

SUINTERESUOTIEJI ASMENYS IR DECENTRALIZACIJA  
Thomas Welsh ir Noel McGinn

## SUINTERESUOTIEJI ASMENYS IR DECENTRALIZACIJA

### Thomas Welsh ir Noel McGinn

**Suinteresuotieji asmenys** – tai asmenys arba grupės, turintys bendrą interesą konkrečioje veikloje ir jos pasekmėse arba kurių interesus ji paveiks. Organizaciniame kontekste visi veikėjai yra potencialūs arba pasyvūs suinteresuotieji asmenys.

#### **Švietime suinteresuotieji asmenys apima tokias skirtingas grupes kaip:**

- tėvų asociacijos,
- universitetai ir mokytojų rengimo institucijos,
- mokesčių mokėtojų asociacijos,
- mokytojų profesinės sąjungos,
- viešuosiuose pirkimuose dalyvaujantys tiekėjai,
- darbdavių organizacijos,
- leidybos įmonės,
- profesinės organizacijos,
- politinės partijos ir kiti.

Visoms šioms grupėms svarbu, kur bus priimami sprendimai dėl švietimo reikalų ir organizacijų, kurios dalyvauja švietimo paslaugų teikimo procese. Visos jos yra potencialūs suinteresuotieji asmenys.

Diskusijos dėl decentralizacijos pasiūlymo metu kai kurie dalyviai iš potencialių suinteresuotųjų asmenų tampa kinetiniai arba aktyviais suinteresuotaisiais asmenimis. Kinetiniai suinteresuotieji asmenys paprastai savo tikslų siekia tam tikros organizacijos ar institucijos kontekste. Šiame kontekste suinteresuotieji asmenys visą dėmesį sutelkia į konkrečius klausimus, kurie yra tiesiogiai susiję su jų interesais. Būtent čia dažnai „šokių partneriui mindomos kojos“, nes suinteresuotieji asmenys suformuoja koalicijas. Toks procesas gali turėti transformacinį poveikį, nes koalicijos atranda naujų interesų ir galimų poveikių. Transformacijos savo ruožtu sąlygoja organizacinio konteksto pokyčius.

#### **Aktyvus suinteresuotųjų asmenų dalyvavimas organizacinio planavimo ir sprendimo priėmimo procese padidina sėkmingo veiksmo tikimybę.**

1. Sprendimų priėmimą galima pagerinti padidinus informacijos kiekį apie numatomų programos naudos gavėjų interesų sritis, tikslus, išsipareigojimus ir apie alternatyvias priemones, kurios padėtų tuos interesus ir tikslus pasiekti, kartu laikantis savo išsipareigojimų. Pavyzdžiui, naujos mokymo programos kūrimo procese dalyvaujantys tėvai gali išpėti planuotojus apie jautrias temas, kurių reikėtų vengti. Mokytojai galbūt galės pasiūlyti alternatyvių programos organizavimo būdų.

## SUINTERESUOTIEJI ASMENYS IR DECENTRALIZACIJA Thomas Welsh ir Noel McGinn

2. Programų procesu ir rezultatais susidomėjusių grupių dalyvavimas leidžia geriau toms grupėms suprasti tikslus ir apribojimus, sustiprina bet kurios pasirinktos politikos strategijos pagrįstumą ir dažnai padeda mobilizuoti paramą politikai įgyvendinti.

**Decentralizacija** – tai pagrindinis būdas įtraukti suinteresuotuosius asmenis į sprendimų priėmimo procesą, tačiau ne visi suinteresuotieji asmenys visada yra vienodai aktyvūs.

Pavyzdžiui, ne siūlymas suteikti autonomiją aukštesnio lygio vidurinio lavinimo mokykloms, kurios rengia moksleivius universitetams, o pasiūlymas lokalizuoti pradinių mokyklų kontrolę patraukia kitų suinteresuotųjų asmenų grupių dėmesį. Pradinę mokyklą lanko visi vaikai, o stoti į universitetą rengiasi nedaug mokinių iš šeimų, gaunančių didesnes pajamas. Mokytojų profesinėms sąjungoms mažai rūpi sprendimai, susiję su vadovėlių klausimais, tačiau jiems ypač svarbūs sprendimai dėl atlyginimų ir perkėlimų. Centrinė vyriausybė siūlymų dėl vietinės mokyklų kontrolės mažiau baiminasi šalyse su etniškai homogeniška populiacija, nei vyriausybės šalyse su heterogeniška populiacija. Kita vertus, skatinimai decentralizuoti yra labiau įprasti šalyse, kur etninės, lingvistinės ar religinės grupės išsiugdė stiprą identitetą.

