



UŽSIENIO GERŲJŲ PRAKTIKŲ ANALIZĖ

2020// TAURAS JONAITIS, ORESTAS STRAUKA IR
DOVILĖ SUJETAITĖ

Kurk
Lietuvai 



ĮVADAS

Kartu su naująja viešosios vadybos banga, politikos įgyvendinimas buvo perduodamas pusiau autonomiškoms agentūroms. Šis valdymo organų vienetų skaidymas į mažesnius įgavo agentūrizacijos proceso terminą. Ministerijos sukurdamos joms iš dalies priklausančias institucijas paveda atsakomybę pastarosioms įgyvendinti viešosios politikos sprendimus. Visgi nuo XXI a. pradžios ir "valdysenos" modelio iškilimo įsitvirtino tendencija tokias agentūras restruktūrizuoti. Nors ir agentūros užtikrino efektyvesnį paslaugų teikimą, jų autonomija sukėlė viešosios politikos koordinavimo bei agentūros kontrolės problemas. Dalis agentūrų susidūrė su skaidrumo bei atskaitomybės trūkumu. Taip pat susidūrus su kompleksinėmis problemomis, reikalaujančiomis tarpinstitucinio bendradarbiavimo, dalis agentūrų buvo sujungtos.

Agentūrų restruktūrizacijos procesą įgyvendino ir Lietuva. Švietimo politikos srityje 2019 m. buvo apjungtos šešios švietimo pagalbą teikiančios institucijos ir sukurta Nacionalinė švietimo agentūra. Vis dėlto šiai agentūrai iki šiol trūksta vizijos, misijos bei strateginių tikslų. Todėl siekiant sukurti naujos agentūros veiklos modelį buvo atlikta užsienio gerųjų praktikų analizė.

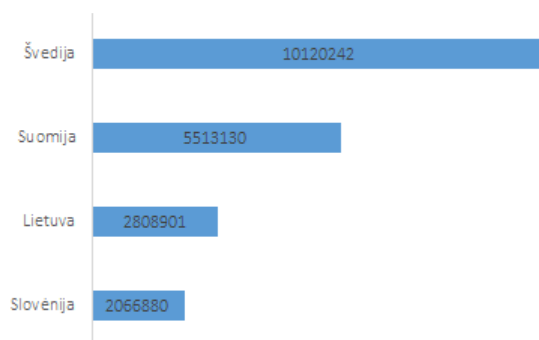
EBPO 2018 m. tyrimo duomenys

Vykdam užsienio šalių atranką buvo atsižvelgta į 2018 m. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – EBPO) atlikto PISA tyrimo rezultatus. Remiantis jais buvo atrinkta 20 aukščiausių rezultatus pasiekusių valstybių. Siekint užtikrinti analizuojamų šalių praktikų pritaikomumą Lietuvai buvo atsižvelgta į šalių gyventojų skaičių. Taip pat įtrauktas papildomas atrankos kriterijus – ar valstybėje veikia nacionalinė švietimo agentūra ar panašią veiklą vykdanți institucija. Taip pat buvo atkreiptas dėmesys ir į švietimo sistemos valdymo tipų įvairovę, t. y. pasirinktos dvi šalys turinčios decentralizuotą švietimo sistemą ir viena šalis turinti centralizuotą sistemą. Įvertinus aukščiau minėtus kriterijus pasirinktos trys šalys: Švedija, Slovėnija ir Suomija.

Šioje analizėje nagrinėjama užsienio valstybių nacionalinių švietimo agentūrų struktūra, vidinė organizacijų kultūra, valdymas, veiklos sritys ir pagrindinės funkcijos bei kaip užtikrinamas efektyvus bendradarbiavimas tarp skyrių bei departamentų. Taip pat analizuojama, kokį vaidmenį agentūra atlieka šalies švietimo sistemoje. Remiantis akademinė literatūra, agentūrų oficialiuose tinklalapiuose esančia informacija bei interviu metu surinkta medžiaga, buvo atliktos Švedijos, Slovėnijos bei Suomijos atvejo studijos.

OECD	PISA rezultatai, 2018m.	Reading Mean	Mathematics Mean	Science Mean
		OECD average	487	489
	Estonia	523	523	530
	Canada	520	512	518
	Finland	520	507	522
	Ireland	518	500	496
	Korea	514	526	519
	Poland	512	516	511
	Sweden	506	502	499
	New Zealand	506	494	508
	United States	505	478	502
	United Kingdom	504	502	505
	Japan	504	527	529
	Australia	503	491	503
	Denmark	501	509	493
	Norway	499	501	490
	Germany	498	500	503
	Slovenia	495	509	507
	Belgium	493	508	499
	France	493	495	493
	Portugal	492	492	492
	Czech Republic	490	499	497

Gyventojų skaičius 2018 m.



Šaltinis: Eurostat duomenys

ŠVEDIJOS NACIONALINĖ ŠVIETIMO AGENTŪRA

Švedijoje veikia keturios Vyriausybei atskaitingos švietimo agentūros: Nacionalinė švietimo agentūra, Mokyklų inspekcija, Švietimo tyrimų institutas ir Nacionalinė specialiųjų poreikių turinčių asmenų švietimo agentūra.

Švedijos mokyklų inspekcijos tikslas yra prisidėti prie mokyklų tobulinimo ir plėtros. Inspekcija yra atsakinga už ikimokyklinių, pradinį, pagrindinį ir vidurinių mokyklų bei suaugusiųjų švietimo ugdymo įstaigų priežiūrą ir kokybės užtikrinimą. Agentūra atlieka reguliarius priežiūros auditus ir vykdo kokybės kontrolę.

Nacionalinė specialiųjų poreikių turinčių asmenų švietimo agentūra dirba su specialiųjų ugdymosi poreikių turinčiais vaikais, teikia mokykloms mokymo medžiagą bei konsultuoja ten dirbančius specialistus ir mokyklos administracijos atstovus.

Švietimo tyrimų institutas remiasi nacionalinių bei tarptautinių tyrimų rezultatais ir siekia padėti pedagogams ir mokyklų administracijų atstovams planuoti, vykdyti ir vertinti mokymosi procesus. Institutas taip pat siekia užtikrinti aukštus mokinių ugdymosi pasiekimus. Įstaiga įgyvendina mokslinius ir kitus tyrimus, susijusius su mokyklų veikla ir atlieka specialistų poreikių analizes, kuriomis remiantis priimami įrodymais paremti švietimo politikos sprendimai.

Nacionalinė švietimo agentūra (šved. