuo įrodė, kad jei mažėjant mokinių skaičiui mokyklų tinklas netvarkomas, lėšos vienam mokiniui padidėja maždaug tiek pat procentų, kiek procentų sumažėja mokinių.

#### 5. Mokinių skaičius klasėje. Mokinių ir mokytojų skaičiaus santykis

Vidutinio mokinių skaičiaus klasės komplekte bei mokinių, tenkančių vienam visu etatu (18 kontaktinių valandų) dirbančiam mokytojui, skaičiaus rodikliai iš esmės parodo, ar racionaliai naudojamos bendrajam lavinimui skiriamos lėšos.

\* Ursula Schulzeck, Horst Weisihaupt. Kaip tvarkomas mokyklų tinklas Vokietijoje // Dialogas, 2002 m. lapkričio 22 d. Nr. 43 (543).

Šalies dieninėse bendrojo lavinimo mokyklose vidutinis mokinių skaičius klasės komplekte 2003 metais buvo 21,1 (mieste – 24,5, kaime – 14,9) mokinių, o mokinių ir pagrindines pareigas einančių mokytojų skaičiaus santykio vidurkis – 16,1 (I–IV klasėse – 15,6, o V–XII klasėse – 12,2). (Europos Sąjungos šalyse 2001 metais I–IV klasėse – 16,1.)

## 6. Mokinių skaičius mokyklose ir mokymosi sąlygos

Bendrojo lavinimo mokyklos dydis sąlygoja mokymosi sąlygas ir kokybę:

- dėl mažo mokinių skaičiaus dalis mokinių mokomi jungtinėse klasėse (vienu metu kartu mokomi dviejų, trijų, o kartais ir keturių klasių mokiniai), dalį pamokų veda mokytojai ne specialistai;
- dėl per didelio mokinių skaičiaus dalis mokinių mokomi antroje pamainoje.

2002/2003 m. m. 770 (37,4 %) pradinųjų, pagrindinių ir vidurinių mokyklų buvo mažakomplektės, t. y. jose buvo jungtinių klasių ir (arba) visai nebuvo kai kurių klasių. Net 8 darželiuose-mokyklose ir 122 pradinėse mokyklose (14,8 % visų darželių-mokyklų ir pradinųjų mokyklų) mokinių skaičius buvo iki 10; 28 (6,3 %) pagrindinėse mokyklose – iki 40; 37 (7,7 %) vidurinėse mokyklose – iki 200.

2003/2004 m. m. 26 savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklose antroje pamainoje mokėsi 25 881 mokinys, tai sudarė 4,7 % bendro besimokančiųjų šalyje skaičiaus. Daugiausia mokinių antroje pamainoje mokėsi Vilniaus mieste – 9262 mokiniai, Kauno mieste – 4907 mokiniai, Klaipėdos mieste – 2877 mokiniai, Panevėžio mieste – 2291 mokinys, Kauno rajone – 891 mokinys, Mažeikių rajone – 836 mokiniai, Vilniaus rajone – 833 mokiniai, Plungės rajone – 779 mokiniai.

Besimokantiesiems antroje pamainoje nesudaromos lygios ugdymosi galimybės – dirbantys tėvai negali tinkamai jų prižiūrėti iki pamokų pradžios, jiems padėti; ribojamos vaikų saviraiškos galimybės mokykloje, muzikos, dailės, sporto mokyklose; tamsiu paros laiku nesaugu grįžti iš mokyklos. Tokiose mokyklose mokytojams sunku gerai pažinti visus vaikus, koreguoti jų elgesį, kontroliuoti lankomumą, pažangą, pažinti jų aplinką. Neretai vienu metu sporto salėje dirba dviejų trijų vyresniųjų klasių mokiniai, o pradinukai sportuoja koridoriuose. Tokiomis sąlygomis sunku užtikrinti mokinių saugumą ir ugdymo kokybę. Dėl kabinetų stokos ir XI–XII bei V–X klasių tvarkaraščių derinimo (mokytojai dirba visose klasėse) pagal profilius besimokantys mokiniai turi „langus“, išsitiesia jų darbo diena, jie pervargsta.

## 7. Pagrindinio ir vidurinio išsilavinimo siekiančiųjų mastai profesinėse mokyklose

Šalies profesinėse mokyklose (valstybės ir savivaldybių) galima įgyti ne tik profesinę kvalifikaciją, bet ir pagrindinį ar vidurinį išsilavinimą. 2003/2004 m. m. šalyje veikia 79 (neskaitant Vidaus reikalų ministerijos pavaldumo 2 mokyklų) valstybinės profesinio mokymo įstaigos. Profesinių mokyklų tinklas tankus, tačiau netolygus. Pagrindinį išsilavinimą mokiniai gali įgyti 37 profesinėse mokyklose, o vidurinį išsilavinimą visose 79 profesinėse mokyklose. 2003/2004 m. m. profesinėse mokyklose pagrindinį išsilavinimą siekė įgyti 1381 mokinys, o vidurinį išsilavinimą – 27 541. 2002/2003 m. m. pagrindinio išsilavinimo siekė 1778 mokiniai, o vidurinio išsilavinimo – 27 625. Pastaraisiais metais daugėja besimokančiųjų I pakopoje, (t. y. įstojusių be pagrindinio išsilavinimo), tačiau ne visiems sudarytos sąlygos įgyti pagrindinį išsilavinimą: 2002/2003 m. m. I pakopoje mokėsi 7403 mokiniai, o pagrindinio išsilavinimo siekė tik 1441. Taip pat didėja mokinių, siekiančių įgyti vidurinį

išsilavinimą profesinėse mokyklose, dalis. Palyginus įgijusiųjų pagrindinį išsilavinimą ir toliau tęsiančių mokymąsi šalies profesinėse mokyklose skaičių su Europos Sąjungos šalių vidurkiu matyti, kad Lietuvoje profesinėse mokyklose mokosi du kartus mažiau mokinių negu ES šalyse. Steigiant technologinių gimnazijų skyrius profesinėse mokyklose jos turėtų tapti patrauklesnės, o mokiniai, neturintys polinkio į akademines studijas, turėtų sąlygas įgyti aukštos kokybės vidurinį išsilavinimą.

## 8. Specialiųjų poreikių mokinių ugdymas

Kiekvienas vaikas turi neginčijamą teisę mokytis, jam turi būti suteikta galimybė mokytis pagal gebėjimus ir išlaikomas tinkamas mokymosi lygis. Specialiųjų poreikių vaikams turi būti sudaryta galimybė mokytis bendrojo lavinimo mokyklose, kuriose į vaiko asmenybę orientuota pedagogika būtų derinama su jo poreikiais. Tokios pakraipos bendrojo lavinimo mokyklos laikytinos veiksmingiausia priemone kovojant su diskriminaciniu požiūriu į aptariamus vaikus, kuriant geranoriškas mokyklų bendruomenes, atvirą visuomenę. Specialiųjų poreikių vaikų ir jaunuolių integraciją (inkliuziją) veiksmingiausiai įgyvendina atviros mokyklos, skirtos teikti paslaugas visiems vaikams. Vaikai ir jaunuoliai, ugdomi tokiomis sąlygomis, gali pasiekti didžiausią ugdymosi pažangą ir socialinę integraciją. Svarbiausias atvirų mokyklų veiklos principas – jei tik įmanoma, visus vaikus mokyti kartu, nepaisant jų skirtumų ar sunkumų, kurių jiems gali kilti. Specialiųjų poreikių vaikai ir jaunuoliai atvirose mokyklose turi gauti visokeriopą pagalbą, užtikrinančią jų kokybišką ugdymąsi, turi būti aprūpinti ugdymąja kompensacine technika, juos turi ugdyti tinkamai parengti mokytojai.

Vaikų siuntimas mokytis į specialiąsias mokyklas turėtų būti išimtis, rekomenduojama tik tais atvejais, kai vaiko ugdymasis bendrojo lavinimo klasėse negali patenkinti jo ugdymosi ar socialinių poreikių arba kai to reikia jo ir kitų vaikų gerovei.

Specialiųjų mokyklų patirtis yra vertinga parama, plėtojant atvirų mokyklų darbo strategiją. Šios mokyklos galėtų tapti bendrojo lavinimo mokyklų personalo tobulinimosi centrais. Specialiosios mokyklos gali lavinti tą nedidelę neįgalių vaikų dalį, kurios poreikių neišgali tenkinti bendrojo lavinimo mokyklos.

2003/2004 m. m. pradžioje 61 412 mokinių turėjo specialiųjų ugdymosi poreikių. Jie sudarė 10,9 % visų mokinių. Bendrojo lavinimo mokyklose visiškos integracijos forma mokėsi 88,5 %, dalinės integracijos forma – 1,3 %, specialiosiose (internatinėse) mokyklose ir specialiojo ugdymo centruose – 9,5 %, sanatorinėse mokyklose – 0,6 %, namuose – 0,07 % visų šalies specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių. Specialiosiose (internatinėse), sanatorinėse mokyklose, bendrojo lavinimo mokyklų specialiosiose klasėse mokėsi 1,3 % visų šalies dieninių bendrojo lavinimo mokyklų mokinių.

Nuo 1991 m. mokinių specialiosiose (internatinėse) mokyklose, specialiojo ugdymo centruose sumažėjo 55,8 % (1991 metais mokėsi 10 462 mokiniai, 2003 m. – 5848). Specialiosiose (internatinėse) mokyklose, specialiojo ugdymo centruose daugiausia mokosi sutrikusio intelekto mokinių (nežymų protinį atsilikimą turi 40,6 % ir vidutinį protinį atsilikimą – 19,2 %).

Iš besimokančiųjų specialiosiose (internatinėse) mokyklose ir specialiojo ugdymo centruose 60,1 % (3515) gyveno mokyklų bendrabučiuose. 22,9 % (806) gyvenančių mokyklų bendrabučiuose buvo našlaičiai ir beglobiai vaikai.

2003/2004 m. m. 179 specialiųjų ugdymosi poreikių turintys vaikai, kuriems buvo sukakę septyneri metai, nebuvo mokomi.

## 9. Mokymo išlaidos labai mažose mokyklose

Šalyje vienam bendrojo lavinimo mokyklos mokiniui 2002 metais vidutiniškai buvo skirta 2500 Lt (2003 metais – 2700 Lt) moksleivio krepšelio ir aplinkos lėšų. Mokinio mokymas labai mažoje mokykloje kainuoja žymiai daugiau. Tai matyti iš tokių pavyzdžių:

- vienos savivaldybės pradinėse mokyklose, kuriose mokėsi nuo 14 iki 50 mokinių, vidutiniškai vieno mokinio mokymas 2002 metais kainavo 3300 Lt (moksleivio krepšelio ir ūkio lėšos), o mokyklose, kuriose mokėsi daugiau kaip 50 mokinių, – 2100 Lt; pagrindinėse mokyklose, kuriose mokėsi iki 130 mokinių, – 3700 Lt, o mokyklose, kuriose mokėsi daugiau kaip 131 mokiny, – 2800 Lt; vidurinėse mokyklose, kuriose mokėsi daugiau kaip 400 mokinių, – 2000 Lt;

- kitos savivaldybės pradinėse mokyklose, kuriose mokėsi mažiau negu 10 mokinių, vieno mokinio mokymas 2002 metais vidutiniškai kainavo nuo 8100 iki 6000 Lt. Vadinasi, vieno pradinių klasių mokinio mokymas šiuo atveju beveik du kartus brangesnis negu studento (vieno studento mokymas per metus vidutiniškai kainuoja 4300 Lt). Pavyzdžiui, pradinėje mokykloje, kurioje mokėsi 8 mokiniai, vieno mokinio mokymas 2002 metais vidutiniškai kainavo 8117 Lt (iš moksleivio krepšelio buvo skirta 4826 ir 3291 Lt ūkio lėšų), o kitoje pradinėje mokykloje, kurioje mokėsi 252 mokiniai, vieno mokinio mokymas vidutiniškai kainavo 2681 Lt (iš moksleivio krepšelio buvo skirta 1675 ir 1005 Lt ūkio lėšų). Vadinasi, pirmojoje mokykloje vieno mokinio mokymas yra 5436 Lt brangesnis negu antrojoje.

Mažos mokyklos gali išgyventi tik tuo atveju, kai tarp mokyklų perskirstomos specialiosios tikslinės valstybės dotacijos (moksleivio krepšelio lėšos), t. y. dalis didelėms mokykloms priklausančių lėšų atiduodama mažoms mokykloms. Šitaip didelių mokyklų mokinių ugdymui valstybės skiriamos lėšos mažinamos, t. y. *užtikrinant pernelyg mažos mokyklos mokinio teises į išsilavinimą, ribojamos didelių mokyklų mokinių teises gauti kokybišką išsilavinimą.*

## 10. Tuščios mokymosi vietos

Tiek savivaldybės, tiek ir valstybės lygmeniu nepageidautina mokesčių mokėtojų pinigus leisti tuščioms mokymosi vietoms mokyklose finansuoti. Tuščios mokymosi vietos rodo, kad biudžetiniai pinigai yra naudojami netinkamai.

Apskaičiuojant, kad I–IV klasėje klasių komplektą sudaro 22 mokiniai, o V–XII klasėje – 25 mokiniai (vidutinis mokinių skaičius pagal bendrojo lavinimo mokyklų moksleivio krepšelio metodiką), 2001/2002 mokslo metais šalies bendrojo lavinimo mokyklose buvo finansuojama 3311 tuščių klasių komplektų. Tuščioms mokymosi vietoms finansuoti (vien pedagogų atlyginimams) pagal bendrojo lavinimo mokyklų moksleivio krepšelio metodiką per mokslo metus buvo išleista per 100 mln. Lt. Sumažinus tuščių mokymosi vietų skaičių 50 %, per metus vien tik mokytojų atlyginimams būtų galima sutaupyti apie 50 mln. Lt. Juos būtų galima skirti bendrojo lavinimo sistemos veiksmingumui didinti, pavyzdžiui, pagerinti mokymosi sąlygas, t. y. renovuoti 25 mokyklas arba nupirkti per 17 tūkst. kompiuterių (2002 m. bendrojo lavinimo mokyklos turėjo beveik 21 tūkst. kompiuterių, t. y. vienu kompiuteriu naudojosi 25 mokiniai, o Europos Sąjungos šalyse vienu kompiuteriu naudojosi 11 mokinių); arba nupirkti 500 M2 klasės mokyklinių autobusų, kuriais galima būtų vežioti apie 15 tūkst. mokinių; arba daugiau lėšų skirti vadovėliams ir mokymo priemonėms įsigyti ir taip pagerinti ugdymo kokybę; arba mokytojų kvalifikacijai tobulinti; arba naujoms mokymosi vietoms kurti ir pan.

Šešiose savivaldybėse, dalyvaujančiose Mokyklų tinklo pertvarkos metodinių rekomendacijų bandomajame projekte, 2002/2003 m. m. skaičiuojant klasių komplektų užpildymą po 19,6 mokinio bendrojo lavinimo mokyklose (toks buvo vidutinis šalyje mokinių skaičius klasėje) šalyje 2002/2003 m. m. susidarė 66 tušti klasių komplektai. Jiems finansuoti, skaičiuojant dvi pedagogines normas vienam klasės komplektui, vien pedagogų atlyginimams buvo išleista apie 1,6 mln. Lt.

Pagal mokyklų pateiktus duomenis, 2003/2004 m. m. buvo 15 957 tuščios mokymosi vietos skaičiuojant pagal moksleivio krepšelio metodiką (I–IV kl. – 9253, V–XII – 6704). Skaičiuojant, kad I–IV klasėje klasių komplektą sudaro 22 mokiniai, o V–XII klasėje – 25 mokiniai, 2003/2004 m. m. šalies bendrojo lavinimo mokyklose buvo finansuojama 688 tušti klasių komplektai.

## 11. Bendrojo lavinimo sistemos veiksmingumas

Mokyklų tinklo racionalizavimas tik tuomet yra prasmingas švietimo bendruomenei, kai sutaupytos lėšos paliekamos švietimo sistemoje, t. y. nukreipiamos jos veiksmingumui didinti. Nuo 2002 metų bendrojo lavinimo mokyklas finansuojant pagal moksleivio krepšelio metodiką bei mažėjant sutartinių moksleivių skaičiui (2002 m. buvo 682 976 sutartiniai mokiniai, 2004 m. – 677 385), valstybė lėšų bendrojo lavinimo sistemai nemažina. 2004 metais šios lėšos bus skiriamos socialinių pedagogų etatams finansuoti, daugiau lėšų skiriama lavinamosioms klasėms ir kt. Savivaldybės, tvarkydamos bendrojo lavinimo mokyklų tinklą, atsilaisvinusias mokyklų ūkiui skirtas lėšas galėtų skirti švietimo sistemos veiksmingumui didinti, pavyzdžiui, mokyklų remontui, kompiuteriams, suolams, mokykliniams autobusams pirkti ir kt.

Vidinį bendrojo lavinimo sistemos veiksmingumą ir mokslo prieinamumą rodo pagrindinio ir vidurinio mokslo baigimo, kurso kartojo ir iškritimo iš mokyklos rodikliai. 2002 metais pagrindinės mokyklos išsilavinimo įgijimo koeficientas (jis nustatomas lyginant pirmą klasę pradėjusiųjų lankyti mokinių skaičių su pagrindinį išsilavinimą įgijusių mokinių skaičiumi) buvo 0,84. 2002 metais šalyje 95,6 % bendrojo lavinimo mokyklų mokinių įgijo pagrindinį išsilavinimą (nuo išklausiųjų X klasės programą) ir 98,3 % mokinių įgijo vidurinį išsilavinimą (nuo išklausiųjų XII klasės programą).

P. Dareskevičiaus, V. Rimkevičienės, V. Targamadzės 2000 metais atliktas tyrimas „Mokyklos nelankymo priežastys“ rodo, kad antramečiavimas padidina iškritimo iš mokyklos tikimybę 45–50 %, trečiamečiavimas – 90 %. 2002/2003 m. m. šalyje kursą kartojo 0,6 % mokinių (I–IV kl. – 0,6 %, V–X kl. – 0,8 %, XI–XII kl. – 0,2 %). Antramečių ir trečiamečių ugdymas kasmet kainuoja apie 10 mln. Lt. 2000/2001 m. m. iš dieninių bendrojo lavinimo mokyklų išstojo, t. y. nutraukė mokslą ir neperėjo mokytis į kitas tą pačią ugdymo programą įgyvendinančias mokyklas, 5502 mokiniai, tai sudaro 1 % visų mokinių. Statistikos departamento duomenimis, 1999/2000 m. m. mokyklos nelankė 1,1 % vaikų.

Racionalus mokyklų tinklas padeda efektyviau išleisti pinigus – pagerinti mokymosi bazę, tobulinti mokytojų kvalifikaciją, padidinti pedagoginės, psichologinės, specialiosios pedagoginės, socialinės pagalbos teikimo mastus, sukurti palankesnes sąlygas ugdymo kokybei gerinti, sudaro prielaidas sumažinti iškritusiųjų iš mokyklos skaičių. Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose numatoma iki 2012 metų pagrindinio išsilavinimo įgijimo koeficientą padidinti iki 0,95.

## MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS STRATEGINIS TIKSLAS IR NUOSTATOS

Optimalaus mokyklų tinklo formavimo atskaitos taškas – visų vietos bendruomenės vaikų ir suaugusiųjų bendrojo lavinimo ir neformalaus švietimo poreikių tenkinimas pagal jų gebėjimus.

Mokyklų tinklo pertvarkos strateginis tikslas yra: *mažinant tuščių mokymosi vietų skaičių ir racionaliau panaudojant švietimui skirtas lėšas, išsaugoti bei pagerinti švietimo kokybę, sudaryti sąlygas privalomojo ir visuotinio švietimo prieinamumui, švietimo įvairovei, galimybėms mokytis visą gyvenimą*. Strateginio tikslo realizacija sėkmingesnė bus tada, kai bus laikomasi šių svarbiausių mokyklų tinklo pertvarkos nuostatų:

1. Mokyklų tinklo pertvarka grindžiama ne uždariais mokyklų tipais, bet mokyklose lanksčiai įvedamomis įvairiomis bendrojo ugdymo, profesinio mokymo, neformaliojo vaikų ir suaugusiųjų švietimo programomis, jų moduliais, taip pat jų atsisakymu.
2. Vaikui augant mokykla tolsta nuo jo namų; kiek įmanoma arčiausiai vaiko namų teikiamos ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio ir specialiojo ugdymo paslaugos.
3. Mokyklų tinklo pertvarka liečia savivaldybės teritorijoje esančias bendrojo lavinimo, profesines, specialiąsias, internatines mokyklas, suaugusiųjų mokyklas, papildomojo ugdymo įstaigas bei pagalbos mokiniui, mokytojui ir mokyklai įstaigas, nepriklausomai nuo jų pavaldumo.
4. Pirmiausia susirūpinama tomis mokyklomis, kuriose:
  - neužpildytas ketvirtadalis ir daugiau patalpų (tokiose mokyklose neracionaliausiai naudojamos ūkio lėšos);
  - klasių komplektuose yra mažesnis mokinių skaičius negu Moksleivio krepšelio metodikoje nustatytas vidutinis moksleivių skaičius klasės komplekte (tokioms mokykloms neužtenka moksleivio krepšelio lėšų švietimo ir mokslo ministro patvirtintam ugdymo planui įgyvendinti, pedagogų tobulinimuisi, vadovėliams ir kitoms mokymo priemonėms įsigyti, mokyklos valdymui, mokyklos bibliotekai, pedagoginei, socialinei, specialiajai pedagoginei, psichologinei pagalbai);
  - jei mokykla yra pradinė, kurioje mokosi mažiau nei 25 mokiniai (tokios mokyklos yra mažakomplektės; nors tuo pačiu metu vienas mokytojas moko du, o kartais – tris ar net keturis pradinį klasių mokinius, joms nepakanka moksleivio krepšelio lėšų ugdymo planui įgyvendinti ir ugdymo kokybei užtikrinti);
  - jei pagrindinė mokykla yra mažakomplektė (tokioje mokykloje dalis klasių yra jungiamos, mokytojai, norėdami užsitikrinti bent minimalų atlyginimą, dėsto po kelis mokomuosius dalykus, nors pagal išsilavinimą yra vieno mokomojo dalyko specialistai. Mokiniai nukenčia dvigubai: mokomi jungtinėse klasėse ir didžiumą dalykų dėsto nespecialistai. Dėl to mokiniai neparuošiami sėkmingam mokymuisi pagal aukštesnio lygmens programas (pagrindinio ugdymo II dalies ir (ar) viduriniojo ugdymo);
  - jei vidurinės mokyklos XI, XII klasėse mokosi mažiau kaip po 15 mokinių (kaimo vietovėje), yra 2–3 paralelių XI ar XII klasių komplektai (mieste ar rajono centre) (tokiose mokyklose neracionaliai naudojamos moksleivio krepšelio lėšos – mokinių skaičius mobiliuose grupėse minimalus, nors mokytojams mokama kaip už darbą su 30 mokinių, dėl nepakankamo ugdymo valandų skaičiaus ribojamos mokomųjų dalykų pasirinkimo galimybės);
  - yra antra pamaina, (antroje pamainoje besimokantiesiems nesudaromos lygios galimybės, palyginti su pirmoje pamainoje besimokančiais mokiniais, ribojamos galimybės lankyti papildomojo ugdymo užsiėmimus, muzikos, dailės, sporto mokyklas, nesaugu tamsiu paros metu pareiti iš mokyklos);

- 20 % ir daugiau savaitinių privalomųjų dalykų moko ne to mokomojo dalyko specialistai (tokiose mokyklose neužtikrinama pakankama ugdymo kokybė);
  - mažiau negu 95 % mokinių įgyja pagrindinį išsilavinimą ir mažiau negu 95 % įgijusiųjų pagrindinį išsilavinimą mokosi toliau ir įgyja vidurinį išsilavinimą arba vidurinį išsilavinimą ir profesinę kvalifikaciją (tokiose mokyklose daliai mokinių nesuteikiamas valstybinius standartus atitinkantis pagrindinis išsilavinimas, mokiniai nepakankamai parengiami tolesniam gyvenimui ir darbinei veiklai);
  - mažiau negu 20 % mokinių, išklausių XII klasės programą, renkasi valstybinius brandos egzaminus ir juos sėkmingai išlaiko (tokių mokyklų mokiniai nepajėgūs konkuruoti su kitų mokyklų mokiniais per valstybinius brandos egzaminus, neparuošiami sėkmingoms studijoms aukštosiose mokyklose);
  - jei mokyklos pastatui reikia kapitalinio remonto ir (ar) kabinetų bei patalpų atitiktis mokyklos tipui yra mažesnė negu 50 %.
5. Kuo skubiau priimami sprendimai dėl mokyklų reorganizavimo, kuriose mažas mokinių skaičius, daug tuščių mokymosi vietų, nepakankama ugdymo kokybė ir (arba) prasta pastatų būklė.
  6. Užkertamas kelias ankstyvajai mokinių atrankai (tai būdinga didžiųjų miestų mokykloms ir „ilgosioms“ gimnazijoms) didinant mokymosi vietų skaičių gimnazistams esamose gimnazijose bei kuriant naujas.
  7. Kuriamos ne tik realinio ir humanitarinio, bet ir technologinio profilio bei mišrios gimnazijos. Technologinės gimnazijos kuriamos profesinių mokyklų bazėje.
  8. Siekiant tinkamai pasirengti sėkmingesnei mokyklų tinklo pertvarkai, savivaldybėje rengiamas Bendrasis planas 2012 metams. Jis įgyvendinamas dviem etapais (I etapas – 2007 m., II etapas – 2008–2012 m.). II etapo mokyklų tinklo pertvarkos pagrindimas ir mokyklų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo pertvarkymo, vidinės struktūros pertvarkos planas rengiami 2007 metais.
  9. Bendrasis planas rengiamas:
    - bendradarbiaujant su visais savivaldybės teritorijoje esančių mokyklų, teikiančių bendrąjį lavinimą, steigėjais, mokyklų vadovais, tėvais, pedagogais, nevyriausybinėmis organizacijomis, verslo atstovais, žiniasklaida;
    - remiantis išsamiomis demografinėmis prognozėmis ir gyventojų esamų bei būsimų mokymosi poreikių tyrimais;
    - visas mokyklas suskirsčius į mikrorajonus „piramidės“ principu, t. y. mikrorajone turi būti mokyklų, įgyvendinančių pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo bei kitas programas, jų pertvarka mikrorajone atliekama vienu metu;
    - susitarus dėl konkretaus tuščių mokymosi vietų skaičiaus sumažinimo savivaldybėje ir atskiruose mikrorajonuose. Atskirose mokyklose tuščių mokymosi vietų skaičiaus sumažinimas gali būti skirtingas, tai priklauso nuo realios situacijos;
    - numatant naujų mokymosi vietų pagal naujai įvedamas programas kūrimą, tenkinant visų vietos bendruomenės vaikų ir suaugusiųjų bendrojo lavinimo, neformalaus švietimo, psichologinės, specialiosios pedagoginės, socialinės pagalbos poreikius;
    - aptariant veiksmingiausias specialiųjų ugdymosi poreikių vaikų ugdymo organizavimo būdus, mokyklų aplinkos jiems pritaikymą, specialiosios pedagoginės pagalbos teikimą, užtikrinant, kad reorganizavus ar uždarius mokyklas nepablogės jų ugdymo sąlygos ir kokybė juos perkeltiant į kitas mokyklas;

- pateikiant konkrečius siūlymus dėl perkeliamų mokinių iš mokyklų, kurias numatoma reorganizuoti ar atlikti vidaus struktūros pertvarką, vežiojimo būdų bei parengiant mokinių vežiojimo užtikrinimo planus;
  - parengiant mokytojų kvalifikacijos tobulinimo, perkvalifikavimo ir naujų darbo vietų steigimo bei sutaupytų lėšų reinvestavimo į švietimą programą.
10. Organizuojami vieši Bendrojo plano projekto aptarimai ir konsultacijos dėl juose pateiktų siūlymų, projektas tobulinamas atsižvelgiant į pateiktas pastabas ir siūlymus.
11. Tėvams aiškinama, kad:
- vaiko teisė įgyti valstybės standartus atitinkantį išsilavinimą iš jo neatimama – mokytis į kitą mokyklą jis perkeliamas siekiant pagerinti ugdymo sąlygas ir kokybę;
  - vaikas negali mokytis sąlygomis, ribojančiomis kitų vaikų teisę į kokybišką švietimą; aptariamas vaikų vežiojimas į mokyklą.
12. Mokyklos, ypač kaimo, reorganizuojamos, vidaus struktūros pertvarka atliekama tada, kai pasiūlymas geriausiai atitinka švietimo užtikrinimo toje vietovėje interesus.
13. Laiku informuotos mokyklų bendruomenės apie tolesnes mokyklos perspektyvas.

Tinklo pertvarka turi didinti, o ne mažinti ugdymo pasiūlos įvairovę ir prieinamumą, tada mokytojų darbo vietų skaičius mažės ne taip smarkiai.

## MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKA – SUDĖTINGAS POKYČIŲ PROCESAS

Mokyklų tinklo pertvarka – tai pokyčiai, kuriuos sudaro daugybė nuosekliai ir lygiagrečiai išsidėsčiusių komponentų, tam tikru etapu veikiančių skirtingas interesų grupes. Vienas pokytis vyksta sykiu su kitais pokyčiais ir tai riboja arba išplečia pokyčių proceso dalyvių gebėjimą tuos pokyčius įveikti. Taigi kyla klausimas, ką ir kada būtina daryti, kad mokyklų tinklo tvarkymo procesas vyktų kuo sklandžiau, sukeltų kuo mažesnę pasipriešinimą.

Kad geriau suvoktume mokyklų tinklo pertvarkos procesą ir sėkmingiau jį valdytume, suskirstykime jį į tris stadijas. Visos jos yra vienodai svarbios ir reikalauja savitų veiksmų bei sprendimų, tačiau nėra griežtai apibrėžtos:

I stadija. **Inicijavimas** – tai derybų, įtikinėjimo, kad mokyklų tinklą būtina tvarkyti, viešųjų konsultacijų ir sprendimo imtis pokyčių etapas.

II stadija. **Igyvendinimas**. Ši stadija prasideda po sprendimų dėl mokyklų tinklo tvarkymo priėmimo ir baigiasi, baigus mokyklų reorganizaciją. Tai praktinis pokyčių diegimas.

III stadija. **Įtvirtinimas**. Ši stadija apima veiksmus, reikalingus užtikrinti, kad įdiegtieji pokyčiai taptų kasdienės veiklos dalimi ir nebūtų suvokiami kaip naujiena. Šios stadijos metu itin svarbu padėti naujai įsteigtoms, reorganizuotoms ar likusioms, naujus vaikus ir mokytojus priėmusioms mokykloms dirbti naujoviškai, siekiant aukštos mokyklos kultūros ir ugdymo kokybės.

Mokyklų sistema yra didelė, o jos valdymo įgaliojimus dalijasi įvairios interesų grupės, veikiančios nacionaliniu lygiu, savivaldybėse, ar mokyklos. Nelengva valdyti šalies ar vietos politikų inicijuotus esminius mokyklų sistemos pokyčius. Sudėtingą mokyklų tinklo pertvarkos procesą padeda valdyti jo sudedamųjų dalių išmanymas ir gebėjimas parengti išsamias pokyčių valdymo strategijas.

Mokyklų tinklo pokyčių proceso sudėtingumą lemia penki veiksniai: *didelė apimtis, veiklų išskaidymas, sistemiskumas, diferencijuotas poveikis ir priklausomybė nuo susidariusios situacijos*.

**Didelė apimtis.** Mokyklų tinklo pertvarkos mastas neretai būna labai didelis, turintis įtakos daugelio žmonių gyvenimui. Šie žmonės ne tik suinteresuoti vykstančių pokyčių turiniu, bet tam tikromis skirtingomis aplinkybėmis skirtingai suvokia tai, kas vyksta. *Tie, kuriuos tiesiogiai paliečia pokyčiai, dažnai turi siaurą požiūrį į tai, kas yra daroma, t. y. nesupranta (ar nenori suprasti) mokyklų tinklo pertvarkos tikslų, kurie svarbūs visos savivaldybės žmonėms.*

Didelei mokyklų tinklo pertvarkai būdinga tai, kad ją įgyvendinant dalyvauja arba su ja yra susiję gausybė interesų grupių, turinčių specifinių žinių ir prioritetų (*pvz., mokytojui reikia keisti darbą, mažėja darbo krūvis, o kartu ir atlyginimas, mokiniui reikia eiti į kitą mokyklą, savivaldybės tarybos narys rinkėjams yra pažadėjęs neuždaryti mokyklos*). Jos laikosi skirtingų, iš dalies nesuderinamų įsitikinimų ir vertybių.

Mokyklų tinklo optimizavimo procesas priklauso nuo daugybės specialistų skirtingo požiūrio į procesus: vieni pritaria, remia, kiti prieštarauja, treči užima neutralią poziciją. Jis skirtingai veikia skirtingus žmones.

**Veiklų išskaidymas.** Vieni mokyklų tinklo optimizavimo proceso komponentai (veiklos) eina nuosekliai, kiti vyksta vienu metu. Pvz., nuosekliai išsidėsto šie optimizavimo proceso komponentai: *darbo grupės sudarymas, susitarimas dėl rodiklių, kuriais remiantis bus atlikta švietimo būklės analizė, duomenų rinkimas, jų analizavimas ir vertinimas ir t. t. Tuo pačiu metu įgyvendinamos veiklos: teikiama diferencijuota parama reorganizuojamų mokyklų vadovams, planuojama ir rūpinamasi šių mokyklų mokinių vežiojimu, rūpinamasi be darbo liekančių pedagogų ir vadovų įdarbinimu, rengiamas mokyklų laisvų patalpų panaudojimo planas ir kt.*

Optimizuojant mokyklų tinklą skirtingi žmonės skirtingu laiku turi atlikti skirtingas vadybines užduotis, o ankstesnė veikla turi įtakos būsimajai veiklai. Pvz., *viena darbo grupė surenka duomenis pagal susitartus rodiklius, o kita darbo grupė tuos duomenis analizuoja. Jei pirmoji darbo grupė nebus mokykloms pateikusi aiškios, konkrečios duomenų rinkimo metodikos, antroji grupė turės problemų juos analizuodama, lygindama, vertindama.*

**Sistemiškumas.** Mokyklų tinklo pertvarka dažniausiai yra sistemiška, apima keletą didžiulės švietimo sistemos administracinių lygmenų. Įvairiais administraciniais lygmenimis vykstantiems pokyčiams būdinga:

- tiesioginė interesų grupių sąveika skirtinguose sistemos lygmenyse ir tame pačiame lygmenyje. *Pvz., centrinė valdžia skatina savivaldybę tvarkyti mokyklų tinklą, vadovaujantis teisės aktais, reglamentuojančiais mokyklų steigimą, reorganizavimą, vidaus struktūros pertvarką. Savivaldybės vykdomoji institucija, siekdama užtikrinti ugdymo kokybę, planuoja stiprinti kaimo mokyklas jas stambindama, o savivaldybės atstovaujamoji institucija nepitaria mažų mokyklų reorganizavimui, dalis reorganizuojamų mokyklų vadovų nepitaria siūlomam mokyklų tinklo pertvarkos planui, jam pritaria tų mokyklų vadovai, kurių reorganizacija neličia, arba tų, kurių mokyklose mokinių skaičius padidės;*
- interesų grupės, norėdamos daryti įtaką tiems sistemos lygmenims, kuriems pačios nepriklauso, dažniausiai sąveikauja netiesiogiai, per tarpininkus. Minima sąveika tam tikra prasme yra kryptinga, nes pokyčių kurstytojai stengiasi užmegzti ryšį su tais, kurių pritarimo ar paramos jiems reikia. *Pvz., reorganizuojamos mokyklos bendruomenė kreipiasi į Seimo narį, prašydama paveikti savivaldybės tarybos narius nepritarti mokyklos reorganizavimui. Seimo narys organizuoja susitikimą su tos savivaldybės pedagogais, palaiko nepatenkintos mokyklos bendruomenės reikalavimus, nors jie trukdo planuoti mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimą, priimamas kreipimasis į savivaldybės tarybą, švietimo ir mokslo ministrą stabdyti pertvarką;*

- nevienodas galių pasiskirstymas tarp viena nuo kitos priklausomų to paties lygmens ar skirtingiems sistemos lygmenims priklausančių interesų grupių. Visos interesų grupės turi pakankamai įtakos, todėl gali lemti priimamų sprendimų dėl mokyklų tinklo pertvarkos pobūdį, tačiau nė viena iš interesų grupių nėra visagalė. *Pvz., savivaldybės pareigūnai siūlo savivaldybės tarybai priimti sprendimą reorganizuoti mokyklą tam tikrais metais, o mokyklos bendruomenė priešinosi šiam siūlymui, ir savivaldybės taryba priima sprendimą, kad mokyklos reorganizacija bus atlikta metais vėliau;*
- visiems lygmenims skiriamų uždavinių centralizuotumas. Jį paprastai lemia vieno lygmens politikų siekis pakeisti kitiems lygmenims būdingą švietimo politiką. *Pvz., savivaldybės politikai siekia kaimo vietovėse išlaikyti kuo daugiau mokyklų, įgyvendinančių vidurinio ugdymo programą, o centrinė valdžia, siekdama ugdymo kokybės ir veiksmingesnio valstybės lėšų panaudojimo, riboja vietos politikų siekius, nustatydamas, kad XI klasės gali būti formuojamos, kai yra ne mažiau kaip 15 mokinių.*
- uždavinių valdymas visais lygmenimis. Mokyklų tinklo pokyčius inicijuoja centrinė valdžia, priimdama teisės aktus, savivaldybės institucijos inicijuoja ir priima sprendimus dėl mokyklų tinklo optimizavimo, mokyklos vadovas atlieka savivaldybės administracijos pavedimus, rūpinasi kokybišku mokinių ugdymu mokyklos reorganizacijos laikotarpiu.

**Diferencijuotas poveikis.** Mokyklų tinklo pertvarkos proceso komponentai (veiklos) skirtingai veikia mokyklų tinklo pertvarkos proceso dalyvius ar su ja susijusius asmenis ir taip pat lemia didžiulę valdymo uždavinių įvairovę. Dėl pokyčių proceso komponentų (veiklų) įvairovės, ankstesnės veiklos poveikio būsimai veiklai tenka spręsti gausybę skirtingų, tačiau tarpusavyje susijusių valdymo uždavinių, *(pvz., savivaldybių pareigūnai turi rengti pasiūlymus ir konsultacijas, konsultuoti, teikti pagalbą reorganizuojant mokyklas, o reorganizacijai pasibaigus – užsiimti esamos būklės priežiūra, reorganizuojamos mokyklos direktorius turi rūpintis reorganizavimo proceso valdymu ir sykiu rasti laiko kitiems su reorganizacija nesusijusiems).* Tvarkant mokyklų tinklą diferencijuotas poveikis pasireiškia tuo, kad:

- proceso dalyviai turi mokytis spręsti daugybę skirtingų, tačiau tarpusavyje susijusių valdymo uždavinių, keisti nusistovėjusią tvarką skirtingu metu. Daugiausia tenka mokytis tiems asmenims, kurie turi atlikti pokyčius veikiančios jėgos vaidmenį naujomis aplinkybėmis *pvz., savivaldybės administracijos pareigūnai turi mokytis rengti pasiūlymus dėl mokyklų tinklo pertvarkos, vesti viešąsias konsultacijas; reorganizuotų mokyklų vadovai – organizuoti ugdymo procesą, susibūrus skirtingų mokyklų pedagogams ir mokiniams;*
- nenumatytais skirtingų interesų grupių santykiais ir emociniais atsakais, keičiančiais santykius viso proceso metu. Reorganizacinių pasiūlymų turinys gali visiškai atitikti vieno asmens interesus ir būti visiškai priešingas kitų asmens interesams. Vykstant viešosioms konsultacijoms, situacija gali keistis ir būti palanki tai vienų, tai kitų interesams. Didžiausią emocinį poveikį tenka patirti tiems asmenims, kurie dalyvauja viešojo konsultavimo renginiuose ir kalbasi su protestuojančiaisiais, *pvz. mokyklos, kurią planuojama reorganizuoti, bendruomenė priešinosi darydama viešus pareiškimus, kreipdamasi pagalbos į įvairias institucijas. Taip ji daro emocinį poveikį pokyčius darantiems asmenims ir veikia galutinį sprendimą;*
- mokyklų tinklo pertvarkos procesas įvairiai sąveikauja su kitais vykstančiais švietimo ir socialiniais pokyčiais, *pvz., centrinės valdžios sprendimas komplektuoti ne mažiau kaip 15 mokinių XI klasėje riboja pasirinkimo laisvę savivaldybių taryboms priimti sprendimus dėl vidurinio ugdymo programos įgyvendinimo konkrečioje mokykloje ir tai daro įtaką mokyklų tinklo pertvarkai savivaldybėje; gyventojų kėlimasis gyventi iš miestų centrų į priemiesčius didina mokinių skaičių priemies-*

*tinėse mokyklose, nors mokyklos aptarnaujamoje teritorijoje gimsta mažiau vaikų;*

- mokyklų tinklo pertvarka ne visada suvokiama kaip visuma, *pvz. vieni tinklo tvarkytojai mokyklų tinklo pertvarką mieste suvokia kaip būtinybę pertvarkyti visas mikrorajone esančias mokyklas, o kiti kaip neatidėliotiną vienos mokyklos reorganizavimą.*
- skirtingu mokyklų tinklo optimizavimo visumos suvokimu, *pvz., centrinio ir savivaldybių lygmens pareigūnai suvokia mokyklų tinklo pokyčių būtinumą, tačiau tik paviršutiniškai išsiginėja į tas aplinkybes, su kuriomis tenka susidurti vietos bendruomenėms, o vietos bendruomenių atstovai puikiai išmano situaciją vietose, bet visiškai nesuvokia planuojamų pokyčių visumos ir jų svarbos.*

**Priklausomybė nuo susidariusios situacijos.** Mokyklų tinklo pokyčiai yra priklausomi nuo susidariusios situacijos. Juos įgyvendinti padeda arba trukdo daugybė politinių, istorinių ir kitų aplinkybių, kuriomis jie vyksta.

Mokyklų tinklo pertvarkos sąveika su planuotais ir neplanuotais pokyčiais kiekvienoje savivaldybėje yra skirtinga.

Anksčiau įgyvendintų pokyčių visuma gali daryti skirtingą poveikį (padėti arba trukdyti) turimiems ištekliams, *pvz.: prieš keletą metų renovuotoje mokykloje, kurios renovacijai buvo skirtas 1 mln. Lt, labai sumažėjo mokinių ir joje reikia atlikti vidaus struktūros pertvarką. Po pertvarkos didelė dalis mokyklos patalpų nebus naudojamos, o tai trukdo politikams priimti sprendimą dėl mokyklos vidaus struktūros pertvarkos; sumažėjus mokinių skaičiui klasėse ir atsiradus laisvų patalpų mokyklose, šalia jų esančiose mokyklose-darželiuose, nebeformuojamos I klasės, dėl to dalis mokytojų lieka be darbo.*

Mokyklų tinklo pokyčių valdymui būdinga didžiulė derinimų apimtis, lankstus planavimas ir koordinavimas, keitimasis informacija ir požiūrio formavimas bei diferencijuota parama.

**Derinimas.** Savivaldybių administracijų švietimo padalinių vadovams ir specialistams, atsakingiems už mokyklų tinklo tvarkymą, būtina turėti aiškią tinklo pertvarkos viziją, kurią įgyvendinus bus ne tik išlaikyta, bet ir pagerinta teikiamų švietimo paslaugų kokybė. Aiški vizija padės įtikinti savivaldybės politikus, pedagogus ir tėvus, kad tai daroma norint sudaryti sąlygas ugdymo kokybei pagerinti, o ne tik sutaupyti lėšų, kad tinklo optimizavimas duos naudos. Itin svarbu užmegzti kontaktus su mokyklų tinklo pertvarkymu susijusiomis grupėmis, išsiaiškinti jų interesus, suderinti juos, taip sumažinant pasipriešinimą, nustatyti atskirų struktūrų atsakomybės sritis, stebėti ir analizuoti vykstančius procesus, nagrinėti rezultatus, daryti poveikio prognozes.

**Lankstus planavimas ir koordinavimas** padeda sumažinti pasipriešinimą ir užsitikrinti kiek įmanoma didesnę paramą tinklui tvarkyti. Mokyklų tinklo pertvarkymas – gana ilgas ir nepertraukiamas procesas, todėl pertvarkos planas turi būti ilgalaikis, o jo įgyvendinimas – lankstus. Reikia būti pasiruošus planą bet kuriuo metu „suplėšyti“ ir vėl iš naujo sudėlioti. Lankstus planavimas ir koordinavimas – tai svarstymas, ką reikėtų padaryti savivaldybės administracijos švietimo padalinio ir mokyklų lygmeniu, kas padėtų mokyklų tinklo tvarkymą įgyvendinti iš esmės ir konkrečioje pokyčių stadijoje, atsižvelgiant į tam tikras aplinkybes. Bendrojo plano įgyvendinimo planavimas turi būti atnaujinamas kasmet, reaguojant į naujausią informaciją apie pažangą bei kartkartėmis atsirandančius ir dažnai nenusipėjamus veiksnius, kurie vienaip ar kitaip veikia tinklo tvarkymą. Tinklo pertvarkymas koordinuojamas atsižvelgiant į tarpusavyje susijusius aspektus, kurie skirtingai veikia mokyklas ir su jomis susijusius asmenis. Mokyklų tinklo tvarkymo įgyvendinimo eigos planavimas turi būti koordinuojamas tarp įvairių lygmenų, nes mokyklų tinklo tvarkymo darbai turės vykti savivaldybėje, mokyklose, kartais apskrityje, Švietimo ir mokslo ministerijoje, priklausomai nuo planuojamų reorganizuoti savivaldybės teritorijoje esančių mokyklų pavaldumo.

**Keitimasis informacija ir požiūrio formavimas.** Mokyklų tinklo pertvarkos negalima brukti, svarbu pateikti svarių įrodymų ir įtikinti, kad to būtinai reikia. Mokyklų tinklo optimizavimo idėja ir kokios naudos ji duos artimiausiu metu ir ateityje pateikiama merui, po to kitiems politikams, savivaldybės internetiniame puslapyje. Per žiniasklaidą su šia idėja supažindinami savivaldybės gyventojai. Mokinių tėvams išsiuntinėjamas bukletas, kuriame bendrais bruožais paaiškinama tinklo optimizavimo idėja; prašoma parašyti ar paskambinti savivaldybės administracijos švietimo padalinio darbuotojams ir pareikšti savo nuomonę dėl tinklo optimizavimo. Anksčiau reorganizuotų mokyklų vadovai kviečiami pasidalyti gerą patirtimi. Bendradarbiaujama su žiniasklaida, siekiant informuoti visuomenę apie bendrą situaciją savivaldybėje, mokyklų tinklo optimizavimo tikslus ir taip sužadinti teigiamus lūkesčius. Švietimo padalinių vadovai ir specialistai, nuolatos teikdami suderintą informaciją apie mokyklų tinklo pertvarkos teikiamą naudą, konsultuodamiesi su politikais, mokyklų vadovais, tėvais, seniūnais, kaimo bendruomenių pirmininkais, mokytojų profesinėmis sąjungomis, įtikinėjami dėl tinklo tvarkymo būtinybės, o ne ją brukdami, skatindami grįžtamąją informaciją ir ją grįsdami savo tolesnius veiksmus formuoja tam tikrą pertvarkos kultūrą, kartu didina skirtingų suinteresuotų grupių paramą ir užkerta kelią galimam pasipriešinimui.

**Diferencijuota parama.** Kad mokyklų tinklo pertvarka vyktų sėkmingai, būtina teikti įvairią paramą interesų grupėms pagal jų gebėjimus ir poreikius – dalytis patirtimi, patarti, mokytis, konsultuoti, teikti papildomą finansavimą. Parama ypač reikalinga reorganizuojamų ar likviduojamų mokyklų vadovams, nes, be savo įprastų pareigų, jie turi spręsti ir su reorganizacija ar likvidacija susijusias užduotis, diegti naują visai mokyklai būdingą kultūrą pasibaigus mokyklos reorganizacijai. Paramą gali teikti savivaldybės darbuotojai, anksčiau mokyklų reorganizacijas įvykdę mokyklų vadovai.

Visose mokyklų tinklo tvarkymo stadijose itin svarbu valdyti įgyvendinamus pokyčius, nagrinėti pasiektus rezultatus, atlikti tyrimus ir palaikyti konstruktyvius ryšius su visuomene.

## MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS INICIJAVIMO STADIJA

Ruošiantis optimizuoti mokyklų tinklą, ypač svarbus darbas tenka savivaldybės tarybai. Pradėti mokyklų tinklo pertvarką turėtų siūlyti politikai. Jie, o ne savivaldybių administracijų švietimo padalinių vadovai ar specialistai turėtų pateikti visuomenei savivaldybės mokyklų tinklo viziją. Mokyklų tinklo pertvarka pradedama planuoti tik gavus Savivaldybės tarybos ar jos Švietimo komiteto įgaliojimus.

Kyla klausimas, kas geriau: ar laukti ir priimti atskirus sprendimus dėl „sudėtingų“ mokyklų, ar parengti vieną ilgalaikį strateginį mokyklų tinklo pertvarkos planą, kuriame būtų numatyta visų mokyklų perspektyva – reorganizavimas, likvidavimas, steigimas, pertvarkymas – ir jį palaipsniui įgyvendinti. Šiuo metu Lietuvoje savivaldybės dažniausiai pasirenka sprendimo dėl atskiros mokyklos likimo kelią, tačiau neretai šis kelias nebūna sėkmingas. Tik apgalvota, suplanuota, objektyvia informacija pagrįsta ir suderinta mokyklų tinklo pertvarka patiria mažesnę pasipriešinimą, duoda norimų rezultatų.

Mokyklų tinklai savivaldybėse yra skirtingi, vienur reikia didesnės, kitur mažesnės pertvarkos, taip pat ir skirtingi veiksniai įtakoja pertvarką: mokinių skaičiaus mažėjimas, ypač kaimo mokyklose, mokinių skaičiaus didėjimas priemiestinėse mokyklose, antra pamaina, norinčiųjų mokytis gimnazijose,

jaunimo, suaugusiųjų mokyklose skaičiaus didėjimas, ugdymo kokybės skirtumo didėjimas tarp itin mažų ir vidutinio dydžio mokyklų, neefektyvus švietimui skirtų lėšų panaudojimas ir t. t.

Pagrindinės finansinės ir ugdymo kokybės problemos susitelkusios ties kaimo mokyklomis. Jei būtų nuspręsta išlaikyti labai mažas kaimo mokyklas, joms reiktų papildomo finansavimo, bet nuo to ugdymo kokybė nepagerėtų. Kyla klausimas, kiek papildomų išlaidų gali būti realiai pagrįstos ir kokioms reikmėms finansuoti reikia skirti daugiau lėšų, kartu pripažįstant, kad tos mokyklos, kurios dabar yra neperspektyvios, vėliau taps dar nuostolingesnės. Ar efektyvu yra vienam pradinėms klasių mokinio mokymui per metus skirti 7–8 tūkst. Lt, V–X klasių mokiniui – 3–4 tūkst. Lt, kai žinome, jog labai mažos mokyklos (5–50 mokinių) nesugebės paruošti mokinių gyventi ir dirbti rinkos sąlygomis. Stengsimės mokinius išlaikyti globėjiškose kaimo bendruomenėse, o jie nebus tinkamai paruošti įsitraukti į suaugusiųjų gyvenimą. Kalbant su kaimo bendruomenių nariais matyti, kad jie plačiau ir realiau suvokia savo vaikų ateitį, nei atrodo iš pirmo žvilgsnio. Jie pageidauja rengti savo vaikus gyventi labiau urbanizuotoje Lietuvoje, nes abejoja, ar kaimo bendruomenėse bus sukurta pakankamai naujų darbo vietų po 15 metų, kai jų vaikams reikės pradėti dirbti.

Kaimo bendruomenėse gyvenančių tėvų nuomonei didelę įtaką daro savo tikslų siekiantys mokytojai, kurie labiausiai priešinasi mokyklų tinklo optimizavimui. Kaimo mokyklų vadovai ir mokytojai neretai savo vaikus leidžia mokytis į miestų mokyklas, nes supranta, jog jose jie gaus geresnį parengimą nei savoje mokykloje, o kitų mokinių tėvus nuteikina prieš tokių neperspektyvių mokyklų reorganizavimą, kad išsaugotų savo darbo vietas. Suprantama, kad mažėjant mokinių skaičiui jie jaučiasi socialiai nesaugūs. Tačiau ar verta absoliučiai paisyti mokytojų nuomonės, kai, pavyzdžiui, pagrindinėje mokykloje 45,4 % visų pamokų veda ne specialistai, t. y. 100 % – užsienio kalbos, matematikos, chemijos, istorijos, pilietinės visuomenės pagrindų, geografijos, dailės, kūno kultūros, 66,7 % – lietuvių kalbos, 50 % – gamtos ir žmogaus, 11,1 % – technologijų ir 24,2 % – pradinėms klasių pamokų veda ne specialistai. Vargu ar šios mokyklos mokiniai, nors ir įgiję pagrindinį išsilavinimą, galės toliau sėkmingai mokytis. Taip pat suprantama, kad tokios mokyklos užtikrina darbą kai kuriems vietos žmonėms, esant dideliame darbo vietų trūkumui.

Rajonų centruose mokinių dar užtenka, tačiau jų jau pradėjo mažėti. Mokyklos pradeda nepasidalyti pirmokų, penktokų, vienuoliktokų. Pavyzdžiui, trijose rajono centro vidurinėse mokyklose pavasarį išleista 16 ketvirtų klasių komplektų (po keturis klasių komplektus kiekvienoje), o savivaldybės administracijos švietimo padalinys planuoja, kad rudenį bus 207 pirmokai, vidutiniškai po 23 mokinius viename klasės komplekte, iš viso devyni klasių komplektai. Rugsėjo pirmąją paaiškėja, kad pirmojoje mokykloje yra keturi pirmos klasės komplektai (po 24 mokinius), antrojoje – trys pirmos klasės komplektai (po 19 mokinių), trečiojoje – trys pirmos klasės komplektai (po 18 mokinių) – iš viso 207 pirmokai 10-yje klasių komplektų, t. y. vidutiniškai 20,7 mokinio viename klasės komplekte. Tokios situacijos galima išvengti iš anksto reguliuojant mokinių srautus, t. y. nustatant mokykloms klasių komplektų skaičių arba įsteigiant vieną pradinę mokyklą. O jei visas tris mokyklas vienu metu reorganizuosime į pradinę (I–IV kl.), pagrindinę (V–VIII kl.) ir vidurinę (IX–XII kl.) mokyklas ir iniciuosime technologinės gimnazijos skyriaus steigimą rajone esančioje profesinėje mokykloje, galėsime išspręsti ir daugiau problemų: turėsime pakankamą vienuoliktokų skaičių; geriau apsirūpinsime naujomis mokymo priemonėmis atitinkamoms programoms įgyvendinti, jos bus efektyviau naudojamos (tomis pačiomis naudosis daug daugiau mokinių); per mokslo metus jos bus panaudojamos ne vieną du kartus, o daug daugiau; mokytojai galės specializuotis mokyti atitinkamos pakopos mokinius pagal ugdymo turinio koncentruoti keliamus tikslus ir taikyti amžiaus tarpsnius atitinkančius darbo metodus; jaunesnio amžiaus

mokiniai jausis saugesni ir geriau jausis galėdami mokytis be vyresniųjų klasių mokinių\*; visiems bus sudarytos vienodos sąlygos, baigus tam tikrą ugdymo turinio koncentrą, keisti mokyklą; vidurinei mokyklai bus sudarytos sąlygos ruošti akreditacijai ir tapti gimnazija ir t. t. Rajono centre esant dviem „ilgosioms“ gimnazijoms siekiant išsaugoti jų statusą veiksmingiausias būdas yra jas reorganizuoti padalijant ir išdalijant į gimnaziją (IX–XII kl.) ir pagrindinę mokyklą (I–X arba I–VIII kl.). Tokių mokyklų restruktūrizacijos būdą gali taikyti ir didieji miestai, suskirstę mokyklas į mikrorajonus ir mokyklų tipus planuodami jame „piramidės principu“: pradinės, pagrindinės mokyklos, gimnazija.

Miestuose, ypač didžiuosiuose, nepakanka vietų visiems norintiems mokytis gimnazijose, ypač „ilgosiose“, jaunimo mokyklose. Patenkinti norinčiųjų mokytis gimnazijose poreikius būtų galima vienu metu reorganizuojant šalia esančias gimnaziją ir vidurinę mokyklą į gimnaziją ir pagrindinę mokyklą. Planuojant mokyklų tinklo optimizaciją rekomenduotina numatyti ir jaunimo mokyklų steigimą.

Dėl įvairių aplinkybių (priimant mokinius nesilaikoma nustatytos teritorijos arba teritorija visai nenustatyta, susiformavusi tėvų nuomonė apie gerą mokymo kokybę, sumažėjęs mokinių, norinčių mokytis rusų kalba arba išaugęs norinčių mokytis lenkų kalba, skaičius ir t. t.) vienos mokyklos yra perpildytos, o kitos – pustuštės. Pavyzdžiui, mokykloje gali mokytis apie 1000 mokinių, o mokosi tik 400, arba mokykloje, kurios projektinis pajėgumas yra 1200 mokinių, mokosi 1800. Pamainų problemą gali išspręsti apgalvota mokyklų restruktūrizacija.

Dar vienas opus klausimas yra neįgalių mokinių ugdymo organizavimas. Salamankos deklaracijoje teigiama, kad „Specialusis ugdymas negali plėtotis izoliuotai, jis turi būti visuotinio švietimo strategijos, naujos socialinės bei ekonominės politikos dalis. Jis verčia dar labiau reformuoti tradicinę mokyklą“. Dabartinė Europos Sąjungos ir Lietuvos pasirinktoji kryptis yra specialiųjų poreikių vaikų ugdymas drauge su bendraamžiais, suteikiant mokiniams ir juos ugdantiems mokytojams įvairiopą pagalbą. Neįgalių vaikų tėvams integruotas jų vaikų ugdymas yra priimtinesnis už ugdymą specialiojoje mokykloje. Tačiau savivaldybės ir mokyklos, neturėdamos aiškios tokių vaikų ugdymo strategijos, susiduria su didelėmis problemomis: trūksta lėšų mokyklų aplinkai pritaikyti, mokyklos negali užtikrinti tinkamos specialiosios pagalbos, neskiria pakankamai dėmesio, kai mokykloje mokosi keli neįgalūs mokiniai, mokytojams trūksta žinių ir gebėjimų ugdyti tokius mokinius. Padėtis būtų kur kas geresnė, jei atskiros mokyklos specializuotųsi neįgalių mokinių integruotame ugdyme. Mokyklų tinklo pertvarka yra viena iš prielaidų sukurti geresnes sąlygas ugdyti ir suteikti geresnės kokybės švietimą neįgaliesiems vaikams.

Mokyklų tinklo pertvarka turi būti grindžiama ne atskirų mokyklų, mokytojų poreikių tenkinimu, bet turėtų būti siekiama patenkinti platesnius švietimo ir mokinių poreikius. Tam reikia turėti pakankamai drąsos ir gebėjimų savivaldybių politikams, švietimo padalinių vadovams ir specialistams, mokyklų direktoriams. Siekdami paskatinti imtis mokyklų tinklo optimizavimo, siūlome naudotis toliau pateiktomis metodinėmis rekomendacijomis sukurti Mokyklų tinklo pertvarkos bendrąjį planą, kuris padės sukurti optimalų mokyklų tinklą.

\* 2003 m. nacionalinio tyrimo\* rezultatai parodė IV ir VIII klasių mokinių mokymosi pasiekimų priklausomybę nuo mokinių savijautos ir saugumo mokykloje jausmo. IV ir VIII klasių mokinių, kurie anketoje nurodė, jog mokykloje jaučiasi saugūs, jiems joje patinka būti ir yra jauku, mokymosi pasiekimai buvo geriausi (dažnai viršijantys vidurkį). Vidutiniškai patys žemiausi pasiekimai buvo tų IV klasės mokinių, kurie mokykloje niekada nesijaučia saugūs, ir tų VIII klasės mokinių, kuriems mokykloje nepatinka būti, mokykla jiems yra vieta, kurioje jaučiasi nejaukiai.

(MT programos B komponento „Švietimo kokybės vadybos sistemos kūrimas“ 3 dalinio komponento „Mokinių pažangos vertinimas“ nacionalinis 2003 m. 4 ir 8 klasių mokinių pasiekimų tyrimas).

## MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS BENDROJO PLANO RENGIMAS

Bendrasis planas\* yra savivaldybės teritorijoje esančių mokyklų, teikiančių bendrąjį išsilavinimą, optimizavimo strategija. Bendrasis planas turėtų apimti laikotarpį: patvirtinimo data – 2012 m., o jo įgyvendinimas suskirstytas į du etapus: I etapas: patvirtinimo data – 2007 metai, II etapas: 2008–2012 metai. Pateiktoji Bendrojo plano rengimo etapų seka nėra privaloma, tačiau rekomenduotina. Kiekvienos savivaldybės Bendrojo plano turinys gali skirtis priklausomai nuo numatytų tikslų ir uždavinių, todėl pateiktas rekomendacijas siūlome taikyti kūrybiškai.

Bendrajam planui parengti reikėtų skirti ne mažiau kaip 7–8 mėnesius. Darbo laiko paskirstymas atskiriems Bendrojo plano etapams priklauso nuo to, per kiek laiko darbo grupei pavesta jį parengti. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad Bendrojo plano projekto viešiesiems svarstymams turėtų būti skiriama ne mažiau kaip du mėnesiai, o planuojant didelio masto mokyklų tinklo pertvarką – net keturi mėnesiai.

Mokyklų tinklo pertvarka – skausmingai ir priešaringai visuomenės priimama reforma. Todėl siekiant sumažinti socialinę įtampą, kylančią dėl numatomos mokyklų tinklo pertvarkos, būtina kurti pertvarkos procesui palankų foną. Palankaus fono kūrimas turėtų prasidėti daug anksčiau, nei pradėdamas rengti Bendrasis planas. Vos iškelus mokyklų tinklo pertvarkos idėją savivaldybėje, ją būtina pristatyti savivaldybės merui, savivaldybės administracijai, savivaldybės švietimo tarybai, valdančiajai frakcijai ar koalicijai, visuomenei. Tinklo pertvarkos nuostatos, tikslai, motyvai visuomenei gali būti pristatomi panaudojant visuomenės informavimo priemones (straipsniai vietinėje spaudoje, pvz., „Mokyklų tinklo pertvarkos būtinybė“, „Kodėl švietimo sistemai būtina keistis“, spaudos konferencijos, diskusijos apie švietimo problemas vietinės televizijos laidose), savivaldybės internetiniame puslapyje. Be politikų, visuomenės mokyklų tinklo pertvarkos idėją bei pagrindines nuostatas reikėtų pristatyti ir aptarti susitikimuose su šiomis interesų grupėmis: mokyklų direktoriais, direktorių pavaduotojais ugdymui, pagalbos mokiniui, mokytojui ir mokyklai įstaigų darbuotojais, savivaldybės mokytojų metodine taryba, savivaldybės mokinių taryba ir mokinių parlamentų atstovais, mokytojų profesinių sąjungų atstovais, savivaldybės teritorijoje esančių ministerijos ir apskrities pavaldumo profesinių, bendrojo lavinimo, specialiųjų mokyklų vadovais.

Kuo daugiau žmonių ir įstaigų žinos apie planuojamą mokyklų tinklo pertvarką ir pritaras šiai idėjai, tuo lengviau bus rengti Bendrąjį planą.

### **I e t a p a s. DUOMENŲ RINKIMAS**

Atitinkamiems sprendimams priimti turėtume turėti pakankamai ir patikimų duomenų, skirtų švietimo būklei savivaldybėje įvertinti, mokyklų tinklo pertvarkos būtinybei ir siūlomam mokyklų tinklo pertvarkos planui pagrįsti. Jiems surinkti sudaroma darbo grupė iš savivaldybės administracijos švietimo padalinio ir kitų padalinių, valdančių informaciją, susijusią su savivaldybės gyventojais, mokyklomis, specialistų ir mokyklų direktorių ar direktorių pavaduotojų. Duomenų bankai sudaromi iš mokyklų parengtų statistinių ataskaitų, mokykloms užpildžius pateiktas duomenų rinkimo lenteles (rekomenduojamos lentelės\*\* ir jų pildymo paaiškinimai pateikiami 1 priede), naudojant kitą turimą informaci-

\*Bendrojo plano struktūra pateikta skyriuje „Mokyklų tinklo pertvarkos bendrojo plano teikimas savivaldybės tarybai“.

\*\*Pagal 1 priede pateiktas duomenų rinkimo lenteles yra parengta kompiuterinė duomenų rinkimo ir apdorojimo programa. Ji yra išleista kompaktiniame diske.

ją ar ją surenkant iš kitų informacijos šaltinių. Labai svarbu mokykloms pateikti aiškia, konkrečią duomenų rinkimo metodiką. Rekomenduojame sudaryti tokius duomenų bankus:

- demografinės būklės duomenys;
- ekonominės, socialinės, kultūrinės ir ugdymosi poreikių tenkinimo būklės duomenys;
- mokinių duomenys;
- mokinių pasiekimų ir mokymosi sėkmingumo duomenys;
- mokyklų pastatų ir patalpų duomenys;
- mokytojų duomenys;
- mokinių vežiojimo duomenys;
- finansinių išlaidų mokykloms išlaikyti duomenys.

Ruošiantis kurti Bendrąjį planą pirmiausia būtina susitarti dėl rodiklių, kuriais remiantis bus atlikta kritinė švietimo būklės savivaldybėje analizė ir raidos prognozės dešimtmečiui į priekį, sąrašo. Švietimo rodiklių yra daug ir įvairių: vieni jų rodo ir leidžia įvertinti švietimo prieinamumą ir galimybių lygybę, kiti – švietimo kokybę, tretieji – investicijų į švietimą panaudojimo efektyvumą ir t. t. Pasirinkti rodikliai turi padėti analizuoti problemas, būti politiškai aktualūs, sietis su šalies ir tarptautinėmis švietimo rodiklių sistemomis.

Siekdami palengvinti darbą grupėms, rengiančioms Bendruosius planus, teikiame rodiklių sąrašą, suskirstytą į atskiras grupes, ir apibūdiname jų reikšmę planuojant mokyklų tinklą. Pateikiame gana platų rodiklių spektrą, nes labai skiriasi mokyklų tinklo tvarkymo tikslai kaime ir mieste (pavyzdžiui, labai mažų pagrindinių mokyklų reorganizavimas ar antros pamainos panaikinimas bei mokymosi vietų gimnazijose didinimas). Vieni rodiklių duomenys bus reikalingi esamai švietimo būklei savivaldybėje kritiškai įvertinti (pavyzdžiui, gyventojų tankumas, mokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus pokytis per pastaruosius penkerius metus ir t. t.), kiti – mokyklų tinklo pertvarkos būtinybei pagrįsti (pavyzdžiui, gimstamumo mažėjimas per pastaruosius dvylika metų ir prognozės artimiausiems penkeriems metams, bendrojo lavinimo programų tankumas, ugdymosi poreikių netenkinimas ir t. t.), tretieji – sprendimams dėl konkrečios mokyklos priimti (pavyzdžiui, esamas mokinių skaičius ir prognozuojamas 2007/2008 m. m., mokyklos patalpų užpildymas, mokinių pasiekimai ir t. t.). Darbo grupės turi pačios apsispręsti, pagal kokius rodiklius rinks duomenis. Rekomenduojame duomenis rinkti pagal 2–3 kiekvienos grupės rodiklius. Prireikus duomenys gali būti renkami ir pagal Rekomendacijose nepateiktus rodiklius.

### **1. Švietimo konteksto rodikliai**

Jie būtini, nes:

- gyventojų teritorinis pasiskirstymas ir gyventojų tankumas yra svarbus veiksnys planuojant mokyklų tinklą. Retai apgyvendintose vietovėse mokyklos yra mažos, todėl joms išlaikyti reikia daugiau lėšų. Tokių vietovių mokiniams reikia daugiau lėšų ir laiko mokykloms pasiekti, taigi išsilavinimo įgijimas yra brangesnis;
- savivaldybės gyventojų struktūra pagal amžių rodo švietimo ir ugdymo poreikį, padeda prognozuoti, kokių programų, kiek lėšų, kitų išteklių ir kuriais metais reikės, padeda numatyti problemas ir pasiręsti jas spręsti;
- darbo rinkoje vykstantys procesai daro įtaką gyventojų užimtumui, o šis savo ruožtu gyventojų švietimo poreikiams (minimalaus išsilavinimo ir būtinų kompetencijų poreikiui, mokymosi trukmei ir tęstinumui) bei švietimo poreikių patenkinimo galimybėms;
- skurdo lygis parodo dalį socialinių ekonominių aplinkybių, kurios trukdo tinkamai įgyvendinti

švietimo prieinamumo ir lygių galimybių principus. Šis rodiklis taip pat padeda prognozuoti socialinės paramos, teikiamos per švietimo sistemą, poreikį ir išlyginamųjų programų mastą;

- socialinės rizikos šeimų statistika atskleidžia vaikų globos poreikio ir socialines, ekonomines, kultūrinės vaikų gyvenimo problemas. Švietimo sistemai šis rodiklis padeda prognozuoti lėšas prevencinėms programoms ir vaikų globai, numatyti programas socialinės rizikos šeimų vaikų užimtumui organizuoti bei socialinių darbuotojų poreikį;
- tautinių mažumų ugdymosi poreikiai yra dvejoji: bendrieji ir specifiniai. Bendrieji ugdymosi poreikiai yra universalūs, jie nepriklauso nuo socialinės kilmės ar tautiškumo. Šie poreikiai tenkinami siekiant mokiniams sudaryti lygias ugdymosi sąlygas ir užtikrinti pakankamą ugdymo kokybę. Specifiniai tautinių mažumų poreikiai yra susiję su mokymusi gimtąja kalba, gimtosios ir valstybinės kalbos mokymusi ir tautine kultūra. Tautinė savivaldybės gyventojų sudėtis atskleidžia mokyklų, galinčių mokyti gimtąja ir valstybine kalba, poreikį;
- savivaldybės gyventojų struktūra pagal įgytą aukščiausią išsilavinimą yra vienas pagrindinių kultūros lygi apibūdinančių rodiklių. Išsilavinimas taip pat lemia skurdo lygį. Skurdo lygis didesnis tuose namų ūkiuose, kuriuose namų ūkio „galvos“ išsilavinimas yra žemesnis. Silpni namų ūkiai, kurių nariai gyvena žemiau skurdo ribos, riboja švietimo prieinamumą ir lygias galimybes įgyti išsilavinimą juose gyvenantiems vaikams;
- mokyklų skaičiaus rodikliai padeda įvertinti mokyklų pasiskirstymą pagal įgyvendinamas programas, mokyklų tinklo tankumą ir jų pasiekiamumą, atskleidžia bendrojo lavinimo ir papildomojo ugdymo prieinamumą pagal savivaldybės gyventojų poreikius ir gebėjimus bei lygias ugdymosi galimybes;
- bendrojo lavinimo mokyklų teikiamų programų įvairovė savivaldybėje didina švietimo prieinamumą skirtingų poreikių ir galimybių mokiniams pagal jų fizinę ir psichinę sveikatą, gabumus, skirtingus psichinio ir socialinio brendimo tempus, nepalankias socialines ekonomines gyvenimo sąlygas, socialinę kultūrinę aplinką, motyvacijos ypatybes;
- savivaldybės teritorijos plotas ir atitinkamą bendrojo lavinimo programą įgyvendinančių mokyklų skaičiaus santykis rodo, kokią teritoriją vidutiniškai aptarnauja viena mokykla pagal atitinkamą programą;
- mokymas antroje pamainoje rodo, kad trūksta mokyklų pastatų arba kad nepakankamai sureguliuoti mokinių srantai tarp mokyklų. Mokymas antroje pamainoje neužtikrina lygių mokymosi galimybių nei pirmoje, nei antroje pamainoje besimokantiems mokiniams: paankstinama pirmos pamainos darbo pradžia, trumpinamos pertraukos, trūkstant patalpų ir laiko atsisakoma papildomojo, popamokinio mokinių ugdymo, mokiniai mažiau saugūs tiek mokykloje, tiek po pamokų grįždami namo tamsiu paros metu, o tai tėvams sukelia papildomų rūpesčių ir nerimo;
- mokyklos nelankančių vaikų skaičius rodo, kaip savivaldybės socialinės ir švietimo sistemos geba užtikrinti visų vaikų ugdymą. Jis taip pat naudojamas neraštingų bei negalinčių integruotis į visuomenę asmenų skaičiui prognozuoti;
- iš mokyklos iškritę mokiniai yra švietimo sistemos nuostolis. Bendrąjį lavinimą metusiųjų skaičius ir dalis naudojami švietimo sistemos vidiniam efektyvumui ir jo pokyčiams įvertinti.

Rekomenduojame duomenis rinkti pagal šiuos švietimo konteksto rodiklius:

### 1.1. Demografinės būklės rodikliai:

- ♦ gyventojų tankumas (gyv./kv. km);
- ♦ gyventojų migracijos saldo savivaldybėje ((skaičiais +/-) ir 1000-iui gyventojų per pastaruosius trejus metus) ir prognozės artimiausiems penkeriems metams (optimistinis ir pesimistinis variantai);

- ♦ gimstamumo mažėjimas per pastaruosius dvylika metų ir prognozės artimiausiems penkeriems metams (optimistinis ir pesimistinis variantai);
- ♦ kaimo gyventojų pokytis per pastaruosius penkerius metus (+/-);
- ♦ miesto gyventojų pokytis per pastaruosius penkerius metus (+/-);
- ♦ mokyklinio amžiaus vaikų skaičius ir dalis (%);
- ♦ mokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus pokytis per pastaruosius penkerius metus (skaičiais (+/-) ir %);
- ♦ prognozuojamas mokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus pokytis per artimiausius penkerius septynerius metus (+/- ir %).

#### *1.2. Ekonominės ir socialinės būklės rodikliai:*

- ♦ nedarbingo amžiaus gyventojų (0–15 metų) dalis (%);
- ♦ darbingo amžiaus gyventojų dalis (%);
- ♦ pensinio amžiaus gyventojų dalis (%);
- ♦ gyventojų užimtumas pagal ekonominės veiklos rūšis (arba gyventojų pasiskirstymas pagal pragyvenimo šaltinius (%), pavyzdžiui, žemės ūkis, pramonė, paslaugos);
- ♦ nedarbo lygis (%);
- ♦ skurdo lygis (žemiau skurdo ribos gyvenančiųjų dalis, %);
- ♦ žemiau skurdo ribos gyvenančių savivaldybės gyventojų, iš jų vaikų;
- ♦ socialinės rizikos šeimų ir jose augančių vaikų skaičiaus pokytis per pastaruosius penkerius metus (+/-);
- ♦ mokinių, gaunančių nemokamą maitinimą, pokytis per pastaruosius penkerius metus (+/- ir %).

#### *1.3. Kultūrinės būklės rodikliai:*

- ♦ tautinė sudėtis (%) (lietuvių, lenkų, rusų, kitų tautybių);
- ♦ mokinių pasiskirstymas pagal mokymosi kalbas (%), pokytis per pastaruosius trejus metus ir prognozuojamas pokytis per artimiausius ketverius metus;
- ♦ gyventojų išsilavinimo lygis (pagal tipus 2001 m. gyventojų surašymo metu (%)) (aukštasis, aukštesnysis, vidurinis su profesiniu, vidurinis, pagrindinis su profesiniu, pagrindinis, pradinis).

#### *1.4. Ugdymosi poreikių tenkinimo būklės rodikliai:*

- ♦ savivaldybės teritorijoje esančių švietimo įstaigų skaičiaus kitimas pastaruosius penkerius metus; naujų tipų radimasis;
- ♦ savivaldybės teritorijoje esančių švietimo įstaigų skaičius pagal tipus (ikimokyklinio ugdymo, mokyklos-darželiai, pradinės, pagrindinės, jaunimo, specialiosios, vidurinės, gimnazijos, profesinės, teikiančios ir bendrąjį lavinimą, suaugusiųjų) ir pagal pavaldumą (savivaldybės, valstybinių, nevalstybinių) bei švietimui pagalbą teikiančių institucijų skaičius;
- ♦ bendrojo lavinimo programų (pradinio, pagrindinio, vidurinio, specialiojo ugdymo) tankumas (vienos rūšies programai tenka kvadratinė kilometrų savivaldybės teritorijos ir gyventojų, kuriems atitinkama programa skirta, skaičius);
- ♦ dviem pamainomis dirbančių mokyklų skaičius. Antroje pamainoje besimokančių klases komplektų ir mokinių skaičius bei dalis;
- ♦ ugdymosi poreikių netenkinimas (ikimokyklinio ugdymo, priešmokyklinio ugdymo, specialiųjų poreikių vaikų, mokinių, netekusių mokymosi motyvacijos, 16–17 metų jaunuolių, dėl socialinių ir ekonominių sąlygų negalinčių tęsti mokymosi, skaičius; vaikų, nepriimtų į papildomojo ugdymo įstaigas, skaičius; vaikų, lankančių kitų savivaldybių papildomojo ugdymo institucijas ir (ar) norinčių lankyti papildomojo ugdymo institucijas (kai savivaldybė neturi ar kai tam tikroje vie-

tovejė nėra papildomojo ugdymo institucijos), skaičius; suaugusiųjų, norinčių mokytis pagal bendrojo lavinimo programas, skaičius; suaugusiųjų, norinčių dalyvauti neformaliojo švietimo programose, skaičius);

- ♦ mokinių, nutraukusių mokymąsi per pastaruosius trejus metus, skaičius;
- ♦ ugdymo procese patirtos traumos ir jų priežastys;
- ♦ tėvų požiūris į mokyklas (nepatenkinti prašymai mokytis atskirose mokyklose, mokiniai, nesimokantys priskirtose mokyklose, mokinių tėvų skundai ir kt.).

## 2. Mokinių skaičiaus kaitos rodikliai

Mokyklų skaičiaus kaitai, jų įgyvendinamoms programoms tiesioginės įtakos turi mokinių skaičius, todėl rekomenduojame sukaupti kiekvienos mokyklos mokinių skaičiaus duomenų banką ir atlikti mokinių skaičiaus jose prognozes:

- ♦ mokinių skaičius kiekvienoje mokykloje pagal klases duomenų rinkimo metais;
- ♦ mokinių skaičiaus kiekvienoje mokykloje pagal klases prognozės artimiausiems penkeriems septyneriems metams (prognozuojant mokinių skaičių reikia atsižvelgti į sumažėjusį gimstamumą ir gyventojų migraciją, gimusiųjų ir atėjusiųjų į pirmą klasę santykį);
- ♦ bendro mokinių skaičiaus savivaldybėje (jei įmanoma ir atskirose mokyklose) prognozės 2011/2012 m. m.

Svarbu žinoti ir prognozuoti ne tik bendrą mokinių skaičių kiekvienoje mokykloje, bet ir atskiruose ugdymo centruose bei atskirose klasėse.

## 3. Ugdymo kokybės rodikliai

Esant galimybei, tėvai renkasi arba yra linkę pervesti savo vaikus į, jų nuomone, sėkmingiau dirbančias mokyklas. Optimizuojant mokyklų tinklą reikia pabandyti įvertinti kiekvienos mokyklos teikiamų ugdymo paslaugų kokybę. Kol dar nėra pakankami išplėtotas vidinis mokyklų auditas ir tik kuriama mokyklų išorinio vertinimo metodika, siūlome ugdymo kokybę vertinti pagal šiuos rodiklius:

### 3.1. Mokinių pasiekimai:

- ♦ įgijusiųjų pagrindinį išsilavinimą dalis nuo išklausiųjų X klasės programą skaičiaus (trejų paskutinių metų rezultatų vidurkis);
- ♦ įgijusiųjų vidurinį išsilavinimą dalis nuo išklausiųjų XII klasės programą skaičiaus (trejų paskutinių metų rezultatų vidurkis);
- ♦ išlaikytų valstybinių egzaminų dalis nuo laikytų valstybinių egzaminų skaičiaus (trejų paskutinių metų rezultatų vidurkis);
- ♦ išlaikytų valstybinių egzaminų „puikiai“, „labai gerai“, „gerai“ dalis nuo išlaikytų valstybinių egzaminų skaičiaus (trejų paskutinių metų rezultatų vidurkis).

### 3.2. Mokymosi sėkmingumas:

- ♦ perkeltųjų į aukštesnę klasę su nepatenkinamu pažymiu (-iais) dalis nuo bendro mokinių skaičiaus (trejų paskutinių metų rezultatų vidurkis);
- ♦ perkeltųjų į aukštesnę klasę su nepatenkinamu pažymiu (-iais) dalis nuo bendro mokinių skaičiaus pagal koncentrus (trejų paskutinių metų rezultatų vidurkis);
- ♦ paliktų kurso kartoti mokinių dalis nuo bendro mokinių skaičiaus (trejų paskutinių metų rezultatų vidurkis);
- ♦ paliktų kurso kartoti mokinių dalis nuo bendro mokinių skaičiaus pagal koncentrus (trejų paskutinių metų rezultatų vidurkis);

- ◆ vidutiniškai vienam mokiniui tenka valandų ugdymui diferencijuoti ir individualizuoti;
- ◆ vidutiniškai vienam specialiųjų poreikių mokiniui tenka pedagoginės ir specialiosios pedagoginės pagalbos valandų;
- ◆ vidutiniškai vienas mokinys per mokslo metus praleido pamokų iš viso (trejų paskutinių metų vidurkis);
- ◆ vidutiniškai vienas mokinys (pagal koncentrus) per mokslo metus praleido pamokų iš viso (trejų paskutinių metų vidurkis);
- ◆ vidutiniškai vienas mokinys per mokslo metus praleido pamokų dėl ligos (trejų paskutinių metų vidurkis);
- ◆ vidutiniškai vienas mokinys (pagal koncentrus) per metus praleido pamokų dėl ligos (trejų paskutinių metų vidurkis);
- ◆ mokyklos sveikatos indeksas (vidutinis trejų metų);
- ◆ mokinių, lankančių būrelius, procentas;
- ◆ vidutiniškai vienam mokiniui tenka būrelių valandų.

*Pagal anksčiau pateiktus rodiklius surinkti duomenys padės įvertinti ugdymo kokybę, nes:*

- pagrindinio ar vidurinio išsilavinimo įgijimo mastai rodo, koks skaičius ir kokia dalis mokinių sėkmingai baigia tam tikro lygmens programą ir gauna išsilavinimą patvirtinantį dokumentą. Šis rodiklis naudojamas švietimo efektyvumui ir mokslo prieinamumui įvertinti;
- valstybinių brandos egzaminų pasirinkimo apžvalga rodo moksleivių tolesnių studijų planus, o egzaminų rezultatai – kiek mokinių mokymosi pasiekimai atitinka išsilavinimo standartus, taip pat informuoja apie asmens išsilavinimo kokybę. Naudojant egzaminų balų duomenis analizuojami panašių mokyklų skirtumai;
- perkėlimo į aukštesnę klasę su nepatenkinamu pažymiu (-iais) ir kurso kartojimo rodikliai atskleidžia, kiek mokinių neįveikia nustatytų mokymosi standartų ir skatina ieškoti šio reiškinio priežasčių. O jos gali būti įvairios: mokinių gebėjimai neatitinka siūlomų programų, mokymosi motyvacijos stoka, nepakankamas ugdymo diferencijavimas, pedagoginės, specialiosios pedagoginės pagalbos teikimas ir t. t. Perkėlimas į aukštesnę klasę su nepatenkinamu pažymiu (-iais) ir kurso kartojimas yra mokinio ir mokyklos, kurioje jis mokosi, nesėkmė;
- ugdymo diferencijavimas ir individualizavimas atskleidžia ugdymo tinkamumą pagal mokinių poreikius ir gebėjimus;
- pagalbos specialiųjų poreikių mokiniams teikimo ir jos intensyvumo rodikliai atskleidžia pagalbos tinkamumą mokiniams pagal jų poreikius, koku laipsniu įgyvendintos specialiojo ugdymo nuostatos, mokyklos gebėjimą išvengti segregacijos ir išstūmimo;
- praleistos pamokos atskleidžia, kiek laiko vienas mokinys vidutiniškai per metus nebūna mokykloje, mokinių, jo tėvų ir mokyklos požiūrį į mokymąsi. Didelis praleistų pamokų skaičius skatina ieškoti šio reiškinio priežasčių;
- mokyklos sveikatos indeksas, t. y. kokia dalis mokinių iš 100 per metus nepraleido nė vienos pamokos dėl ligos, atskleidžia mokinių sveikatos būklę. Mokyklos sveikatos indekso rodiklis, papildytas mokyklos pastatų būklės rodikliu, netiesiogiai rodo mokymo ir mokymosi aplinkos įtaką mokinių sveikatai. Kita vertus, mokinių sveikata daro įtaką mokymosi galimybėms ir rezultatams;
- papildomuoju ugdymu siekiama tenkinti individualius pažintinius mokinių poreikius, suteikiant jiems papildomų žinių ir įgūdžių, sudaryti sąlygas pasireikšti bei plėtoti jų specialiesiems gebėjimams bei skatinti mokinių saviraišką. Papildomojo ugdymo organizavimas bendrojo lavinimo mokyklose rodo, kiek dėmesio yra skirta mokinių užimtumui ir socializacijai.

#### 4. Mokyklų pastatų ir patalpų rodikliai

2003/2004 m. šalyje buvo 1869 valstybinės ir savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklos. Daugelis jų statytos 1960–1980 metais. Per pastaruosius dvylika metų pastatyta per 70 mokyklų. Nemaža dalis mokyklų mokslo metus pradeda neturėdamos leidimų – higienos pasų. Dalies mokyklų kabinetai ir patalpos neatitinka mokyklos tipui keliamų reikalavimų, nustatytų švietimo ir mokslo ministro 2001 m. liepos 31 d. įsakymu Nr. 1180 „Dėl mokyklų aprūpinimo standartų“.

Tinkama mokyklų pastatų ir patalpų būklė yra svarbus ugdymo sąlygų ir kokybės veiksnys. Todėl planuojant mokyklų tinklo pertvarką svarbu išanalizuoti ir įvertinti mokyklų pastatų būklę ir jų kabinetų bei patalpų atitiktį mokyklos tipui. Rekomenduojame mokyklų pastatus ir patalpas įvertinti pagal šiuos rodiklius:

- ♦ mokyklų pastatų fizinės būklės įvertinimas ir mokyklos priskyrimas I, II, III ar IV grupei (mokyklos pastato būklės įvertinimo ir priskyrimo atitinkamai grupei metodika pateikta 2 priedo 30 lentelėje ir jos pildymo paaiškinimuose);
- ♦ mokyklų, pagal pastatų būklę priskirtų I, II, III ar IV grupei, bendras skaičius ir skaičius pagal tipus;
- ♦ atskirų mokyklų grupių pagal pastatų būklę (I, II, III, IV) vidutinis sveikatos indeksas;
- ♦ mokyklų kabinetų ir patalpų atitikties mokyklos tipui įvertinimas ir mokyklos priskyrimas I, II, III ar IV grupei (mokyklų kabinetų ir patalpų atitikties mokyklos tipui įvertinimo ir priskyrimo atitinkamai grupei metodika pateikta 2 priedo 29 lentelėje ir jos pildymo paaiškinimuose);
- ♦ mokyklų, pagal kabinetų ir patalpų atitiktį mokyklos tipui priskirtų I, II, III ar IV grupei, skaičius ir dalis, tai yra:
  - mokyklų, kurių pastatai atitinka mokyklos tipą iki 50 %, skaičius ir dalis,
  - mokyklų, kurių pastatai atitinka mokyklos tipą nuo 51 iki 80 %, skaičius ir dalis,
  - mokyklų, kurių pastatai atitinka mokyklos tipą nuo 81 iki 94 %, skaičius ir dalis,
  - mokyklų, kurių pastatai atitinka mokyklos tipą nuo 94 iki 100 %, skaičius ir dalis;
- ♦ lėšų skirtų, mokyklų ūkiui išlaikyti, kitimas per pastaruosius trejus metus;
- ♦ lėšų kiekis, skirtas mokyklos pastatams išlaikyti;
- ♦ lėšos, reikalingos pastatų remontui ir kabinetų bei patalpų atitiktčiai mokyklos tipui pagerinti;

Mokyklų pastatų būklės ir kabinetų ir patalpų atitikties įvertinimas padės planuoti mokyklų tinklo optimizavimą ir priimti sprendimus dėl mokyklų reorganizavimo, patalpų modernizavimo, pastatų renovavimo.

#### 5. Mokytojų ir kitų darbuotojų rodikliai

Vienas iš mokyklų tinklo optimizavimo uždavinių yra veiksmingiau naudoti pedagogų personalą, pagerinti jų kokybinę sudėtį, nes pedagogų dalykinė ir profesinė kompetencija – svarbus ugdymo kokybės veiksnys. Kadangi po tinklo pertvarkos mokytojų darbo vietų vienosiose mokyklose sumažės, o kitose padaugės, svarbu žinoti realią situaciją apie turimus kvalifikuotus ir nepakankamai kvalifikuotus mokytojus, bendrą mokytojų perteklių ir kokių dalykų mokytojų trūksta, kiek yra pensinio amžiaus mokytojų ir t. t.

Informaciją rekomenduojame rinkti pagal šiuos rodiklius:

- ♦ bendras mokytojų skaičius;
- ♦ dėstančių privalomuosius mokomuosius dalykus mokytojų specialistų dalis;
- ♦ pamokų dalis nuo bendro privalomųjų mokomųjų dalykų pamokų skaičiaus, kurį dėsto mokytojai specialistai;
- ♦ vienas mokytojas kelė kvalifikaciją vidutiniškai valandų per trejus metus;
- ♦ atestuotų mokytojų dalis (ekspertų, metodininkų, vyresniųjų);

- ◆ mokinių ir mokytojų (pedagoginių etatų) skaičiaus santykis;
- ◆ moksleivių ir personalo skaičiaus santykis;
- ◆ pedagoginių etatų ir techninių darbuotojų etatų skaičiaus santykis;
- ◆ mokytojai pensininkai (Bendrojo plano rengimo metais, 2007, 2012 metais pagal dalykus);
- ◆ darbo biržoje įsiregistravę mokytojai;
- ◆ atskirų mokomųjų dalykų mokytojų trūkumas.

Pagal šiuos rodiklius surinkti duomenys padės savivaldybei neprarasti geriausių mokytojų, apsispręsti, kokią politiką vykdyti nepakankamai kvalifikuotų ar perteklinių mokytojų atžvilgiu, nes:

- mokytojų, turinčių tinkamą išsilavinimą, skaičiaus rodiklis rodo jų dalykinę ir profesinę kompetenciją ir yra viena iš svarbiausių sąlygų ugdymo kokybei užtikrinti. Šis rodiklis, papildytas pamokų dalies, kuri dėsto mokytojai specialistai, rodikliu, atskleidžia bendrojo lavinimo efektyvumą;
- kvalifikacijos kėlimo ir atestuotų mokytojų dalies rodikliai atskleidžia nuolatinio kvalifikacijos tobulinimo, profesinių įgūdžių plėtojimo poreikį ir požiūrį į permanentine tampančia ugdymo turinio reformą;
- mokinių ir mokytojų (pedagoginių etatų), mokinių ir personalo, pedagoginių etatų ir techninių darbuotojų etatų skaičiaus santykio rodikliai naudojami žmonių ištekliams švietime įvertinti. Mažas mokinių ir mokytojų skaičiaus santykis rodo, kad klasės yra mažos arba kad mokytojų darbo krūviai nedideli. Mažas mokinių ir personalo, pedagoginių etatų ir techninių darbuotojų etatų skaičiaus santykis rodo, kad mokinių mokykloje yra mažai, tačiau jiems ir mokyklos pastatui aptarnauti reikia daug techninių darbuotojų;
- mokytojų pensininkų skaičiaus rodiklis atskleidžia, kiek darbingo amžiaus pedagogų bus galima įdarbinti jiems išėjus į pensiją;
- darbo biržoje įsiregistravusių mokytojų skaičius rodo mokytojų perteklių savivaldybėje;
- atskirų dalykų mokytojų trūkumo rodiklis atskleidžia galimybes mokytojams, liekantiems be darbo, persikvalifikuoti ir įsidarbinti pagal specialybę.

## 6. Mokinių vežimo rodikliai

Mokyklų pasiekiamumo problema yra aktuali periferijos gyventojams ir jų vaikams. Vienas iš mokyklų tinklo pertvarkos sėkmės veiksnių yra tinkamas mokinių vežimo organizavimas. Svarbu atvežti vaikus į mokyklą ir parvežti į namus, bet dar svarbiau yra saugiai ir kultūringai juos vežioti ir kad vežiojimas tikrai atitiktų tėvų ir jų vaikų poreikius: nereikėtų ilgai laukti pamokų ir po pamokų, galėtų lankyti papildomojo ugdymo užsiėmimus, nereikėtų toli eiti iki autobuso ir t. t.

Mokinių vežimo būklės analizei atlikti siūlome duomenis rinkti pagal šiuos rodiklius:

- ◆ bendras vežamų mokinių skaičius ir dalis nuo bendro mokinių skaičiaus bei pagal koncentrus;
- ◆ mokinių vežimo rūšys (būdai);
- ◆ vežamų mokinių skaičius ir dalis pagal atskiras moksleivių vežimo rūšis (būdus);
- ◆ lėšos, skiriamos mokiniams vežti (Lt/mok.);
- ◆ vidutinė vieno mokinio vežimo kaina (Lt/km) (apskaičiuojama mokiniams vežioti skirtas lėšas padalijus iš bendro mokinių savivaldybėje skaičiaus);
- ◆ mokinio vežimo kilometro lyginamosios išlaidos pagal vežimo rūšis (būdus);
- ◆ nelaimingų atsitikimų kelionės į mokyklą ir iš mokyklos metu skaičius;
- ◆ bendras nevežamų mokinių skaičius, dalis ir pagal koncentrus;
- ◆ atstumai ir mokinių skaičius, kuriuos eina nevežami mokiniai (nuo 3 iki 3,5 km, nuo 3,6 iki 4 km, nuo 4,1 iki 4,5 km, daugiau kaip 4,6 km);

- ♦ atvežtų mokinių, kurie laukia pamokų nuo 30 iki 45 minučių, nuo 46 iki 60 minučių, daugiau kaip 60 minučių, skaičius;
- ♦ mokinių, laukiančių po pamokų, iki autobusas išvyks, nuo 30 iki 45 minučių, nuo 46 iki 60 minučių, daugiau kaip 60 minučių, skaičius;
- ♦ mokinių, neparvežamų po papildomojo ugdymo užsiėmimų, skaičius.

Tik išsamūs ir patikimi mokinių vežiojimo duomenys sudarys prielaidas atlikti kokybišką analizę ir priimti pagrįstus sprendimus, kaip pagerinti mokinių vežiojimą.

Vaikai ir suaugusieji bendrąjį lavinimą gali įgyti ne tik savivaldybės mokyklose, bet ir nevalstybinėse bendrojo lavinimo, valstybinėse profesinėse ar specialiosiose savivaldybės teritorijoje esančiose mokyklose, gretimų savivaldybių mokyklose. Todėl ruošiantis pertvarkyti savivaldybės mokyklų, teikiančių bendrąjį lavinimą, tinklą reikėtų surinkti duomenis, kiek savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų mokosi savivaldybei nepriklausančiose mokyklose, kokios tendencijos išryškėjo per pastaruosius metus ir kokios mokyklų galimybės numatomos ateityje mokytis pagal atitinkamas bendrojo lavinimo programas. Mokinių pasiskirstymo duomenys skirtingų steigėjų mokyklose sudarys sąlygas priimti racionalius sprendimus dėl mokyklų reorganizavimo.

Mokyklų darbas bus kur kas veiksmingesnis, jei savivaldybėje bus išplėtotas pagalbos mokiniui, mokytojui ir mokyklai institucijų tinklas. Todėl rekomenduojame surinkti duomenis apie atitinkamų institucijų teikiamų paslaugų mastus, aprėptį, kokybę ir netenkinamus poreikius.

Surinkta išsami, patikima ir objektyvi informacija apie švietimo būklę savivaldybėje sudarys prielaidas ir sąlygas priimti tinkamesnius sprendimus.

## 7. Mokyklų tinklo efektyvumo rodikliai

Gera sutvarkytas mokyklų, teikiančių bendrąjį lavinimą, tinklas užtikrina valstybės numatytų švietimo paslaugų pasirinkimą nepriklausomai nuo gyvenamosios vietos (miesto, rajono centro, gyvenvietės, kaimo). Jis yra viena svarbiausių švietimo prieinamumo ir lygių galimybių sąlygų. Siekiant sukurti optimalų mokyklų tinklą savivaldybėje būtina įvertinti mokyklų tinklo efektyvumą. Tik kritiškai įvertinus esamą situaciją, galima nuspręsti, ar verta išlaikyti visas mokyklas, ar jos ateityje tenkins naujus bendrojo lavinimo struktūrinės reformos poreikius.

Mokyklų tinklo būklės efektyvumas yra susijęs su mokyklų dydžiais, mokyklų patalpų užpildymu, tuščiomis mokymosi vietomis, klasių komplektų dydžiais, todėl efektyvumą rekomenduojame įvertinti pagal šiuos rodiklius:

- ♦ savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų dydžiai pagal mokinių skaičių:
- pradinių mokyklų, kuriose mokosi iki 10, nuo 11 iki 14, nuo 15 iki 20, nuo 20 iki 30, nuo 31 iki 40, nuo 41 iki 60, nuo 61 iki 100, 101 ir daugiau mokinių, mieste ir kaime skaičius;
- pagrindinių mokyklų, kuriose mokosi iki 40, nuo 41 iki 100, nuo 101 iki 200, nuo 201 iki 300, 301 ir daugiau mokinių, mieste ir kaime skaičius;
- vidurinių mokyklų, kuriose mokosi iki 100, nuo 101 iki 200, nuo 201 iki 300, nuo 301 iki 400, nuo 401 iki 500, nuo 501 iki 700, nuo 701 iki 900, nuo 901 iki 1200, nuo 1201 iki 1500, nuo 1501 iki 1700, 1700 ir daugiau mokinių, mieste ir kaime skaičius;
- gimnazijų, kuriose mokosi iki 200, nuo 201 iki 300, nuo 301 iki 400, nuo 401 iki 500, nuo 501 iki 700, nuo 701 iki 900, nuo 901 iki 1200, nuo 1201 iki 1500, nuo 1501 iki 1700, 1700 ir daugiau mokinių, mieste ir kaime, skaičius;
- ♦ perpildytų mokyklų skaičius;
- ♦ mokyklų, kurių patalpų užpildymas nesiekia 75 %, skaičius;
- ♦ mokyklų, turinčių tuščių mokymosi vietų, skaičius (pagal koncentrus (I–IV kl. ir V–XII kl.)

(tuščios mokymosi vietos skaičiuojamos pagal vidutinį mokinių skaičių klasės komplekte, nustatytą moksleivio krepšelio metodikoje);

- ♦ klasių ir klasių komplektų skaičius;
- ♦ vidutinis mokinių skaičius klasės komplekte mieste ir kaime atskirai;
- ♦ mokyklai (-oms) skiriamos lėšos (moksleivio krepšelis ir mokyklos ūkiui išlaikyti);
- ♦ mokyklai (-oms) iš viso priklauso lėšų pagal moksleivio krepšelį ir faktiškai skirta;
- ♦ vidutinė vieno mokinio pagal atskirus mokyklų tipus mieste ir kaime mokymo kaina per metus.

Pagal anksčiau pateiktus rodiklius surinkti duomenys padės įvertinti skiriamų lėšų panaudojimo efektyvumą, nes:

- mokyklų dydžiai rodo moksleivio krepšelio ir mokyklos ūkiui skiriamų lėšų panaudojimo efektyvumą. Labai mažose mokyklose mokinio mokymas yra 2–3 kartus brangesnis negu didelėje mokykloje;
- perpildytos mokyklos rodo mokyklų pastatų trūkumą arba netinkamą mokinių srautų sureguliuojimą. Perpildytų mokyklų pasekmė – daliai vaikų tenka mokytis antroje pamainoje;
- mokyklų patalpų užpildymo rodiklis rodo mokymo aplinkai skiriamų lėšų panaudojimo efektyvumą;
- tuščios mokymosi vietos, ypač didelis jų skaičius, sudaro prielaidas neefektyviam lėšų naudojimui, mažina galimybes tinkamai įgyvendinti ugdymo planą, aprūpinti mokinius vadovėliais ir mokymo priemonėmis, riboja mokytojų kvalifikacijos tobulinimą, psichologinės, pedagoginės, specialiosios pedagoginės, socialinės pagalbos teikimą;
- klasių ir klasių komplektų skaičiaus santykis rodo jungtinių klasių komplektų skaičių. Pradinių klasių mokinių mokymasis 2, 3, 4 klasių jungtiniame komplekte, V–IX klasių mokinių mokymasis dviejų klasių jungtiniame komplekte neužtikrina lygių mokymosi galimybių;
- vidutinio mokinių skaičiaus klasės komplekte rodiklis naudojamas mokymo kokybei ir švietimo veiksmingumui įvertinti. Didinant mokinių skaičių klasės komplekte, mažinami švietimo kaštai. Kad mažas klasių komplektų dydis kaimo mokyklose nebūtų kompensuojamas klasių komplektų perpildymu mieste, atskirai skaičiuojami klasės komplekto dydžiai kaime ir mieste;
- mokykloms skiriamų lėšų kiekis atskleidžia savivaldybės požiūrį į švietimo svarbą. Realiai savivaldybės moksleivio krepšelio skirtų lėšų ugdymui finansuoti ir įstatymu numatytų lėšų palyginimas rodo norą vykdyti prisiimtus įsipareigojimus. Mokykloms skiriamas didesnis moksleivio krepšelio lėšų kiekis, negu priklauso pagal įstatymą, rodo, kad realus vidutinis mokinių skaičius klasės komplekte neatitinka moksleivio krepšelio metodikoje nustatyto vidutinio moksleivių skaičiaus klasės komplekte;
- vidutinė vieno mokinio mokymo kaina per metus atskleidžia mokymo kaštus, skiriamų lėšų panaudojimo efektyvumą. Atskirų mokyklų pagal tipą vidutinės vieno mokinio mokymo kainos palyginimas rodo skiriamų lėšų panaudojimo efektyvumą.

## **II e t a p a s. TIKROSIOS ŠVIETIMO BŪKLĖS ANALIZAVIMAS IR RAIDOS PROGNOZAVIMAS**

Sukauptos informacijos analizavimas – didelis ir atsakingas darbas, tai Bendrojo plano rengimo pradžia. Kuo detalesnę ir išsamesnę analizę atliksime, tuo lengviau bus parengti siūlymus dėl mokyklų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo ar vidaus struktūros pertvarkos. Šiam darbui sudaroma darbo grupė iš savivaldybės tarybos narių, savivaldybės administracijos švietimo padalinio vadovo, specialistų, mokyklų vadovų, pedagogų, profsąjungos atstovų.

Darbo grupės turi pačios apsispręsti, kiek ir kokių rodiklių pateikti esamos ir prognozuojamos švietimo būklės aprašyme. Teiktinų duomenų atranką sąlygoja savivaldybės tinklo pertvarkos siekiai. Jie gali būti skirtingi miestų ir rajonų savivaldybėse. Pavyzdžiui, mieste užtikrinant lygias mokymosi galimybes, aktualu yra panaikinti antrą pamainą, kiek įmanoma vienodai užpildyti mokyklų pastatus. Šiuo atveju svarbūs yra esamo ir prognozuojamo mokinių skaičiaus rodikliai, perpildytų ir nepakankamai užpildytų mokyklų skaičius, klasių komplektų, dirbančių antroje pamainoje, ir juose besimokančių mokinių skaičius, mokyklų dirbančių dviem pamainomis ir pustuščių mokyklų išsidėstymas. Kaimo vietovėse aktualesnis yra labai mažų mokyklų perspektyvos klausimas. Todėl reikėtų analizuoti mokinių skaičiaus kitimo mokyklose prognozes, vidutinius vieno mokinio ugdymo kaštus, mokinių galimybes mokytis kitoje artimiausioje mokykloje ir su tuo susijusius kaštus, reorganizuotų mokyklų pastatų panaudojimo galimybes, pedagogų kvalifikaciją ir jų įdarbinimo klausimus.

Siekiant aiškesnio būklės įvertinimo duomenys lyginami su šalies, savivaldybės ankstesnių metų analogiškais rodikliais ir valstybės siekiniais 2012 metams, pateikiami apibendrinimai, išvados, situacijos ir pasekmių prognozės 2007/2008 ir 2011/2012 m. m., jei nebus priimtas sprendimas optimizuoti mokyklų tinklą.

Turimų duomenų sisteminimas, apibendrinimas, išvadų darymas – gana sudėtingas procesas. Nuo šio darbo atlikimo kokybės daugiausia priklauso darbo grupės, rengiančios Bendrąjį planą, viso darbo sėkmė. Tik konkretūs, aiškūs argumentai padeda suinteresuotas grupes įtikinti mokyklų tinklo pertvarkos būtinybe.

## 1 pavyzdys. Duomenų analizavimas, lyginimas ir vertinimas

*2002/2003 m. m. savivaldybėje 243 klasių komplektuose mokėsi 4253 mokiniai. Vidutinis mokinių skaičius klasės komplekte buvo 17,6 (mieste – 24,2, kaime – 10,9) mokinio. Palyginus su tų pačių mokslo metų analogišku šalies rodikliu matyti, kad savivaldybėje vidutinis mokinių skaičius klasės komplekte yra 1,0 mokinių mažesnis (atitinkamai mieste mažesnis 0,2, kaime – 1,3). Palyginus 2002/2003 m. m. vidutinį mokinių skaičių klasės komplekte su 1999/2000 m. m. savivaldybės analogišku rodikliu matyti, kad vidutinis mokinių skaičiaus klasės komplekte šiek tiek mažėja (–0,2). Mokyklos planuoja, kad 2007/2008 m. m. 219 klasių komplektuose mokysis 3742 mokiniai. Netvarkant mokyklų tinklo vidutinis mokinių skaičius klasės komplekte bus 17,1 (mieste – 23,9, kaime – 10,2) ir dėl to padidės vidutinės mokinio ugdymo išlaidos.*

*Devyniose pradinėse ir pagrindinėse (iš septyniolikos) mokyklose buvo penkiolika jungtinių pradinėjų klasių (vienu metu mokomi dviejų klasių mokiniai) ir penkiose pagrindinėse mokyklose (iš dešimties) buvo šešios jungtinės klasės pirmoje pagrindinio ugdymo dalyje (V–VIII klasės). Jungtinėse klasėse mokėsi 306 mokiniai, vidutiniškai po 14,6 mokinio vienos klasės komplekte. Mokyklos planuoja, kad 2007/2008 m. m. turės 28 jungtines klases (iš jų net šešiose bus mokomi trijų pradinėjų klasių mokiniai vienu metu) ir jose mokysis 294 mokiniai (vidutiniškai po 10,5 mokinio klasėje / komplekte). Nekeičiant mokyklų skaičiaus 2007/2008 m. m. septyniomis jungtinėmis klasėmis bus daugiau, o vidutinis mokinių skaičius jose sumažės 4,1 mokinio. Mokant vienu metu trijų klasių mokinius kris ugdymo kokybė, tačiau išlaidos beveik nemažės.*

Informacija šioje dalyje gali būti pateikiama ne tik aprašomuoju būdu, lentelėse, diagramose bet ir žemėlapiuose. Siūlytume parengti tokius mokyklų tinklo savivaldybėje žemėlapius: mokyklų išsidėstymas; esamas mokinių skaičius atskirose mokyklose ir prognozuojamas 2007/2008 m. m.; tuščiai finansuojamos mokymosi vietos mokyklose pagal esamą būklę ir 2007/2008 m. m., mokyklų pastatų užpildymas; pastatų būklės įvertinimas pagal grupes; vidutinės vieno mokinio mokymo išlaidos. Patarimai, kaip rengti žemėlapius, ir jų pavyzdžiai pateikti 2 ir 3 prieduose.

Švietimo būklės analizę, vertinimą bei prognozes siūlome atlikti šiais aspektais.

### **Demografinis, ekonominis, socialinis ir kultūrinis švietimo kontekstas**

Gyventojų tankumas (gyv./kv. km); gyventojų migracijos saldo savivaldybėje ((skaičiais +/-) ir 1000-iui gyventojų per pastaruosius trejus metus) bei prognozės artimiausiems penkeriems metams (optimistinis ir pesimistinis variantai); gimstamumo mažėjimas per pastaruosius dvylika metų ir prognozės artimiausiems penkeriems metams (optimistinis ir pesimistinis variantai); kaimo gyventojų pokytis per pastaruosius penkerius metus (+/-); miesto gyventojų pokytis per pastaruosius penkerius metus (+/-); mokyklinio amžiaus vaikų skaičius ir dalis (%); nedarbo lygis (%); skurdo lygis (žemiau skurdo ribos gyvenančiųjų dalis, %); žemiau skurdo ribos gyvenančių savivaldybės gyventojų, iš jų vaikų; socialinės rizikos šeimų ir jose augančių vaikų skaičiaus pokytis per pastaruosius penkerius metus (+/-); mokinių, gaunančių nemokamą maitinimą, pokytis per pastaruosius penkerius metus (skaičiais +/- ir %); tautinė sudėtis (%) (lietuvių, lenkų, rusų, kitų tautybių); mokinių pasiskirstymas pagal mokymosi kalbas (%), pokytis per pastaruosius trejus metus ir prognozuojamas pokytis per artimiausius ketverius metus; gyventojų išsilavinimo lygis (2001 metais gyventojų surašymo metu (%)) (aukštasis, aukštesnysis, vidurinis su profesiniu, vidurinis, pagrindinis su profesiniu, pagrindinis, pradinis) (žr. pavyzdžius 4, 5 prieduose).

### **Mokyklos**

Bendrąjį lavinimą teikiančių savivaldybės teritorijoje esančių mokyklų (savivaldybės, valstybinių, nevalstybinių) skaičius pagal tipus bei pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikiančių institucijų skaičius; mokyklų skaičiaus ir mokyklų tipų įvairovės kitimas pastaruosius penkerius metus. Tėvų požiūris į mokyklą (nepatenkinti prašymai mokytis atskirose mokyklose, mokiniai, nesimokantys priskirtose mokyklose, mokinių tėvų skundai) (žr. pavyzdžius 4, 5 prieduose).

### **Mokiniai**

Bendro (ir pagal ugdymo koncentrus) mokinių skaičiaus kitimas savivaldybės mokyklose pastaruosius penkerius metus bei prognozės 2007/2008 ir 2011/2012 m. m. Savivaldybės teritorijoje gyvenančių, bet ne savivaldybės pavaldumo (nevalstybinėse, gretimų savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklose, specialiosiose mokyklose, internatinėse mokyklose) mokyklose pagal bendrojo lavinimo programas besimokančių mokinių skaičius. Antros pamainos klasių komplektų ir mokinių skaičius bei dalis nuo bendro mokinių skaičiaus. Ugdymosi poreikių netenkinimo lygis (ikimokyklinio ugdymo, priešmokyklinio ugdymo, specialiųjų poreikių vaikų, vaikų, netekusių mokymosi motyvacijos, 16–17 metų jaunuolių, dėl socialinių ir ekonominių sąlygų negalinčių tęsti mokymosi, skaičius, vaikų, nepriimtų į papildomojo ugdymo įstaigas, skaičius; vaikų, lankančių kitų savivaldybių papildomojo ugdymo institucijas ir (ar) norinčių lankyti papildomojo ugdymo institucijas, kai savivaldybė visai neturi ar kai tam tikroje vietovėje neturi papildomojo ugdymo institucijos, skaičius; suaugusiųjų, norinčių mokytis pagal bendrojo lavinimo programas, skaičius; suaugusiųjų, norinčių dalyvauti neformaliojo švietimo programose, skaičius; mokinių, nutraukusių mokymąsi per pastaruosius trejus metus, skaičius) (žr. pavyzdžius 4, 5 prieduose).