### **Kaip skirtingos suinteresuotųjų asmenų grupės reagoja į decentralizaciją?**

Suinteresuotųjų asmenų grupės interesai sprendimo priėmimo vietos atžvilgiu įgyja tris skirtingas formas, todėl galima išskirti tris kategorijas.

#### **1. Gamintojai**

Vienai iš suinteresuotųjų asmenų kategorijų rūpi sprendimai dėl švietimo proceso koncepcijos ir modelio, tame procese dalyvaujančio personalo rengimo ir jame naudojamos įrangos bei medžiagų gamybos. Didžiausias dėmesys skiriamas gebėjimui mokyti sukurti arba ugdyti. Šie suinteresuotieji asmenys yra vadinami gamintojais. Suinteresuotųjų asmenų grupei priklauso:

- Statybos įmonės,
- Įmonės, gaminančios mokomąją medžiagą, įskaitant vadovėlius,
- Uniformų, maisto ir kitų vartojimo prekių pardavėjai,
- Draudimo įmonės,
- Mokymo programų ir vadovėlių autoriai,
- Mokytojų rengimo institucijos, įskaitant universitetus,
- Universitetai ir konsultacinės įmonės, teikiančios techninės pagalbos paslaugas,
- Įmonės, rengiančios testus ir atliekančios testavimą,
- Vietinės ir tarptautinės agentūros, kurių gerovė priklauso nuo švietimo įstaigų gero ar blogo funkcionavimo.

Šie suinteresuotieji asmenys ypač rūpinasi švietimo proceso sąnaudų tiekimu arba gamyba. Dėl masto ekonomijos daugelis šių gamintojų yra nacionalinės

Pagal Thomas Welsh ir Noel McGinn (1999) *Decentralization of education: why, when, what and how?* Paryžius: UNESCO/Tarptautinis švietimo planavimo institutas

## SUINTERESUOTIEJI ASMENYS IR DECENTRALIZACIJA Thomas Welsh ir Noel McGinn

organizacijos (netgi šalyse su labai aukštu decentralizacijos lygiu). Jungtinėse Valstijose, kur mokyklos gali naudoti kokius tik nori vadovėlius, daugelis jų perka sukomplektuotus rinkinius visoms klasėms iš vieno penkių nacionalinių leidėjų.

### 2. Platintojai

Antroji interesų grupė visą dėmesį sutelkia į vietą, kur priimami sprendimai dėl turimo „produkto“ paskirstymo. Šie sprendimai yra susiję su švietimo prieinamumu ir mokomuoju procesu (įskaitant mokymosi vertinimą, kuris yra mokymo dalis). Suinteresuotuosius asmenis labiau domina sprendimai, kur statyti mokyklas, nei ar išvis mokyklos bus statomos. Sprendimai lemia tai, kas bus priimta, o kam teks palaukti. Pats mokymo procesas reikalauja daugiausiai mokytojų priimamų sprendimų įvairiu vykdomos netiesioginės kontrolės, kurią atlieka administratoriai, prižiūrėtojai ir kiti, lygiu.

Dar viena plati suinteresuotųjų asmenų kategorija yra platintojai. Ji apima tėvų grupes, mokytojų atstovus (tai yra profsąjungas), mokyklų vadovus ir valdančiąsias grupes, kurias riboja sprendimai dėl oficialaus mokymo programos taikymo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Skirtumas tarp švietimo gamybos ir platinimo yra naudingas tose šalyse, kur „privačioms“ mokykloms yra suteikta visiška autonomija, priimant sprendimus dėl mokymo, bet jos privalo vadovautis centralizuotai rengiama mokymo programa.

