



## Pagrindiniai klausimai:

■ Kokie iššūkiai aktualiausi Lietuvos švietimui?

■ Kaip finansuojama švietimo sistema?

■ Kaip mokyklų sistemoje paskirstomi ištekliai?

■ Ar tikslingai mokyklos naudoja turimus išteklius?

■ Kaip gerinami išteklių valdymo gebėjimai?

■ Kiek savarankiškos ir atskaitingos yra mokyklos valdydamos ištekliai?

## KAIP VALDOMI, PASKIRSTOMI IR NAUDOJAMI ŠVIETIMO IŠTEKLIAI?

Švietimo ištekliai – tai finansiniai, materialieji ir žmogiškieji ištekliai, kuriuos naudojant užtikrinama ugdymo kokybė. Siekiant gerinti visų mokinių pasiekimų rezultatus ir mažinti įvairių mokinių grupių pasiekimų skirtumus, daug dėmesio telkiama tam, kad ištekliai būtų skirti geresniam mokinių mokymuisi, ugdymui organizuoti. Sėkmingą švietimo įstaiigos veiklą lemia pedagogai, jų žinios, motyvacija, patirtis, noras ir gebėjimas tobulinti savo kvalifikaciją atsižvelgiant į vykstančius pokyčius. Didžiausią finansinių švietimo išteklių dalį sudaro biudžetinės lėšos ir jos turi būti naudojamos skaidriai, efektyviai ir veiksmingai. Visuose švietimo sistemos lygmenyse švietimo politikams ir lyderiams kyla sunkumų pritraukiant išteklius – tiek finansinius, tiek žmogiškuosius, juos išlaikant (pedagogų kvalifikacija, mokymo priemonės ir pan.) ir paskirstant (finansai, personalo vadyba ir pan.).

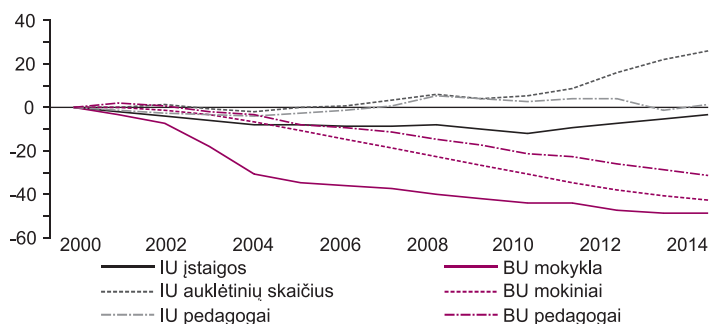
### Pagrindinės išvados:

- Didžiausias iššūkis, su kuriuo šiuo metu susiduria švietimo sistema, yra **mokinių mažėjimas**. Ypač kaimo vietovėse, kur 2000–2014 m. mokinių skaičius bendrojo ugdymo mokyklose sumažėjo net 53,6 proc. (mieste – 39,5 proc.). Tačiau pastebimas 1–6 metų gyventojų skaičiaus augimas: 2009–2015 m. jis padidėjo 5 proc.
- Mažėjant mokinių skaičiui, kartu mažėja ir **mokytojų skaičius** bei jų darbo krūvis. Vidutinis mokytojų amžius kasmet ilgėja, o jaunų mokytojų dalis mokyklose labai maža (iki 30 metų mokytojų dalis – 5 proc.). Švietimo įstaiigų vadovų ir pedagogų vyrų dalis bendrojo ugdymo mokyklose, ypač ikimokyklinio ugdymo įstaiigose, yra labai maža.
- Didžiausią **mokyklų išlaidų** dalį sudaro darbo užmokestis – 80,2 proc. bendrojo ugdymo mokyklose ir 72 proc. ikimokyklinio ugdymo įstaiigose.
- **Mokinio krepšelio** principas skatina mokyklas konkuruoti ir kuria švietimo paslaugų įvairovę. 2015 m. padidinus mokinio krepšelį jis sieks 980 eurų. Tačiau retai gyvenamose vietovėse mokyklas lanko labai mažas mokinių skaičius, todėl ugdymui jose vos užtenka krepšelio lėšų. Siūloma mokinio krepšelį keisti klasės krepšeliu, kuris suteiktų finansinį stabilumą mokyklai, iš jos pasitraukus vienam ar keliems mokiniams.
- Skyrus valstybės lėšas **neformaliajam vaikų švietimui**, vienam vaikui, dalyvaujančiam neformaliojo vaikų švietimo programoje, rekomenduojama lėšų suma padidės iki 15 eurų mokiniui per mėnesį.
- Šalyje kasmet mažėjant mokinių skaičiui, reikia taip pertvarkyti **mokyklų tinklą**, kad nenukentėtų vaikų ugdymo kokybė. Mažoms kaimo mokykloms sunku išsilaikyti finansškai, jos uždaromos, tad mokykla tolsta nuo vaiko. Todėl kaimo vietovėse stengiamasi išlaikyti mažų pradinio ugdymo programą vykdančių mokyklų tinklą, kad mokykla būtų arčiau vaiko. Aukštesniųjų klasių mokiniams organizuojamas vežiojimas iki artimiausios geriau aprūpintos mokyklos (kai kurios iš jų yra sujungtos), galinčios suteikti kokybiškesnį išsilavinimą.
- Išorinio vertinimo duomenys atskleidžia, kad strateginis mokyklos valdymas vertinamas kaip viena iš geriau vertinamų mokyklų veiklos sričių (įvertinimo vidurkis – 2,58), tačiau 27,3 proc. vertintose mokyklose personalo darbo organizavimas, o 38,4 proc. – materialinių išteklių valdymas yra tobulintinas. Būtina tobulinti **išteklių valdymo gebėjimus** naudojantis Lietuvos aukštųjų mokyklų, švietimo centrų ar kitų įstaiigų organizuojamais kvalifikacijos tobulinimo kursais.
- Kadangi dauguma Lietuvos ugdymo įstaiigų yra biudžetinės įstaiigos, jų teisės aktuose įtvirtinta tvarka apriboja **finansinį savarankiškumą**, nesudaro galimybes įstaiigų vadovams savarankiškai ir efektyviai vykdyti veiklą, trukdo reikštis lyderystei ir iniciatyvumui.

## KOKIE IŠŠŪKIAI AKTUALIAUSI LIETUVOS ŠVIETIMUI?

Bene didžiausias iššūkis, su kuriuo šiuo metu susiduria švietimo sistema, yra **mokinių mažėjimas**. Šalies gyventojų skaičius dėl emigracijos ir mažėjančio gimstamumo kasmet mažėja: 2000 m. pradžioje Lietuvoje gyveno 3,51 mln., 2014 m. – 2,94 mln. žmonių, t. y. 16,2 proc. mažiau. Bendrojo ugdymo mokyklų mokinių per tą patį laikotarpį sumažėjo 42,9 proc. (žr. 1 pav.). Sparčiausiai mažėjo bendrojo ugdymo mokyklų skaičius (ypač 2002–2004 m.); mokinių skaičius mažėjo labiau nei mokytojų. Taip pat per minėtą laikotarpį kaime bendrojo ugdymo mokinių skaičius sumažėjo net 53,6 proc., mieste – 39,5 proc.

1 pav. Ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo mokyklų, mokinių ir pedagogų tendencijos\* 2000–2014 m.



\* 2000 m. reikšmės prilygintos 0 proc.

Duomenų šaltinis: LSD

Pastaraisiais metais auga 1–6 metų gyventojų skaičius (2009–2015 m. jis padidėjo 5 proc.). Nuo 2010 m. kasmet daugiau vaikų dalyvauja ikimokykliniame ugdyme, daugėja ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų. Tačiau ikimokyklinio ugdymo pedagogų skaičius nuo 2000 m. svyruoja nestipriai.

Šiuo metu **mokytojo profesijai** kyla nemenkų sunkumų. Gambiausi abiturientai nesirenka pedagoginių studijų ir tik 15 proc. baigusiujų pedagogines studijas nusprendžia dirbti mokytojais. Pedagogų bendruomenė senėja, vidutinis bendrojo ugdymo mokyklų mokytojo amžius 2014 m. buvo 46 metai, ikimokykli-

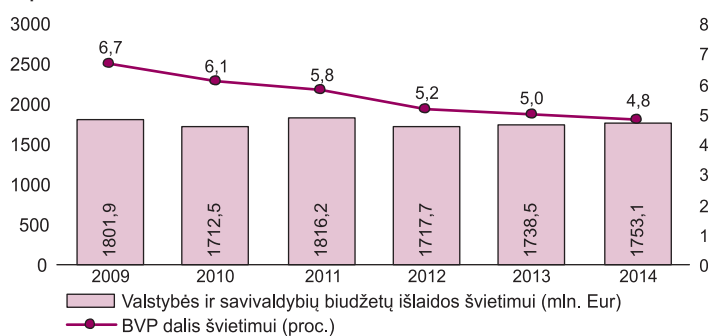
nio ugdymo įstaigų – 47 metai (atitinkamai 2009 m. – 43 ir 45 metai). Bendrojo ugdymo mokyklose jaunų (iki 30 metų) mokytojų dalis labai maža – 2014 m. ji siekė tik 5 proc., o vyresnių nei 59 metų – 11,3 proc. Todėl yra tikimybė, kad po 10 metų bus juntamas mokytojų stygius, jei per šį laikotarpį „neužaus“ nauja kompetentingų mokytojų karta. Dar viena siekiamybė – pritraukti vyrų mokytojų į mokyklas. 2014 m. bendrojo ugdymo mokyklų 1–4 klasių vyrų mokytojų dalis siekė tik 2 proc., 5–12 ir I–IV gimnazijų klasių – 15,7 proc.

Lyginant Europos šalių gyventojų išsilavinimą, Lietuvos gyventojai – tarp labiausiai išsilavinusių. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2014 m. 56,6 proc. 25–64 metų asmenų išsilavinimas buvo vidutinis (ISCED 3–4), 36,7 proc. – aukščiausias (ISCED 6–8) ir tik 6,7 proc. – žemesnis (ISCED 0–2). Taip pat 18–24 metų asmenų, kurie neturi vidurinio išsilavinimo ir nesimoko, dalis kasmet mažėja. 2014 m. tokių asmenų dalis siekė 5,9 proc. (2009 m. – 8,7 proc.). Tačiau tarptautinių tyrimų duomenys atskleidžia, kad Lietuvos mokinių pasiekimai nėra džiuginantys.

**Ketvirtos klasės mokinių pasiekimai** matematikos ir gamtos mokslų srityse (TIMSS), taip pat skaitymo gebėjimai (PIRLS) yra aukšti (aukštesni už dalyvavusių šalių vidurkį). Tačiau **aštuntos klasės mokinių ir penkiolikmečių** rezultatai kur kas prastesni: matematikos ir gamtos mokslų srityse (TIMSS), matematinio ir gamtamokslinio raštingumo, taip pat skaitymo (PISA) rezultatai yra žemesni nei dalyvavusių šalių vidurkis. Be to, didelė dalis penkiolikmečių neperžengia minimalaus pasiekimų gebėjimų antrojo lygmens.<sup>1</sup> 2012 m. PISA tyrime matematinio raštingumo antrojo lygmens nepasiekusių mokinių dalis sudaro net 26 proc., skaitymo – 21,2 proc., gamtamokslinio raštingumo – 16,1 proc. Tyrimai atskleidžia vaikinų ir merginų gebėjimų skirtumus, ypač skaitymo srityje (PIRLS 2011 parodė, kad 4 klasėje berniukų ir mergaičių rezultatų skirtumas siekia 18 taškų, o PISA 2012 – penkiolikmečių šie rezultatai skiriasi net 55 taškais).

## KAIP FINANSUOJAMA ŠVIETIMO SISTEMA?

2 pav. Švietimo finansavimas 2009–2014 m.



Duomenų šaltinis: ŠMM

Atsigaunant Lietuvos ekonomikai ir ūkiui nuo 2009 m., nors švietimui iš nacionalinio biudžeto skiriama panaši lėšų suma, jos lyginamoji su bendru vidaus produktu (BVP) dalis kasmet mažėja (žr. 2 pav.). 2014 m. švietimui buvo skirta 1753,1 mln. Eur ir tai sudarė 4,8 proc. BVP.

2013 metais patvirtintoje *Valstybinėje švietimo 2013–2022 metų strategijoje*<sup>2</sup> pabrėžiama, kad „itin svarbu išlaikyti Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacijos (UNESCO)<sup>3</sup>, taip pat OECD<sup>4</sup> rekomenduojamą ne mažesnę negu 6 procentų bendrojo vidaus produkto valstybės biudžeto dalį švietimui ir paisyti Europos Tarybos rekomendacijos<sup>5</sup> dėl 2013 m. Lietuvos nacionalinės refor-

<sup>1</sup> PISA tyrime apibrėžti 6 pasiekimų lygmenys. 2 lygmuo laikomas minimaliu gebėjimų lygmeniu, 5 ir 6 – aukščiausių gebėjimų lygmenys.

<sup>2</sup> Lietuvos Respublikos Seimo 2013 m. gruodžio 23 d. nutarimas Nr. XII-745 „Dėl valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos patvirtinimo“.

<sup>3</sup> The Dakar Framework for Action. Education for All: Meeting our Collective Commitments. UNESCO: France, 2000, p. 40. Internetė: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121147e.pdf>.

<sup>4</sup> Education at a Glance 2012: Highlights. OECD, 2012, p. 46. Internetė: <http://www.oecd.org/edu/highlights.pdf>.

<sup>5</sup> Europos Sąjungos Tarybos 2013 m. birželio 29 d. rekomendacijos Nr. COM(2013) 365 final „Dėl 2013 m. Lietuvos nacionalinės reformų programos“, p. 4. Internetė: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/csr2013\\_lithuania\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/nd/csr2013_lithuania_lt.pdf).

mų programos, kurioje nurodoma didinti išlaidų dalį moksliniams tyrimams ir švietimui.“ *Strategijoje* užsibrėžtas siekis, kad 2022 m. nacionalinės išlaidos švietimui kaip BVP dalis sieks 6 proc.

2014 m. Lietuvoje švietimui ir mokslui iš nacionalinio biudžeto buvo skirta 1753,1 mln. Eur (žr. 1 lentelę). Daugiau nei pusė (54,5 proc.) šios sumos teko ikimokykliniam ir bendrajam ugdymui. Beveik visas valstybinis ugdymo finansavimas tenka valstybinėms bendrojo ugdymo mokykloms, nes nevalstybinėse mokyklose 2014 m. mokėsi tik 2,9 proc. mokinių.