### **Ugdymo kokybė**

Mokinių pasiekimai – įgijusiųjų pagrindinį išsilavinimą dalis nuo išklausiųjų X klasės programą, skaičiaus, įgijusiųjų vidurinį išsilavinimą dalis nuo išklausiųjų XII klasės programą, skaičiaus ir mokymosi sėkmingumas – perkeltųjų į aukštesnę klasę su nepatenkinamu pažymiu (-iais) dalis nuo bendro mokinių skaičiaus, perkeltųjų į aukštesnę klasę su nepatenkinamu pažymiu (-iais) dalis nuo bendro mokinių skaičiaus pagal koncentrus, paliktų kurso kartoti mokinių dalis nuo bendro mokinių skaičiaus, paliktų kurso kartoti mokinių dalis nuo bendro mokinių skaičiaus pagal koncentrus (žr. pavyzdžius 4, 5 prieduose).

### **Mokyklų pastatų būklė bei kabinetų ir patalpų atitiktis mokyklos tipui**

Mokyklų, kurių pastatai pagal fizinės būklės įvertinimą priskirti I, II, III, IV grupei, skaičius bei pagrindiniai pastatų trūkumai; mokyklų, kurios pagal kabinetų ir patalpų atitiktį priskirtos I, II, III, IV grupei, skaičius bei pagrindiniai patalpų trūkumai. Lėšų poreikis mokyklų pastatams atnaujinti bei kabinetams ir patalpoms pagerinti, kad jos atitiktų mokyklos tipą (žr. pavyzdžius 4, 5 prieduose).

### **Mokytojai**

Bendras mokytojų skaičius, privalomuosius dalykus dėstančių mokytojų specialistų dalis, pamokų dalis nuo bendro privalomųjų mokomųjų dalykų pamokų skaičiaus ir atskirų privalomųjų dalykų pamokų dalis, kurią dėsto mokytojai specialistai, atestuotų mokytojų (ekspertų, metodininkų, vyresniųjų mokytojų) dalis, mokinių ir mokytojų (pedagoginių etatų) skaičiaus santykis, mokytojų pensininkų, dirbančių mokyklose, skaičius bei planuojamas pensinio amžiaus mokytojų skaičius 2007/2008 ir 2011/2012 m. m. (žr. pavyzdžius 4, 5 prieduose).

### **Mokinių vežiojimas**

Bendras vežamų mokinių skaičius ir dalis nuo bendro mokinių skaičiaus bei pagal koncentrus; mokinių vežimo būdai, lėšos, skiriamos mokiniams vežti, vidutinė vieno moksleivio vežimo kaina, mokinio vežiojimo kilometro lyginamosios išlaidos pagal vežiojimo būdus; bendras nevežamų mokinių skaičius ir dalis; atstumai, kuriuos eina nevežami mokiniai (nuo 3 iki 3,5 km, nuo 3,6 iki 4 km, nuo 4,1 iki 4,5 km, daugiau kaip 4,6 km) ir mokinių skaičius, atvežtų mokinių, kurie laukia pamokų nuo 30 iki 45 min., nuo 46 iki 60 min., daugiau kaip 60 min., skaičius, mokinių, neparvežamų po papildomojo ugdymo užsiėmimų, skaičius (žr. pavyzdžius 4, 5 prieduose).

### **Mokyklų tinklo efektyvumas**

Mokyklų dydžiai, jų patalpų užpildymas – patalpos perpildytos arba užpildytos mažiau negu 75 %, tuščios mokymosi vietos, vidutinis klasės komplekto dydis atskiruose ugdymo centruose kaimo ir miesto mokyklose, vidutinės vieno mokinio ugdymo išlaidos atskiruose mokyklų tipuose, didžiausios ir mažiausios vieno mokinio ugdymo išlaidos atskiruose mokyklų tipuose (žr. pavyzdžius 4, 5 prieduose).

## **III e t a p a s. ESAMOS ŠVIETIMO BŪKLĖS PRIVALUMŲ, TRŪKUMŲ BEI PAVOJŲ IR GALIMYBIŲ NUSTATYMAS**

Svarbu ne tik išanalizuoti ir įvertinti švietimo būklę, bet ir išryškinti ir apibendrinti esamo švietimo tinklo privalumus bei trūkumus. Privalumai parodys, kas daryta teisingai, o trūkumai – ką reikia taisyti, padės suformuluoti strateginį mokyklų tinklo pertvarkos tikslą ir uždavinius. Privalumus ir trūkumus bus lengviau atskleisti rodiklių duomenis lyginant su analogiškais šalies rodikliais. Reikėtų išvardyti tiesiogiai mokyklų tinklo racionalumą ir veiksmingumą įtakančių veiksnių privalumus ir trūkumus. Privalumams ir trūkumams nustatyti rekomenduojame naudotis šiais klausimais:

- *Vykdytos mokyklų tinklo pertvarkos privalumai ir trūkumai. Kam panaudotos lėšos, sutauptos optimizuojant mokyklų tinklą?*
- *Ar pakankama mokyklų tipų ir jose įgyvendinamų programų įvairovė? Kokių tipų mokyklų (tarp jų ir papildomojo ugdymo bei pagalbą mokiniams, mokytojams ir mokykloms teikiančių įstaigų) savivaldybėje nėra, tačiau jų reikėtų?*
- *Kokių poreikių grupių vaikų ir suaugusiųjų bendrojo lavinimosi poreikiai tenkinami tinkamai, nepakankamai tinkamai arba netenkinami?*
- *Kokios mokinių skaičiaus kitimo pastaruosius penkerius metus tendencijos ir prognozės 2007/2008 ir 2011/2012 m. m.?*

- *Kiek mokyklų yra perkrautos ir dirba dviem pamainomis? Kiek yra klasių komplektų ir kiek mokinių mokosi antroje pamainoje?*
- *Kelių mokyklų pastatų užpildymas mažesnis negu 75 %?*
- *Kokie yra labai didelių ir labai mažų mokyklų privalumai ir trūkumai?*
- *Kelių mokyklų fizinė pastatų būklė atitinka I, II, III, IV grupes?*
- *Kiek mokyklų pagal kabinetų ir patalpų atitiktį priskirta I, II, III, IV grupėms?*
- *Koks yra vidutinis mokinių skaičius klasėje komplekte savivaldybėje, miesto ir kaimo mokyklose, atskirose ugdymo pakopose?*
- *Koks mokinių ir mokytojų (pedagoginių etatų normų) santykis savivaldybėje, kaimo ir miesto mokyklose?*
- *Kiek tuščių mokymosi vietų yra mokyklose? Kiek lėšų (mokytojų atlyginimams) išleidžiama tuščioms mokymosi vietoms finansuoti?*
- *Kiek vidutiniškai kainuoja vieno mokinio mokymas labai mažose mokyklose?*
- *Kokia pedagogų, dėstančių privalomuosius mokomuosius dalykus, dalis yra specialistai?*
- *Kokią privalomųjų mokomųjų dalykų dalį dėsto mokytojai specialistai?*
- *Kokių mokomųjų dalykų mokytojų yra perteklius ar trūkumas?*
- *Kokių specialistų, teikiančių pagalbą mokiniams ir mokytojams, yra pakankamai ir kokių trūksta?*
- *Kaip tinkamai organizuojamas mokinių vežiojimas? Ar visi mokiniai pavežami, kuriuos privalu pavežti pagal Švietimo įstatymo nuostatas? Kiek mokinių nevežama?*
- *Kokios yra vieno mokinio vežiojimo išlaidos?*

Atsakymai į klausimus padės atskleisti bendrojo lavinimo prieinamumą vaikams ir suaugusiesiems, bendrajam lavinimui skirtų lėšų panaudojimo tinkamumą, įtikinti politikus mokyklų tinklo optimizavimo būtinybe, o darbo grupei parengti tinkamiausius siūlymus.

Esamos švietimo būklės privalumus ir trūkumus turėtų nustatyti ne tik darbo grupė, bet ir mokyklų bendruomenės. Taip mokyklų bendruomenės bus įtrauktos į mokyklų tinklo pertvarkos strategijos rengimą, jaus atsakomybę už švietimo privalumų stiprinimą ir trūkumų mažinimą. Mokyklų vadovams, pedagogams, mokiniams, jų tėvams galima pasiūlyti atsakyti į parengtus klausimynus.

Pvz., pedagogams gali būti pateiktas toks klausimynas:

- *Nurodykite 3–4 mokyklų tinklo pertvarkos, iki šiol vykdytos savivaldybėje, privalumus ir trūkumus.*
- *Nurodykite 3–4 mokyklų tinklo pertvarkos, iki šiol vykdytos savivaldybėje, privalumus ir trūkumus mokinių tėvų požiūriu.*
- *Kokių grupių vaikų (pvz., specialiųjų poreikių, gabių) ir suaugusiųjų (pvz., gyvenančių kaimo vietovėje) bendrojo lavinimosi poreikiai tenkinami gerai, patenkinamai, blogai?*
- *Ar norėtumėte, kad jūsų vaikai mokytųsi jūsų mokykloje? Nurodykite teigiamo ar neigiamo atsakymo priežastis.*
- *Ar savo kolegoms patartumėte ateiti dirbti į jūsų mokyklą? Nurodykite teigiamo ar neigiamo atsakymo priežastis.*

Mokiniams ir tėvams galima pateikti tokį klausimyną:

- *Trys geriausi dalykai mokykloje.*
- *Trys blogiausi dalykai mokykloje.*
- *Reikalingiausi pokyčiai mokykloje.*

Gavus informaciją iš įvairių interesų grupių, ją reikia išanalizuoti, apibendrinti, palyginti ir pateikti viešai svarstyti.

Nustačius esamos švietimo būklės privalumus ir trūkumus, prognozuojama švietimo savivaldybėje situacija nekeičiant mokyklų tinklo, t. y. pavojai, ir prognozuojama švietimo situacija optimizuojant mokyklų tinklą, t. y. galimybės.

Nustatant švietimo būklės savivaldybėje privalumus, trūkumus, pavojus ir galimybes reikia vengti pernelyg didelės detalizacijos. Kiekvienam veiksmui būtinas komentaras, atskleidžiantis jo esmę mokyklų tinklo sistemai. Reikia vengti menkaverčių ir neįtikinamų bendro pobūdžio teiginių, fiksuojančių kiekvienam žinomas mintis. Įtikinamesnis yra trumpas argumentuotų veiksmų sąrašas.

Identifikavus savivaldybės švietimo sistemos privalumus reikia ieškoti galimybių, kaip padidinti privalumų skaičių, užtikrinti, kad esami privalumai gautų nuolatinę paramą. Identifikavus trūkumus, juos reikėtų suskirstyti pagal tai, kuriuos pašalinti galima lengvai, o kuriems sumažinti reikės daugiau laiko, pastangų ir išteklių.

Identifikavus pavojus, kurie atsiras nekeičiant mokyklų tinklo savivaldybėje, ir interesų grupių požiūrius į juos, svarbu imtis priemonių juos įveikti ir stengtis pavojus paversti galimybėmis.

Identifikavus mokyklų tinklo pertvarkos galimybes, tikslinga išsikelti strateginį tikslą, uždavinius jam pasiekti, suformuluoti pagrindinius rezultatų rodiklius ir numatyti veiklos prioritetus (žr. pavyzdžius 4, 5 prieduose).

#### **IV etapas. SAVIVALDYBĖS MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS STRATEGINIO TIKSLO IR UŽDAVINIŲ 2012 METAMS BEI PAGRINDINIŲ REZULTATŲ RODIKLIŲ FORMULAVIMAS**

Mokyklų tinklo kaitos procesas nėra savitiksliis dalykas, t. y. vien tik mokyklų steigimas, reorganizavimas, vidaus struktūros pertvarka ar likvidavimas. Tinkama tinklo pertvarka turi sudaryti sąlygas išsaugoti esamą švietimo kokybę ir ją pagerinti veiksmingiau panaudojant turimus švietimo išteklius. Strateginis mokyklų tinklo pertvarkos tikslas formuluojamas remiantis švietimo būklės analize ir švietimo vizija.

Strateginiam tikslui įgyvendinti numatomi uždaviniai šioms švietimo sistemos dalims gerinti: ugdymo organizavimo procesui, pedagogų kompetencijai, ugdymo aplinkai (bazei).

Strateginis tikslas ir uždaviniai nustatomi 2012 metams. Strateginis tikslas gali būti toks: *sudaryti sąlygas daug aukštesnės kokybės švietimui bei veiksmingesniam išteklių paskirstymui.*

*Uždaviniai jam pasiekti gali būti tokie:*

- *sureguliuoti mokyklose ir klasėse mokinių skaičių, leidžiantį veiksmingiausiai įgyvendinti ugdymo tikslus;*
- *pagerinti mokyklų pedagoginio personalo kokybinę sudėtį;*
- *pagerinti mokinių mokymosi bazę ir pasirūpinti saugiu jų vežiojimu.*

Mokyklų tinklo pertvarkos strateginio tikslo ir uždavinių įgyvendinimui matuoti nustatomi pagrindinių rezultatų rodikliai. Jie yra Bendrojo plano veiksmingumo matavimo instrumentas. Veiksmingumui matuoti reikia pasirinkti rodiklius, kurie padėtų įvertinti užsibrėžto strateginio tikslo ir uždavinių pasiekimo lygį. Kiekybinės rodiklių charakteristikos turėtų atitikti valstybės siekinius, analogiškus šalies rodiklius arba būti aukštesni bei rodyti pagerėjusią švietimo padėtį savivaldybėje. Turėtų būti nustatyti esamos būklės ir numatomi rodikliai Bendrojo plano įgyvendinimo I etapui (2007 metai) ir II etapo pabaigai (2012 metai). Parengus Mokyklų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo ir vidaus struktūros pertvarkos pertvarkymo planą, rodiklių kiekybinės charakteristikos gali būti tikslinamos.

## 2 pavyzdys.

TIKSLAS	PAGRINDINIAI REZULTATŲ RODIKLIAI		
	2012 m.	2007 m.	Esamos būklės
Sudaryti sąlygas, garantuojančias daug aukštesnės kokybės švietimą bei veiksmingesnį išteklių paskirstymą.	1.1. Ne mažiau kaip 95 % baigia pagrindinę mokyklą	Ne mažiau kaip 90 %	88 %
	1.2. Ne mažiau kaip 95 % įgyja pagrindinį išsilavinimą	Ne mažiau kaip 89 %	84 %
	1.3. Ne mažiau kaip 95 % įgijusiųjų pagrindinį išsilavinimą tęsia mokymąsi toliau	Ne mažiau kaip 90 %	83 %
	1.4. Ne mažiau kaip 70 % IX–XII klasių mokinių mokosi gimnazijų klasėse	Ne mažiau kaip 40 %	31 %
	1.5. Ne mažiau kaip 99 % įgyja vidurinį išsilavinimą nuo išklausiusių XII klasės kursą	Ne mažiau kaip 98,8 %	98,3 %
	1.6. Kursą kartoja ne daugiau kaip 0,3 % mokinių	Ne daugiau kaip 0,5 %	0,6 %
	1.7. Visiems mokymosi motyvaciją praradusiems mokiniams sudarytos sąlygos mokytis jaunimo mokykloje	Visiems mokymosi motyvaciją praradusiems mokiniams sudarytos sąlygos mokytis jaunimo mokykloje	Netenkinami poreikiai 50 mokinių
	1.8. 70 % sutrikusio intelekto mokinių nuo bendro šių mokinių skaičiaus mokosi specialiosiose klasėse bendrojo lavinimo mokyklose	40 % sutrikusio intelekto mokinių nuo bendro šių mokinių skaičiaus mokosi specialiosiose klasėse bendrojo lavinimo mokyklose	10 % sutrikusio intelekto mokinių nuo bendro šių mokinių skaičiaus mokosi specialiosiose klasėse bendrojo lavinimo mokyklose
	1.9. Priešmokyklinio ugdymo grupes lankyti sudarytos sąlygos visiems norintiesiems	Priešmokyklinio ugdymo grupes lankyti sudarytos sąlygos visiems norintiesiems	Nepatenkinti poreikiai 20 vaikų
	1.10. Iškritusių iš švietimo sistemos asmenų iki 16 metų amžiaus nėra	Ne daugiau kaip 5 vaikai	12 vaikų
	1.11. Ne daugiau kaip 9 % yra iškritusių iš švietimo sistemos (18–24 metų asmenų, neįgijusių pagrindinio ar vidurinio išsilavinimo ir toliau niekur nesimokančių)	Ne daugiau kaip 11 %	14,3 %

	<i>1.12. Sudarytos sąlygos visiems norintiems suaugusiems įgyti bendrąjį išsilavinimą</i>	<i>Sudarytos sąlygos 80 % norinčių suaugusiųjų įgyti bendrąjį išsilavinimą</i>	<i>Sudarytos sąlygos 50 % norinčių suaugusiųjų įgyti bendrąjį išsilavinimą</i>
<b>UŽDAVINIAI</b>			
<b>Sureguliuoti mokyklose ir klasėse mokinių skaičių, leidžiantį veiksmingiausiai įgyvendinti ugdymo tikslus.</b>	<i>2.1. Tuščių mokymosi vietų skaičius sumažėjęs 95 %</i>	<i>Tuščių mokymosi vietų skaičius sumažėjęs ne mažiau kaip 30 %</i>	<i>426 tuščios mokymosi vietos</i>
	<i>2.2. Vidutinis mokinių skaičius klasės komplekte mieste 24,5, kaime – 14,9</i>	<i>Vidutinis mokinių skaičius klasės komplekte mieste ne mažesnis kaip 24,1, kaime ne mažesnis kaip 10,2</i>	<i>Mieste – 23,9 Kaime – 9,8</i>
	<i>2.3. Nėra antroje pamainoje dirbančių klasių komplektų</i>	<i>Ne daugiau kaip 10 klasių komplektų</i>	<i>48 klasių komplektai</i>
	<i>2.4. Ne daugiau kaip dviejų pradinė klasių mokiniams pamokos vedamos vienu metu</i>	<i>Nėra pradinių klasių komplektų, kuriuose mokosi 3 klasių mokiniai.</i>	<i>4 jungtiniai pradinių klasių komplektai, kuriuose mokosi 3 klasių mokiniai</i>
	<i>2.5. Nėra jungtinių klasių pagrindinio ugdymo koncentre</i>	<i>Ne daugiau kaip 2 jungtinių klasių komplektai pagrindinio ugdymo koncentre</i>	<i>8 jungtiniai klasių komplektai pagrindinio ugdymo koncentre</i>
<b>Pagerinti mokyklų pedagoginio personalo kokybinę sudėtį.</b>	<i>3.1. 90 % privalomųjų mokomųjų dalykų pamokų veda mokytojai specialistai</i>	<i>85 % privalomųjų mokomųjų dalykų pamokų veda mokytojai specialistai</i>	<i>76 % privalomųjų mokomųjų dalykų pamokų veda mokytojai specialistai</i>
	<i>3.2. Ne mažiau kaip 90 % mokytojų yra atestuoti</i>	<i>Ne mažiau kaip 85 % mokytojų yra atestuoti</i>	<i>76,8 % mokytojų yra atestuoti</i>
	<i>3.3. Ne mažiau kaip 90 % V–XII klasių mokytojų bus įgiję pradinį kompiuterinį raštingumą</i>	<i>Ne mažiau kaip 45 % V–XII klasių mokytojų bus įgiję pradinį kompiuterinį raštingumą</i>	<i>30 % V–XII klasių mokytojų yra įgiję pradinį kompiuterinį raštingumą</i>
<b>Pagerinti moksleivių mokymosi bazę ir pasirūpinti saugiu jų vežiojimu.</b>	<i>4.1. 80 % mokyklų pagal pastatų būklę priskirtos I ir II grupei</i>	<i>45 % mokyklų pagal pastatų būklę priskirtos I ir II grupei</i>	<i>30 % mokyklų pagal pastatų būklę priskirtos I ir II grupei</i>
	<i>4.2. Savivaldybės įnašas vadovėliams įsigyti padidėjęs 10 %</i>	<i>Savivaldybė vadovėliams įsigyti skiria daugiau kaip 8 tūkst. Lt per metus</i>	<i>Savivaldybė 2003 m. vadovėliams įsigyti skiria 8 tūkst. Lt</i>
	<i>4.3. 1 kompiuteris tenka 10-iai V–XII klasių mokinių</i>	<i>1 kompiuteris tenka 12-ai V–XII klasių mokinių</i>	<i>1 kompiuteris tenka 25-iesiems V–XII klasių mokiniams</i>

	<i>4.4. Visos pradinės mokyklos turi ne mažiau kaip 4 kompiuterius</i>	<i>100 % pradinių mokyklų turi po 1 kompiuterį</i>	<i>13 % pradinių mokyklų turi po 1 kompiuterį</i>
	<i>4.5. Ne mažiau kaip 90 % mokyklų pastatų atitinka 90–100 % mokyklos tipui keliamus reikalavimus</i>	<i>Ne mažiau kaip 75 % mokyklų pastatų atitinka 90–100 % mokyklos tipui keliamus reikalavimus</i>	<i>70 % mokyklų pastatų atitinka 90–100 % mokyklos tipui keliamus reikalavimus</i>
	<i>4.6. Visi toliau kaip 3 km nuo mokyklos gyvenantys kaimo bendrojo lavinimo mokiniai pavežami</i>	<i>Visi toliau kaip 3 km nuo mokyklos gyvenantys kaimo bendrojo lavinimo mokiniai pavežami</i>	<i>1 % nepavežamas</i>

P a s t a b a. Rengiant konkrečios savivaldybės Bendrąjį planą, rodiklių gali būti numatyta daugiau arba mažiau bei pateiktos kitokios jų formuluotės, kiekybinė išraiška, negu pateikta pavyzdyje. 2011/2012 m. m. rodiklių (1.2, 1.3, 1.7, 1.9, 1.10, 1.11, 1.12, 4.3, 4.6) kiekybinė charakteristika yra pateikta iš Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų, 2.2 rodiklio kiekybinė išraiška atitinka analogišką 2003/2004 m. m. šalies rodiklį; dalies esamos būklės rodiklių (1.1, 1.2, 1.3, 1.6, 3.2, 4.3) kiekybinė charakteristika atitinka 2002 metų analogiškus šalies rodiklius, o kitų – išgalvota.

Nustatant rezultatų rodiklius nereikia „perlenkti lazdos“. Pvz., nuspręsti panaikinti visas tuščias mokymosi vietas arba kaimo mokyklų vidutinį mokinių skaičių klasėje komplekte prilyginti miesto mokyklų vidutiniam mokinių skaičiui klasėje komplekte. Tačiau labai svarbu, kad rezultatų rodikliai nebūtų žemesni negu realiai įmanoma (žr. pavyzdžius 4, 5 prieduose).

## V e t a p a s. MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS PRIORITETŲ 2007 METAMS NUSTATYMAS

Kadangi Bendrasis planas apima gana ilgą laikotarpį, reikėtų numatyti tinklo pertvarkos prioritetus, kurie turėtų būti įgyvendinti pirmajame mokyklų tinklo pertvarkos plano etape, t. y. iki 2007/2008 m. m. Prioritetai teikiami silpniausios mokyklų tinklo vietoms sutvarkyti.

Galimi šie prioritetai:

- kaimo pagrindinių ir vidurinių mokyklų stiprinimas;
- tuščių mokymosi vietų sumažinimas ir sutaupyto lėšų panaudojimas ugdymo sąlygoms gerinti;
- sąlygų pagalbai teikti sudarymas;
- antros pamainos panaikinimas miestų bendrojo lavinimo mokyklose;
- gimnazijų, technologinių gimnazijų skyrių profesinėse mokyklose ir pagrindinių mokyklų steigimas;
- priešmokyklinio ugdymo grupių steigimas;
- veiksmingesnis moksleivio krepšelio ir ūkio lėšų panaudojimas ir t. t.

Prioritetų įgyvendinimo sėkmei matuoti nustatomi rodikliai. Šie rodikliai kartu yra ir daliniai strateginio tikslo ir uždavinių įgyvendinimo rodikliai. Jie pateikiami kaip 2007 metų rezultatų rodikliai (žr. 2 pavyzdį 44–45 psl. ir 4, 5 prieduose).

## VI e t a p a s. MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS PAGRINDIMO RENGIMAS

Kuriant Bendrąjį planą svarbu ne tik kritiškai įvertinti esamą švietimo būklę, bet ir pateikti pakankamus ir patikimus argumentus savivaldybės politikams, mokyklų vadovams, pedagogams, mokinių tėvams, visuomenei, kodėl reikia mokyklų tinklo pertvarkos būtent tokios, o ne kitokios. Švietimo

esamos būklės analizė parodo ugdymo prieinamumo, lygių ugdymosi galimybių sudarymo, ugdymo kokybės, efektyvaus švietimo išteklių panaudojimo problemas, o mokyklų tinklo pertvarkos siūlymų plano pagrindime pateikiami motyvai, įrodymai ir siūlymai dėl konkrečių mokyklų steigimo, reorganizavimo ar pertvarkos ir kokios sąlygos bus sudarytos ugdymo prieinamumui, lygioms ugdymosi galimybėms, ugdymo kokybei pagerinti, efektyvesniam turimų švietimo išteklių panaudojimui. Pagrindime pateikiama informacija, įrodymai, kurie padėtų visas su mokyklų pertvarka susijusias interesų grupes įtikinti tinklo pertvarkos būtinybe ir parodytų aiškią mokyklų tinklo viziją savivaldybėje 2007 ir 2012 metais. Taip pat reikėtų atskleisti, kokios bus pasekmės 2007/2008 m. m., jei mokyklų tinklas nebus tvarkomas. Pavyzdžiui, kiek tuščių mokymosi vietų padaugės; kiek sumažės vidutinis mokinių skaičius klasėje komplekte miesto ir kaimo mokyklose; kiek padaugės mokyklų, kuriose bus labai mažai mokinių (pavyzdžiui, pradinių mokyklų, kuriose mokysis mažiau negu 15 mokinių, pagrindinių mokyklų, kuriose mokysis mažiau negu 100 mokinių); kiek padaugės jungtinių klasių komplektų, jose besimokančių mokinių skaičius; kiek dar bus perpildytų mokyklų ir kiek klasių komplektų mokysis antroje pamainoje; kiek turėsime mokymosi vietų gimnazijose ir kokios dalies mokinių poreikiai mokytis gimnazijoje bus patenkinti; ar turės tinkamas mokymosi sąlygas mokymosi motyvaciją praradę mokiniai, suaugusieji, norintys įgyti pagrindinį ar vidurinį išsilavinimą; kiek išleisime lėšų tuščioms mokymosi vietoms finansuoti; kiek pabrangs vieno mokinio mokymas mokyklose, kurios mokyklos dabar yra vidutinio dydžio, bet ateityje taps labai mažos; kiek mokyklų pastatų nebetiks naudoti, jei neskirsime lėšų jiems atnaujinti; kaip tai paveiks ugdymo kokybę ir t. t. Be to, labai svarbu bandyti prognozuoti, kiek lėšų bus sutaupyta optimizuojant mokyklų tinklą, ir parodyti, kam jas būtų galima panaudoti.

Finansuojant labai mažas mokyklas, tuščias mokymosi vietas mokyklose, neefektyviai „išaldomi“ turimi ištekliai. Visais įmanomais atvejais tokius išteklius privalu panaudoti būtent švietimo veiksmingumui didinti, t. y. užtikrinti geresnę mokymosi vietų mokyklose pasiūlos ir paklausos pusiausvyrą, sukurti trūkstamas mokymosi vietas ir sudaryti sąlygas visiems norintiems įgyti valstybinius standartus atitinkantį išsilavinimą pagal jų gebėjimus ir galias, pagerinti mokymosi sąlygas, aprūpinimą moderniomis mokymo priemonėmis ir t. t. Tėvai mokyklų tinklo pertvarką priims teigiamai tik tuomet, kai matys, jog sutaupytos lėšos paliekamos švietimui, o ne panaudojamos, tarkim, keliami tiesti.

Rengiant mokyklų tinklo pertvarkos pagrindimą visos mokyklos suskirstomos į mikrorajonus „piramidės“ principu, nes taip lengviau sureguliuoti mokinių srautus; suformuoti tinkamo dydžio klasių komplektus; reorganizuoti gretimas mokyklas jas sujungiant, prijungiant ar padalijant; įdarbinti mokytojus; skirtingas ugdymo programas įgyvendinančios mokyklos galės sudaryti bendradarbiavimo sutartis ir taip sukurs prielaidas mokiniams jaustis saugesniems, nes žinos, kad jiems yra mokymosi vieta aukštesnio ugdymo turinio koncentro programą teikiančioje mokykloje.

Visais įmanomais atvejais informacija apie mokyklas pateikiama laikantis mokyklų suskirstymo į mikrorajonus principo.

Kokius duomenis pateikti pagrindime, apsisprendžia darbo grupė. Tai priklauso nuo užsibrėžto strateginio tikslo, uždavinių ir nusistatytų pagrindinių pertvarkos rezultatų rodiklių. Be to, situacija gali skirtis ir atskiruose mikrorajonuose, todėl gali būti pateikiama ir skirtinga informacija apie kiekvieno mikrorajono mokyklas. Tačiau bet kuriuo atveju rekomenduojame pateikti informaciją apie mokinių skaičių pagal klases kiekvienoje mokykloje Bendrojo plano rengimo metais, 2007/2008 m. m. ir bendrą mokinių skaičių 2011/2012 m. m.; esamą, prognozuojamą 2007/2008 m. m. vidutinį klasių komplektų dydį, mokyklų užpildymą; mokyklų pastatų būklę bei kabinetų ir patalpų atitiktį mokyklos tipui, mokytojus specialistus, dėstančius privalomus mokomuosius dalykus, privalomų mokomųjų dalykų dalį, kuriuos dėsto mokytojai specialistai.

Siekdami darbo grupėms palengvinti Bendrojo plano pagrindimo rengimą, teikiame siūlymus, kaip ir kokią informaciją pateikti pagal visus Duomenų rinkimo skyriuje pateiktus rodiklius. Darbo grupės gali panaudoti informaciją iš papildomai nusistatytų rodiklių, jei tai būtina teikiamiems siūlymams pagrįsti.

### 1 dalis. Mokinių skaičius

Tik išsami informacija apie kiekvienos amžiaus mokinių grupės mokinių skaičių kiekvienoje mokykloje Bendrojo plano kūrimo metais, 2007/2008 m. m. ir kiek įmanoma detalesnė informacija 2011/2012 m. m. sudarys prielaidas parengti kokybiškesnį, labiau argumentuotą Bendrąjį planą. Informacija apie mokinių skaičių galėtų būti pateikta trijose lentelėse ir trijuose žemėlapiuose.

Pirmoje lentelėje pateikiama informacija apie esamą kiekvienos amžiaus grupės mokinių skaičių konkrečioje mokykloje. Prereikus ir besimokančiųjų iš kitų mokyklų teritorijų. Antroje lentelėje pateikiama informacija apie kiekvienos amžiaus grupės planuojamą mokinių skaičių konkrečioje mokykloje 2007 metais, jei mokyklų tinklas savivaldybėje iki tų metų nekistų. (Informacija apie esamą mokinių skaičių ir planuojamą 2007 metais gali būti pateikiama ir vienoje lentelėje.) Taip pat atliekama lyginamoji analizė, kaip pasikeis mokinių skaičius mokyklose 2007/2008 m. m., palyginti su Bendrojo plano rengimo metais.

### 3 pavyzdys. Mokinių skaičius mokyklose 2003/2004 m. m.

Mikrorajono pavadinimas

Mokykla	I kl.	II kl.	III kl.	IV kl.	V kl.	VI kl.	VII kl.	VIII kl.	IX kl.	X kl.	XI kl.	XII kl.	Iš viso
<i>Šlavėnų pradinė</i>													
<i>Pavirinčių pagrindinė</i>													
<i>Dvaronių vidurinė</i>													
<i>Dabužių vidurinė</i>													
Iš viso													

Kiekvienos mokyklos mokinių skaičius Bendrojo plano rengimo metais ir 2007/2008 m. m. parodomas ir savivaldybės mokyklų žemėlapyje (žr. 3 priedą).

Išanalizavus informaciją apie kiekvienos amžiaus grupės mokinių skaičių, mokyklų išsidėstymą viena kitos atžvilgiu, besimokančiųjų skaičių iš kitų mokyklų teritorijų, išryškinamos esamos ir prognozuojamos problemos, daromos išvados, įvardijamos mokyklos, kurios yra ar iki 2007/2008 m. m. taps problemiškomis, ir reikia parengti siūlymus dėl jų reorganizavimo, vidaus struktūros pertvarkos.

Problemiškomis laikytinos tos mokyklos, kuriose:

- mokiniai yra ar bus mokomi jungtinėse klasėse,
- vidutinis mokinių skaičius I–IV klasėse ir V–XII klasėse yra ar bus mažesnis, negu numatytas mokinio krepšelio metodikoje,

- mokiniai yra ar bus mokomi antroje pamainoje.

Parengus siūlymus mokyklų tinklo pertvarkai (kaip juos rengti, žr. dalyje „Siūlymai mokyklų tinklo pertvarkos planui“) rengiama trečia lentelė, analogiška 3 pavyzdyje pateiktai lentelei. Joje turi atsispindėti numatomas kiekvienos amžiaus grupės mokinių skaičius konkrečiose mokyklose 2007/2008 m. m., atsižvelgiant ne tik į sumažėjusį gimstamumą, gyventojų migraciją, bet ir į siūlomas reorganizuoti mokyklas. 2007 metų mokyklų tinklo vizija su kiekvienos mokyklos mokinių skaičiais pateikiama savivaldybės mokyklų žemėlapyje (žr. pavyzdį 6 priede).

## 2 dalis. Ugdymo kokybė

Pagrindžiant ugdymo kokybės gerinimo būtinybę turėtų būti remiamasi valstybės švietimo kokybės siekiniais 2012 metams, numatytais Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose, lyginant konkrečių mokyklų ugdymo diferencijavimo, individualizavimo, pagalbos teikimo specialiųjų poreikių mokiniams mastus, mokinių lankomumą, pagrindinio ir vidurinio išsilavinimo įgijimo mastus, valstybinių brandos egzaminų rezultatus su savivaldybės ir šalies analogiškais rodikliais (jei tokie yra).

Atskirų mokyklų mokinių mokymosi sėkmingumas pateikiamas lentelėse.

### 4 pavyzdys. Perkėlimas į aukštesnę klasę su nepatenkinamu pažymiu (-iais). Kurso kartojimas

Mokykla	Perkeltųjų į aukštesnę klasę su nepatenkinamu pažymiu (-iais) dalis nuo bendro mokinių skaičiaus					Paliktųjų kurso kartoti mokinių dalis nuo bendro mokinių skaičiaus				
	Vidutiniškai	I–IV kl.	V–VIII kl.	IX–X kl.	XI–XII kl.	Vidutiniškai	I–IV kl.	V–VIII kl.	IX–X kl.	XI–XII kl.
...										
Vidutiniškai savivaldybėje										

Išvadose nurodomos mokyklos, kuriose:

- mokinių, perkeltų į aukštesnę klasę su nepatenkinamu pažymiu (-iais), dalis nuo bendro mokinių skaičiaus yra didesnė už savivaldybės vidurkį;
- paliktų kurso kartoti mokinių dalis nuo bendro mokinių skaičiaus yra didesnė už šio rodiklio vidurkį šalyje ir savivaldybėje.

Taip pat nurodomi ugdymo koncentrai, kuriuose šios problemos yra didžiausios, bei priežastys. (žr. pavyzdį 6 priede).

### 5 pavyzdys. Ugdymo diferencijavimas, individualizavimas, pagalbos teikimas

Mokykla	Vidutiniškai 1 mokiniui tenka valandų ugdymui diferencijuoti ir individualizuoti	Vidutiniškai 1 specialiųjų poreikių mokiniui tenka pedagoginės ir specialiosios pedagoginės pagalbos valandų	Specialiųjų poreikių mokinių skaičius
...			
Vidutiniškai savivaldybėje			Iš viso

Išvadose nurodomos mokyklos, kuriose:

- vidutiniškai vienam mokiniui tenka valandų ugdymui diferencijuoti ir individualizuoti mažiau negu vidutiniškai savivaldybėje;
- vidutiniškai vienam specialiųjų poreikių mokiniui tenka pedagoginės ir specialiosios pedagoginės pagalbos valandų mažiau negu vidutiniškai savivaldybėje;
- neteikiama pedagoginė ir specialioji pedagoginė pagalba specialiųjų poreikių vaikams.

Taip pat šioje dalyje pateikiamos nepakankamo ugdymo diferencijavimo, individualizavimo ir pagalbos teikimo priežastys; apibendrinama specialiųjų poreikių ugdymo padėtis, privalumai ir trūkumai, pateikiami siūlymai dėl jų integruoto ugdymo organizavimo gerinimo.