### 3. Vartotojai

Trečiajai, vartotojų, grupei rūpi, kur galima pritaikyti švietimo rezultatus. Švietimas keičia žmones, suteikdamas jiems naujų žinių, įgūdžių ir vertybių. Šios transformacijos gali atnešti naudos ir besikeičiantiems asmenims, ir tiems, kurie išlošia dėl geresnių žinių, įgūdžių ir vertybių. Studentai ir jų tėvai žinias ir diplomą sieja su galimybėmis siekti geresnio gyvenimo (bei su geresne gyvenimo kokybe). Darbdaviai mano, kad išsilavinę darbuotojai bus produktyvesni, tai yra duos daugiau pelno. Bažnyčia tikisi, kad švietimas parems etines ir moralines sistemas. Profesionalų bendruomenėms jos naudingos, nes pritraukia daugiau narių ir plečia žinių bazę.

Ši suinteresuotųjų asmenų grupė yra vadinama vartotojais, nes jie labiausiai rūpinasi vartojamąja išsilavinimo verte. Šie suinteresuotieji asmenys ypač domisi mokymo turiniu ir finansavimu. Visų pirma jiems labiausiai rūpi ne paties švietimo techniniai aspektai, o tai, kaip švietimas atitinka jų tikslus. Gamintojai, pavyzdžiui, rinkdamiesi vadovėlius, pirmenybę teiktų tokiems kriterijams kaip gaminio kokybė, kalbos paprastumas, o vartotojams tikriausiai labiau rūpėtų jų turinys. Darbdaviams svarbiau būtų, ne kiek valandų yra skiriama kiekvienai disciplinai, o kiek valandų buvo skiriama darbo įgūdžiams įgyti ir tobulinti.

Bet kuris asmuo ar grupė gali būti daugiau nei vienos šių suinteresuotųjų asmenų grupių nariu. Pavyzdžiui, asmuo gali būti vienas iš studento tėvų (vartotojas)

Pagal Thomas Welsh ir Noel McGinn (1999) *Decentralization of education: why, when, what and how?* Paryžius: UNESCO/Tarptautinis švietimo planavimo institutas

## SUINTERESUOTIEJI ASMENYS IR DECENTRALIZACIJA

Thomas Welsh ir Noel McGinn

ir dirbti Švietimo ministerijoje (gamintojas ir platintojas). Statybų įmonės savininkas yra gamintojas, bet kartu gali būti ir vartotojas, kuriam rūpi jo samdomų darbuotojų žinių kokybė. Šie interesai išryškės skirtingu laiku, priklausomai nuo sprendimo priėmimo proceso arba ciklo.

Suinteresuotųjų asmenų dalyvavimas decentralizacijos procese skiriasi priklausomai nuo keliamų užduočių

Bendrus visų suinteresuotųjų asmenų interesus galima būtų suskirstyti į grupes pagal tai, kokius uždavinius kelia organizacija, kurią įtakoja svarstomas klausimas. Švietimo organizacijoms svarbios keturios pagrindinių užduočių grupės. Šias užduotis galima būtų sąlyginai pavadinti priėmimu, išsaugojimu, skirstymu ir įdarbinimu.

### Švietimo organizacijos:

- Verbuoja, renkasi ir priima studentus,
- Stengiasi, kad jie išliktų sistemoje pakankamai ilgai, kad pajustų transformacijos poveikį,
- Skirsto juos į skirtingas klases ir lygius bei
- Patvirtina jų tinkamumą ir priskiria juos didesnei bendruomenei (jos institucijoms).

Platūs suinteresuotųjų asmenų interesai įgauna konkrečią formą, priklausomai nuo to, kokia užduočių rūšis yra svarstoma. Decentralizacijos klausimas turi įtakos kiekvienai šių užduočių. Kai kurie suinteresuotieji asmenys siekia decentralizacijos, norėdami didesnio švietimo pasiekiamumo. Gamintojai turi tiesioginės naudos iš švietimo plėtros ir dėl šios priežasties tikriausiai bus linkę tokius siūlymus remti. Šiuos suinteresuotuosius asmenis galima pasitelkti, siekiant paramos didesnio švietimo prieinamumo projektams. Gamintojus taip pat domins decentralizacijos strategijos, turinčios įtakos besimokantiesiems išlaikyti sistemoje, nes didesnis besimokančiųjų išlaikymas trumpalaikėje perspektyvoje lemia didesnę bendrą besimokančiųjų skaičių sistemoje.