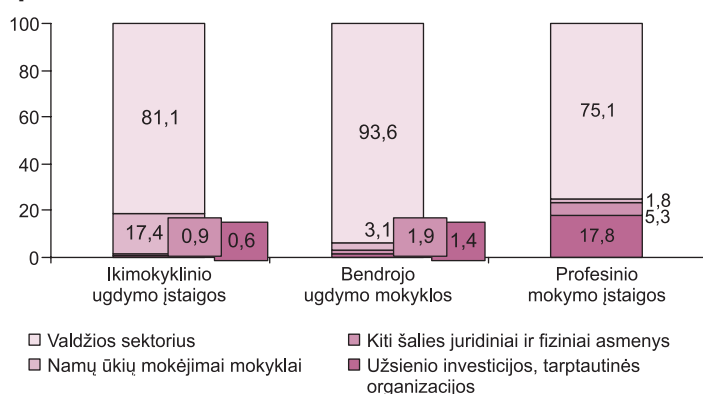
1 lentelė. Valstybės ir savivaldybių biudžetų išlaidos švietimui 2014 m.

	Suma (mln. Eur)	Dalis (proc.)
Ikimokyklinis ugdymas	225,7	12,9
Priešmokyklinis, pradinis, pagrindinis ir vidurinis ugdymas	729,6	41,6
Profesinis mokymas	89,6	5,1
Aukštojo mokslo studijos	226,2	12,9
Neformalusis vaikų ir suaugusiųjų švietimas	125	7,1
Moksliniai tyrimai ir plėtra švietimo srityje	57,9	3,3
Papildomos paslaugos ir kiti su švietimu susiję reikalai	299,1	17,1
<b>Iš viso</b>	<b>1753,1</b>	<b>100,0</b>

Duomenų šaltinis: LSD

Pagrindinis Lietuvos švietimo finansavimo šaltinis yra nacionalinis (valstybės ir savivaldybių) biudžetas. 2014 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigų 81,1 proc. finansavimo sudarė nacionalinės lėšos, bendrojo ugdymo mokyklų – net 93,6 proc. (žr. 3 pav.). Kiek mažesnė nacionalinio finansavimo dalis tenka profesinio mokymo įstaigoms (75,1 proc.). Joms gana didelę dalį (17,8 proc.) lėšų skiria užsienio institucijos ir tarptautinės organizacijos.

3 pav. Mokyklų lėšos ir pajamos pagal šaltinius 2014 m. (proc.)



Duomenų šaltinis: LSD

Ikimokyklinio, priešmokyklinio<sup>6</sup> ir bendrojo ugdymo programoms įgyvendinti taikomas lėšų skyrimo vienam mokiniui principas – **mokinio krepšelis**. Mažėjant bendrojo ugdymo mokinių skaičiui – mažėja lėšų mokinio krepšeliui finansuoti. Tačiau nuo

2014 m. nepanaudotos lėšos dėl mokinių skaičiaus mažėjimo buvo paliktos švietimo sistemai. Todėl 2014 m. didėjo mokinio krepšelis (nuo 958,6 iki 969,6 Eur), o 2015 m., padidinus mokinio krepšeljį 10,43 Eur, jis sieks 980 Eur. Vadovaujantis *Mokinio krepšelio lėšų apskaičiavimo metodika*<sup>7</sup> didesnis krepšelis skiriamas kaimo, mažoms mokykloms (mažiau nei 400 mokinių), mokiniams, turintiems specialiųjų ugdymosi poreikių, tautinių mažumų mokiniams ir pan. Dėl to savivaldybių su mažomis kaimo mokyklomis mokinio ugdymui tenka kur kas daugiau lėšų nei didmiesčio.

Dėl nuolat **mažėjančio mokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus** ir labai **netolygaus mokyklų ir klasių dydžio** sunku mokinio krepšeliu pagrįstą lėšų skirstymą padaryti optimalų, o retai gyvenamų vietovių mokykla lanko toks mažas mokinių skaičius, kad vos užtenka lėšų ugdymui. Siūloma keisti ugdymo finansavimo principą: mokinio krepšeljį keisti klasės krepšeliu. Manoma, kad klasės krepšelis suteiktų finansinį stabilumą mokyklai: jei iš mokyklos pasitrauktų vienas ar keli mokiniai, mokykla vis tiek neprarastų pinigų už tuos mokinius. Tačiau klasių dydžiai yra labai netolygūs (ypač miesto ir kaimo pradinėse klasių – nuo 9,4 mokinio klasėje kaime iki 18,6 – mieste). Nuo 2016 m. sausio 1 d. bus išbandoma eksperimentinė „klasės krepšelio“ metodika.

**Mokyklos ūkio lėšos** skirtos netiesiogiai su švietimo procesu susijusioms veikloms finansuoti: mokyklos ūkiui valdyti ir naudoti, mokiniams vežioti ir kt. Lėšas savo numatyta tvarka skiria mokyklos savininko teises bei pareigas įgyvendinanti institucija (valstybinėms mokykloms – Švietimo ir mokslo ministerija iš patvirtintų valstybės biudžeto asignavimų, savivaldybių mokykloms – savivaldybės iš savivaldybių biudžetų, nevalstybinėms mokykloms – steigėjas iš privačių lėšų).

Išlaidos vienam mokiniui skiriasi ir pagal mokymo įstaigos tipą. 2014 m. vidutiniškai vieno mokinio ugdymas valstybei daugiausiai kainavo profesinio mokymo įstaigose (2,8 tūkst. Eur per metus), kiek mažiau – ikimokyklinėse įstaigose (2,4 tūkst. Eur) ir bendrojo ugdymo mokyklose (2,2 tūkst. Eur).

**Mokinių tėvų indėlis** remiant švietimą nėra didelis: bendrojo ugdymo mokyklose – 3,1 proc., profesinio mokymo įstaigose – 1,8 proc. (žr. 3 pav.). Kiek kitokia padėtis ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Čia tėvų finansinio indėlio dalis siekia 17,4 proc. Taip pat tėvai ir kiti rėmėjai į mokyklos fondą savanoriškai gali pervesti 2 proc. pajamų mokesčio sumos, skiriamos pagal *Labdaros ir paramos įstatymą* (1993)<sup>8</sup>. Nevalstybinėse mokyklose tėvai moka mokestį už ugdymą ir papildomas paslaugas, kurios numatomos mokinio sutartyje su mokykla.

Namų ūkių išlaidos švietimui nedidelės: 2012 m. vienam šeimos nariui jos vidutiniškai sudarė 2,3 Eur per mėnesį ir buvo mažesnės už išlaidas tabakui (2,5 Eur) ar alkoholiniams gėrimams (6,0 Eur). Dalį gyventojų išlaidų švietimui sudaro šešėlinio švietimo išlaidos. Tarptautinio korepetitoravimo tyrimo duomenimis,

<sup>6</sup> Iš mokinio krepšelio lėšų finansuojama 4 ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo valandos per dieną (20 valandų per savaitę). Kita ugdymo valandų dalis finansuojama iš savivaldybių biudžeto.

<sup>7</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. rugpjūčio 28 d. nutarimas Nr. 790 „Dėl mokinio krepšelio lėšų apskaičiavimo ir paskirstymo metodikos patvirtinimo“ (Žin., 2013, Nr. 94-4699).

<sup>8</sup> Labdaros ir paramos įstatymas. Lietuvos Respublikos Seimo 1993 m. birželio 4 d. nutarimas Nr. I-172 (Žin., 1993, Nr. 21-506).

2004–2005 m. m. Lietuvoje 61,9 proc. pirmo kurso studentų 12-oje (arba IV gimnazijų) klasėje papildomai mokėsi pas privačius korepetitorius. Mokslo ir studijų stebėsenos ir analizės centro 2014 m. tyrimo „Studijų kokybė Lietuvoje: suinteresuotų šalių požiūris“<sup>9</sup> metu atlikta mokinių apklausa atskleidė, kad bent vieną korepetitorių turi 36 proc. mokinių.