## 6 pavyzdys. Lankomumas

Mokykla	Vidutiniškai 1 mokinys per metus praleido pamokų dėl ligos (trejų metų vidurkis)					Vidutiniškai 1 mokinys per metus praleido pamokų dėl kitų priežasčių (trejų metų vidurkis)					Vidutinis mokyklos sveikatos indeksas (trejų metų)
	Vidutiniškai	I–IV kl.	V–VIII kl.	IX–X kl.	XI–XII kl.	Vidutiniškai	I–IV kl.	V–VIII kl.	IX–X kl.	XI–XII kl.	
...											
Vidutiniškai savivaldybėje											

Išvadose nurodomos mokyklos, kuriose:

- vidutiniškai vienas mokinys per metus praleidžia pamokų dėl ligos daugiau negu vidutiniškai savivaldybėje;
- vidutiniškai vienas mokinys per metus praleidžia pamokų dėl kitų priežasčių daugiau negu vidutiniškai savivaldybėje;
- mokyklos, kurių mokyklos sveikatos indeksas mažesnis negu vidutinis savivaldybėje.

## 7 pavyzdys. Papildomasis ugdymas

Mokykla	Būrelius lankančių mokinių dalis	Vidutiniškai 1 mokiniui tenka būrelių valandų	Būrelių rūšių skaičius
...			
Vidutiniškai savivaldybėje			

Išvadose nurodomos mokyklos, kuriose:

- mokinių, lankančių būrelius, dalis yra mažesnė už savivaldybės vidurkį;
- vidutiniškai vienam mokiniui tenka būrelių valandų mažiau negu vidutiniškai savivaldybėje.

Siekiant objektyviau įvertinti mokinių mokymosi pasiekimus, t. y. pagrindinio ir vidurinio išsilavinimo įgijimą, valstybinių brandos egzaminų laikymą, pateikiamas trejų metų rezultatų vidurkis.

## 8 pavyzdys. Pagrindinio ir vidurinio ugdymo išsilavinimo įgijimas. Valstybiniai brandos egzaminai

Mokykla	Įgijusiųjų pagrindinį išsilavinimą dalis nuo išklausiusių X klasės programą	Įgijusiųjų vidurinį išsilavinimą dalis nuo išklausiusių XII klasės programą	Išlaikytų valstybinių egzaminų dalis nuo laikytų valstybinių egzaminų skaičiaus	Išlaikytų valstybinių egzaminų „puikiai“, „labai gerai“, „gerai“ dalis nuo išlaikytų valstybinių egzaminų skaičiaus
...				
Vidutiniškai savivaldybėje				

Išvadose nurodomos mokyklos, kuriose:

- įgijusiųjų pagrindinį išsilavinimą dalis yra mažesnė už savivaldybės ir šalies vidurkį;
- įgijusiųjų vidurinį išsilavinimą dalis yra mažesnė už savivaldybės ir šalies vidurkį;
- išlaikytų valstybinių egzaminų dalis yra mažesnė už savivaldybės ir šalies vidurkį;
- išlaikytų valstybinių egzaminų „puikiai“, „labai gerai“, „gerai“ dalis yra mažesnė už savivaldybės vidurkį (pavyzdys 6 priede).

Taip pat, remiantis perkėlimo į aukštesnę klasę su nepatenkinamu pažymiu (-iais), kurso kartojimo, ugdymo diferencijavimo, individualizavimo, pagalbos teikimo duomenimis ir kita turima informacija, išvardijamos menkų mokymosi pasiekimų priežastys (pavyzdžiui, moksleivių socialinė padėtis, mažas mokytojų specialistų skaičius, neveiksmingas Valstybinio ugdymo plano teikiamų galimybių panaudojimas ugdymui diferencijuoti, individualizuoti, pagalbai teikti ir t. t.).

Apibendrinant šioje dalyje pateiktą informaciją apie ugdymo kokybę mokyklų veikla įvertinama. Galimas vienas iš šių vertinimų\*:

- švietimo kokybė ir mokinių pasiekimai yra labai geri;
- neaptikta jokių akivaizdžių ir skubiai spęstinių švietimo kokybės ar mokinių pasiekimų problemų, tačiau vienas kitas aspektas verčia susirūpinti;
- aptikta įrodymų, jog mokyklos teikiamų švietimo paslaugų kokybės ir mokinių pasiekimų lygis verčia rimtai susimąstyti.

Remiantis šiais vertinimais mokyklos atitinkamai skirstomos į tris grupes. Ši informacija pateikiama lentelėje ir savivaldybės mokyklų žemėlapyje.

\*Švietimo kokybė ir mokinių pasiekimai yra labai geri, kai 95 % mokinių įgyja pagrindinį išsilavinimą, išskyrus mokytus pagal adaptuotas programas; 100 % mokinių įgyja vidurinį išsilavinimą; yra mokinių, kurie nors vieną valstybinį egzaminą išlaiko bent gerai; ugdymas diferencijuojamas; specialiųjų poreikių mokiniams teikiama specialioji pedagoginė ir pedagoginė pagalba; mokiniai nepaliekami kurso kartoti.

## 9 pavyzdys. Mokyklų ugdymo kokybės vertinimas

I grupė. Švietimo kokybė ir mokinių pasiekimai yra labai geri	
Eil. Nr.	Mokykla

II grupė. Neaptikta jokių akivaizdžių ir skubiai sprendinų švietimo kokybės ar mokinių pasiekimų problemų, tačiau vienas kitas aspektas verčia susirūpinti		
Eil. Nr.	Mokykla	Sprendtinios problemos

III grupė. Aptikta įrodymų, jog mokyklos teikiamų švietimo paslaugų kokybės ir mokinių pasiekimų lygis verčia rimtai susimąstyti		
Eil. Nr.	Mokykla	Sprendtinios problemos

## 3 dalis. Mokyklų pastatai ir patalpos

Šioje dalyje, pasinaudojant duomenų bazės informacija apie pastatų būklę, mokyklos patalpų užpildymą, atitiktį mokyklos tipui, lėšas mokyklos pastatams išlaikyti, pateikiamas esamų mokyklų pastatų būklės įvertinimas.

## 10 pavyzdys. Mokyklų pastatai ir patalpos

Mokykla	Grupė*, kuriai mokykla priskirta pagal pastatų būklę ir problemišiausios pastatų dalys	Mokyklos užpildymas (%)*	Atitiktis mokyklos tipui.* Pagrindiniai trūkumai	Atitiktis higienos normoms	Lėšos pastatams išlaikyti	Lėšos, reikalingos pastatų remontui ir atitiktčiai tipui pagerinti	Galimybės racionaliau panaudoti pastatus
Dvaronių pagrindinė	III gr. Reikia stogo, langų ir sanitarinių mazgų kapitalinio remonto	72 %	59 % nėra sporto salės, valgyklos	Neatitinka	89 000	300 tūkst.	Įsteigti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo grupes

Išvadose nurodoma: mokyklos, kuriose dėl labai blogos pastatų būklės po kelerių metų nebus galima mokyti vaikų, ir planuojamas mokinių skaičius jose; mokyklos, kurių pastatai ir patalpos kelia

\* Mokyklos pastatų priskyrimo grupei, mokyklos užpildymo apskaičiavimo, atitikties mokyklų tipui nustatymo metodika pateikta 1 priede.

didžiausią susirūpinimą; pagrindinės mokyklų pastatų ir patalpų problemos. Pateikiama lyginamoji analizė, kaip keisis mokyklų užpildymo procentas 2007/2008 m. m., pasikeitus mokinių skaičiui mokyklose. Palyginus mokyklų pastatų būklės ir numatomo mokinių skaičiaus 2007/2008 m. m. konkrečiose mokyklose duomenis, teikiami siūlymai: kurių pastatų galima atsisakyti dėl mokyklos juose uždarymo ar reorganizavimo; dėl lėšų skyrimo mokyklų pastatams atnaujinti, kad būtų pagerinta mokymosi aplinka, padidinta mokyklos patalpų atitiktis mokyklos tipui. Taip pat pateikiami siūlymai, kaip panaudoti pastatus, kurie bus siūlomi nebenaudoti mokykloms.

#### 4 dalis. Mokytojai

Švietimo sistemos gebėjimą padėti vaikams ir jaunuoliams pasiręngti prisitaikyti prie sparčios socialinės, ekonominės ir kultūrinės kaitos lemia mokytojų pajėgumas suvokti visuomenės poreikius ir su išsilavinimu siejamus lūkesčius. Mokytojų dalykinė ir profesinė kompetencija, darbo stažas, motyvacija, mokymo ir vertinimo būdai daro įtaką mokinių pasiekimams\*.

Šioje dalyje pateikiama informacija apie kiekvienoje mokykloje dirbančių mokytojų specialistų dalį, pamokų dalį, kurią veda mokytojai specialistai, atestuotų mokytojų dalį, kvalifikacijos tobulinimo mastus, mokytojus pensininkus (Bendrojo plano rengimo metais, 2007 ir 2012 metais pagal dalykus), taip pat mokinių skaičių, tenkantį vienam mokytojui (pedagoginiam etatui).

11 pavyzdys. Mokytojų kvalifikacija, jos tobulinimas, atestacija bei mokinių skaičius, tenkantis vienam mokytojui

Mokykla	Mokytojų specialistų dalis	Pamokų, kurias veda specialistai, dalis	1 mokytojas vidutiniškai kvalifikaciją tobulino ..... val. per 3 metus	Atestuotų mokytojų dalis (ekspertų, metodininkų, vyresniųjų mokytojų)	Mokinių ir mokytojų (pedagoginių etatų) skaičiaus santykis
....					
Vidutiniškai savivaldybėje					

Išvadose nurodomos mokyklos, kuriose:

- mokytojų specialistų dalis yra mažesnė už savivaldybės vidurkį;
- privalomųjų mokomųjų dalykų pamokų, vedamų specialistų, dalis yra mažesnė nei 80 %;
- vienas mokytojas kvalifikaciją vidutiniškai tobulino per trejus metus mažiau nei devynias dienas;
- atestuotų mokytojų dalis mažesnė už savivaldybės vidurkį;
- mokinių ir mokytojų skaičiaus santykis yra mažesnis už savivaldybės ir šalies atitinkamo mokyklos tipo ir geografinės padėties (kaimas, miestas) vidurkius.

Pertvarkant mokyklų tinklą gali kilti mokytojų įdarbinimo problemų, todėl svarbu parodyti, kiek ir kokių dalykų mokytojų pensininkų yra dirbančių konkrečioje mokykloje Bendrojo plano rengimo metais ir bus 2007 bei 2012 metais, kiek asmenų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, bet neturinčių pedagogo kvalifikacijos, turinčių aukštesnįjį nepedagoginį ar vidurinį išsilavinimą, dirba mokytojais (žr. pavyzdį 6 priede).

\*2003 m. nacionalinio mokinių pasiekimų tyrimo rezultatai parodė, jog bendrieji pradinė klasių mokytojų metodininkų mokinių (4 klasės) mokymosi pasiekimai buvo geriausi. Lietuvių kalbos, matematikos, fizikos, chemijos, biologijos, istorijos ir geografijos mokytojų, įgijusių metodininko ar eksperto kvalifikacinę kategoriją, mokinių (8 klasės) rezultatai taip pat buvo geriausi.

### 5 dalis. Mokyklos, kuriose yra neatidėliotinai spręstinių problemų

Apibendrinus 1–4 dalyje pateiktas išvadas, sudaromas tų mokyklų sąrašas, kuriose yra neatidėliotinai spręstinių problemų, pažymint svarbiausias.

#### 12 pavyzdys. Problemiškiausios mokyklos

Mokykla	Mažas mokinių skaičius	Mokoma antroje pamainoje	Pagal ugdymo kokybę ir mokinių pasiekimus mokykla priskirta III grupei	Pagal pastatų būklę priskirta IV grupei	Mokyklos patalpų atitiktis mokyklos tipui yra iki 50 %	Pamokų, kurias veda mokytojai specialistai, dalis yra mažesnė nei 80 %
<i>Ventos vidurinė</i>	+		+			
<i>Pavirinčių vidurinė</i>		+			+	+
<i>Katlėrių pagrindinė</i>			+	+		
<i>Gražumyno pradinė</i>	+					
<i>Dvaronių pradinė</i>	+		+	+		+

Tokių mokyklų reorganizaciją, vidaus struktūros pertvarką ar stiprinimą, skiriant lėšų problemoms pašalinti, turėtų būti siūloma atlikti įmanomai artimiausiu laiku.

### 6 dalis. Siūlymai mokyklų tinklo pertvarkai

Prieš pradėdant rengti konkrečius mokyklų tinklo pertvarkos siūlymus reikėtų surengti viešas konsultacijas, t. y. švietimo situacijos būklę, siūlymus dėl mokyklų tinklo tvarkymo principinių nuostatų ir pagrindinius argumentus pristatyti merui, savivaldybės švietimo tarybai, švietimo komitetui, mokyklų vadovams, žiniasklaidai ir išklausti jų siūlymų. Taip pat reikėtų paprašyti visų mokyklų vadovų bei mokyklų bendruomenių pateikti savo siūlymus dėl mokyklų tinklo pertvarkos, pateikiant jiems lentelės „Siūlymai mokyklų tinklo pertvarkai“ (13 pavyzdys) užpildytą dalį „Esama mokyklų būklė“. Pravartu būtų su gretimų savivaldybių administracijų švietimo padalinių vadovais ir specialistais aptarti jų mokyklų, esančių netoli savivaldybės teritorijos ribos, perspektyvą, tai padės priimti tinkamesnius sprendimus dėl savivaldybės paribio mokyklų. Reikėtų su apskričių viršininčių administracijų specialistais, atsakingais už specialiųjų mokyklų tinklo formavimą, aptarti specialiųjų poreikių vaikų ugdymo klausimus specialiosiose mokyklose, tai leis suformuoti tinkamesnę specialiųjų vaikų ugdymo strategiją savivaldybėje. Jei manoma, kad savivaldybės teritorijoje esančioje profesinėje ar žemės ūkio mokykloje būtų naudinga įsteigti technologinės gimnazijos skyrių, tai reikėtų aptarti su tų mokyklų vadovais, Profesinio mokymo taryba ir profesinės mokyklos steigėju. Jeigu savivaldybės teritorijoje yra ministerijai ar apskričiai pavaldžių bendrojo lavinimo mokyklų, tai ir jų veiklos perspektyvą reikėtų aptarti su steigėjais. Viešosios

konsultacijos ir pasitarimai su savivaldybės teritorijoje esančių mokyklų steigėjais bei vadovais sudarys prielaidas geriau valdyti esamą situaciją ir priimti sprendimus dėl tinklo pertvarkos.

Rengiant mokyklų tinklo pertvarkos siūlymus, reikėtų siekti, kad aukštos kokybės švietimo paslaugos būtų teikiamos ekonomiškai efektyviausiu būdu bei atkreipti dėmesį į šiuos dalykus:

- *Kaip siūlomi mokyklų tinklo pokyčiai konkrečioje vietovėje pagerins teikiamų švietimo paslaugų kokybę?*
- *Kaip siūlomi pokyčiai paveiks mokyklas, kurių nepalies reorganizacija, pertvarka ar uždarymas?*
- *Kaip siūlomi pokyčiai paveiks klasių dydį?*
- *Ar bus pakankama mokymosi vietų pasiūla?*
- *Ar įgyvendinus siūlomus pokyčius konkrečioje vietovėje bus teikiama daugiau įvairesnių švietimo paslaugų?*
- *Ar įgyvendinant pasiūlymus valstybės tikslinės dotacijos ir savivaldybės lėšos bus naudojamos taupiai?*
- *Kaip siūlomi pokyčiai padės užtikrinti efektyvų išteklių panaudojimą?*
- *Ar išliekančios mokyklos teiks geros kokybės ugdymą?*
- *Ar išliekančių mokyklų pedagogų kvalifikacija atitinka keliamus reikalavimus?*
- *Ar yra saugių pėsčiųjų takų, viešojo transporto maršrutų, specialių maršrutų, kuriais įmanoma susisiekti su siūlomąją mokykla?*
- *Kaip siūlomi pokyčiai padės įgyvendinti priešmokyklinį ugdymą, integruoti specialiųjų poreikių mokinius?*
- *Kokia tėvų ir kitų vietos gyventojų nuomonė dėl išliekančių mokyklų?*
- *Kaip bus gerinamas mokyklų prieinamumas iškritusiems iš švietimo sistemos ir specialiųjų poreikių vaikams?*
- *Kaip įgyvendinant siūlomus pokyčius bus tenkinami specifiniai moksleivių sveikatos, saugumo ir gerovės reikalavimai?*

Išanalizavus mokyklų bendruomenių siūlymus dėl mokyklų tinklo pertvarkos, rengiami siūlymai dėl mokyklų vidaus struktūros pertvarkos ir reorganizavimo. Jie surašomi lentelės „Siūlymai mokyklų tinklo plano pertvarkai“ dalyje „Mokyklų būklė po numatomos reorganizacijos ar vidaus struktūros pertvarkos“ (žr. 13 pavyzdį). Lentelėje pateikiama informacija visoms mokyklų tinklo pertvarka suinteresuotoms grupėms turėtų padėti priimti reikalingus sprendimus. Siūlymams pagrįsti mokyklos irgi suskirstomos į mikrorajonus „piramidės“ principu, t. y. mikrorajone turi būti mokyklų, įgyvendinančių pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo ir kitas programas. Kaimo vietovėje „piramidė“ gali sudaryti mokyklos, teikiančios pradinio ir pagrindinio ugdymo programas. Šiuo atveju nurodoma, kurioje mokykloje mokiniai, besimokę pagrindinėje mokykloje galės įgyti vidurinį išsilavinimą. Kiekvienam mikrorajonui pildoma atskira lentelė. Pirmoji lentelės dalis „Esama mokyklų būklė“ pildoma ir tuo atveju, kai mikrorajone nėra viena mokykla nebus reorganizuojama, pertvarkoma, nes taip akivaizdžiai bus matyti, kad mikrorajone mokyklų tinklo pertvarkyti nereikia.

Po viešųjų konsultacijų su mokyklų bendruomenėmis atliekamas lentelės dalyje pateiktos informacijos palyginimas su nusistatytais rezultatais rodikliais, planuojamu mokinių skaičiumi ir priimami preliminarūs sprendimai dėl konkrečių mokyklų reorganizacijos ar vidaus struktūros pertvarkos. Informacija apie preliminarių sprendimų rezultatus pateikiama antroje lentelės dalyje „Mokyklų būklė po numatomos reorganizacijos ar vidaus struktūros pertvarkos“.

Rodiklių pavadinimai, pagal kuriuos rekomenduojame pateikti informaciją siūlymams dėl mokyklų tinklo pertvarkos pagrįsti, pateikiami lentelės „Siūlymai mokyklų tinklo plano pertvarkai“ pirmoje skiltyje. Kuo daugiau informacijos pateiksime lentelėje, tuo lengviau bus suinteresuotoms grupėms įrodyti pateiktų siūlymų pagrįstumą.

## 13 pavyzdys. Siūlymai mokyklų tinklo pertvarkai

Pietryčių mikrorajonas				
Vietovė	Venta	Pavirinčiai	Dvaronys	Katlėriai
Vietovės, kurioje yra mokykla, apibūdinimas	Miesto tipo gyvenvietė, 20 km nuo rajono centro, 5 km nuo administracinės ribos, skiriančios dvi gretimas savivaldybes.	Miestelis įsikūręs 9 km nuo Ventos.	Gyvenvietė 8 km nuo Ventos, tačiau į priešingą pusę negu Pavirinčiai, buvęs kolūkio centras.	Kaimas, 7 km nuo Dvaronių.
Demografiniai pokyčiai	Gyvena 3 tūkst. gyventojų, daugiausia darbininkų klasės atstovų. Prieš 10 metų veikė gamykla, kėlėsi gyventi jaunos šeimos, tačiau dabar gamykla merdėja ir daugiausia gyvena 35–50 metų žmonių.	Gyvena 2 tūkst. gyventojų, 2/3 jų sudaro asmenys, vyresni nei 40 metų.	Gyvena 1,5 tūkst. gyventojų. Gyventojų skaičius pastaruosius 5 metus po truputį mažėja.	Gyvena 120 gyventojų., iš jų tik ketvirtadalis iki 30 metų amžiaus. Aplinkiniuose kaimuose gyvena 60 gyventojų, iš jų tik 1/5 iki 30 metų amžiaus.
Esama mokyklų būklė				
Mokyklos pavadinimas	Ventos vidurinė mokykla	Pavirinčių vidurinė mokykla	Dvaronių pagrindinė mokykla	Katlėrių pradinė mokykla
Tipas, klasės ir vykdomos formaliojo švietimo programos	Vidurinė mokykla, veikia I–XII kl., įgyvendina pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas.	Vidurinė mokykla, veikia I–XII kl., įgyvendina pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programas.	Pagrindinė mokykla, veikia I–VIII kl., įgyvendina priešmokyklinio pradinio ir pagrindinio ugdymo programas.	Pradinė mokykla, veikia I–IV kl., įgyvendina pradinio ugdymo programą.
Mokymosi vietų skaičius	300	240	120	40
Mokinių skaičius	240	150	64	11
Mokyklos užpildymas	80 %	62,5 %	53,3 %	27,5 %
Klasių komplektų, dirbančių antroje pamainoje, skaičius	-	-	-	-
Tuščių mokymosi vietų skaičius 1–4 ir 5–12 klasėse	I–IV kl. – 12, V–XII kl. – 18	I–IV kl. – 14 V–XII kl. – 28	I–IV kl. – 8 I–VIII kl. – 8	I–IV kl. – 29

Vidutinė 1 mokinio mokymosi kaina	2140 Lt	2320 Lt	2731 Lt	3005 Lt
Klasių/klasių-komplektų skaičius	12/12	12/11	8/4	4/1
Vidutinis mokinių skaičius klasės komplekte pagal koncentrus	I–IV kl. – 20 V–XII kl. – 23	I–IV kl. – 12 V–XII kl. – 13	I–IV kl. – 16 I–VIII kl. – 16	I–IV kl. – 11
Mokyklos įsteigimo metai	1968	1964	1922	1924
Pastatai	Pastatytas 1968 m., renovacija atlikta 1998 m.	Pastatytas 1964 m., renovacija neatlikta.	Pastatas XX a. pradžios, kapitalinis remontas atliktas 1982 m.	Pastatas XX a. pradžios, medinis, paskutinį kartą remontuotas 1986 m.
Patalpos	Mokyklos tipą atitinka 90 %, yra sporto salė, nėra ...	Mokyklos tipą atitinka 75 %, nėra sporto salės...	Mokyklos tipą atitinka 80 %, nėra sporto salės...	Mokyklos tipą atitinka 62 %, nėra sporto salės, valgyklos...
Mokinių gyvenamoji vieta	2/3 mokinių gyvena miestelyje.	1/2 mokinių gyvena miestelyje, kiti aplinkiniuose kaimuose.	1/3 mokinių gyvena gyvenvietėje, kiti aplinkiniuose kaimuose.	5 mokiniai gyvena kaime, kiti aplinkiniuose kaimuose.
Vežamų mokinių skaičius	30	20	-	-
Mokytojai	Direktorius 1 etatas, direktoriaus pavaduotojų 2 etatai, mokytojų 25 etatai.	Direktorius 1 etatas, pavaduotojų 2 etatai, mokytojų 22 etatai.	Direktorius 1 etatas, pavaduotojų 2 etatai, mokytojų 10 etatų.	Mokytojų – 1,5 etato.
<b>Mokyklų būklė po numatomos reorganizacijos ar vidaus struktūros pertvarkos</b>				
Numatomas reorganizacijos būdas, vidaus struktūros pertvarka, data	–	Atliekama vidaus struktūros pertvarka keičiant vidurinės mokyklos tipą į pagrindinės mokyklos tipą nuo 2004 rugsėjo 1 d.	Atliekama vidaus struktūros pertvarka keičiant pagrindinės mokyklos tipą į pradinės mokyklos tipą nuo 2004 rugsėjo 1 d.	Reorganizuojama prijungiant prie Dvaronių pradinės mokyklos 2005 rugsėjo 1 d.
Mokyklos pavadinimas	Ventos vidurinė mokykla	Pavirinių pagrindinė mokykla	Dvaronių pradinė mokykla	–
Tipas, klasės ir vykdomos formaliojo švietimo programos	Vidurinė, I–XII kl., pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programos.	Pagrindinė, I–X kl., priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ugdymo programos.	Pradinė I–IV kl., priešmokyklinio ir pradinio ugdymo programos.	–
Mokymosi vietų skaičius	300	240	120	–

Mokinių skaičius	290	125	32 42 (nuo 2005-09-01)	–
Mokyklos užpildomumas	90,6 %	52 %	28,6 % 35 % (nuo 2005-09-01)	–
Klasių komplektų, dirbančių antroje pamainoje, skaičius	–	–	–	–
Tuščių mokymosi vietų skaičius I–IV, V–XII klasėse	I–IV kl. – 11, V–XII kl. – 5	I–IV kl. – 12,1 V–XII kl. – 13	I–IV kl. – 8 I–IV kl. – 3 (nuo 2005-09-01)	–
Vidutinė 1 mokinio mokymosi kaina	1771 Lt	2838 Lt	2330 Lt	–
Klasių, klasių komplektų skaičius	12/12	10/10	4/2 4/4 (nuo 2005-09-01)	–
Vidutinis mokinių skaičius klasės komplekte pagal koncentrus	I–IV kl. – 20 V–XII kl. – 25	I–IV kl. – 9 V–VIII kl. – 11	I–IV kl. – 16 I–IV kl. – 14,3 (nuo 2005-09-01)	–
Pastatai	<i>Nepasikeitė</i>	<i>Nepasikeitė</i>	<i>Nepasikeitė</i>	<i>Parduoti</i>
Patalpos	<i>Nepasikeitė</i>	<i>Nepasikeitė</i>	<i>Nepasikeitė</i>	–
Mokinių gyvenamoji vieta	<i>Apie 60 % gyvena Ventoje, kiti aplinkiniuose kaimuose, Pavirinčiuose.</i>	<i>50 % gyvena miestyje, kiti aplinkiniuose kaimuose, Dvaronyse ir aplinkiniuose kaimuose.</i>	<i>40 % gyvena gyvenvietėje, kiti aplinkiniuose kaimuose. Nuo 2005-09-01 ir Katlėriuose bei aplinkiniuose kaimuose.</i>	–
Vežamų mokinių skaičius	40	42	0 10 (nuo 2005-09-01)	–
Mokytojai	<i>Direktorius 1 etatas, direktoriaus pavaduotojų 2 etatai, mokytojų 25 etatai.</i>	<i>Direktorius 1 etatas, direktoriaus pavaduotojų 1 etatas, mokytojų 20 etatų.</i>	<i>Mokytojų 3 etatai, nuo 2005-09-01 4,5 etato.</i>	–

Išvadose nurodoma, kaip pagerės mikrorajone mokinių ugdymo sąlygos, kiek liks lėšų ir kur jas bus galima panaudoti, arba kiek reikės papildomų lėšų numatyta pertvarkai atlikti. Atkreiptinas dėmesys į tai, kad tėvai labiau pritaris mokyklų tinklo pertvarkai, jei žinos, kad jų vaikai po mokyklos reorganizacijos, atliktos vidaus struktūros pertvarkos, mokysis mokykloje, kuri yra geresniuose pastatuose, geriau aprūpinta mokymo priemonėmis, ir kad sutaupytos lėšos reorganizuojant mokyklą bus skirtos mokyklai, kurioje mokysis jų vaikai, modernizuoti ar remontuoti (žr. pavyzdį 6 priede).

Parengus siūlymus dėl mokyklų tinklo pertvarkos mikrorajonais ir paaiškėjus, kad siūlomas mokyklų tinklas dar netenkins visų savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų ir jaunuolių ugdymosi poreikių (pavyzdžiui, nėra kur mokytis mokymosi motyvaciją praradusiems mokiniams, nėra technologinio profilio gimnazijos, pagalbos mokiniui, mokytojui ir mokyklai įstaigos ir t. t.), rengiami siūlymai dėl naujų tipų mokyklų ir pagalbos mokiniui, mokytojui ir mokyklai įstaigų steigimo.

#### 14 pavyzdys. Siūlymai dėl švietimo plėtros

Vietovė	Mokykla	Mokyklos tipas, vykdomos formaliojo švietimo programos	Mokyklos steigėjas	Numatoma steigimo data	Mokymosi vietų skaičius	Pastatai
Panevėžys	Technologinės gimnazijos skyrius Panevėžio statybininkų mokykloje	Pagrindinio ir vidurinio	ŠMM	2006-09-01	300	Panevėžio statybininkų mokykla
Panevėžys	Liūdiškių jaunimo mokykla	Pagrindinio ugdymo	Savivaldybė	2005-08-01	80	Liūdiškių pagrindinė mokykla
Panevėžys	Pedagoginė psichologinė tarnyba	–	Savivaldybė	2004-01-01	–	Darželis „Jovarėlis“

## VII e t a p a s. VIEŠOSIOS KONSULTACIJOS, DERINIMAS SU ĮVAIRIOMIS INTERESŲ GRUPĖMIS

Viešosioms konsultacijoms rengiant Bendrąjį planą, turėtų būti skiriamas itin didelis dėmesys.

Viešosios konsultacijos vykdomos įvertinant savivaldybės švietimo būklės privalumus bei trūkumus, t. y. pateikiant klausimynus mokyklų bendruomenėms apie esamos švietimo būklės savivaldybėje privalumus ir trūkumus. Dar prieš pradėdant rengti konkrečius siūlymus dėl mokyklų tinklo pertvarkos, reikėtų surengti viešąsias konsultacijas su mokyklų vadovais ir jose pateikti svarbiausius argumentus ir bendrus siūlymus dėl mokyklų tinklo pertvarkos, pvz.: gimnazijos (-jų) steigimo, mažų kaimo mokyklų reorganizavimo ir kt. Šių viešųjų konsultacijų metu labai svarbu įtikinti mokyklų vadovus tinklo pertvarkos būtinybe, akcentuojant, jog ši pertvarka yra valstybinės švietimo politikos dalis, pasiekti, kad vadovai taptų pertvarkos šalininkais, o ne liktų pasyvūs stebėtojai ar aršūs priešininkai. Mokyklų vadovus reikėtų įtraukti į konkretų darbą šiuo klausimu, kaip antai: su mokyklų bendruomenėmis aptarti ir pateikti siūlymus dėl mikrorajonų sudarymo, konkrečių mokyklų reorganizavimo, vidaus struktūros pertvarkos. Labai svarbu, kad šių konsultacijų metu mokyklų vadovai nenusišalintų nuo duotos užduoties. Mokyklos vadovo ir mokyklos tarybos pirmininko pasirašyti mokyklos bendruomenės siūlymai dėl mokyklų tinklo pertvarkos, turėtų būti pateikti raštu.

Mokyklų vadovai jaučiasi lygiai taip pat nesaugiai kaip ir mokytojai. Jų nuostatos, pozicija pertvarkos atžvilgiu daro įtaką mokyklų bendruomenių požiūriui į teikiamus siūlymus. Mokyklų direktorius turime ne tik įtraukti į įvairias darbo grupes, pavyzdžiui duomenų rinkimo ir analizavimo, švietimo

būklės privalumų ir trūkumų nustatymo, Bendrojo plano rengimo, bet ir konsultuotis įvairiais mokyklų tinklo pertvarkos klausimais organizuojant diskusijas, apvalius stalus, pasitarimus, visuotinus ir pagal mikrorajonus, individualius pokalbius, supažindinti su kitų savivaldybių gerąja patirtimi. Pripažinkime jų privalumus ir pasinaudokime jais.

Darbo grupei, rengiančiai Bendrąjį planą, susitarus dėl esamos švietimo būklės privalumų, trūkumų, pavojų ir galimybių, strateginio pertvarkos tikslo, uždavinių, pagrindinių rezultatų rodiklių 2012 metams bei pertvarkos prioritetų, parengus visapusišką atskirų mikrorajonų mokyklų analizę (ugdyimo kokybė, mokinių srautų judėjimas, mokyklų užpildomumas, tuščios mokymosi vietos, mokinių prognozės atskirose mokyklose 2007/2008 m.m. ir 2012/2013 m.m. ir kt.), siūlymus dėl konkrečių mokyklų reorganizavimo, vidaus struktūros pertvarkos, sukaupus ir išanalizavus informaciją apie pedagogų, neteksiančių darbo dėl mokyklų tinklo pertvarkos, išdarbinimo galimybes bei mokinių vežiojimą, pradedamos viešosios konsultacijos su mokyklų bendruomenėmis. Kadangi viešųjų konsultacijų turi būti daug, reikia parengti viešųjų susitikimų grafiką, kuriame būtų numatyta, kada, kur, su kokiomis interesų grupėmis ir kas iš savivaldybės administracijos švietimo padalinio specialistų ir darbo grupės narių susitiks. Susitikimui visada turi vadovauti savivaldybės pareigūnas.

15 pavyzdys. Viešųjų konsultacijų su mokyklų bendruomenėmis dėl mokyklų tinklo pertvarkos grafikas

Mokykla	Data/vieta	Interesų grupė	Konsultantai
Centro mikrorajonas			
„Vilties“ vidurinė mokykla	Gruodžio 3 d. 18 val. Mokyklos aktų salė	Tėvai	Švietimo padalinio vyriausioji specialistė P. N. Darbo grupės narė D. S.
	Gruodžio 4 d. 15 val. Mokyklos aktų salė	Mokytojai	
„Saulės“ vidurinė mokykla, „Šilo“ pagrindinė mokykla, mokykla-darželis „Gandriukas“	Gruodžio 4 d. 15 val. „Šilo“ pagrindinės mokyklos aktų salė	Visų mokyklų mokytojai	Švietimo padalinio vyriausiosios specialistės K. V. ir N. S.
„Saulėtekio“ vidurinė mokykla	Gruodžio 5 d. 17.30 val. Mokyklos aktų salėje	Tėvai, mokytojai	Švietimo padalinio vyriausioji specialistė K. M. Švietimo padalinio vyriausiasis specialistas S. G.

Viešųjų konsultacijų grafiką reikėtų pateikti mokykloms ir paprašyti mokyklų vadovų informuoti tėvus ir mokytojus apie numatomų viešųjų konsultacijų laiką ir vietą. Be to, šį grafiką reikėtų pateikti žiniasklaidai ir pakviesti juos į susitikimus mokyklose.

Labai svarbūs yra savivaldybės pareigūnų, darbo grupės atstovų ar visos darbo grupės susitikimai su numatomų reorganizuoti ar pertvarkyti mokyklų bendruomenėmis. Pirmiausia reikėtų susitikti su mokinių tėvais (gali dalyvauti ir mokytojai), o tik paskui siūlymus aptarti uždaruose susitikimuose su pedagogais. Tai geriausia daryti iškart po konsultacijų su tėvais. Jų tikslas – konsultuotis su mokyklos bendruomenės atstovais. Ruošdamiesi susitikimams pareigūnai privalo „atmintinai išmokti visą pasiūlymo medžiagą, pamilti tokį pasiūlymą ir jį ginti“. Kita vertus, svarbu įsiklausyti į tai, ką žmonės nori

pasakyti, stengtis reaguoti ir nesileisti į diskusijas nukrypstant nuo parengto plano, užtikrinti, kad per konsultacijas būtų svarstoma teikiamų siūlymų nauda (pavyzdžiui, padidės ugdymo prieinamumas visiems norintiems mokytis gimnazijose, vaikams nebereikės mokytis antroje pamainoje, mokiniai mokysis geresnėmis sąlygomis, gaus daugiau pagalbos ir t. t.), socialinis ir ekonominis poveikis.

Susitikimuose būtina išaiškinti:

- reorganizavimo ar vidaus struktūros pertvarkos būtinybę ir privalumus;
- kur ir kodėl siūloma mokiniams toliau tęsti mokslą;
- mokinių vežiojimo projektus;
- pedagogų įdarbinimo galimybes;
- kaip bus pasirūpinta visais, kurie pasijus nesaugūs.

Dauguma šių klausimų turėtų būti aptariama iškeliant problemas ir ieškant būdų joms šalinti, stengiantis įtraukti mokyklos bendruomenę į sprendimų priėmimą. Reikėtų siekti su pasipriešinimo grupėmis dirbti kaip su partneriais, pamėginti pasiekti abiem šalims priimtinius sprendimus.

Susitikimų metu siūlymus pristatančios komandos nariai turėtų registruoti su siūlymais susijusias mintis, tačiau nepriimti jokių sprendimų, o tik padėkoti už idėjas ir patikinti, kad į jas bus atsižvelgta, o po susitikimų nagrinėti pateiktas pagrindines idėjas, lyginti su kitose viešosiose konsultacijose gauta grįžtama informacija, prireikus rengti atsakymus, koreguoti siūlymus.

Vykstant viešosioms konsultacijoms visuomenės įtampai sumažinti reikėtų įvesti „karštą“ telefono liniją, prie kurios budėtų savivaldybės administracijos švietimo padalinio specialistai ir atsakinėtų į klausimus. Susitikimų su mokinių tėvais metu dalyti skrajutes apie numatomą mokyklų tinklo pertvarką (žr. pavyzdį 6 priede).