Platintojų grupei priskiriami suinteresuotieji asmenys labiau domisi strategijomis, kurios turi įtakos veiklai, susijusiai su besimokančiųjų išlaikymu ir klasifikavimu sistemos viduje. Pavyzdžiui, mokytojai visu pirma domisi tais klausimais, kurie yra susiję su švietimo „platinimo“ klausimais, tai yra su tuo, kaip jie dirba su mokiniais. Šie klausimai dažnai yra apibrėžiami kokybės prasme, bet visų pirma yra susiję su darbu, kurį turi atlikti mokytojas. Daugelis mokytojų profsajungų yra įsteigtos, kaip manoma, siekiant visų pirma užtikrinti tinkamas darbo sąlygas ir užmokestį už mokytojų darbą, bei apsaugoti jų darbo vietas. Švietimo sistemos vadovus taip pat gali jaudinti kokybė, tačiau jie ir vėl savo dėmesį sutelks į tai, kaip atliekamas švietimo darbas, tai yra į platinimo procesą.

Kai kurios grupės, kurios atrodo besidominčios platinimo klausimais, pavyzdžiui, tos, kurios siekia didesnio švietimo efektyvumo, iš tiesų visų pirma rūpinasi gamybos procesu. Nors kokybės gerinimui yra pritariama, beveik visos strategijos, kurias remia šie suinteresuotieji asmenys numato daryti tą patį, turint

Pagal Thomas Welsh ir Noel McGinn (1999) *Decentralization of education: why, when, what and how?* Paryžius: UNESCO/Tarptautinis švietimo planavimo institutas

#### SUINTERESUOTIEJI ASMENYS IR DECENTRALIZACIJA

Thomas Welsh ir Noel McGinn

mažiau, o ne daryti daugiau, turint tiek pat. O štai mokytojus galima suburti daryti daugiau, turint tiek pat – taip nutiko su mokyklų valdymo strategijomis, kurios leido pagerinti mokytojo darbą ir mokinių mokymąsi, nepadidinant mokytojams užmokesčio. Susiklosčius tokioms aplinkybėms, mokytojams suteikiama teisė reikšti savo svarią nuomonę dėl švietimo gamybos, o ne tik dėl platinimo.

Nors tėvai yra švietimo vartotojai, decentralizacijos teikiama nauda nėra visiems vienoda. Neturtingoje šalyje, kur dar nebuvo įgyvendintas visuotinis švietimas, mažas pajamas gaunančius tėvus atstovaujanti asociacija svarbiausiu tikslu manys esant galimybę lankyti bet kokią mokyklą. Tikėtina, kad jie priešins decentralizacijos projektams, kurie nedidins finansavimo mokykloms statyti ir mokytojams samdyti. Tuo tarpu asociacijos, atstovaujančios vidutines ir didesnes pajamas gaunančių tėvų interesus, gali pritarti decentralizacijos politikai, kuri padidins aukštesnės kokybės mokymo pasiekiamumą, bet nepadidins bendro mokyklų skaičiaus.

Darbdaviai taip pat nėra vieninga grupė, be to, nuolat kinta ir jų pozicija švietimo vertės klausimu. Darbdaviai, kuriems reikalingi žemesnės kvalifikacijos darbuotojai, paprastai pritaria strategijoms, kurios skatina generuoti absolventus, įgijusius pagrindinių įgūdžių. Kai nedarbo lygis šalyje aukštas, darbdaviai dažniausiai yra linkę siekti mažinti švietimui skiriamą finansavimą. Jie gali pritarti decentralizacijos politikai, kuri sumažins valstybės (kartu ir jų pačių, kaip mokesčių mokėtojų) mokėjimų našta. Darbuotojai, kuriems reikalingi aukštos kvalifikacijos darbuotojai, yra linkę pritarti decentralizacijos projektams, kurie žada pagerinti žinių ir įgūdžių lygį, netgi jei tai reiškia, kad absolventų skaičius nebus didesnis. Tuo pat metu jie tikriausiai bus linkę pritarti, kad vertinimas ir standartų nustatymas turi būti vykdomas centralizuotai.

Efektyvumas visų pirma rūpi toms grupėms, kurios nori išlaikyti tą patį arba sumažinti švietimo finansavimą. Vartotojų grupės, remiančios decentralizacijos reformas dėl didesnio efektyvumo, gali siekti perkelti resursus iš vieno švietimo lygio į kitą arba iš švietimo į kurį nors kitą sektorių.

(Išversta naudojant Švietimo ir mokslo ministerijos programų įgyvendinimui skirtas lėšas.  
Teirautis: Rasa Šnipienė, tel. 868 626 236)