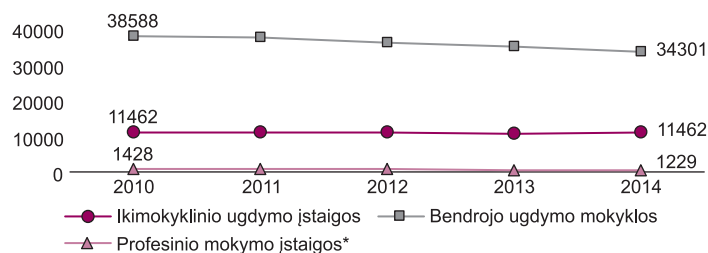
Dar vienas švietimo finansavimo šaltinis yra **Europos Sąjungos struktūriniai fondai**. Šią paramą gali gauti tiek valstybinės, tiek nevalstybinės mokyklos; ji gali būti skiriama ir ugdymo, ir ne ugdymo reikmėms. Šiuo metu dauguma švietimo projektų finansuojami arba numatomi finansuoti ES struktūrinės paramos lėšomis.

## KAIP MOKYKLŲ SISTEMOJE PASKIRSTOMI IŠTEKLIAI?

### Žmogiškieji ištekliai

2010–2014 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigų **pedagoginių darbuotojų** skaičius (be vadovų) kito nedaug, o bendrojo ugdymo mokyklose ir profesinio mokymo įstaigose (be profesijų mokytojų) sumažėjo daugiau nei dešimtadaliu (atitinkamai 11,1 proc. ir 13,9 proc.) (žr. 4 pav.). 2014 m. vidutinis ikimokyklinio ugdymo įstaigos pedagogo amžius buvo 47 metai, bendrojo ugdymo mokyklų – 46 metai. Švietimo įstaigose gerokai didesnę pedagoginių darbuotojų dalį sudaro moterys. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2014 m. bendrojo ugdymo mokyklų priešmokyklinio ugdymo klasių vyrų mokytojų dalis siekė vos 0,2 proc., 1–4 klasių – tik 2 proc., 5–12 ir I–IV gimnazijų klasių – 15,7 proc. Profesinio mokymo įstaigose mokytojų (be profesijų mokytojų) vyrų dalis siekė 17,5 proc.

4 pav. **Pedagogų (be vadovų) skaičius švietimo įstaigose**



\* Be profesijų mokytojų

Duomenų šaltinis: LSD

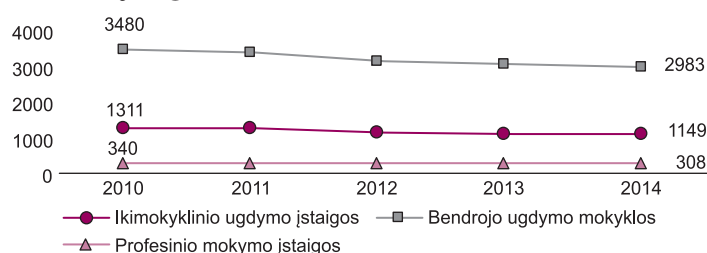
2010–2014 m. bendrojo ugdymo mokyklose **pagalbą teikiančių pedagoginių darbuotojų** padaugėjo 5,7 proc. Pagalbos personalas – specialieji pedagogai, psichologai, socialiniai pedagogai – mokyklose teikiantys profesinio orientavimo ir švietimo informacinę pagalbą, psichologinę, socialinę pedagoginę, specialiąją pedagoginę ir specialiąją pagalbą.

2010–2014 m. **vadovų** (įskaitant pavaduotojus) skaičius ikimokyklinio ugdymo įstaigose sumažėjo 12,4 proc., bendrojo ugdymo mokyklose – 14,3 proc., profesinio mokymo įstaigose – 9,4 proc. (žr. 5 pav.). Vidutinis ikimokyklinio ugdymo įstaigų, bendrojo ugdymo mokyklų, profesinio mokymo įstaigų

švietimo finansiniai ištekliai paskiroje mokykloje ar vietos lygmens švietimo ištekliai nėra tiesiogiai siejami su ugdymo (švietimo) rezultatais. Vis dėlto didesnis efektyvumas ar geresni ugdymo rezultatai mokyklai netiesiogiai atneša finansinę naudą: mokyklos, kurios yra patrauklios tėvams ir mokiniams ir turi mokinių skaičiumi dideles klases, gauna daugiau mokinio krepšelio lėšų, tenkančių vienam mokytojui. Investicijų į švietimą dydis neturi tiesioginės įtakos mokinių pasiekimams ar ugdymo kokybei, tad vis dažniau pabrėžiamas švietimo išteklių (pedagogų paskirstymas, kvalifikacija, mokymo priemonės, mokyklų pastatai ir kt.) naudojimo tikslingumas ir efektyvumas.

direktorių amžius yra 54 metai. Direktorių pavaduotojai yra kiek jaunesni – vidutinis amžius yra 50 metų. Taip pat švietimo įstaigoms kur kas dažniau vadovauja moterys. 2014 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigose vadovų vyrų buvo tik 0,4 proc., bendrojo ugdymo mokyklose – 19,5 proc., profesinio mokymo įstaigose – 35,1 proc.

5 pav. **Mokyklų vadovų (įskaitant pavaduotojus) skaičius švietimo įstaigose**



Duomenų šaltinis: LSD

### Materialieji ištekliai

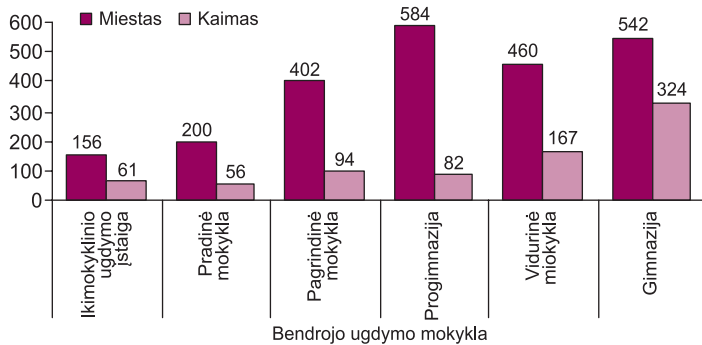
**Mokyklų tinklas** kuriamas taip, kad būtų plėtojama švietimo įvairovė, užtikrinamas mokymosi prieinamumas visiems vaikams ir jaunuoliams, įskaitant turinčius specialiųjų ugdymosi poreikių, užtikrinamas mokymasis valstybine kalba, laiduojamas mokymasis tautinės mažumos kalba ir kt. 1999 m. Lietuvoje pradėta bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarka, kurią paskatino poreikis efektyviau naudoti bendrajam ugdymui skirtas lėšas ir būtinybė užtikrinti kokybišką bendrąjį ugdymą kiekvienam vaikui. Didžiausias pastarųjų metų **mokyklų sistemos struktūros** pokytis – sumažintas bendrojo ugdymo mokyklų tipų skaičius. 2011 m. iš 13 mokyklų tipų liko tik 5 (pradinė mokykla, progimnazija, pagrindinė mokykla, vidurinė mokykla, gimnazija). Atsirado naujas mokyklos tipas – progimnazija. Buvo numatyta, kad nuo 2015 m. rugsėjo 1 d. nebeliks ir ilgojo, apimančio tris programų pakopas, vidurinės mokyklos tipo (2014–2015 m. m. veikė 152 vidurinės mokyklos), tačiau Lietuvos Respublikos Seimui priėmus Švietimo įstatymo pataisas<sup>10</sup>, vidurinių mokyklų pertvarka atidedama iki 2017 m. rugsėjo 1 d.