Stiprinant pritarimo kultūrą ir siekiant užkirsti kelią reakcijai, sprendžiant pedagogų problemas ypatingas vaidmuo tenka pedagogų profsąjungoms. Todėl reikia stengtis jų atstovus įtraukti į aktyvią veiklą, kiek galima dažniau su jais rengti susitikimus, įtraukti į dokumentų, programų rengimo grupes, išsiaiškinti jų nuomonę, parodyti, jog yra išsiklausoma į tai, kas rūpi profesinėms sąjungoms, kai tik įmanoma, spręsti joms rūpimas problemas: darbo vietų mokytojams užtikrinimo dėl mokinių skaičiaus mažėjimo ir mokyklų reorganizavimo, vidaus struktūros pertvarkos ar uždarymo; darbo vietos keitimo, persikvalifikavimo ir kvalifikacijos tobulinimo ir pasirengimo dirbti atskiruose ugdymo centruose. Aiškiai atsakyti į jiems rūpimus klausimus: kaip bus formuojami reorganizuotų mokyklų mokytojų kolektyvai; pagal kokius kriterijus; kaip bus įforminamas mokytojų perėjimas dirbti į kitą mokyklą; kaip keisis darbo sutarčių sąlygos; ar nepablogės jų socialinė-ekonominė padėtis; ar gaus iš savivaldybės finansinę paramą ir vidutinį darbo užmokestį persikvalifikuodami. Kita vertus, pertvarką vykdančios savivaldybės pareigūnai turi būti pasirengę bet kada prireikus pateikti savo argumentus, t. y. turėti įtikinėjimo strategiją.

Konsultacijų ir viešųjų svarstymų procesas turi būti tikras, o ne suvaidintas. Kuo daugiau konsultuosimės iki sprendimų priėmimo, tuo mažiau neigiamos reakcijos turėsime po jų priėmimo.

Baigus viešąsias konsultacijas sudaromas mokyklų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo, vidaus struktūros pertvarkos ir pertvarkymo planas, rengiami mokytojų kvalifikacijų atnaujinimo ir naujų darbo vietų kūrimo ir mokinių vežiojimo užtikrinimo planai ir sutaupytų lėšų reinvestavimo programa.

## VIII etapas. MOKYKLŲ STEIGIMO, REORGANIZAVIMO, LIKVIDAVIMO, VIDAUS STRUKTŪROS PERTVARKOS IR PERTVARKYMO PLANO SUDARYMAS

Mokyklų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo ir pertvarkymo planas (toliau tekste – Planas) sudaromas po Mokyklų tinklo pertvarkos bendrojo plano projekto viešųjų svarstymų. Tai pagrindinių veiklos sričių Planas, kurį įgyvendinus tikėtina, kad bus pasiektas strateginis savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos tikslas ir uždaviniai.

Planas sudaromas atskiriems mikrorajonams, naudojantis lentelių „Siūlymai mokyklų tinklo pertvarkai“ ir „Siūlymai dėl švietimo plėtros“ bei kita turima informacija. Į siūlymų Planą įrašomos reorganizuojamos, pertvarkomos, likviduojamos, steigiamos mokyklos nepriklausomai nuo jų pavaldumo. Nepavaldžios mokyklos įtraukiamos todėl, kad jų steigėjai žinotų, kada reikia planuoti reorganizaciją. Tik bendra, suderinta savivaldybės teritorijoje esančių mokyklų pertvarka duos teigiamus rezultatus. Taip pat į Planą rekomenduojame įrašyti ir savivaldybės mokyklas, kurių tinklo pertvarka nepalies. Manome, kad šių mokyklų bendruomenės jausis saugiau, kai aiškiai žinos, ką su jomis planuoja daryti steigėjas.

Plane rekomenduojame pateikti tokią informaciją:

- savivaldybės mikrorajono pavadinimas (mikrorajonai sudaromi „piramidės“ principu, t. y. mikrorajone turi būti mokyklų, įgyvendinančių pradinio, pagrindinio, vidurinio ugdymo ir kitas programas;
- mikrorajone esančių mokyklų pavadinimai tipai, jų vykdomos formaliojo ir neformaliojo švietimo programos, steigėjai;
- numatomų steigti, reorganizuoti ar pertvarkyti mokyklų pavadinimai;
- mokyklos reorganizavimo būdai, vidaus struktūros pertvarka, pertvarkymas, steigimas, likvidavimas;
- planuojama reorganizavimo, vidaus struktūros pertvarkos pradžios, pertvarkymo pabaigos, steigimo ar likvidavimo data;
- mokyklos pavadinimas po reorganizacijos, vidaus struktūros pertvarkos, pertvarkymo, steigimo;
- mokyklos tipas ir vykdomos formaliojo ir neformaliojo švietimo programos po reorganizacijos, vidaus struktūros pertvarkos ir kt..

16 pavyzdys. Mokyklų steigimo, reorganizavimo, vidaus struktūros pertvarkos ir likvidavimo planas

Pietryčių mikrorajonas						
Mokyklos pavadinimas, tipas, vykdomos formaliojo ir neformaliojo švietimo programos, steigėjai	Mokyklos, kuriose numatomos reorganizuoti, steigti, pertvarkyti, atlikti vidaus struktūros pertvarką pavadinimai	Mokyklos reorganizavimo būdai, vidaus struktūros pertvarka, pertvarkymas, steigimas, likvidavimas	Planuojama reorganizavimo, vidaus struktūros pertvarkos pradžios, pertvarkymo pabaigos, likvidavimo, steigimo data	Mokyklos pavadinimas, po reorganizacijos, vidaus struktūros pertvarkos, pertvarkymo, įsteigimo	Mokyklos tipas, vykdomos programos po reorganizacijos, vidaus struktūros pertvarkos, pertvarkymo, įsteigimo	Pastabos
<i>Katlėrių pradinė mokykla, priešmokyklinio ir pradinio ugdymo programos (savivaldybė)</i>	<i>Katlėrių pradinė mokykla</i>	<i>Reorganizuojama prijungiant prie Didžiakaimio pagrindinės mokyklos</i>	<i>2004-09-01</i>	<i>Didžiakaimio pagrindinės mokyklos Katlėrių skyrius</i>	<i>Piešmokyklinio ir pradinio ugdymo programos</i>	

<i>Maigių pradinė mokykla, pradinio ugdymo programa (savivaldybė)</i>	<i>Maigių pradinė mokykla</i>	<i>Reorganizuojama prijungiant prie Didžiakaimio pagrindinės mokyklos</i>	<i>2005-09-01</i>	–	–	<i>Pastatai panaudojami laikiniems vaikų globos namams steigti</i>
<i>Dvaronių pagrindinė mokykla, pradinio ir pagrindinio ugdymo programos (savivaldybė)</i>	<i>Dvaronių pagrindinė mokykla</i>	<i>Atliekama vidaus struktūros pertvarka keičiant mokyklos tipą į pradinę mokyklą</i>	<i>2006-09-01</i>	<i>Dvaronių pradinė mokykla</i>	<i>Priešmokyklinio ir pradinio ugdymo programos</i>	<i>Mokiniai perkeliami mokytis į Ventos vidurinę mokyklą. Laisvoje patalpoje steigiami bendruomenės namai</i>
<i>Didžiakaimio pagrindinė mokykla, pradinio ir pagrindinio ugdymo programos (savivaldybė)</i>	<i>Didžiakaimio pagrindinė mokykla</i>	<i>Reorganizuojama prijungiant Katlėrių pradinę mokyklą</i>	<i>2004-09-01</i>	<i>Didžiakaimio pagrindinė mokykla</i>	<i>Pradinio ir pagrindinio ugdymo programos</i>	
<i>Radiškio vidurinė mokykla, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programos (savivaldybė)</i>	<i>Radiškio vidurinė mokykla</i>	<i>Atliekama vidaus struktūros pertvarka nepriimant į vidurinio ugdymo programą ir reorganizacijos būdu prijungiama Vatušių pradinė mokykla</i>	<i>2007-09-01</i>	<i>Radiškio pagrindinė mokykla</i>	<i>Priešmokyklinio, pradinio ir pagrindinio ugdymo programos.</i>	<i>Radiškio vidurinės mokyklos aptarnavimo teritorijoje gyvenantiems mokiniams pagal vidurinio ugdymo programą siūloma mokytis Ventos vidurinėje mokykloje</i>
<i>Ventos vidurinė mokykla, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programos (savivaldybė)</i>	<i>Ventos vidurinė mokykla</i>	<i>Reorganizuojama padalijimo būdu į naujus juridinius asmenis pagrindinę ir vidurinę mokyklas</i>	<i>2009-09-01</i>	<i>„Atgimimo“ vidurinė mokykla. „Vilties“ pagrindinė mokykla</i>	<i>II dalies pagrindinio ir vidurinio ugdymo programos. Pradinio, I dalies pagrindinio ugdymo programos.</i>	
<i>Ventos profesinė mokykla, profesinio rengimo ir antrojo pagrindinio koncentro ir vidurinio ugdymo programos (Švietimo ir mokslo ministerija)</i>	<i>Ventos profesinė mokykla</i>	<i>Atliekama vidaus struktūros pertvarka, įkuriamas technologinės gimnazijos skyrius</i>	<i>2009-09-01</i>	<i>Ventos profesinė mokykla</i>	<i>Profesinio rengimo ir antrojo pagrindinio bei vidurinio ugdymo programos</i>	

<i>Viržėnų specialioji internatinė mokykla, pradinio ir pagrindinio specialiojo ugdymo programos (... apskrities viršinininkas)</i>	<i>Viržėnų specialioji internatinė mokykla</i>	<i>Perimamos steigėjo funkcijos iš apskrities viršinininko</i>	<i>2005-07-01</i>	<i>Viržėnų specialioji internatinė mokykla</i>	<i>Pradinio ir pagrindinio specialiojo ugdymo programos</i>
---	--	--	-------------------	--	---

## IX e t a p a s. MOKYTOJŲ KVALIFIKACIJŲ ATNAUJINIMO IR NAUJŲ DARBO VIETŲ KŪRIMO PLANO RENGIMAS

Viena jautriausių, galinti sukelti didžiausius mokyklų tinklo pertvarkos trikdžius, interesų grupė yra pedagogai. Todėl itin svarbu atsižvelgti į pedagogų, kuriems dėl mokyklų tinklo pertvarkos nebelieka darbo, problemas.

Rengiant siūlymus dėl mokyklų tinklo pertvarkos reikia išnagrinėti, kiek laisvų darbo vietų yra mokyklose dėl specialistų stygiaus ir plečiant teikiamų švietimo paslaugų spektrą.

17 pavyzdys. Galimybės įdarbinti pedagogus ir kitus su ugdymo procesu susijusius darbuotojus iki 2008 m.

Dalykas	Krūvis (18 pam. arba 1 etatas)	Mokykla	Pastabos
Informatika	2	„Ateities“ vidurinė, „Saulės“ pagrindinė mokyklos	
Lietuvių kalba	1	„Atgimimo“ gimnazija	
Technologijos	2	„Vilties“ ir Žemynos vidurinės mokyklos	Žemynos vidurinėje mokykloje nuo 2006/2007 m. m.
Specialusis pedagogas	5	„Vilties“ ir Žemynos vidurinės, Katlėrių, Pavirinčių, Dvaronių pagrindinės mokyklos	
Socialinis pedagogas	3	„Ateities“ vidurinė, „Saulės“ ir Dvaronių pagrindinės mokyklos	
Psichologas	10	„Ateities“ vidurinė, „Saulės“ pagrindinė ..... mokyklos	

Šią informaciją reikėtų naudoti viešosiose konsultacijose mokyklose.

Taip pat reikėtų išanalizuoti, kokiose mokyklose pirmaisiais mokyklų tinklo pertvarkos metais bus mokytojų perteklius (pagal mokomuosius dalykus), bei pateikti siūlymus dėl jų įdarbinimo, taip sumažinsime pedagogų nervinę įtampą, užkirsime kelią priešintis mokyklų tinklo pertvarkai, nepalanikiams jų veiksams.

18 pavyzdys. Analizė ir siūlymai dėl pedagogų, neteksiančių darbo krūvių atliekant mokyklų reorganizaciją, vidaus struktūros pertvarką 2005/2006 m. m., užimtumo

Mokykla	Numatomi struktūriniai pokyčiai	Mokytojų, kuriems nesusidaro darbo krūvis, skaičius	Siūloma priemonė	Pastabos
„Ateities“ vidurinė mokykla	Nutraukiamas priėmimas į pradinio ugdymo programą (nekomplektuojamos I klasės)	5 (3 iš jų pensinio amžiaus) pradinių klasių mokytojai	Atleidžiami 3 pensinio amžiaus pradinių klasių mokytojai. Mokyklos vadovas 1 pedagogui siūlo papildomojo ugdymo valandas, pailgintos dienos grupės valandas ir persikvalifikavimo į kitas (trūkstamas) specialybes galimybę. Švietimo skyrius tarpininkauja, kad 1 mokytojas būtų įdarbintas „Vilties“ pagrindinėje mokykloje	Jei neįvyktų struktūrinių pokyčių mokykloje dėl demografinių pokyčių, būtų komplektuojama tik trys pirmosios klasės ir 2 mokytojai vis tiek netektų darbo
„Varpo“ vidurinė mokykla	Nepriimama į vidurinio ugdymo programą (nekomplektuojamos XI klasės)	2 pedagogai (1lietuvių kalbos, 1 matematikos)	Lietuvių kalbos mokytojui siūloma įsidarbinti „Atgimimo“ gimnazijoje. Matematikos mokytojui siūloma papildomojo ugdymo valandų ir persikvalifikuoti į informatikos mokytojus	
Katlėrių pradinė mokykla	Prijungiama prie Dvaronių pagrindinės mokyklos	1 pradinių klasių mokytojas	Švietimo skyrius tarpininkauja, kad mokytojas įsidarbintų Pavirinių pagrindinėje mokykloje	
...				

Turint tikslus duomenis, kiek kiekvieno mokomojo dalyko pedagogų dirba mokyklose, kiek iš jų yra to dalyko specialistų ir nespecialistų, koks savivaldybėje yra santykis tarp atskirų mokomųjų dalykų pedagogų pasiūlos ir paklausos, kiek dirba pedagogų pensininkų, kiek mokytojų praras teisę dirbti dėl neturimo reikiamo išsilavinimo, bei parengus prognozes, kiek pedagogų reikės 2007 ir 2012 metais, atsižvelgus į prognozuojamą mokinių skaičiaus pokytį, naują mokytojų darbo apmokėjimo sistemą, mokyklų tinklo pertvarką galima numatyti jų poreikį kelerius metus į priekį.

19 pavyzdys. Pedagogų, kitų su ugdymo procesu susijusių darbuotojų poreikis 2007 m.

Eil. Nr.	Dalykas/pagalbos mokiniui specialistai	Mokytojų skaičius 2004/2005 m. m.					Mokytojų poreikio kaita („+“ poreikis, „-“ perteklius)
		Iš viso	Specialistai	Nespecialistai	Pensininkai	Mokosi (persikvalifikuoja) į atitinkamo dalyko specialistus	
1	Lietuvių kalba	214	201	13	12	2	+ 8
2	Anglų kalba	198	159	39	5	15	+ 16
3	Istorija	73	70	1	4	–	+ 1
4	Matematika	147	139	8	–	1	+ 4
5	Rusų kalba	118	116	2	6	–	– 2
6	Psichologas	12	12	–	1	2	+ 4
7	Specialusis pedagogas	19	18	1	3	4	+ 7

Įgyvendinant mokyklų tinklo pertvarką kinta ir mokyklų struktūra, todėl būtina planuoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimą, telkiant juos dirbti atskiruose centruose.

## 20 pavyzdys. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikis

Eil. Nr.	Mokykla	Pedagogų, kurie dirbs pagrindinio ugdymo II dalies ir vidurinio ugdymo centruose ir tobulins kvalifikaciją, skaičius				Iš viso
		2005 m.	2006 m.	2007 m.	2008 m.	
1	„Vilties“ gimnazija	6	7	6	5	24
2.	„Ateities“ gimnazija	6	7	7	8	28
	Iš viso	12	14	13	13	52
		Pedagogų, kurie dirbs pagrindinio ugdymo I dalies centre ir tobulins kvalifikaciją, skaičius				
1	„Atgimimo“ pagrindinė mokykla	11	12	10	12	45
2	„Saulės“ pagrindinė mokykla	8	9	12	10	39
	Iš viso	19	21	22	22	84

Sprendžiant pedagogų, neteksiančių darbo dėl mokyklų tinklo pertvarkos, įdarbinimo problemas, plečiant pedagogų galimybes dėstyti pagal specialybę kelis mokomuosius dalykus, siekiant gerinti ugdymo kokybę, trūkstamų ir ateityje trūksiančių pedagoginių specialybių sąrašas yra pagrindas pedagogų persikvalifikavimo programai rengti.

Tačiau vien pedagogų perkvalifikavimo tikriausiai nepakaks, kad visiems pageidaujantiems būtų užtikrintos darbo vietos. Reikia planuoti ir naujų darbo vietų pedagogams steigimą. Naujos darbo vietos gali rasti steigiant naujo tipo mokyklas (pvz., jaunimo, suaugusiųjų ir kt.), pagalbos mokiniui, mokytojui ir mokyklai įstaigas, plečiant neformaliojo švietimo paslaugas (pvz., kursai, studijos, klubai, būreliai ir kt.), plečiant socialines paslaugas (pvz., dienos užimtumo centrai, pailgintos dienos grupės, popamokinė mokinių priežiūra ir kt.). Planuojant švietimo ir socialinių paslaugų plėtrą reikia prognozuoti, kokių ir kiek specialistų reikės tam tikrais mokyklų tinklo pertvarkos metais.

Mokytojų kvalifikacijos atnaujinimo ir naujų darbo vietų kūrimo planas sudarys prielaidas pedagogams jaustis saugesniems, padės priimti sprendimus dėl persikvalifikavimo į vieną ar kitą specialybę.

Plane reikėtų:

### 1. Išanalizuoti ir įvertinti padėtį šiais aspektais:

- Bendras mokytojų skaičius ir pagal atskirus mokomuosius dalykus, kiek iš jų yra specialistų ir nespecialistų, kiek dirba pensininkų ir kiek bus pensininkų pagal amžių 2007 ir 2012 metais. Kokių mokomųjų dalykų specialistų ir kitų su ugdymo procesu susijusių darbuotojų yra perteklius ir trūkumas.
- Kokios yra mokytojų, neteksiančių darbo dėl mokyklų tinklo pertvarkos, įdarbinimo galimybės artimiausiais metais.
- Pedagogų pagal atskirus mokomuosius dalykus poreikio prognozės 2007 ir 2012 metais.

2. Nustatyti mokytojų, dėl mokyklų tinklo pertvarkos neteksiančių darbo, įdarbinimo principines nuostatas. Pavyzdžiui, pirmiausia sprendžiami pagal nuolatinio darbo sutartį dirbančių mokytojų įdarbinimo klausimai, siekiama, kad dirbti liktų kuo aukštesnės kvalifikacijos mokytojai, siūloma persikvalifikuoti, peržiūrėti mokytojų krūviai ir kt.

3. Nustatyti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo nuostatas telkiant juos dirbti atskiruose centruose.
4. Pateikti plano rengimo metu trūkstamų pedagoginių specialybių sąrašą, jame nurodant pedagoginių normų kieki.
5. Pateikti 2007 ir 2012 metais trūksiančių pedagoginių specialybių sąrašą, jame nurodant pedagoginių normų kieki.
6. Nustatyti principines nuostatas dėl finansinės paramos mokytojams, pareiškusiems norą persikvalifikuoti ir įgyti kitą pedagoginę specialybę, kurių yra poreikis.
7. Naujų darbo vietų sąrašą, nurodant, kuriais metais, kokių specialybių mokytojams ir kitiems su ugdymo procesu susijusiems darbuotojams bei kiek planuojama įkurti darbo vietų.

## **X e t a p a s. MOKINIŲ VEŽIOJIMO UŽTIKRINIMO PLANO RENGIMAS**

Mokyklų tinklo pertvarkos sėkmę lemia ir mokinių vežiojimo organizavimas. Kad tėvai nesijaudintų dėl savo vaikų saugumo kelyje, nebijotų leisti į mokyklą, kad mokiniai kelionėje nesugaištų per daug laiko, kad visi pageidaujantys galėtų lankyti papildomojo ugdymo užsiėmimus, būtina užtikrinti visų kaime toliau kaip 3 km nuo mokyklos gyvenančių mokinių vežiojimą bei gerinti vežiojimo sąlygas. Svarstant konkrečios mokyklos reorganizavimo ar vidaus struktūros pertvarkos klausimą reikėtų aptarti ir mokinių vežiojimo organizavimą. Viešųjų konsultacijų metu mokinių tėvams reikėtų paaiškinti, kokiais būdais (geltonuoju autobusu, visuomeniniu transportu ir kt.) jų vaikai bus vežami, kiek reikės jiems eiti iki autobuso, kiek laiko sugaiš kelyje, kiek lauks pamokų ir po pamokų.

Mokinių tėvai mažiau priešinsis mokyklų tinklo pertvarkai, o savivaldybės politikai lengviau jai pritaris, jei parengsime numatomų reorganizuoti mokyklų ar mokyklų, kuriose planuojama atlikti vidaus struktūros pertvarką, mokinių vežiojimo užtikrinimo planą. Plane reikėtų:

1. Išanalizuoti, kiek mokinių reikės vežioti dėl mokyklų tinklo pertvarkos, kiek mokinių galės atvykti į mokyklą esamais maršrutais, kiek reikės sudaryti naujų maršrutų, kokiais būdais mokiniai bus vežami, kiek vidutiniškai mokiniai sugaiš laiko kelyje, kiek atvežti lauks pamokų ir autobuso po pamokų, kokios bus galimybės lankyti papildomojo ugdymo užsiėmimus.
2. Nustatyti mokinių vežiojimo sąlygų gerinimo principines nuostatas.
3. Įvardyti mokyklas, kurias numatoma reorganizuoti ar atlikti vidaus struktūros pertvarką, nurodyti reorganizavimo ar vidaus struktūros pertvarkos datą, į kurias mokyklas bus vežami mokiniai, atlikus jų reorganizaciją ar vidaus struktūros pertvarką, kiek mokinių bus vežama, koku būdu jie bus vežami ir kiek reikės papildomų lėšų.
4. Pateikti apskaičiavimus, kiek ir kuriais metais reikės papildomų lėšų mokinių vežiojimui įgyvendinant planuotą mokyklų tinklo pertvarką.

Mokinių vežiojimo kokybei įvertinti, optimaliems maršrutams nustatyti, vežiojimo išlaidoms apskaičiuoti bei vežiojimo sistemai tobulinti rekomenduojame naudotis Švietimo ir mokslo ministerijos leidiniu „Mokinių vežiojimo organizavimas. Metodinės rekomendacijos“ (V., 2003).

## **XI e t a p a s. SUTAUPYTŲ LĖŠŲ REINVESTAVIMO PROGRAMOS RENGIMAS**

Mokyklų tinklo optimizavimas visuomenės, mokinių tėvų yra geriau vertinamas ir palaikomas, kai sutaupytos lėšos reinvestuojamos į švietimo sistemą. Todėl planuojant mokyklų tinklo pertvarką reikėtų prognozuoti jos ekonominę naudą ir numatyti švietimo sritis, į kurias sutaupytos lėšos bus reinvestuojamos.

Kadangi bendrojo lavinimo mokyklos yra finansuojamos iš dviejų šaltinių – valstybės ir savivaldybių biudžetų, tai ir ekonominę naudą reikėtų apskaičiuoti pagal kiekvieną šaltinį atskirai.

Esant neoptimaliam mokyklų tinklui savivaldybėje, dalyje mokyklų yra mažas mokinių skaičius arba daug tuščių mokymosi vietų, todėl neužtenka skiriamų moksleivio krepšelio lėšų ugdymo kokybei užtikrinti: tokiose mokyklose neskiriama pakankamai lėšų specialiajai pedagoginei ir kt. pagalbai, mokymo priemonėms, pedagogų kvalifikacijai tobulinti. Perskirstant moksleivio krepšelio lėšas nuskriaudžiamos mokyklos, kuriose yra pakankamas mokinių skaičius klasėse. Suregulius mokinių srautus ir sumažinus tuščių mokymosi vietų skaičių mokyklose daugiau lėšų būtų galima skirti mokymo priemonėms pirkti, mokytojų kvalifikacijai tobulinti, pagalbai mokiniams teikti. Reikėtų išanalizuoti, kaip keisis mokyklų skaičius, kurioms neužtenka moksleivio krepšelio lėšų optimizuojant mokyklų tinklą, ir kiek lėšų neberekės perskirstyti tarp mokyklų bei bus galima jas panaudoti ugdymo kokybei gerinti (mokymo priemonėms ir vadovėliams pirkti, pedagogų kvalifikacijai kelti, specialistų teikiančių pagalbą mokiniams, papildomiems etatams įsivesti).

Taip pat esant neoptimaliam mokyklų tinklui neefektyviai leidžiamos ir savivaldybės lėšos, skiriamos mokyklų pastatams bei techniniam personalui išlaikyti ar aptarnavimo paslaugoms pirkti. Planuojant mokyklų tinklo pertvarką reikėtų apskaičiuoti, kiek lėšų bus sutaupyta pagal šias išlaidų kategorijas: šiluminė energija, elektros energija, šaltas vanduo ir nuotėkos, ūkio lėšos. Savivaldybės skiriamų lėšų mokykloms sutaupymo prognozes rekomenduojame apskaičiuoti naudojantis Lėšų, sutaupytų optimizuojant mokyklų tinklą ir renovuojant mokyklas, apskaitymo ir jų reinvestavimo į švietimo sistemą bendraisiais rodikliais (2004 m. gegužės 21 d. švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. ISAK-790).

Švietimo sistemos veiksmingumą didina sutaupytų lėšų reinvestavimas į švietimo sistemą. Sutaupyta lėšas tikslingiausia investuoti mokyklų, į kurias ateina reorganizuotų, pertvarkytų mokyklų mokiniai, kuriose atlikta vidaus struktūros pertvarka, materialinei bazei gerinti, mokykliniams autobusams pirkti, paramai mokytojams, neteksiantiems darbo dėl mokyklų tinklo pertvarkos, persikvalifikuoti.

Sutaupytų lėšų reinvestavimo į švietimo sistemą programoje reikėtų pateikti numatomos mokyklų tinklo pertvarkos ekonominę naudą bei švietimo sritis, į kurias planuojama reinvestuoti sutaupyta lėšas.

## **XII e t a p a s. NUMATOMOS MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS VERTINIMAS**

Mokyklų tinklo pertvarkos bendrojo plano sprendinių įgyvendinimo pasekmės prognozuojamos atsižvelgiant į šiuos kriterijus: didesnis švietimo prieinamumas, aukštesnės kokybės švietimo užtikrinimas, švietimui skirtų lėšų panaudojimo efektyvumas numatant, kokį tai turės socialinį ir ekonominį poveikį (teigiamą ar neigiamą). Mokyklų tinklo savivaldybėje plėtojimo pasekmių kokybinis vertinimas yra atliekamas pagal sprendinių grupes. Vertinimas gali būti pateiktas lentelėje.

## 21 pavyzdys. Mokyklų tinklo savivaldybėje pertvarkos pasekmių kokybinis vertinimas

Eil. Nr.	Sprendiniai	Socialinis poveikis	Ekonominis poveikis
1.	<i>Optimalaus švietimo įstaigų tinklo savivaldybėje suformavimas</i>	<i>Bendrasis išsilavinimas bus prieinamas visiems vaikams bei suaugusiesiems pagal jų gebėjimus ir pasirinktą mokymosi formą ar mokyklos tipą</i>	<i>Švietimui skirtos lėšos panaudojamos racionaliau:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• atlaisvintos tuščių mokymosi vietų finansavimo lėšos. Jos panaudojamos ugdymo kokybei ir mokymo bazei gerinti;</li> <li>• padidėjęs mokyklų pastatų užpildymas mažina 1 mokinio mokymo išlaidas;</li> <li>• padidėjęs mokinių ir mokytojų santykis mažina darbo užmokesčio išlaidas</li> </ul>
2.	<i>Lygių mokymosi galimybių užtikrinimas</i>	<i>Visi vaikai turės sąlygas pasirengti mokyklai ir pradėti ją lankyti. Visi mokysis pirmoje pamainoje. Jungtinėse klasėse mokysis ne daugiau kaip 2-jų klasių mokiniai. Visiems, kuriems to reikia, bus teikiamas diferencijuotas ugdymas, psichologinė, socialinė pedagoginė, pedagoginė, specialioji pedagoginė pagalba. Darbo netekę pedagogai turės naujas darbo vietas.</i>	<i>Mažės būtinumas mokėti bedarbio pašalpas</i>
3.	<i>Aukštesnės ugdymo kokybės užtikrinimas</i>	<i>Mažiau mokinių kartos kursą, mažiau bus mokinių, metusių bendrojo lavinimo mokyklas, sumažės penkiolikamečių mokinių, nepasiekusių minimalaus skaitymo, rašymo, matematikos, gamtos ir socialinių mokslų, raštingumo lygio, daugiau mokinių, įgijusių pagrindinį išsilavinimą, sėkmingai mokysis toliau, pagerės pagrindinės ir vidurinės mokyklos baigimo rezultatai</i>	<i>Mažiau lėšų bus išleidžiama antramečiams ir trečiamečiams mokytis</i>
4.	<i>Pedagogų kokybinės sudėties pagerinimas</i>	<i>Daugiau mokinių mokys mokytojai specialistai ir aukštesnės kvalifikacijos, mokiniai pasieks geresnių mokymosi rezultatų</i>	<i>Padidės lėšų poreikis pedagogų perkvalifikavimui</i>
5.	<i>Mokyklų pastatų atnaujinimas, švietimo aprūpinimo gerinimas</i>	<i>Daugiau mokinių mokysis atnaujintuose mokyklų pastatuose, šiltesnėse klasėse, turės daugiau modernių mokymo priemonių</i>	<i>Nebus investuojama į neperspektyvių mokyklų kapitalinį remontą. Lėšos bus skiriamos perspektyvioms mokykloms</i>
6.	<i>Visų kaimo bendrojo lavinimo mokyklų mokinių, gyvenančių toliau kaip 3 km nuo mokyklos, vežiojimas</i>	<i>Susidarys palankesnės mokymosi sąlygos. Sumažės mokinių ir jų tėvų nesaugumo jausmas</i>	<i>Padidės valstybės ir savivaldybių biudžeto išlaidos</i>

P a s t a b a. Bendrajame plane gali būti numatyti ir kitokie sprendiniai.

### **XIII etapas. BENDROJO PLANO PROJEKTO VIEŠIEJI SVARSTYMAI, DERINIMAS SU ĮVAIRIOMIS INTERESŲ GRUPĖMIS**

Parengus Bendrojo plano projektą pirmiausia reikėtų jį aptarti viduje, t. y. su savivaldybės politikais (politinėse frakcijose, švietimo komitete, savivaldybės taryboje) ir gauti jų pritarimą. Nujaučiant, kad dalis politikų gali nepritarti teikiamiems siūlymams, reikėtų užsitikrinti valdančiosios daugumos ir jos vadovo paramą. Taip pat reikėtų užsitikrinti bent dalies numatytų reorganizuoti, atlikti vidaus struktūros pertvarką mokyklų vadovų palaikymą. Tik po vidinių konsultacijų ir gavus savivaldybės politikų pritarimą Bendrojo plano projektas teikiamas viešai svarstyti, t. y. skelbiamas spaudoje, savivaldybės tinklalapyje, siunčiamas mokykloms. Tačiau siekiant konstruktyvių susitarimų nereikėtų pasikliauti tik dokumento skelbimu elektroninėmis bendravimo priemonėmis ar žiniasklaidoje. Labai svarbu „gyvas“ bendravimas, dokumento pristatymas įvairioms interesų grupėms, pabrėžiant, kas kiekvienai aktualiausia. Bendrojo plano projektas pagal parengtą viešųjų svarstymų planą turėtų būti pristatomas žiniasklaidai, mokyklų, nepritarančių siūlomai mokyklų tinklo pertvarkai, bendruomenėms, mokytojų profesinių sąjungų atstovams, savivaldybės mokinių tarybai, mokinių tėvų atstovams. Susitikimai su interesų grupėmis – tai vienas iš viešosios nuomonės apie pateiktus mokyklų tinklo pertvarkos siūlymus šaltinis. Savivaldybės pareigūnams jie padės įvertinti situaciją, reakciją į pateiktus siūlymus, sužinoti, kas rūpi interesų grupėms, prognozuoti problemas, galimas veiksmų pasekmes ir t. t. Aiškinti padėtį reikia tiesiai šviesiai, susitikimus protokoluoti, rinkti gyventojų nuomonės raštu.

Ruošiantis susitikimams, savivaldybės pareigūnams reikia labai gerai išmokti visą mokyklų tinklo pertvarkos medžiagą, patiems tikėti ir „karštai“ ginti pateiktus siūlymus. Naudinga būtų pasirengti (pamodeliuoti) labiausiai diskusijos dalyviams rūpimų klausimų atmintinę, aptarti galimus atsakymų variantus, su kolegomis pasidalyti savo patirtimi ir ieškoti visuomenės keliamų klausimų sprendimo būdų. Tokie pasitarimai stiprina pertvarkos iniciatorių pozicijas viešųjų svarstymų metu, daro vieningos komandos įspūdį.

Viešuosiuose svarstymuose Bendrojo plano projektas turėtų būti pristatomas vaizdžiai, naudojant technines priemones. Pateikiami svarbiausi teiginiai, skaičiai, faktai pagrindžiantys mokyklų tinklo pertvarkos būtinybę, siūlymų racionalumą ir naudą. Labai praverčia teigiami kitų savivaldybių mokyklų tinklo pertvarkos pavyzdžiai, vaizdžiai parodantys įvykdytos mokyklų tinklo pertvarkos privalumus.

Viešųjų svarstymų metu naudingas yra aukštesnio rango savivaldybės pareigūno, turinčio visuomenės pasitikėjimą, pvz., mero, Švietimo komiteto pirmininko žodis. Naudingos būna mero ar Švietimo komiteto pirmininko iniciatyva organizuotos „karštųjų“ mokyklų pedagogų, mokinių atstovų, savivaldybės švietimo padalinio specialistų diskusijos vienu ar kitu mokyklų tinklo pertvarkos klausimu.

Bendrojo plano projekto viešųjų svarstymų grafikas (kur ir kada vyks, kokiai interesų grupei bus pristatomas) turėtų būti paskelbtas savivaldybės internetiniame puslapyje, spaudoje pakviečiant į diskusijas ne tik susitikimuose, bet ir internetinėje pokalbių svetainėje.

Mokyklų tinklo pertvarkos procese ypatingą dėmesį reikia skirti žiniasklaidai. Kad būtų galima išvengti gaisrų gesinimo taktikos, reikėtų parengti informacijos apie švietimo įstaigų tinklo pertvarką skelbimo spaudoje, televizijoje, radijuje strategiją, numatant darbo su vietos žiniasklaida būdus, priemones, ir aktyviai jas įgyvendinti. Reikėtų stengtis, kad žiniasklaidos atstovai taptų bendraminčiais, skleistų argumentuotas žinias apie numatomus pokyčius, pasisėkusius pavyzdžius. Siekiant išvengti negatyvių publikacijų ir laidų, svarbu, kad susitikimuose su politikais, mokyklų bendruomenėmis dalyvautų ir žiniasklaidos atstovai, kurie skelbtų „gerąsias naujienas“, reikia kviesti juos į pasitarimus, kuriuose reorganizuotų mokyklų vadovai dalijasi gerąja patirtimi, nusivežti į reorganizuotas mokyklas

ir akivaizdžiai parodyti pertvarkos naudą, rengti spaudos konferencijas. Per žiniasklaidos atstovus būtina įtikinti interesų grupes, jog nuo jų niekas neslepia. Todėl labai svarbu nuolat teikti informaciją žiniasklaidai apie mokyklų tinklo pertvarkos pokyčius, numatytą pertvarką, paaiškinant, kaip sprendžiamos iškilusios problemos.

Ryšiai su žiniasklaida bus geresni jei išmanysime ryšių su visuomene principus bei žinosime kaip žurnalistai mąsto ir elgiasi.

Ryšių su visuomene sėkmingumo principai\*:

- reporteriai nori sukurti gerą istoriją, laiku ją atiduoti ir tada eiti namo;
- pirmoji istorija apie organizaciją ar reiškinį suformuoja tolimesnę nuomonę;
- ir provincijos laikraštis gali prilygti nacionaliniam dienraščiui;
- ne visi pranešimai (istorijos) yra vienodos. Tiksliais faktais paremti straipsniai atneša daugiau naujos nei „išpūsti“ pasakojimai;
- turėti nusiteikimą, kad norint pasiekti viešumą gali tekti atskleisti ir nemalonių dalykų. Kiekvienas įdomus pasakojimas žiniasklaidoje yra drama, o tai atneša ir įtampą;
- įkyrūs prašytojai niekada nebūna patenkinti. Nebūkite pernelyg atkaklūs siekdami patekti į spaudą;
- žurnalistai nėra jūsų draugai (bet ir ne priešai). Jie jaučia, kada esate nenuoširdūs.

Kaip žurnalistai mąsto ir elgiasi\*:

- žurnalistai pasirinko šią profesiją, nes laiko save tarnaujančiais visuomenės interesams ir atskleidžiančiais „blogus darbus“;
- žurnalistų darbo intensyvumas ir gyvenimo būdas dažnai formuoja ir jų rašymo stilių;
- žurnalistų motyvas nėra (vien) pinigai;
- žurnalistai dažnai supaprastina situaciją, vertindami, kas garbinga ir kas – ne;
- žurnalistai ieško dramatos kiekvienoje įmanomoje situacijoje;
- niekada nesudarykite situacijos: „nėra komentaro“;
- jei gerbsite žurnalistus, jie gerbs jus. Jei jaučiate, kad JIE peržengia ribas, nebijokite to pasakyti;
- žurnalistų nesukontroliuosite, bet galite kontroliuoti savo elgesį;
- būkite savo organizacijos entuziastai.