<sup>9</sup> Internetė: [http://www.mosta.lt/images/leidiniai/Studiju\\_kokybe\\_Lietuvoje\\_suinteresuotu\\_saliu\\_poziuris.pdf](http://www.mosta.lt/images/leidiniai/Studiju_kokybe_Lietuvoje_suinteresuotu_saliu_poziuris.pdf).

<sup>10</sup> Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymo Nr. XI-1281 3 straipsnio pakeitimo įstatymas. Lietuvos Respublikos Seimo 2015 m. birželio 30 d. nutarimas Nr. XII-1909 (Teisės aktų registras, 2015-07-09, Nr. 2015-11181).

Minėta, kad mokyklos dydis yra vienas iš kriterijų, lemiančių mokinio krepšelio dydį. Mokyklų dydis priklauso nuo mokyklos paskirties, jos vykdomų programų, nuo to, kokioje vietovėje yra mokykla. Kaimo mokyklos yra palyginti mažos; lyginant su miesto mokyklomis vidutinis vaikų skaičius kaimo mokykloje skiriasi net kelis kartus (žr. 6 pav.). Labiausiai skiriasi progimnazijų dydis (7,1 karto), tačiau kaimo vietovėje yra tik 2 iš 92 progimnazijų.

6 pav. Vidutinis mokinių skaičius švietimo įstaigose\* pagal vietovę 2014 m.



\* Neįtrauktos specialiosios, sanatorinės ir suaugusiųjų mokyklos

Duomenų šaltinis: ŠVIS

Kaimo bendruomenėms ypač aktualios problemos, kylančios dėl mažėjančio mokinių skaičiaus. Reorganizuojant ar uždariant mokyklą, ši tolsta nuo mokinio gyvenamosios vietos, tampa sunkiau pasiekama, taip pat ir bendruomenė netenka kultūros židinio. Diskutuojama, kokiais principais vadovautis priimant sprendimus dėl mažų mokyklų: ar geriau jas išlaikyti, ar uždaryti ir mokinius vežti į didesnes mokyklas. Lietuvos Respublikos Vyriausybės programoje daug dėmesio skiriama mažoms pradinio ugdymo programą vykdančioms mokykloms išsaugoti kaimo vietovėse. Kuriami daugiafunkciai centrai, kuriuose vykdomos pradinio, pagrindinio, ikimokyklinio ir neformaliojo vaikų švietimo, taip pat suaugusiųjų švietimo programos. ŠVIS duomenimis, 2014 m. 33-jose savivaldybėse veikė 81 daugiafunkcis centras. Palyginimui: 2011 m. 11-oje savivaldybių veikė 15 daugiafunkčių centrų.

**Mokyklų infrastruktūra** daugiausia buvo atnaujinama vykdančiais projektais, kuriems panaudota Europos Sąjungos finansinė parama. Nacionalinio lygmens programose numatyta ir toliau investuoti į mokyklų infrastruktūrą, daug dėmesio skiriama IKT diegimui mokyklose.

## Finansiniai ištekliai

Didžiausią mokyklų išlaidų dalį sudaro darbo užmokestis: 2014 m. ikimokyklinio ugdymo įstaigose jis sudarė 72 proc., bendrojo ugdymo mokyklose – 80,2 proc. (žr. 2 lentelę). Profesinio mokymo įstaigose kiek mažiau – tik 55,1 proc. Mokyklos taip pat nemažai lėšų išleidžia prekėms ir paslaugoms.

93 proc. (devyniose miestų savivaldybėse 94 proc.) **mokinio krepšelio lėšų** nustatytoms ugdymo reikmėms paskirsto pačios mokyklos, o 7 proc. (6 proc.) – savivaldybės. 2014 m. duomenimis, beveik visos mokinio krepšelio lėšos (94,8 proc.) skiriamos

2 lentelė. Švietimo įstaigų išlaidų pasiskirstymas 2014 m. (proc.)

	Ikimokyklinio ugdymo įstaiga	Bendrojo ugdymo mokykla	Profesinio mokymo įstaiga
Darbuotojų darbo užmokestis ir socialinio draudimo įmokos	72,0	80,2	55,1
Prekių ir paslaugų naudojimas	25,6	15,6	21,9
Materialiojo ir nematerialiojo turto įsigijimo išlaidos	2,0	3,2	17,7
Mokinių stipendijos ir kita parama			4,4
Kitos išlaidos	0,4	1,0	0,8

Duomenų šaltinis: LSD

darbo užmokesčiui, 2,4 proc. – vadovėliams ir kitoms mokymo priemonėms, po 0,7 proc. – pedagoginei psichologinei pagalbai organizuoti ir neformaliajam švietimui, 0,4 proc. – IKT diegti ir naudoti, 0,3 proc. – mokytojų ir kitų ugdymo procese dalyvaujančių asmenų kvalifikacijai tobulinti, 0,2 proc. – mokinių pažintinei veiklai, profesiniam orientavimui ir kt.

*Mokinio krepšelio lėšų apskaičiavimo metodikoje* nustatytos rekomenduojamos ir minimalios mokinio krepšelio lėšų sumos tam tikroms mokymosi reikmėms tenkinti. Mokyklų asignavimų valdytojai (direktoriai) turi teisę perskirstyti mokymo reikmėms skirtas mokinio krepšelio lėšas pagal konkrečios įstaigos poreikius. Pavyzdžiui, mokykloms leidžiama mokinio krepšelio lėšas skirstyti baldams ar vadovėliams pirkti, tad suintensyvėjo baldų pirkimas, bet sulėtėjo vadovėlių pirkimas, dėl to sulėtėjo ir jų leidyba.

**Konkrečioms mokinių grupėms** yra taikomas mokinio krepšelio priedas. Imigrantų vaikams pridedama 30 proc. bazinio mokinio krepšelio dydžio, mokymuisi tautinių mažumų kalbomis – 20 proc., mokymuisi daugiakalbėje aplinkoje – 10 proc., specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems mokiniams – 35 proc. Mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdymą įgyvendina visos privalomąjį ir visuotinį švietimą teikiančios mokyklos. 2014 m. 98,9 proc. specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių mokėsi bendrojo ugdymo mokyklose. Specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems mokiniams, ugdomiems kartu su sveikaisiais bendraamžiais, yra pritaikomos ugdymo programos, jie aprūpinami specialiomis mokymo ir techninės pagalbos priemonėmis, mokyklose dirba specialiosios, pedagoginės, psichologinės ir socialinės pagalbos specialistai.

*Socialinės paramos mokiniams įstatyme (2006)*<sup>11</sup> nustatyta, kad mokiniams, kurie mokosi pagal bendrojo ar priešmokyklinio ugdymo programas, yra teikiama socialinė parama: parama mokinio reikmenims įsigyti, skiriamas nemokamas maitinimas. Mokiniai turi teisę į socialinę paramą, jeigu vidutinės pajamos vienam iš bendrai gyvenančių asmenų per mėnesį yra mažesnės kaip 1,5 valstybės remiamų pajamų (VRP) dydžio (153 Eur). Socialinė parama finansuojama iš valstybės biudžeto specialios tikslinės dotacijos savivaldybių biudžetams ir kitų lėšų.

Lietuvoje vykdoma mokinių vežiojimo į mokyklas (*Geltonųjų auto-*

<sup>11</sup> Socialinės paramos mokiniams įstatymas. Lietuvos Respublikos Seimo 2006 m. birželio 13 d. nutarimas Nr. X-686 (Žin., 2006, Nr. 73-2755).

busų) programa, kuria siekiama gerinti kaime gyvenančių, taip pat specialiųjų ugdymosi poreikių turinčių mokinių vežiojimo sąlygas specialiai pritaikytais autobusais, užtikrinti pertvarkytų, likviduotų mokyklų mokinių saugų vežiojimą į kitas artimiausias mokyklas. Taip pat mokiniams yra taikomos transporto lengvatos.

Papildomų išteklių skiriama individualiems mokinių **mokymosi sunkumams** įveikti. ES struktūriniai fondai remia nacionalinius projektus, kuriuos įgyvendinus bus sukurtos, išbandytos ir įdiegtos naujos alternatyvios programos, ugdymo modeliai; sukurtos klasės (grupės) nelankantiems pamokų mokiniams; mokytojams ir pagalbos specialistams organizuojami profesinės kvalifikacijos tobulinimo renginiai. Taip pat mokyklos skatinamos vadovautis socialinio

emocinio ugdymo ideologijos principais ir kurti savo ugdymo programas, atitinkančias mokinių poreikius ir specifinę situaciją.

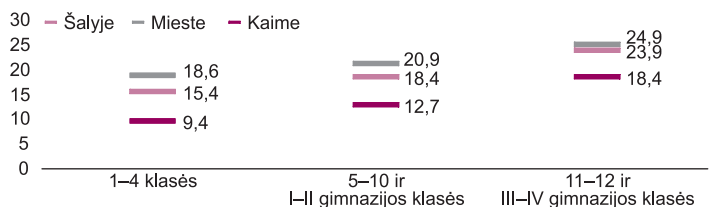
**Neformalusis vaikų švietimas finansuojamas** bendrojo ugdymo mokinio krepšelio, mokyklų steigėjų (savivaldybių) ir mokinių tėvų lėšomis. Nuo 2015 m. spalio 1 d. įvedus neformaliojo švietimo krepšelį<sup>12</sup> rekomenduojama lėšų suma vienam neformaliojo vaikų švietimo programoje dalyvaujančiam vaikui – 15 Eur per mėnesį. Šiomis lėšomis gali būti finansuojama tik viena vaiko pasirinkta programa.

Mokinių, kurie **profesinio mokymo įstaigoje** lygia greta įgyja ir bendrąjį išsilavinimą, bendrajam ugdymui lėšos skiriamos pagal bendrojo ugdymo mokinio krepšelio metodiką.

## AR TIKSLINGAI MOKYKLOS NAUDOJA TURIMUS IŠTEKLIUS?

Nors mokinių skaičius sparčiai mažėja, mokyklų tinklo pertvarka leidžia išlaikyti panašų **vidutinį mokinių skaičių klasėje**. Didžiausias vidutinis mokinių skaičius klasėje yra vidurinio ugdymo lygmens (24 vaikai), o mažiausias – pradinio ugdymo lygmens (15 vaikų) (žr. 7 pav.). Tačiau vidutinis mokinių skaičius miesto ir kaimo mokyklų klasėse labai skiriasi. Kadangi kaimo vietovėse siekiama išlaikyti mažas pradinio ugdymo mokyklas, kaimo mokyklose vidutinis mokinių skaičius 1–4 klasėse du kartus mažesnis negu miesto mokyklose.

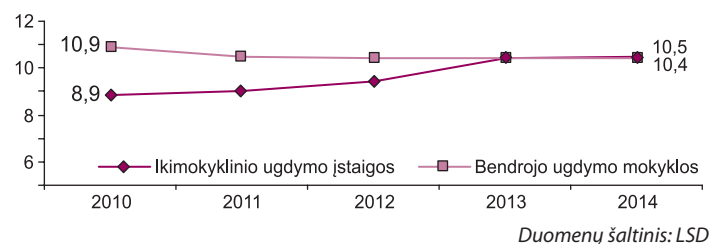
7 pav. Vidutinis mokinių skaičius klasėje (2014 m.)



Duomenų šaltinis: ŠVIS

Vidutinis mokinių skaičius bendrojo ugdymo mokyklų klasėse per pastaruosius metus šiek tiek svyravo, todėl 2010–2014 m. vidutiniškai vienam pedagogui tenkančių mokinių skaičius bendrojo ugdymo mokyklose kito nedaug. 2014 m. vienam bendrojo ugdymo mokyklos pedagogui teko 10,4 mokinių (žr. 8 pav.). Tačiau ikimokyklinio ugdymo įstaigose, didėjant ikimokyklinio ugdymo aprėpčiai, vaikų ir pedagogų santykis padidėjo ir 2014 m. siekė 10,5.

8 pav. Vidutiniškai vienam pedagogui tenkančių mokinių skaičius

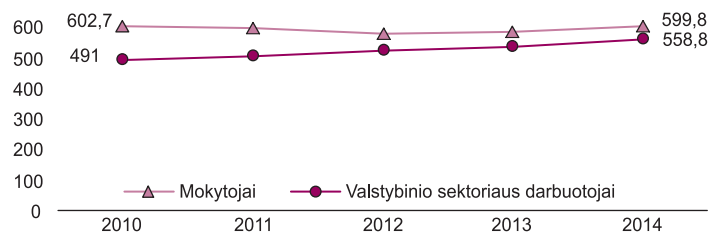


Duomenų šaltinis: LSD

**Mokytojams** yra nustatyta ne ilgesnė kaip 36 valandų darbo savaitė. Jiems tarifinis atlygis mokamas už 18 kontaktinių valandų per savaitę. Papildomai tarifikuojamos valandos: už mokinių darbų tikrinimą (18 kontaktinių valandų); už vadovavimą klasei, grupei; už pasiruošimą pamokoms (4 valandos); už darbų planavimą, renginių organizavimą, metodinę veiklą ir pan. Mokytojų atlyginimai diferencijuojami pagal išsilavinimą, turimą kvalifikacinę kategoriją (jų yra keturios), darbo stažą ir darbo krūvį. Dėl šios įvairovės tarifinių atlygių koeficientai svyruoja nuo 8,9 iki 16,4.

Vidutinis mėnesinis mokytojų atlyginimas yra didesnis už vidutinį valstybinio sektoriaus darbuotojo atlyginimą (žr. 9 pav.). Dėl ekonominės krizės mažėjęs mokytojų darbo užmokestis 2012 m. vėl pradėjo augti. Be to, 2015 m. valstybės biudžete papildomai skirta per 1 mln. eurų pedagogų darbo užmokesčio sąlygoms gerinti – tai lėšos dėl pensinio amžiaus ar kitų priežasčių iš švietimo sistemos pasitraukiantiems pedagogams.

9 pav. Mokytojų ir valstybės sektoriaus darbuotojų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis (neto, Eur)



Duomenų šaltinis: LSD

Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (2011)<sup>13</sup> nustatyta, kad mokytojas privalo tobulinti savo kvalifikaciją. Mokytojas turi teisę mokytis nedirbdamas ne mažiau kaip 5 dienas per metus. Pagal *Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepciją (2012)*<sup>14</sup> mokytojo kvalifikacijos tobulinimas finansuojamas iš valstybės biudžeto (mokinio krepšelio lėšų) ir kitų šaltinių. Mokytojui numatoma galimybė kaupti kelerių metų lėšas, skiriamas jo kvalifikacijai tobulinti. Kas aštuonerius darbo metus mokytojai turi teisę gauti ne ilgesnė kaip vienerių metų trukmės kvalifikacijos tobulinimo

<sup>12</sup> Neformaliojo vaikų švietimo lėšų skyrimo ir panaudojimo 2015 metais tvarkos aprašas. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2015 m. rugpjūčio 10 d. įsakymas Nr. V-883.