Kuriant mokyklų tinklo pertvarkai palankų foną, rengiant Bendrąjį planą, vykdant viešąsias konsultacijas ir svarstymus tenka daug bendrauti su žurnalistais: duoti interviu spaudai, radijuje, televizijoje. Svarbu ne tik tinkamai pasiruošti interviu, bet ir žinoti sėkmingo interviu paslaptis. Interviu bus sėkmingas\*\*, jei:

- prisistatysite kaip savo dalyko ekspertas;
- žinosite savo temą ir tikslą. Išsakysite tris svarbiausius dalykus;
- būsite nuoširdūs ir visada išlaikysite pagarbą žiniasklaidai;
- pateiksite atsakymus glaustai. Stengsitės kalbėti „antraštėmis“ – pradėsite nuo išvadų;
- neįsivaizduosite, kad tai, ką sakote, gali būti skirta „ne spaudai“;
- pagirsite gerus klausimus, perfrazuosite blogus klausimus;
- pateiksite kiekvieną faktą teigiamu aspektu;
- nesitikėsite „teisingų“ klausimų. Imsitės iniciatyvos ir vesite interviu;
- panaudosite anekdotą (jei tik bus galima);
- nesutriksite ir nepradėsite gintis. Išmoksite „apsukti“ klausimą.

\*Baltijos viešųjų ryšių grupė. J. Blinstrubo pranešimas „Naujausios bendravimo su žiniasklaida tendencijos: kaip suprasti žurnalistus?“ seminare „Bendravimo su žiniasklaida įgūdžiai. Mokyklų tobulinimo programos patirtis“.

\*\* Baltijos viešųjų ryšių grupė. J. Oškino pranešimas „Taikomieji bendravimo su žiniasklaida įgūdžiai televizijai, radijui ir spaudai“ seminare „Bendravimo su žiniasklaida įgūdžiai. Mokyklų tobulinimo programos patirtis“.

Ruošdamiesi ir duodami rizikingą interviu\*\*:

- išanalizuokite visus jautrius klausimus prieš interviu. Suplanuokite, ką norite pasakyti;
- būkite tikri, kad jums bus leista pasakyti daugiausia tris svarbius dalykus;
- sutelkite dėmesį į labiausiai teigiamą pranešimą;
- geriau tą patį pakartokite kelis kartus nei skirtingus dalykus po vieną kartą;
- atmeskite visus neteisingus teiginius;
- atsakinėkite trumpai;
- jei jūs perfrazuojami, įsitikinkite, kad žurnalistas suprato dalyko esmę teisingai. Priešingu atveju tuoj pat pataisykite;
- žinokite, kad nieko nėra „ne spaudai“;
- nemanykite, kad turite užpildyti nemalonus pauzes – tai žurnalisto darbas.

Duodami interviu spaudai\*\* atminkite, kad:

- tai, ką sakote, yra svarbiau nei kaip tai sakote;
- žurnalistai ieško naujienos, „naujo kampo“, „kabluko“, to, „ko reikia“ skaitytojams;
- žurnalistai gali būti užgaulūs, provokuojantys, blogai informuoti. Nepriimkite to asmeniškai – jūsų darbas būti objektyviam;
- šiais laikais žurnalistai nesidomi vien informacija. Kaklaraiščio spalvomis domisi taip pat. Ir jas gali aprašyti;
- spaudoje duomenys ir statistika – tai galimybė dar kartą sugrįžti prie jūsų informacijos;
- „be komentarų“ žurnalistų neveikia. „Teisinės priežastys“ – galbūt.

Duodami interviu televizijoje\*\* atminkite, kad:

- televizija – tai žiniasklaida, kurioje svarbiausi jūsų judesiai. Jūsų pasirodymas bus daug geresnis, jei gestikuliuosite natūraliai. Tai, kaip sakote, yra ne mažiau svarbiau nei ką sakote;
- nesimuistykite kėdėje. Sėdėkite tiesiai ir nesikūprinkite;
- leiskite rankoms kalbėti lygiai taip kaip burnai;
- laikykite rankas virš juosmens ir leiskite joms pabrėžti tai, ką sakote;
- kalbėkite glaustai ir aiškiai. Stenkitės pasakyti tris svarbiausius dalykus;
- 20–30 sekundžių yra įprastas laikas televizijoje skirtas atspindėti vienos pusės nuomonę. Jūsų komentaras neturėtų būti ilgesnis nei 20–30 sekundžių. Priešingu atveju labai tikėtina, kad jis bus sutrumpintas;
- būkite kaip galima geriau pasiruošęs interviu. Stenkitės nuspėti klausimą;
- įsivaizduokite, kad žurnalistas tikrai domisi tuo, apie ką klausia. Kamerą pamirškite;
- niekada nesistenkite pažeminti, taisyti ar pajuokinti žurnalisto net jei ji(s) „uždavė netinkamą klausimą“;
- yra du požiūriai – jūsų ir žurnalisto. Neginkite savo nuomonės, bet stumkite ją į priekį;
- šypsokitės, kai esate pristatomi, ir būkite nuoširdus su jus klausinėjančiu žurnalistu;
- venkite „mmm“, „aaa“, „eee“ ir pan. – atrodysite nervingas ir nenuoširdus. Šioje vietoje tinka sakyti „žinote“;
- televizijoje per didelis kiekis duomenų, skaičių, vardų ir datų trikdo žiūrovą;
- venkite vartoti žargoną. Jei reikia pavartoti specifinį terminą, paaiškinkite jį.

Duodami interviu radijuje\*\*:

- būkite pasiruošęs garso inžinieriui „pakalbėti į mikrofoną“ prieš laidą. Kalbėkite normaliu balsu;
- radijo laidoje ypač svarbu vartoti tikslias frazes ar šmaikščius palyginimus;

- kalbėkite aiškiai ir tiksliai. Radijo eteryje jokių būdu netylėkite;
- visada kalbėkite nuoširdžiai ir entuziastiškai. Jūsų balsas, žodžiai ir intonacija patraukia klausytoją;
- jei iš jūsų ima interviu telefonu, pasiruoškite „špargalkas“, bet neskaitykite iš jų pažodžiui – eteryje atrodys, kad skaitote;
- visiškai nesvarbu, kaip būsite apsirengęs. Svarbu, kad jums būtų maksimaliai patogiu;
- duodami interviu radijo studijoje, pasirūpinkite akių kontaktu su jus kalbinančiu žurnalistu.

Reguliarus ir tinkamas žiniasklaidos informavimas apie atliktus, atliekamus bei planuojamus darbus padės suformuoti pozityvią visuomenės nuomonę apie mokyklų tinklo pertvarkos procesą ir jos naudą.

#### **XIV e t a p a s. SIŪLYMŲ MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKAI KOREGAVIMAS**

Baigus mokyklų tinklo pertvarkos bendrojo plano projekto viešuosius svarstymus atliekamas jo koregavimas. Koreguojant mokyklų tinklo pertvarkos siūlymus svarbu nagrinėti pasipriešinimo grupių reikalavimus ir kitą gautą grįžtamąją informaciją ir pagal galimybes į juos atsižvelgti. Dideli siūlymų mokyklų tinklo pertvarkai pakeitimai ar dėl objektyvių priežasčių neatsižvelgimas į pasipriešinimo grupių keltus reikalavimus derinami su suinteresuotomis grupėmis, ieškant abiem šalims priimtinių susitarimų.

#### **XV e t a p a s. MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS BENDROJO PLANO TEIKIMAS SAVIVALDYBĖS TARYBAI**

Su politikais reikia bendrauti visą laiką, kol rengiamas Bendrojo plano projektas, nes jie priims sprendimą patvirtinti jį ar jam nepritarti. Svarbu, kad mokyklų tinklo pertvarkos būtinumą, jos naudą suvoktų politikai ir pateiktų visuomenei. Siūlytume naudoti tokias darbo su politikais formas:

- rasti mokyklų tinklo pertvarkos argumentų, sąsajų su savivaldybės strateginio plano nuostatomis;
- susitarti savivaldybės Tarybos komitetuose;
- Tarybos narius kviesti į švietimo įstaigas, konkrečiai aiškinti problemišku ir neproblemišku mokyklų skirtumus, klausti jų nuomonės;
- lankytis, net ir patiems pasisiūlius, Tarybos frakcijų pasitarimuose, inicijuoti problemos nagrinėjimą. Būtina paaiškinti, dėl ko vykdoma pertvarka, ką ji duos savivaldybės bendruomenei, pateikti ir ekonominius skaičiavimus. Be siūlomo sprendimo pranašumų, svarbu atskleisti ir trūkumus, iškelti problemas ir įrodyti, kad pranašumų yra daugiau negu trūkumų;
- individualiai dirbti su kiekvienu Tarybos nariu ar bent jau stengtis tai daryti. Tarybos narį, išrinktą reorganizuojamos mokyklos rinkimų apylinkėje, įtikinti, kad būtina daryti pokyčius;
- dirbti ne tik su pozicija, bet ir su opozicija, pasistengti, kad ji taptų pozicija;
- nuolat priminti lėšų švietimui trūkumą ir kokia skurdi, moraliai pasenusi mokyklų materialinė bazė, kaip svarbu tobulinti pedagogų kvalifikaciją.

Po viešųjų svarstymų, koregavimo rekomenduojame teikti savivaldybės tarybai tvirtinti tokios struktūros Mokyklų tinklo pertvarkos bendrąjį planą:

*Įvadas*

*Švietimo tikrosios būklės analizė ir raidos prognozės*

*Esamos mokyklų tinklo būklės privalumai, trūkumai bei pavojai ir galimybės*

*Strateginis mokyklų tinklo pertvarkos tikslas, uždaviniai 2012 metams*

*Mokyklų tinklo pertvarkos prioritetai 2007 metams*

*Mokyklų tinklo pertvarkos pagrindinių rezultatų rodikliai 2007 ir 2012 metais.*

*Numatomos mokyklų tinklo pertvarkos vertinimas*

*Bendrojo plano priedai:*

- *Mokyklų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo, vidaus struktūros pertvarkos ir pertvarkymo planas 2005–2012 metams.*
- *Mokytojų kvalifikacijų atnaujinimo ir naujų darbo vietų kūrimo planas.*
- *Mokinių vežiojimo užtikrinimo planas.*
- *Sutaupyto lėšų reinvestavimo į švietimą programa.*

Švietimo tikrosios būklės ir Mokyklų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo, vidaus struktūros pertvarkos ir pertvarkymo plano pagrindimo grafikai, diagramos ir žemėlapiai pateikiami kaip papildoma informacija (žr. pavyzdį 4 priede).

Savivaldybės tarybos posėdyje, pristatant Bendrąjį planą, reikėtų paaiškinti:

- siūlomos pertvarkos tikslą, uždavinius, prioritetus, laukiamus rezultatus,
- kiek ir su kokiomis interesų grupėmis buvo konsultuotasi (konsultacijų apimtis),
- į kokius siūlymus pateiktus viešųjų svarstymų metu atsižvelgta, į ką neatsižvelgta ir kodėl,
- kokia nauda bus mokiniams įgyvendinus ir įtvirtinus siūlomą mokyklų tinklo pertvarką,
- kiek lėšų bus sutaupyta ir kam jas bus galima panaudoti,
- kaip bus sprendžiamos mokytojų įdarbinimo problemos.

## **MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS ĮGYVENDINIMO STADIJA**

Įgyvendinimo stadija prasideda, kai savivaldybės Taryba priima sprendimą dėl mokyklų steigimo, reorganizavimo, likvidavimo ir pertvarkymo, ir baigiasi atlikus mokyklų reorganizaciją, vidaus struktūros pertvarką. Apie savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos įgyvendinimą reikia pradėti galvoti dar iki jos patvirtinimo, kad būtų galima laiku atlikti visus reikalingus darbus. Bendrojo plano įgyvendinimas – tai praktinis pokyčių diegimas, apimantis atskirų mokyklų steigimą, reorganizavimą, vidaus struktūros pertvarką, pertvarkymą ar likvidavimą ir turintis įtakos gausybei specifinių žinių turinčių interesų grupių, daugeliui žmonių, skirtingai suvokiančių pokyčių svarbą savo gyvenimui. Vienokį ar kitokį poveikį pertvarka daro mokiniams, jų tėvams, pedagogams, mokyklų vadovams, savivaldybių administracijų švietimo padalinių specialistams, savivaldybės tarybos nariams ir kt. Todėl visais tinklo pertvarkos etapais yra svarbu valdyti įgyvendinamus pokyčius, nagrinėti rezultatus, atlikti tyrimus. Tam praverstų aiški ir skaidri įgyvendinamų priemonių kontrolė, kokybiški ryšiai su visuomene. Šiuos darbus galėtų prižiūrėti paskirtas savivaldybės administracijos švietimo padalinio specialistas.

Tinklo pertvarkos įgyvendinimo uždavinius turi pasiskirstyti savivaldybės specialistai ir mokyklų vadovai. Konkrečios mokyklos reorganizavimo uždaviniai gali būti skirtingi, todėl savivaldybės specialistai turi numatyti, kokius uždavinius turės įgyvendinti reorganizuojamos mokyklos, mokyklos, kurioje atliekama vidaus struktūros pertvarka, vadovas, ir padėti juos atlikti. Tarp savivaldybės administracijos specialistų ir mokyklų vadovų turėtų vykti glaudus bendradarbiavimas, t. y. organizuojamas mokyklų vadovų mokymas reorganizuoti mokyklą, atlikti vidaus struktūros pertvarką, nes jiems teks atlikti tris svarbius darbus tuo pačiu metu – reorganizuoti, pertvarkyti mokyklą, organizuoti mokymą užtikrinant ugdymo kokybę ir ruošti dirbti reorganizuotoje, pertvarkytoje mokykloje; anksčiau

reorganizuotų mokyklų vadovai dalijasi patirtimi; rengiami pasitarimai, kurių metu planuojami reorganizavimo, vidaus struktūros pertvarkos darbai, keičiamasi informacija apie pažangą, aiškinamasi iškilusias problemas ir planuojamas jų sprendimas.

Su mokyklos reorganizavimu ar vidaus struktūros pertvarka susijusius darbus reikėtų iš anksto smulkiai suplanuoti, t. y. numatyti, ką, kas ir kada turi atlikti, ir būti pasiruošus įvairiausiems netikėtumams. Labai svarbu laikytis nustatytų terminų, nes jų nesilaikymas sutrikdys visą reorganizavimo ar pertvarkos procesą.

Tinklo pertvarkos įgyvendinimo laikotarpiu savivaldybės administracijos specialistai turėtų:

- rengti mokyklų reorganizavimo, vidaus struktūros pertvarkos projektus ir juos teikti savivaldybės tarybai tvirtinti. Prireikus priminti, kad mokyklos reorganizacija, vidaus struktūros pertvarka numatyta Bendrajame plane ir jai savivaldybės taryba yra pritarusi;
- informuoti mokyklos vadovą apie savivaldybės tarybos sprendimą dėl mokyklos reorganizacijos;
- organizuoti viešą susitikimą su mokyklos bendruomene ir pateikti siūlymus mokiniams ir jų tėvams dėl mokyklų pasirinkimo tolesniam mokymuisi ir vežiojimo būdų (jeigu to reikia); dėl darbo vietų pedagogams, vadovams, galintiems likti be darbo dėl mokyklos reorganizacijos, vidaus struktūros pertvarkos;
- teikti reorganizuojamų mokyklų, mokyklų, kuriose atliekama vidaus struktūros pertvarka, vadovams užduotis ir diferencijuotą paramą jas atliekant;
- įvertinti ir inventorizuoti mokyklų turtą (tai turėtų būti atliekama kuo anksčiau, kad mokyklos nesugalvotų jo nurašyti kaip nereikalingo) ir po reorganizacijos, vidaus struktūros pertvarkos – atliekamą turtą pagal mokyklų vadovų paraiškas paskirstyti ir stebėti jo perdavimą;
- savivaldybės tarybai teikti tvirtinti reorganizuotų mokyklų, mokyklų, kuriose atlikta vidaus struktūros pertvarka, nuostatus;
- pasirūpinti mokinių vežiojimu ir jį garantuoti;
- pasirūpinti be darbo liekančiais pedagogais ir vadovais (siūlyti darbą kitoje mokykloje, persikvalifikuoti, išeiti į pensiją ir pan.);
- rengti laisvų mokyklų patalpų panaudojimo planą ir jį įgyvendinti;
- reguliariai tartis dėl mokyklų tinklo pertvarkos eigos, planuoti iškilusių problemų sprendimą;
- informuoti savivaldybės tarybos Švietimo komitetą apie pažangą, rengti siūlymus dėl papildomo reorganizuojamų mokyklų finansavimo;
- reguliariai informuoti mokytojų profesinių sąjungų atstovus apie tinklo pertvarkos pažangą, pedagogų, likusių be darbo, įdarbinimą, atsakyti jiems rūpimus klausimus;
- teikti informaciją žiniasklaidai apie pertvarkos pažangą, gerąją patirtį;
- administruoti mokyklų tinklo pertvarką.

Reorganizuojamų mokyklų, mokyklų, kuriose atliekama vidaus struktūros pertvarka, vadovai turėtų:

- laiku atlikti visus savivaldybės administracijos pavedimus;
- pasirūpinti kokybišku mokinių ugdymu mokyklos reorganizacijos, pertvarkos laikotarpiu;
- laiku informuoti tėvus apie mokymosi sutarčių nutraukimą;
- sudaryti mokytojų ir kitų darbuotojų, liksiančių be darbo sąrašą, ir jį pateikti savivaldybės administracijos švietimo padaliniiui;
- įspėti darbuotojus apie darbo krūvio pasikeitimą ar darbo sutarčių nutraukimą;
- sudaryti sutartis su naujais darbuotojais;
- apklausti mokinius ir jų tėvus dėl mokyklų pasirinkimo;
- perimti apskaitos ir kitus dokumentus, finansinę atskaitomybę ir prievoles, perduoti dokumen-

tus archyvui;

- sudaryti po mokyklos reorganizacijos ar vidaus struktūros pertvarkos atliekamų mokymo priemonių, įrangos, inventoriaus sąrašą, jį pateikti savivaldybės administracijos švietimo padaliniui;
- pasirūpinti kenksmingų ir nuodingų medžiagų, jei tokių yra, utilizavimu;
- perduoti atliekamas mokymo priemones, įrangą, baldus kitoms mokykloms;
- parengti naujus mokyklos nuostatus;
- pasirūpinti pastatų saugumu tais atvejais, kai jais nebebus naudojamasi.

Jei mokyklos reorganizavimo ar vidaus struktūros pertvarkos procesas nėra detalai apgalvotas, suplanuotas, mokyklos bendruomenė nežino jo pradžios ir pabaigos, ar ilgai trunka, tai mokiniai, mokytojai ir vadovai jaučiasi mažiau saugūs, ilgesnį laiką dirba jausdami įtampą, dėl to krenta ugdymo kokybė. Tik suderinti, apgalvoti mokyklų tinklo pertvarkos veiksmai mažina socialinę įtampą ir duoda geresnių rezultatų.

Prie mokyklos reorganizavimo ar vidaus struktūros pertvarkos sėkmės prisideda ir jos įtvirtinimo planavimas. Jis turi prasidėti dar nesibaigus reorganizavimo procesui. Svarbu, jog visi pedagogai suvoktų, kad „senieji laikai praeity“ ir kad reikia „žiūrėti į ateitį, o ne į praeitį“.

Mokyklų vadovai iš anksto turi pasiruošti užtikrinti, kad reorganizuotoje mokykloje darbas nuo pat pirmos dienos vyktų sklandžiai, detalai apgalvoti naujas darbo taisykles, numatyti galimas mokinių ir mokytojų adaptacijos naujoje mokykloje problemas ir parengti priemonių planą joms spręsti.

Įgyvendinimo stadijos pabaiga – tai naujo starto galimybė, kuri sudaro prielaidas ateityje pagerinti ugdymo kokybę.

## MOKYKLŲ TINKLO PERTVARKOS ĮTVIRTINIMO STADIJA

Įtvirtinimo laikotarpis mokyklose gali trukti įvairiai – nuo vienerių iki trejų metų. Jis apima veiksmus, reikalingus užtikrinti, kad įdiegtieji pokyčiai taptų kasdienės veiklos dalimi ir nebūtų suvokiami kaip naujiena. Dvejus trejus metus ir ilgiau užtrukusi mokyklų tinklo pertvarka dar ne vienerius metus daro įtaką naujai susiformavusioms mokykloms. Trys pirmieji mėnesiai po reorganizacijos yra patys svarbiausi, nes klostosi mokyklos darbo rutina, užsimezga darbuotojų ir mokinių santykiai.

Reorganizuota mokykla šiuo laikotarpiu turi įgyvendinti trumpalaikius ir ilgalaikius uždavinius. Trumpalaikiai uždaviniai – tai parengti pamokų tvarkaraštį, darbo tvarkos taisykles, mokinių taisykles ir t. t., ilgalaikiai – parengti mokyklos strateginį planą, tobulinti ugdymo procesą, kurti naujos organizacijos kultūrą (taisykles, vertybes, elgesio modelius), naujus vadybos modelius.

Susibūrus skirtingų mokyklų pedagogams ir mokiniams ypač aktualu kurti gerą mokyklos mikroklimatą ir siekti, kad mokykla veiksmingai dirbtų. Mokinius dėl mokyklos reorganizacijos perkėlus į kitą mokyklą gali atsirasti jų adaptacijos naujoje mokykloje problemų. Mokinių adaptacijos naujoje mokykloje sėkmingumo sąlygos yra mokyklų bendradarbiavimas, t. y. „tiltų“ tiesimas, mokytojų psichologijos žinios. Mokinius mokytis kitoje mokykloje reikia ruošti iš anksto: organizuoti mokinių ir tėvų susitikimus su būsima klasės auklėtoja, būsimais klasės draugais, organizuoti bendrus renginius, šventes, prireikus suteikti psichologo pagalbą. Tačiau naujiems mokiniams nereikia pabrėžtinai taikyti nuolaidų, rodyti išskirtinio dėmesio.

Kai reorganizuotoje mokykloje pradeda kartu dirbti dviejų mokyklų mokytojai, tie patys dalykai

gali būti traktuojami skirtingai (pavyzdžiui, kokia tvarka prižiūrimi mokiniai, žaidžiantys kieme, kokia tvarka sugrįžta į mokyklą iš kiemo ir t. t.), turėti skirtingą patirtį ir tokiose pačiose situacijose elgtis nevienodai, todėl dėl visko reikia susitarti. Kartais suėję dviejų mokyklų mokytojai pradeda konfliktuoti, susiskaido į grupes, ilgisi senųjų laikų. Todėl dar vykstant reorganizacijai, kai paaiškėja, kad dalis mokytojų turės pereiti į kitą mokyklą, reikia sudaryti galimybę jiems apsilankyti toje mokykloje, pabendrauti su būsimais kolegomis, susipažinti su mokyklos kultūra.

Pirmaisiais mėnesiais mokyklos bendruomenei nelengva suvokti situaciją, susiburti, rasti motyvų siekti aukštesnės ugdymo kokybės. Pagrindinis vaidmuo suburti bendruomenę ir suformuoti jai darbo motyvus tenka mokyklos vadovui. Tam gali padėti įvairios analizės, bendri darbai, mokymasis ir vakarai, teigiamų pavyzdžių rodymas ir jų nagrinėjimas, materialinis skatinimas, mokyklos vidaus auditas ir kt. Be to, mokykla turėtų nusistatyti tikslus, prioritetus, organizuoti visų mokytojų mokymą, konsultuoti tėvus jiems svarbiais klausimais, tirti jų poreikius, informuoti apie pokyčius.

Savivaldybės administracijos švietimo padalinio specialistų dėmesio centre turėtų būti ugdymo kokybės gerinimas. Jie turėtų palaikyti mokyklų iniciatyvą naujovėms diegti, išlaikyti pusiausvyrą tarp didelio ir mažo naujovių kiekio, pasirūpinti mokyklų materialine baze, vadovėliais, mokytojų kvalifikacijos tobulinimu, o prireikus ir perkvalifikavimu. Pagrindinė savivaldybės administracijos švietimo padalinio specialistų funkcija šiuo laikotarpiu – priežiūra ir koordinavimas, t. y. nuolatinis situacijos analizavimas, mokyklose vykstančių procesų stebėjimas, konsultavimas, padėjimas spręsti iškilusias problemas. Jie taip pat turi būti pasirengę slopinti blogų santykių aistras. Švelninant mokyklose susidariusias konfliktines situacijas reikia išklaudyti konfliktuojančias šalis, paskatinti dirbti kartu, ieškoti kompromiso. Jei direktoriui nepavyksta suburti pedagogų bendruomenės produktyviam darbui, reikia galvoti apie vadovo(ų) pakeitimą.

Savivaldybės administracijos specialistų parama mokykloms turėtų būti dviejų rūšių: trumpalaikė, t. y. padedanti išspręsti kasdienes rūpesčius, ir ilgalaikė, skirta ugdymo kokybei gerinti. Specialistai turėtų rūpintis mokyklų vadovų vadybinės kompetencijos augimu, padėti mokyklų tikslus ir uždavinius suderinti su savivaldybės švietimo politika, rūpintis, kad mokyklos gautų lėšų remontui, modernizavimui, nuolat politikams primindami jų pažadą – tinklo pertvarkos procese atsilaisvinusias lėšas palikti švietimo sistemoje, t. y. didinti švietimo veiksmingumą, žiniasklaidai teikti pozityvius pavyzdžius, padėti kurti naują mokyklų įvaizdį.

Savivaldybių specialistai taip pat turėtų identifikuoti mokyklas, turinčias labai gerą reorganizacijos įgyvendinimo ir įtvirtinimo praktiką, ir padėti joms skleisti gerą patirtį. Gerosios patirties sklaida padės mokykloms, pradedančios reorganizavimo įgyvendinimo procesą. Geroji patirtis gali būti sklaidžiama per internetinę pokalbių svetainę, kurioje patirtį turintys mokyklų vadovai patarinėtų, kaip geriau įgyvendinti ir įtvirtinti mokyklos reorganizaciją, atsakinėtų į reorganizuojamų mokyklų vadovams rūpimus klausimus.

Įtvirtinimo laikotarpis baigiasi tada, kai reorganizuotos mokyklos bendruomenė įpranta prie naujų darbo sąlygų ir sutartinai siekia aukštesnės ugdymo kokybės.

## NAUDOTA LITERATŪRA

- Blaževičienė Teresė*. Edukologijos (švietimo vadybos krypties) studijų magistro baigiamasis darbas. Restruktūrizuotų bendrojo lavinimo mokyklų moksleivių tėvų požiūris į jų pertvarką. Rankraštis. Bendrojo lavinimo švietimo įstaigų tinklo pertvarkymo gairės. Žin., 1999, Nr. 15-407.
- Kazakauskienė Virginija*. Mokyklų tinklo pertvarkos būtinybė. Klaipėda, 2003 m. kovo 27 d. Lietuvos švietimas 2001, Vilnius.
- Lietuvos švietimas 2002, Vilnius.
- Lietuvos švietimas 2004, Vilnius.
- Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos. Švietimo gairės 2003–2012 metai. Projektas. „Dialogo“ redakcija.
- Mrazauskienė Gražina*. Kursinis darbas (vertimas iš vokiečių kalbos). Švietimo organizavimo alternatyvų kaštų įtakos analizė Frankfurte prie Maino. Rankraštis.
- Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Žin., 1991, Nr. 23-593; 2003, Nr. 63-2853.
- Mokyklų aprūpinimo standartai. Švietimo aprūpinimo centras. Vilnius, 2001.
- Mokyklų tinklo pertvarkos ir moksleivių vežiojimo būklė: tyrimo ataskaita. KTU Socialinių tyrimų laboratorija, ŠMM, 2003.
- Mokyklų tobulinimo programos B komponento „Švietimo kokybės vadybos sistemos kūrimas“ 3 dalinio komponento „Mokinių pažangos vertinimas“ nacionalinis 2003 m. 4 ir 8 klasių mokinių poreikių tyrimas.
- Lietuviškoji tarybinė enciklopedija, 4, 10, 12 t. Vilnius: Mokslas, 1976.
- Salamankos deklaracija: Specialusis ugdymas ir jo Vystymo metmenys. Švietimo naujovės. 1996/1.
- Schulzeck Ursula, Weishaupt Horst*. Kaip tvarkomas mokyklų tinklas Vokietijoje. Dialogas, 2002 m. lapkričio 22 d., Nr. 43 (543).
- Strazdas Vytautas*. Kas gelbės dzūkus ir kitus lietuvius? // Dialogas, 2004 m. lapkričio 22 d., Nr. 29 (622).
- Tarp dviejų pradžių. Bandyamas kurti regiono švietimo politiką. Vilnius: Knygiai, 2002.
- Wallace Mike, Pocklington Keith*. Sudėtingų švietimo pokyčių valdymas. <http://www.smm.lt>; Veiklos planai ir programos. Mokyklų tobulinimo programa.
- Valstybės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos. Žin., 2003, Nr. 71-3216.
- Žilėnienė Bronė*. Vaikų sveikata ir aplinka // Sveikata 2004, Nr. 8–9.

**1 priedas. Duomenų rinkimo lentelės ir pildymo paaiškinimai****1 lentelė**

savivaldybė

**1. 1. Gyventojų migracija**

2000 m.	2001 m.	2002 m.	Progozės												Migracijos tendencijos (atvyksta daugiau nei išvyksta "+", išvyksta daugiau nei atvyksta "-")	17
			2003 m.		2004 m.		2005 m.		2006 m.		2007 m.					
			optimistinis variantas	pesimistinis variantas	optimistinis variantas	pesimistinis variantas	optimistinis variantas	pesimistinis variantas	optimistinis variantas	pesimistinis variantas	optimistinis variantas	pesimistinis variantas	optimistinis variantas	pesimistinis variantas		
			3 metus didesnis negu atvykstančių	3 metus didesnis negu atvykstančių	Atvykstančių gyventojų skaičius per 3 metus didesnis negu išvykstančių											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	

Jei gyventojų išvyksta iš savivaldybės daugiau nei atvyksta, 1, 2, 3 skiltyse rašoma skaičius su ženklu „-“, jei gyventojų atvyksta daugiau nei išvyksta, skiltyse 1, 2, 3 rašoma skaičius su ženklu „+“. Pavyzdžiui, jei per metus išvyko 30, o atvyko 20 žmonių, rašoma minus 10.

2 lentelė savivaldybė

### 2.1. Gimstamumas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Vidutiniškai kiekvienais metais gimė vaikų mažiau (skaičiais su ženklu "-"), daugiau (skaičiais su ženklu "+")	Gimstamumo prognozės								Prognozų pagrindimas			
													1991 m.	1992 m.	1993 m.	1994 m.	1995 m.	1996 m.	1997 m.	1998 m.		1999 m.	2000 m.	2001 m.
												13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	

Duomenis apie gimimų skaičių patariame imti iš Civilinės metrikacijos skyriaus, nes jie turi tiksliausius duomenis. 13 skiltyje išrašomas skaičius apskaičiuojamas taip: nustatomas vaikų, gimusių 1991 ir 2002 m., skirtumas. Nustatytas skirtumas padalijamas iš 12 (nes paimtas dvylikos metų tarpas). Pavyzdžiui, 1991 m. gimė 400, o 2002 m. – 350 vaikų. Skirtumas yra 50 vaikų. 50:12 = 4,1. Skaičių 4,1 išrašome 13 skiltyje. Jei kurie nors metai iš bendro konteksto iškrinta, juos eliminuojame. Gimstamumo prognozių optimistinis variantas skaičiuojamas taip: prognozuojame, kad kiekvienais metais gims tiek vaikų, kiek gimė 2002 metais, arba daugiau. Pesimistinis variantas skaičiuojamas taip: prognozuojame, kad kiekvienais metais gims vaikų mažiau negu 2002 metais. Išanalizavus dvylikos metų tendencijas, galima nusistatyti ir kitą gimstamumo prognozavimo metodiką.



## 4 lentelė

savivaldybė \_\_\_\_\_

## 1.4. Švietimo įstaigų tipai ir jų skaičius

Švietimo įstaigų skaičius															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
	Ikimokyklinė įstaiga	Darželis-mokykla	Pradinė	Nepilna pagrindinė	Pagrindinė	Jaunimo	Specialioji	Vidurinė	Gimnazija	Suaugusiųjų	Papildomojo ugdymo				
										<input type="checkbox"/>					

Jei savivaldybėje nėra suaugusiųjų mokyklos (centro), o tik klasės bendrojo lavinimo mokykloje (mokyklose), tai 11 skiltyje įrašome bendrojo lavinimo mokyklų, kuriose veikia suaugusiųjų klasės, skaičių, o langelyje „varnelė“ .

## 5 lentelė

savivaldybė

## 1.5. Švietimo poreikių netenkinimas (skaičiais)

1	Ikimokyklinio amžiaus vaikų tėvų, pagėdaujančių ugdyti vaikus institucijose, nepatenkintų pareiškimų skaičius	2	Priešmokyklinio ugd. amžiaus (5/6 m.) vaikų tėvų, pagėdaujančių ugdyti vaikus institucijose, nepatenkintų pareiškimų skaičius	3	Neuždomų specialiųjų poreikių vaikų skaičius	4	Mokinių, netekusių mokymosi motyvacijos, skaičius	5	16–17 m. jaunuolių, dėl socialinių-ekonominių sąlygų negalintų tėti mokymosi, skaičius	6	Vaikų, nepriimtų ugdytis į papildomojo ugdymo įstaigas, skaičius	7	Vaikų, lankančių kitų savivaldybių papildomojo ugdymo instituciją ir (ar) norinčių lankyti papildomojo ugdymo institucijas (kai savivaldybė neturi ar kai tam tikroje jos vietoje nėra papildomojo ugdymo institucijos), skaičius	8	Suaugusiųjų, norinčių mokytis pagal bendrojo lavinimo programą, skaičius	9	Suaugusiųjų, norinčių dalyvauti neformaliojo švietimo programose, skaičius
---	---	---	---	---	--	---	---	---	--	---	--	---	---	---	--	---	--

Mokymosi motyvacijos netekusiais moksleiviais laikome tuos, kuriems geriausiai būtų mokytis jaunimo mokyklose.

6 lentelė

mokykla

## 2. 1. Mokinių ir klasių-komplektų skaičius

Mokslo metai	I klasė	II klasė	III klasė	IV klasė	Bendras mokinių sk.	Komplektų sk.	V klasė mok.sk.	VI klasė mok.sk.	VII klasė mok.sk.	VIII klasė mok.sk.	IX klasė mok.sk.	X klasė mok.sk.	Bendras mokinių sk.	Komplektų sk.	XI klasė mok.sk.	XII klasė mok.sk.	Bendras mokinių sk.	Komplektų sk.	Iš viso mok.	Iš viso komplektų
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1999/00																				
2000/01																				
2001/02																				
2002/03																				
2003/04																				
2004/05																				
2005/06																				
2006/07																				
2007/08																				

Mokinių skaičius imamas rugsėjo 5 dienos.

Planuojama, kad į XI klases ateis 35 % mokinių mažiau, negu jų mokėsi X klasėse. Jei savivaldybė turi atlikusi tyrimus ar apskaičiavimus, kiek dešimtokų ateina mokytis į XI klases, gali mokykloms pateikti kitą procentą.

Kad mokykloms būtų lengviau planuoti, kiek vaikų 2004 ir vėlesniais metais ateis į I klasę, savivaldybės administracijos Švietimo padaliniai reikėtų oficialiai kreiptis į savivaldybės Migracijos tarnybą, kad ji pateiktų būsimų mokinių sąrašus, gimimo datas ir adresus, pagal kiekvienai mokyklai priskirtą aptarnavimo teritoriją.



## 8 lentelė

\_\_\_\_\_ mokykla (dviem arba trimis dėstomosiomis kalbomis)

## 1.3. Mokinių skaičiaus kitimas pagal mokymosi kalbą

Kalba	1999/00 m.m.		2000/01 m.m.		2001/02 m.m.		2002/03 m.m.		Komplektų skaičius padidėjo, sumažėjo skaič. („+“, „-“)	Mokinių skaičius padidėjo	Mokinių skaičius sumažėjo	Prognozės				Prognozių pagrindimas	
	2	3	4	5	6	7	8	9				2003/04 m. m. (mok. sk.)	2004/05 m. m. (mok. sk.)	2006/07 m. m. (mok. sk.)	2007/08 m. m. (mok. sk.)		
1									10	11	12	13	14	15	16	17	
Rusų																	
Lenkų																	
Lietuvių																	
Iš viso																	

Pildo tik tos mokyklos, kurios moko mokinius dviem ar trimis kalbomis.

## 9 lentelė

mokykla

## 2. 4. Mokyklos užpildomumas 2002/2003 m. m.

1	2	3	4	5	6	7	8
Mokyklos projektinis pajėgumas	Mokyklos projektinis pajėgumas pagal 1989-07-20 įsakymą Nr. 292 p.	Faktinis mokinių sk. 2002-09-05	Komplektų skaičius	Komplektų, dirbančių II pamainoje, skaičius	Iki visiško užpildomumo pagal 2 skiltį trūksta (skaičiais)	Mokykla perpildyta pagal 2 skiltį (skaičiais)	Mokyklos užpildomumas (proc.)

1 skiltis pildoma duomenis paėmus iš pastato projektinės dokumentacijos. Jei tokios informacijos nėra arba pastatas netipinis, šis dydis apskaičiuojamas taip: klasių patalpų, skirtų I–IV klasėms, skaičius mokykloje (be kabinetų, išvardytų 29 lentelėje) dauginamas iš 24 mokinių, o V–XII klasėms – iš 30 mokinių.