<sup>13</sup> Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Lietuvos Respublikos Seimo 2011 m. kovo 17 d. nutarimas Nr. XI-1281 (Žin., 2011, Nr. 38-1804).

<sup>14</sup> Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2012 m. gegužės 30 d. įsakymas Nr. V-899 (Žin., 2012, Nr. 62-3152).

stažuotę, kurios metu nepraranda gaunamo atlyginimo. Taip pat mokytojas turi teisę būti atestuotas ir įgyti kvalifikacinę kategoriją. Nuoseklus kvalifikacijos kėlimo rezultatas – didesnis darbo užmokestis ir karjeros galimybės.

Mokykloms vadovauja **mokyklų vadovai**. Mokykloje veikia mokyklų taryba – aukščiausia savivaldos institucija, sudaryta iš mokyklos personalo, mokinių, tėvų ir vietos bendruomenės atstovų. Vadovai atsako už strateginio plano ir metinių veiklos programų rengimą, mokyklos veiklos rezultatus, turi teisę skirti ir atleisti mokytojus. Mokyklos vadovą skiria mokyklos steigėjas po viešo konkurso ir atrankos procedūrų, kurių dalis – kompetencijų vertinimas. Norint tapti mokyklos direktoriumi, reikia turėti aukštąjį išsilavinimą, pedagogo kvalifikaciją, tam tikrą pedagoginio darbo stažą ar profesinės veiklos patirtį, nustatytas vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijas, atitikti kitus reikalavimus. Specialaus vadybinio išsilavinimo nereikalaujama, kandidatų į valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų vadovus (direktorius) kompetencijos vertinamos pagal visiems vienodus kriterijus.

Iki 2015 m. rugsėjo 1 d. vadovai privalėjo dirbti 5 kontaktines valandas per savaitę<sup>15</sup>, jiems nustatyta ne ilgesnė kaip 36 valandų darbo savaitė. Švietimo įstaigų vadovų tarnybinius atlyginimus nustato savininko teisės ir pareigas įgyvendinanti institucija. Atlyginimo dydis priklauso nuo vadybinės kvalifikacinės kategorijos (jų yra trys), pedagoginio darbo stažo, mokyklos dydžio ir veiklos rezultatų, už kuriuos gali būti mokamas priedas. Todėl vadovų atlyginimų koeficientas svyruoja nuo 17,95 iki 43,4.

**Mokyklos patalpos ir pastatai** gali būti naudojami ne vien ugdymo proceso metu. Mokyklos savininkas gali leisti ugdymo įstaigoms nuomoti ne konkurso būdu sporto sales ir kitas patal-

pas trumpalaikiam renginiui (sporto varžyboms, pasitarimams, seminarams, šventėms ir kitiems renginiams) organizuoti; sporto, švietimo ir kitai veiklai laisvu nuo patalpų naudojimo pagal jų tiesioginę paskirtį laiką.

Mokyklose vis plačiau **naudojamos informacinės ir komunikacinės technologijos** (IKT). Beveik visos mokyklos (99,8 proc.) turi interneto prieigą ir dauguma mokyklų (apie 80 proc.) naudoja elektroninius dienynus. Mokiniai gerai aprūpinti kompiuteriais – 2014 m. šimtui bendrojo ugdymo mokyklų mokinių teko apie 16 kompiuterių.

**Išteklių naudojimo efektyvumui ir veiksmingumui** vertinti specialaus mechanizmo ar metodo nėra. Nacionaliniu ir savivaldybės lygmenimis efektyvumas vertinamas pagal Valstybės (strateginius) švietimo stebėsenos rodiklius (materialinis aprūpinimas, personalas ir kt.)<sup>16</sup>. Švietimo valdymo informacinėje sistemoje (ŠVIS) kaupiami pagrindiniai duomenys apie įvairias švietimo sritis, įskaitant ir žmogiškuosius bei materialiuosius išteklius. Bendrojo ugdymo mokyklų sistemoje ekonomiškumo reguliavimo vaidmenį atlieka *Mokinio krepšelio lėšų paskirstymo metodika*, kurioje reglamentuojama ir rekomenduojama, kiek turėtų arba galėtų būti skiriama lėšų tam tikroms reikmėms.

Bendrojo ugdymo mokyklose atliekamas įsivertinimas ir mokyklų veiklos kokybės išorinis vertinimas, kurių metu vertinama ir mokyklų išteklių valdymo sritis. Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė, atlikdama mokyklų ir savivaldybių administracijų finansinį (teisėtumo) auditą, analizuoja ir vertina švietimui skirtų lėšų naudojimo teisėtumą. Savivaldybės kontrolierius prižiūri, ar teisėtai, ekonomiškai ir rezultatyviai valdomas ir naudojamas savivaldybės turtas, finansiniai ištekliai.

## KAIP GERINAMI IŠTEKLIŲ VALDYMO GEBĖJIMAI?

Dirbantiems švietimo įstaigų vadovams ir pedagogams keliami tam tikri reikalavimai ištekliams valdyti. Švietimo įstaigos vadovas privalo turėti švietimo įstaigos struktūros, procesų, **išteklių valdymo gebėjimų**<sup>17</sup>. Savivaldybių administracijų švietimo padaliniai kas 5 metai vykdo savivaldybės mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ir ugdymą organizuojančių skyriaus vedėjų atestaciją ir veiklos vertinimą. Vadovų atestavimo sistema Lietuvoje skirta profesinio augimo paskatoms sukurti: skatinti mokytis ir sudaryti galimybes įgyti aukštesnį statusą susiejant jį su atlyginimu. Viena iš vertinimo sričių yra vadovų gebėjimas administruoti ir valdyti mokyklos turtą ir lėšas, darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo organizavimas ir jų veiklos vertinimas. Vietos lygmens švietimo valdžiai, paskiroms mokykloms ar mokyklų vadovams sankcijos dėl nepakankamo veiklos efektyvumo iš esmės (išskyrus išskirtinius atvejus) nėra taikomos. Tačiau galimas atestacijos rezultatas – nepatenkinamas įvertinimas, dėl kurio vadovas gali būti atleistas iš darbo.

Mokytoju<sup>18</sup> taip pat keliami su išteklių valdymu susiję reikalavimai – numatyti išteklius, būtinus mokymo(si) tikslams pasiekti, saugiai ir veiksmingai ugdymui(si) pritaikyti aplinką.

Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros mokyklų įsivertinimo bei išorinio vertinimo duomenimis (nuo 2011–2012 m. m. iki 2013–2014 m. m.), tobulintini mokyklų veiklos aspektai yra proceso dalykai – ugdymas ir mokymasis, švietimo pagalba. Mokyklos strateginis valdymas vertinamas kaip viena iš geresnių mokyklų veiklos sričių (2013–2014 m. m. įvertinimo vidurkis – 2,58), aukščiau vertinama tik mokyklos kultūra (2,94). Geriausiai vertinamos strateginio valdymo srities temos – personalo valdymas, vadovavimo stilius ir materialijų išteklių valdymas. Išorinio vertinimo (2013–2014 m. m.) duomenys atskleidžia, kad 27,3 proc. vertintų mokyklų personalo darbo organizavimas yra tobulintinas, o 38,4 proc. – tobulintinas materialijų išteklių valdymas. Taip pat nustatyta, kad vertintose mokyklose tikslingas

<sup>15</sup> Pagal Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2015 m. birželio 17 d. įsakymą Nr. V-635 „Dėl švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo“ nuo 2015 m. rugsėjo 1 d. vadovai neprivalės dirbti 5 kontaktinių valandų per savaitę.