2 skiltyje mokyklos pajėgumas skaičiuojamas pagal higienos reikalavimus klasėms ir nespecializuotiems kabinetams, patvirtintus švietimo ir mokslo ministro 1989-07-20 įsakymu Nr. 292 p., taip: I klasės mokiniui mokytis pagal higienos reikalavimus reikia 2 kv. m ir 2 kv. m poilsio kambaryje (jei toks yra) arba poilsio zonos klasėje, t. y. iš viso 4 kv. m. Apskaičiuojame visų mokomųjų kabinetų (klasių) patalpų, skirtų I klasių mokslieviams, plotą kv. m ir padalijame iš vienam mokslieviui būtiną plotą (4 kv. m). Pavyzdžiui, I klasių mokslieviams mokytis mokykloje skirta 88 kv. m, vadinasi, mokykloje pagal higienos normas gali mokytis 22 mokslieviai. Mokomosiose patalpose II–XII klasių mokslieviui mokytis būtinai 2 kv. m. Apskaičiuojamas visų mokomųjų kabinetų (klasių) patalpų plotas, be specializuotų kabinetų (fizikos, chemijos laboratorijų, biologijos, kompiuterių ar informatikos, technologijų, menų kabinetų, choreografijos klasės, sporto salės, bibliotekos ir skaityklos) plotas, ir dalijamas iš vienam mokiniui būtiną plotą (2 kv. m). Taip gaunamas mokinių skaičius, kuris gali būti mokomas mokykloje nepažeidžiant higienos normų. Sudėję abu apskaičiuotus mokinių skaičius sužinome, kojų mokinių skaičių pagal higienos normas atitinka mokyklos patalpos, ir gauname faktinį mokyklos pajėgumą.

## 10 lentelė

mokykla

## 2. 5. Lėšos, skirtos mokyklai 2002 m.

1	Mokinių skaičius kalendoriniais metais	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	iš viso priklauso lėšų pagal „mokinio krepšelį“	Faktiškai iš viso skirta lėšų pagal „mokinio krepšelį“	Priklausančių ir skirtų lėšų skirtumas skaičiais „+“, „-“	darbo užmokesčiui ir socialinio draudimo įmokoms	kvalifikacijos kėlimui	mokymo priemonėms ir vadovėliams pirkti	mokyklos aplinkai išlaikyti	Vidutiniškai 1 mokiniui tenka lėšų iš 3 skilties	Skirta steigėjo lėšų mokyklos aplinkai išlaikyti	mokyklos pastatams išlaikyti	techniniam personalui išlaikyti arba aptarnavimo paslaugoms pirkti	Vidutiniškai 1 mokiniui tenka lėšų iš 10 skilties	(3 ir 10 skiltių suma)	Vidutiniškai 1 mokiniui tenka lėšų (pagal 14 skiltį)	

Vidutinis mokinių skaičius 2002 metais apskaičiuojamas taip: 2001/2002 m. m. besimokiusių mokinių skaičius dauginamas iš 8, o 2002/2003 m. m. – iš 4. Gautų skaičių suma dalijama iš 12.

11 skiltyje rašomos lėšos, skirtos pastato šildymui, elektrai, vandentiekiiui ir nuotėkoms bei kitoms komunalinėms paslaugoms.

12 skiltyje rašomos lėšos, skirtos techninio personalo darbo užmokesčiui, socialinio draudimo įnašams, bei lėšos, skirtos samdomai įmonei, kuri atlieka techninio personalo funkcijas.

## 11 lentelė

mokykla

## 2. 6. Mokinių ir personalo santykis

	2002/2003 m. m.								2007/2008 m. m.					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
mokinių skaičius		pedagoginių etatų skaičius	techninių darbuotojų etatų skaičius	pedagoginių ir techninių etatų skaičius	mokinių skaičius, tenkantis 1 pedagoginiam etatui	1 pedagoginiam etatui tenka mokinių	mokinių skaičius	pedagoginių etatų skaičius	pedagoginių darbuotojų etatų skaičius	techninių darbuotojų etatų skaičius	pedagoginių ir techninių etatų skaičius	mokinių skaičius, tenkantis 1 pedagoginiam etatui	1 pedagoginiam etatui tenka mokinių	1 pedagoginiam etatui tenka mokinių

2 ir kitose skiltyse „pedagoginis etatas“, t. y. pedagoginė norma, – 18 pamokų ir visi kiti etatai, pavyzdžiui, logopedo, psichologo, direktoriaus pavaduotojo ugdymui ir kt. Mokyklos direktoriaus etatas nepriskiriamas nei prie pedagoginių, nei prie techninių etatų.

## 12 lentelė

mokykla

## 3. 1. Mokinių lankomumas

Ugdymo koncentrai	1999/00 m. m.			2000/01 m. m.			2001/02 m. m.			Per 3 metus praleista pamokų			Vidutiniškai 1 mok. praleido pamokų per 1 metus						
	Praleista pamokų			Praleista pamokų			Praleista pamokų			iš viso			iš viso						
	iš viso	dėl ligos	dėl kitų priežasčių	iš viso	dėl ligos	dėl kitų priežasčių	iš viso	dėl ligos	dėl kitų priežasčių	iš viso	dėl ligos	dėl kitų priežasčių	iš viso	dėl ligos	dėl kitų priežasčių				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
I–IV kl.																			
V–VIII kl.																			
IX–X kl.																			
XI–XII kl.																			
Iš viso																			

Savivaldybėje turi būti priimtas bendras susitarimas, kada laikoma, kad mokinyš praleido pamokas dėl ligos.

## 13 lentelė

mokykla

## 3. 2. Mokinių pažangumas, kurso kartojimas ir perkėlimas į aukštesnę klasę su nepatenkinamu pažymiu (-iais)

Ugdymo koncentrai	1999/00 m. m. pabaiga				2000/01 m. m. pabaiga				2001/02 m. m. pabaiga				Iš viso per 3 metus					Perkeltųjų į aukšt. klasę su nepat. pažymiu (-iais) proc. nuo bendro mokinių skaičiaus per 3 metus		
	mokinių skaičius	pažangių mokinių skaičius	paiktyjų kartoti kursą sk.	perkeltųjų į aukšt. klasę su nepatenk. pažymiu (-iais) sk.	mokinių skaičius	pažangių mokinių skaičius	paiktyjų kartoti kursą sk.	perkeltųjų į aukšt. klasę su nepatenk. pažymiu (-iais) sk.	mokinių skaičius	pažangių mokinių skaičius	paiktyjų kartoti kursą sk.	perkeltųjų į aukšt. klasę su nepatenk. pažymiu (-iais) sk.	mokėsi mokinių	pažangių mokinių skaičius	paiktyjų kartoti kursą sk.	perkeltųjų į aukšt. klasę su nepatenk. pažymiu (-iais) per 3 metus	Pažangių mokinių procentas		Paiktyjų kartoti kursą procentas	Perkeltųjų į aukšt. klasę su nepat. pažymiu (-iais) proc. nuo bendro mokinių skaičiaus
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
I-IV kl.																				
V-VIII kl.																				
IX-X kl.																				
XI-XII kl.																				
Iš viso																				

Šioje ir kitose lentelėse mokslo metų pabaiga laikoma rugpjūčio 31 d.  
Pažangūs mokiniai skaičiuojami pagal metinius pažymius ir po papildomų darbų.





## 16 lentelė

mokykla

## 3. 5. Vidurinio išsilavinimo įgijimas

	1999/00 m. m.		2000/01 m. m.		2001/02 m. m.		Iš viso per 3 metus			Iš viso per 3 metus įgijusių vidurinių išsilavinimą XII kl. programą
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	įsklausė XII kl. programą	įgijo vidurinį išsilavinimą	įsklausė XII kl. programą	įgijo vidurinį išsilavinimą	įsklausė XII kl. programą	įgijo vidurinį išsilavinimą	įsklausė XII kl. programą	įgijo vidurinį išsilavinimą	įgijo vidurinį išsilavinimą	įgijusių vidurinių išsilavinimą procentas nuo įsklaususių XII kl. programą
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

## 17 lentelė

mokykla

## 3. 6. Valstybiniai brandos egzaminai

1	1999/00 m. m. iš viso				2000/01 m. m. iš viso				2001/02 m. m. iš viso				Iš viso per 3 metus						21	22
	(pagal lietuvių kalbą)	laikusiųjų valstybinius egzaminus skaičius	laikyti valstybinių egzaminų	iš 4 skaites išlaikyta puikiai, gerai, gerai	(pagal lietuvių kalbą)	laikusiųjų valstybinius egzaminus skaičius	laikyti valstybinių egzaminų	iš 9 skaites išlaikyta puikiai, gerai, gerai	(pagal lietuvių kalbą)	laikusiųjų valstybinius egzaminus skaičius	laikyti valstybinių egzaminų	iš 14 skaites išlaikyta puikiai, gerai, gerai	laikusiųjų valstybinius egzaminus skaičius	laikyti valstybinių egzaminų	laikyti valstybinių egzaminų	laikyti valstybinių egzaminų	laikyti valstybinių egzaminų skaičius	laikyti valstybinių egzaminų skaičius		
1	laikusiųjų egzaminus skaičius	laikusiųjų valstybinius egzaminus skaičius	laikyti valstybinių egzaminų	iš 4 skaites išlaikyta puikiai, gerai, gerai	(pagal lietuvių kalbą)	laikusiųjų valstybinius egzaminus skaičius	laikyti valstybinių egzaminų	iš 9 skaites išlaikyta puikiai, gerai, gerai	(pagal lietuvių kalbą)	laikusiųjų egzaminus skaičius	laikyti valstybinių egzaminų	iš 14 skaites išlaikyta puikiai, gerai, gerai	laikusiųjų valstybinius egzaminus skaičius	laikyti valstybinių egzaminų	laikyti valstybinių egzaminų	laikyti valstybinių egzaminų skaičius	laikyti valstybinių egzaminų skaičius	išlaikytų valstybinių egzaminų puikiai, gerai, gerai procentas nuo išlaikytų valstybinių egzaminų		
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				
21																				
22																				

3 skiltyje ir atitinkamai kitose skiltyse įrašome, kiek visi mokiniai laikė valstybinių egzaminų. Pavyzdžiui, valstybinius egzaminus laikė keturi mokiniai, visi – po keturis egzaminus, vadinasi, iš viso laikyta 16 valstybinių egzaminų.

## 18 lentelė

\_\_\_\_\_ mokykla

## 3. 7. Mokinių poreikių tenkinimas 2002/03 m. m. (papildomasis ugdymas)

Mokinių skaičius mokykloje	Mokinių, lankančių būrelius, skaičius	Mokinių, lankančių būrelius, procentas	Būreliams skirta valandų	Vidutiniškai 1 mokykloje besimokančiam mokiniui tenka valandų	Būrelių rūšių skaičius
1	2	3	4	5	6

Būrelių rūšys yra šios: muzikos, choreografijos, teatro meno, dailės, etnokultūros, sporto ir sveikatos, turizmo-kraštotyros, techninės kūrybos, gamtos. 6 skiltyje įrašome mokykloje veikiančių būrelių rūšių skaičių, o ne būrelių skaičių. Pavyzdžiui, mokykloje gali veikti trijų rūšių devyni būreliai.

## 19 lentelė

mokykla

## 3. 8. Ugdymo diferencijavimas, individualizavimas ir pagalbos teikimas

Iš viso mokinių mokykloje	Skirta valandų diferencijuotam ugdymui ir dvikalbio ugdymo projektui vykdyti	Skirta valandų pasirengimui mokykloms ir dalykų moduliams	Iš viso valandų iš 2 ir 3 skilčių	Vidutiniškai tenka valandų iš 4 skilties 1 mokiniui	Specialiųjų poreikių mokinių skaičius	Skirta valandų pagalbai teikti panaudojant ugdymo plano teikiamas galimybes	Skirta valandų specialiojo pedagogo ir (ar) logopedo pagalbai	Iš viso valandų iš 7 ir 8 skilčių	Vidutiniškai tenka valandų iš 9 skilties 1 specialiuoju poreikiu mokiniui
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2, 3 ir 7 skiltyse įrašomos valandos pagal mokyklos ugdymo planą. Pavyzdžiui, Bendrojo lavinimo mokyklų 2002/2003 m. m. bendrųjų ugdymo planų atitinkamai 18.1, 25.9, 32.1, 18.4 ir kt. punktai.

8 skiltis. Jei logopedas ar specialusis pedagogas dirba vienu etatu, laikoma, kad pagalbai teikti skirta 18 val.



## 21 lentelė

\_\_\_\_\_ mokykla

## 3. 10. Mokyklos sveikatos indeksas

	1999/00 m. m.		2000/01 m. m.		2001/02 m. m.		Iš viso per 3 metus		Vidutinis 3 mokslo metų mokyklos sveikatos indeksas (proc.)
	mokinių skaičius mokslo metų pabaigoje	nė vienos pamokos dėl ligos nepraleidusių mokinių skaičius	mokinių skaičius mokslo metų pabaigoje	nė vienos pamokos dėl ligos nepraleidusių mokinių skaičius	mokinių skaičius mokslo metų pabaigoje	nė vienos pamokos dėl ligos nepraleidusių mokinių skaičius	mokėsi mokinių	mokinių, dėl ligos nepraleidusių pamokų, skaičius	
1	2	4	3	4	5	6	7	8	9

Sveikatos indeksas skaičiuojamas taip: 8 skilties skaičius dauginamas iš 100 ir dalijamas iš 7 skilties skaičiaus. Pavyzdžiui, mokykloje per trejus metus mokėsi 800 mokinių, iš kurių 200 per trejus mokslo metus nė karto nesirgo. Mokyklos sveikatos indeksas yra 25 %.

## 22 lentelė

mokykla

## 3. 1. Tėvų požiūris į mokyklą

Nepatenkintų prašymų mokytis mokykloje skaičius 1999/2000– 2002/2003 m. m.	Mokykloje besimokančių mokinių, gyvenančių už mokyklai priskirtos teritorijos ribų, skaičius 2002/2003 m. m.	Mokinių, iš mokyklai priskirtos teritorijos, besimokančių kitose mokyklose, skaičius 2002/2003 m. m.	Mokinių tėvų skundų, gautų mokyklos direktoriaus, skaičius 1999/2000– 2002/2003 m. m.	Mokinių tėvų skundų, gautų savivaldybės administracijos ir kitų institucijų, skaičius 1999/2000– 2002/2003 m. m.	Mokyklos organizuotų labdaros vakarų, 1999/2000– 2002/2003 m. m., skaičius
1	2	3	4	5	6

## 23 lentelė

\_\_\_\_\_ mokykla

## 4. 1. Privalomųjų dalykų mokytojų kvalifikacija

Dalykas	Dalykus dėstančių mokytojų skaičius	Dalyko specialistas + PPK*	Dalyko specialistas be PPK	Mokosi arba persikvalifikuoja (iš 4 skilties)	Iš viso specialistų (3–4 skilčių)	Kito mokytojo dalyko specialistas	Dalyko specialistas, dirbantis aukštesneje pakopoje nei leidžia diplomas	Kito (nemojomo) dalyko specialistas, turintis aukštąjį išsilavinimą	Kiti nespecialistai	Mokosi arba persikvalifikuoja iš 7–10 skilčių	Iš viso nespecialistų iš 7–10 skilčių	Specialistų procentas
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Pradinės klasės												
2. Dorinis ugd.: tikyba												
3. etika												
4. Lietuvių kalba												
5. Gimtoji kalba ( )												
6. Užsienio kalba (anglų)												
7. Užsienio kalba (pranc.)												
8. Užsienio kalba (vok.)												
9. Užsienio kalba (rusų)												
10. Matematika												
11. Informatika												
12. Gamta ir žmogus												
13. Biologija												
14. Fizika												
15. Chemija												
16. Istorija												
17. Piliet. visuom. pagrindai												
18. Ekonomika												
19. Geografija												
20. Dailė												
21. Muzika												
22. Technologijos												
23. Kūno kultūra												
Iš viso												

\*Pedagoginė psichologinė kvalifikacija

Šioje ir kitose lentelėse apie pedagogus faktinis mokykloje dirbančių pedagogų skaičius gali nesutapti su eilutės „Iš viso“ 2 skilties skaičiumi.

## 24 lentelė

\_\_\_\_\_ mokykla

## 4. 2. Ugdymo planas ir pedagogų kvalifikacija

Dalykas	Dalykus dėstančių mokytojų skaičius	Bendras dalyko pamokų skaičius	Specialistų		Nespecialistų	
			vedamų pamokų skaičius	procentai nuo bendro dalyko pamokų skaičiaus	vedamų pamokų skaičius	procentai nuo bendro dalyko pamokų skaičiaus
1	2	3	4	5	6	7
1. Pradinės klasės						
2. Dorinis ugd.: tikyba						
3. etika						
4. Lietuvių kalba						
5. Gimtoji kalba ( )						
6. Užsienio kalba (anglų)						
7. Užsienio kalba (pranc.)						
8. Užsienio kalba (vok.)						
9. Užsienio kalba (rusų)						
10. Matematika						
11. Informatika						
12. Gamta ir žmogus						
13. Biologija						
14. Fizika						
15. Chemija						
16. Istorija						
17. Piliet. visuom. pagrindai						
18. Ekonomika						
19. Geografija						
20. Dailė						
21. Muzika						
22. Technologijos						
23. Kūno kultūra						
Iš viso						

Nespecialistais laikome tuos mokytojus, kurie išvardyti 23 lentelės 7–10 skiltyse.

## 25 lentelė

\_\_\_\_\_ mokykla

## 4. 3. Pedagogų kvalifikacinės kategorijos (informacijos rinkimo dieną)

Bendras mokytojų skaičius	Atestuotų mokytojų skaičius	Mokytojų ekspertų	Mokytojų metodininkų	Vyresniųjų mokytojų	Iš viso ekspertų, metodininkų, vyresniųjų mokytojų	Atestuotų mokytojų procentas iš 3, 4, 5 skaličių
1	2	3	4	5	6	7

## 26 lentelė

mokykla

## 4. 4. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas

1	1999/00 m. m.			2000/01 m. m.			2001/02 m. m.				Iš viso per 3 metus				17		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		15	16
	pagrindiniame darbe dirbančių ped. sk.	iš 1 skaities tobulinusiųjų kvalifikaciją sk.	iš 1 skaities netobulinusiųjų kvalifikacijos skaičius	kvalifikacijos tobulinimo dienų skaičius	pagrindiniame darbe dirbančių ped. sk.	iš 5 skaities tobulinusiųjų kvalifikaciją sk.	iš 5 skaities netobulinusiųjų kvalifikacijos skaičius	kvalifikacijos tobulinimo dienų skaičius	pagrindiniame darbe dirbančių ped. sk.	iš 9 skaities tobulinusiųjų kvalifikaciją sk.	iš 9 skaities netobulinusiųjų kvalifikacijos skaičius	kvalifikacijos tobulinimo dienų skaičius	pagrindiniame darbe dirbančių ped. sk.	iš 13 skaities tobulinusiųjų kvalifikaciją skaičius	iš 13 skaities netobulinusiųjų kvalifikacijos skaičius	kvalifikacijos tobulinimo dienų skaičius	iš viso per 3 metus vidutiniškai 1 pedagogas tobulino kvalifikaciją (dienų) pagal 14 skiltį

## 27 lentelė

mokykla

## 4. 5. Mokytojai pensininkai

Dalykas	2002/2003 m. m.			2007/2008 m. m.	2012/2013 m. m.
	dalykus dėstančių mokytojų skaičius	faktinis mokytojų pensininkų skaičius	pamokų, kurių turi mokytojai pensininkai, skaičius	mokytojų pensininkų skaičius	mokytojų pensininkų skaičius
1	2	3	4	5	6
1. Pradinės klasės					
2. Dorinis ugdymas:					
3. tikyba					
4. etika					
5. Lietuvių kalba					
6. Gimtoji kalba ( )					
7. Užsienio kalba (anglų)					
8. Užsienio kalba (pranc.)					
9. Užsienio kalba (vok.)					
10. Užsienio kalba (rusų)					
11. Matematika					
12. Informatika					
13. Gamta ir žmogus					
14. Biologija					
15. Fizika					
16. Chemija					
17. Istorija					
18. Piliet. visuom. pagrindai					
19. Ekonomika					
20. Geografija					
21. Dailė					
22. Muzika					
23. Technologijos					
24. Kūno kultūra					
Iš viso					

## 28 lentelė

savivaldybė

## 4. 6. Darbo biržoje įsiregistravę pedagogai

Mokomasis dalykas	Pedagogų skaičius 2002 m. rugsėjo 1 d.
1. Tikyba	
2. Etika	
3. Lietuvių kalba	
4. Anglų kalba	
5. Vokiečių kalba	
6. Prancūzų kalba	
7. Rusų kalba	
8. Matematika	
9. Gamta ir žmogus	
10. Biologija	
11. Fizika	
12. Chemija	
13. Istorija	
14. Geografija	
15. Dailė	
16. Muzika	
17. Technologijos	
18. Kūno kultūra	
19. Pradinės klasės	
20. Ikmokyklinis ugdymas	
21. Specialusis pedagogas	





## 30 lentelė

\_\_\_\_\_ mokykla

## 5. 2. Mokyklos pastatų būklė

Įšorinės sienos	Pamatai	Vidinės sienos	Stogas	Langai	Grindys	Sanitariiniai mazgai	Šildymo sistema	Vandentiekio ir kanalizacijos sistema	Elektros sistema	Pritaikymas neįgaliesiems vaikams (jei reikia)	Grupė
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Jeį nurodytai statinio daliai nereikia paprastojo remonto, atitinkamoje skiltyje rašoma „NP“, jei nurodytai statinio daliai reikia paprastojo remonto, atitinkamoje skiltyje rašoma „P“, jei statinio dalis yra avarinės būklės arba reikia kapitalinio remonto, atitinkamoje skiltyje rašoma „K“. Skiltyje „Pritaikymas neįgaliesiems vaikams“ rašoma „pritaikyta“, iš dalies pritaikyta“, „nepritaikyta“.

Sąvokos „statinio paprastas remontas“ ir „statinio kapitalinis remontas“ apibręžtos Lietuvos Respublikos statybos įstatymo pakeitimo įstatymo 2 straipsnyje (2001 m. lapkričio 8 d. Nr. IX-583).

Lentelę pildo mokykla ir savivaldybės padalinys, besirūpinantis mokyklų pastatais.

Grupę steigėjas nustato taip:

IV grupei priskiriamos mokyklos, kurių pastato pamatams reikia kapitalinio remonto.

III grupei priskiriamos mokyklos, jei nors vienai pastato daliai (išskyrus pastato pamatus) reikia kapitalinio remonto.

II grupei priskiriamos mokyklos, jei nors vienai pastato daliai reikia paprastojo remonto.

I grupei priskiriamos renovuotos mokyklos.

Jeį mokykla nepritaikyta mokslieviams su vežimėliais, o joje mokosi tokių vaikų, ji priskiriama III grupei, išskyrus tą atvejį, jei ji pagal pastato dalių būklę jau yra priskirta IV grupei.

## 5.3. Geografinė padėtis

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Mokyklos tipas	Vietovė, kurioje yra mokykla (pagal „mokinio krepšelio“ metodiką)	Atstumas (km) iki artimiausios mokyklos pradinį išsilavinimą teikiančios mokyklos	Kelio kategorija	Atstumas (km) iki artimiausios pagrindinį išsilavinimą teikiančios mokyklos	Kelio kategorija	Atstumas (km) iki artimiausios vidurinį išsilavinimą teikiančios mokyklos	Kelio kategorija	Mikrorajono, kuriame yra mokykla, padėtis	miesto centras	miesto pakraštys	priemiestis	Mokinių, kuriems einant į mokyklą ar iš jos reikia pereiti įdrią gatvę, procentas	įvairių transporto rūšių maršrutų, einančių pro mokyklą, skaičius	Patogi mokyklos geografinė padėtis	Nepatogi mokyklos geografinė padėtis

9–13 skiltis pildo tik miesto mokyklos.

Savivaldybės administracijos švietimo padalinys visas mokyklas suskirsto į miesto centro, miesto pakraščio ir priemiesčio mokyklas ir įvertina mokyklos geografinę padėtį.

## 2 priedas. Patarimai dėl mokyklų žemėlapių rengimo

Rengiant Bendruosius planus žemėlapiai padeda vaizdžiai ir prieinamai grupuoti bei pateikti surinktą informaciją. Beveik kiekvieną surinktą informaciją galima pateikti žemėlapiuose. Darbo grupės, atsižvelgdamos į konkrečias sąlygas ir tradicijas savo savivaldybėje, nutaria, kurią informaciją teiks žemėlapiuose, o kurią – įvairiose lentelėse, grafikuose ar diagramose. Žemėlapis turi būti informatyvus ir aiškus, todėl labai svarbu gerai apgalvoti rodiklius, tapsiančius konkretaus žemėlapiu pagrindu, bei tuos rodiklius žyminčius sutartinius ženklus. Sutartiniai ženklai – tai grafiniai ženklai, kuriais žemėlapiuose reiškiamas jų turinys. Sutartiniai ženklai gali būti:

*plotiniai* (padėti ir ribomis atitinka kartografuojamo objekto vaizdą ar reiškinio paplitimo arealą – pavyzdžiui, mokyklos aptarnaujama teritorija. Plotiniai sutartiniai ženklai yra spalvos, tam tikras brūkšniavimas, taškavimas ar kitoks išmarginimas tolygiai išdėstytais ženkleliais);

*linijiniai* (vienodo pločio, piešinio ir spalvos linija, žyminti objektus, kurių plotis per mažas, kad būtų galima jį parodyti žemėlapyje proporcingai masteliui – pavyzdžiui, kelias, kuriuo moksleiviai vyksta į (iš) mokyklos, moksleivių judėjimo iš vieno mokyklos tipo į kitą kryptys, mokyklos aptarnaujamos ribos ir pan.);

*nemasteliniai* (ženklai, kurių dydis neatitinka jokio kartografuojamo objekto matmens, sumažinto pagal žemėlapiu mastelį. Jais vaizduojami objektai, kurių ilgis ir plotas yra per maži, kad būtų galima juos pavaizduoti žemėlapyje pagal mastelį, taip pat procesai, reiškiniai, kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai, tiesiogiai nesiejami su tam tikru paviršiaus tašku. Pavyzdžiui, mokyklos vieta žemėlapyje, mokyklos tipas, moksleivių skaičius vienam pedagogui toje mokykloje ir pan.). Nemasteliniai sutartiniai ženklai būna:

- geometriniai (pavyzdžiui, geometrinės figūros, pažyminčios tam tikrus mokyklų tipus);
- raidiniai (pavyzdžiui, raidės, rodančios, kad konkrečioje mokykloje moksleivių skaičius mažėja arba didėja);
- vaizdiniai (piešiniai simboliai, pavyzdžiui, žymintys mokyklos pastato būklę ar tam tikrus mokyklų tipus);
- diagraminiai (vaizduoja objekto struktūrą ar proceso dinamiką, pavyzdžiui, įvairius konkrečios mokyklos pasiekimus ar statistines charakteristikas).

Sutartinio ženklo reikšmę kartais turi ir žemėlapiu įrašo šriftas. Pavyzdžiui, miesto mokyklų pavadinimai rašomi vienu šrifto, kaimo – kitu, ekonomiškai šilumą naudojančių mokyklų pavadinimai – didžiosiomis raidėmis, neekonomiškai – mažosiomis.

Būtina žemėlapiu dalis – jo legenda (tame žemėlapyje naudotų sutartinių ženklų aiškinimas).

Darbo grupės taip pat nutaria, kokiais sutartiniais ženklais išreikš surinktą informaciją. Vieną ir tą pačią informaciją galima išreikšti skirtingais sutartiniais ženklais.

Tikslinga būtų rengiant mokyklų tinklo žemėlapius juos grupuoti pagal pateikiamą informaciją:

- informacija apie mokinius – mokinių skaičių mokyklose Bendrojo plano rengimo metu, vidutinį mokinių skaičių klasės komplekte, mokinių skaičiaus kitimą mokykloje 2007/2008 bei 2011/2012 m. m.;
- informacija apie pastatus – pastatų būklė, kabinetų ir patalpų atitiktis mokyklos tipui, pastatų užpildymas Bendrojo plano rengimo metu, 2007/2008 bei 2011/2012 m. m.;
- informacija apie pedagogus – pedagogų specialistų pasiskirstymas mokyklose, pensinio amžiaus pedagogų pasiskirstymas mokyklose, atestuotų pedagogų dalis atskirose mokyklose;
- informacija apie finansines išlaidas – mokykloms skiriamos lėšos (moksleivio krepšelio ir aplinkos lėšos), vidutinės vieno moksleivio mokymo išlaidos, tuščios finansuojamos vietos ir kt.;
- jei mieste yra daug mokyklų, gali būti rengiami atskiri žemėlapiai miesto ir rajono mokyklų būklei iliustruoti.

Žemėlapiams rengti rekomenduojame panaudoti kompiuterinę programą – Mokomoji geografinės informacijos sistema „Akis-M“ ir surinktą duomenų bazę.

1–12 pavyzdžiuose pateiktus žemėlapius galima parengti pagal žemiau spausdinamą aprašą. Kompiuteryje turi būti instaliuotos programos „Akis-M“ ir *Microsoft Power Point*.

Pasirenkame programą „Akis-M“.

Atsidarome bylą „Mokyklos“. Gautas vaizdas rodo visos Lietuvos mokyklų tinklą.

Parengtyse pasirenkame „didinimo“ klavišą.

Pažymime rajoną, kurio žemėlapi norėsime sukurti (spragtelime pelyte ant šio rajono). Didinamas šio rajono vaizdas. Kad geriau būtų ieškoti sluoksnių juostoje, pažymime „Miestų sluoksni“.

Didiname tol, kol pasiekiamo, kad per visą lapą būtų rajono ribos (jei mastelis netinka, patys pako-reguojame mastelių langelyje, pvz.: 250000).

Sutikriname mokyklų tipų sutartinį žymėjimą su turimais savo duomenimis.

Jei reikia, patiksliname mokyklų tipus naudojantis sluoksniais.

Užsifikuojame informaciją apie žemėlapio mastelį, nes to gali prisireikti orientuojantis atstumuose nagrinėjant vienos ar kitos mokyklos reorganizaciją.

Prieš kopijuojant žemėlapi, jei matome, kad nepatogiai išdėstyti miestelių pavadinimai, panaikin-kime sluoksni, kuris mums nepatogus.

Kopijuojame žemėlapi (vaizdas – kopijuoti – žemėlapi).

Uždarome programą „Akis-M“.

Atveriamą programą *Microsoft Power Point*.

Pasirenkama nauja skaidrė.

Žemėlapis įkeliamas į skaidrę (*Edit – Paste*).

Jei reikia, žemėlapis proporcingai padidinamas patempiant už kampo (po tokios operacijos at-spausdintas žemėlapis nebeturės mastelio, kurį buvome užfiksavę).

Padarome miestelių ar vietovių užrašus, jeigu jų buvo atsisakyta.

Nusikopijuojame žemėlapi į kitą skaidrę (tai bus nauja skaidrė, naudojama kitų žemėlapių kūri-mui).

Grįžtame prie pirmos skaidrės ir užrašome žemėlapio pavadinimą, pvz., „Rajono mokyklos“.

Sukuriame šio žemėlapio legendą. (Skirtingų spalvų ženklais pažymėtos skirtingų tipų mokyklos – šiuos ženklus perpiešiame į legendą ir užrašome reikšmes.

Parengtas rajono mokyklų tinklo žemėlapis, kuriame geometriniais sutartiniais ženklais pažymėtos mokyklos pagal tipus.

Rengiame kitą žemėlapi, kuriam naudojama surinkta informacija iš lentelių.

Nukopijuojame antrą skaidrę (jei bus daroma dar daugiau žemėlapių).

Dirbame su antra skaidre.

Susikuriame žemėlapio legendą, kurioje susižymime visus sutartinius ženklus.

Sutartinius ženklus, naudojamus žemėlapių kūrimui, susikuriame piešimo programos pvz., *Point* byloje.

Susikuriamos sutartinių ženklų grupės: geometriniai – pastatams žymėti, vaizdiniai – skirtingų spalvų figūros – skirtingų tipų mokykloms žymėti, diagraminiai ženklai – įvairių dydžių santykiams išreikšti.

Naudojantis sukurtais ženklais, juos perkeliame į žemėlapio legendą ir susikuriama legenda.

Perteikiame lentelėse, duomenų bazėse turimą informaciją sutartiniais ženklais, pažymėdami juos prie kiekvienos mokyklos žemėlapiuose.

Parengti žemėlapiai gali būti naudojami spausdintu pavidalu bei kompiuterinėse *Microsoft Pover Point* pateiktyse.

13 ir 14 pavyzdžiuose pateiktus žemėlapius galima parengti pagal žemiau spausdinamą aprašą.

Tokiam rajono žemėlapiui sukurti visų pirmą reikia turėti pagrindą – detalųjį geografinį (topografinį) rajono žemėlapią bei atlikti jo zonavimą. Be to, būtina turėti skenerį ir reikalingą programinę įrangą (pvz., *Paint Shop Pro 7.02*). *Paint Shop Pro* turi visus reikalingus vaizdų kūrimo ir redagavimo įrankius, tai gana paprasta ir profesionali programa daugiasluoksnei grafikai kurti. Bandomąją programos versiją (*30 day trial*) galima gauti gamintojo puslapyje adresu [www.jasc.com](http://www.jasc.com).

#### **Pirmas etapas – žemėlapių skenavimas.**

Paleidžiame *Paint Shop Pro* programą. Programai reikia nurodyti įrenginį, kuriuo bus importuojami duomenys, tad pasirenkame *File>Import>Twain>SelectSource*, atsiradusiame lange nurodome turimą skenerį, po to atliekame žemėlapių skenavimą bei importą. Skenavimo metu galima nurodyti tik dalį žemėlapių bei pakoreguoti spalvas. Nuskenuotas vaizdas toliau bus naudojamas kaip šablonas.

#### **Rajono zonų žemėlapių kūrimas.**

Nuskenuotame vaizde reikia pasirinkti vieną rajono zoną, tam mygtukų juostoje pasirenkame mygtuką *Selection* ir žemėlapyje pažymime reikiamą zoną. Tuomet nukopijuojame pasirinktą zoną į atmintį (pasirenkame *Edit>Copy*), kad paskui įterptume kaip naują paveiksluką: *Edit>Paste>AsNewImage*. Tokiu būdu gauname vienos zonos vaizdą tolimesniam apdorojimui.

#### **Rajono ribų bei tekstūros nustatymas.**

Mygtukų juostoje pasirenkame *Flood Fill*, o spalvų paletėje išsirenkame reikalingą spalvą (su pipete), stilių (*Style*) bei tekstūrą (*Texture*). Nustatyti rajono riboms įrankių juostoje pasirenkame mygtuką *Draw*, o lange *Tool Options - Draw* būtina nurodyti linijos stilių (*Line Style*), linijos storį (*Width*) bei linijos tipą (*Type*). Geriausiai riboms pažymėti tinka *Freehand Line*.

Tolesniam darbui reikia grįžti į pagrindinį sluoksnį (*Layer 1*), tame sluoksnių lange (*Layer Palette*) pasirenkame pirmą sluoksnį (*Layer 1*).

#### **Objektų ir teksto patalpinimas.**

Kai atlikti paruošiamieji darbai – sukurtos zonų ribos, žemėlapyje būtina pažymėti gyvenamąsias vietas bei mokyklas. Įrankių juostoje pasirenkame mygtuką *Paint Brush*, o lange *Tool Options - Paint Brush* pasirenkame teptuko tipą (*Brush*). Dukart paspaudus su pele ant reikiamo teptuko pavyzdžio, pasirodžiusiame lange galima pasirinkti papildomus parametrus. Pasirinkę teptuko dydį (*Size*) pažymime žemėlapyje reikiamus objektus.

Teksto rašymui įrankių juostoje pasirenkame mygtuką *Text*. Žemėlapyje pažymime vietą, kur reikės patalpinti įrašą ir atsiradusiame lange *Text Entry* įrašome reikiamą frazę. Lange galima pasirinkti reikiamą teksto šriftą, dydį, spalvą ir pan. Atlikus reikiamus veiksmus, pakeitimus patvirtiname mygtuku OK. Užrašo poziciją bei dydį galima koreguoti su pele. Būtina pažymėti, kad tekstas įrašomas į naują sluoksnį, tad tolesniam darbui su paveiksluku *Layer Palette* lange būtina grįžti į pirmą sluoksnį (*Layer 1*).

#### **Atstumų tarp objektų atvaizdavimas.**

Įrankių juostoje pasirenkame mygtuką *Draw*, o lange *Tool Options - Draw* nurodome linijos stilių (*Line Style*), storį (*Width*), bei tipą (*Line Type > Single Line*). Pasirinkta linija sujungus reikiamus objektus, užrašomi atstumai kilometrais. Tolesniam darbui būtina grįžti į pirmą lygį: *Layer Palette > Layer 1*.

#### **Projekto išsaugojimas.**

Kad turimą daugiasluoksnį vaizdą būtų galima redaguoti ateityje, jį būtina išsaugoti \*.psp formatu. Tam tikslui pasirenkame *File>SaveAs* ir nurodome failo vardą bei vietą diske, kur išsaugoti projektą. Kad projektą išsaugotume kaip paveiksluką (pvz., kad galėtume naudoti *MSOffice* programose), pasirenkam *File>SaveAs*. Atsiradusiame lange įrašome failo vardą ir pasirenkame formatą (*Save as Type*) – JPEG (\*.jpg).