<sup>16</sup> Valstybės (strateginiai) švietimo stebėsenos rodikliai. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2012 m. rugpjūčio 14 d. įsakymas Nr. V-1200.

<sup>17</sup> Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2011 m. liepos 1 d. įsakymas Nr. V-1194 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2011, Nr. 83-4051).

<sup>18</sup> Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. sausio 15 d. įsakymas Nr. ISAK-54 „Dėl mokytojo profesijos kompetencijos aprašo patvirtinimo“ (Žin., 2007, Nr. 12-511).

materialiųjų išteklių naudojimas pamokose yra didesnė problema negu jų trūkumas.

Pirminiame rengime neįgijusiems ar norintiems gerinti išteklių valdymo gebėjimus asmenims yra sudarytos galimybės ją įgyti ar tobulinti penkiose<sup>19</sup> Lietuvos aukštosiose mokyklose. Jose yra vykdomos švietimo vadybos studijos, kurių metu ugdomi ir išteklių valdymo gebėjimai. Mokyklos vadovai, mokytojai išteklių

valdymo gebėjimus gali tobulinti švietimo centrų ar kitų įstaigų organizuojamuose kvalifikacijos tobulinimo kursuose. Įgyvendinant projektą „Lyderių laikas“ parengtos „Strateginio valdymo“, „Personalo valdymo“ ir „Lyderystės mokymosi“ programos švietimo lyderiams, mokyklų vadovams rengti. Taip pat parengtas tikslinis modulis „Lyderystė švietimo organizacijų žmogiškųjų išteklių valdyme“, skirtas suteikti asmenims kompetencijų, reikalingų būti lyderiu ir valdyti žmogiškuosius išteklius švietimo organizacijose.

## KIEK SAVARANKIŠKOS IR ATSKAITINGOS YRA MOKYKLOS VALDYDAMOS IŠTEKLIUS?

**Finansinio savarankiškumo** Lietuvos mokyklos stokoja dėl to, kad tipinė ugdymo įstaigos teisinė forma – biudžetinė įstaiga. Švietimo įstaigų biudžetas planuojamas ir vykdomas vadovaujantis *Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymu (1990)*<sup>20</sup>. Kitiems veiklos metams mokyklos biudžetas (ūkio dalies) nustatomas pagal praėjusių metų išlaidas, neatsižvelgiant į ugdymo įstaigos galimybes, motyvaciją ar pastangas taupyti, lėšos nėra perkeliamos į kitus metus, o susidaręs lėšų perteklius ar konkrečioje mokykloje sutaupytos (ypač ūkio) lėšos yra perskirstomos kitų, mažiau efektyvių įstaigų įsiskolinimams padengti. Taip pat mokyklos sutaupytas mokinio krepšelio lėšas gali skirti tik su ugdymu susijusioms veikloms finansuoti. Tokia teisės aktuose įtvir-

tinta tvarka nesudaro galimybių įstaigų vadovams savarankiškai ir efektyviai vykdyti veiklą, riboja lyderystę ir iniciatyvumą.

Švietimo įstaigos vadovas analizuoja švietimo įstaigos veiklos ir valdymo išteklių būklę ir atsako už švietimo įstaigos veiklos rezultatus. Lietuvos Respublikos įstatymuose nustatyta, kokios rūšies informaciją privaloma skelbti viešai. Mokyklos direktorius atsako už informacijos skelbimą ir jos teisingumą. Kiekviena mokykla kasmet privalo parengti ir pateikti savivaldybės tarybai ar jos įgaliotai švietimo administracijai savo veiklos ataskaitą, kurią tvirtina steigėjas, taip pat finansines ir biudžeto (ketvirčių, pusmečių, devynių mėn., metines) ataskaitas.

## TRUMPAI APIE ATASKAITĄ, KURIA REMTASI ŠIAME LEIDINYJE

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) užsakyму buvo parengta politikos priemonių, skirtų gerinti mokyklų išteklių panaudojimo veiksmingumą, nacionalinė apžvalga<sup>21</sup>. Ji skirta šaliai įsivertinti, ar efektyviai švietimo sistemoje valdomi, paskirsto-

mi ir naudojami ištekliai. Apžvalgoje pateikta medžiaga buvo naudinga EBPO ekspertams, atliekantiems išteklių panaudojimo veiksmingumo tyrimą Lietuvoje ir rengiant pasiūlymus, kaip būtų galima šią sritį tobulinti. Ataskaita apima formalųjį bendrąjį ugdymą.

<sup>19</sup> Vilniaus universitete, Mykolo Romerio universitete, ISM Vadybos ir ekonomikos universitete, Lietuvos edukologijos universitete ir Kauno technologijos universitete.

<sup>20</sup> Lietuvos Respublikos biudžeto sandaros įstatymas. Lietuvos Respublikos Seimo 1990 m. liepos 30 d. nutarimas Nr. I-430 (Žin., 1990, Nr. 24-596).

<sup>21</sup> Internetete: [http://www.oecd.org/edu/school/Lithuania\\_CBR\\_OECD-SRR\\_May2015.pdf](http://www.oecd.org/edu/school/Lithuania_CBR_OECD-SRR_May2015.pdf).

**ŠVIETIMO PROBLEMAS ANALIZĖ** – Švietimo ir mokslo ministerijos leidinių serija, skirta politikams, savivaldybių švietimo padalinių specialistams ir plačiajai visuomenei, nušviečianti kylančias ir sprendžiamas švietimo problemas. Serijoje „Švietimo problemos analizė“ pateikiama glausta, konkreti ir aktuali švietimo sistemos funkcionavimo problemų analizė. Leidiniai skelbiami internete adresu <http://www.smm.lt/web/lt/teisine-informacija/tyrimai-analizes/leidiniai-svietimo-problemos-analize> ir portale Emokykla.

Pasiūlymus, pastabas ar komentarus prašome siųsti Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vedėjui Ričardui Ališauskui (el. p. [Ricardas.Alisauskas@smm.lt](mailto:Ricardas.Alisauskas@smm.lt)).

Autorius, norinčius publikuoti savo parengtas analizes serijoje „Švietimo problemos analizė“, prašome kreiptis į Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vyresniąją specialistę Veroniką Šiurkienę (el. p. [Veronika.Siurkiene@smm.lt](mailto:Veronika.Siurkiene@smm.lt), tel. (8 5) 219 1121).

Analizę parengė Donata Vaičiūnaitė, Nacionalinės mokyklų vertinimo agentūros Politikos analizės skyriaus metodininkė.

Konsultavo Vilma Bačkiūtė, Švietimo ir mokslo ministerijos Mokymosi visą gyvenimą departamento Pedagogų veiklos skyriaus vedėja, dr. Rita Dukynaitė, Švietimo ir mokslo ministerijos Strateginių programų skyriaus vedėjo pavaduotoja, Jurgita Strumskienė, Švietimo ir mokslo ministerijos Tarptautinio bendradarbiavimo ir Europos integracijos departamento direktorė.

### KAIP VALDOMI, PASKIRSTOMI IR NAUDOJAMI ŠVIETIMO IŠTEKLIAI?

Redaktorė Nijolė Šorienė  
Maketavo Gintautas Vaitonis

2015-08-24. Tir. 1500 egz.

Išleido Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos Švietimo aprūpinimo centras, Geležinio Vilko g. 12, 03163 Vilnius  
Spausdino UAB „Lodvila“, Sėlių g. 3A, 08125 Vilnius

ISSN 1822-4156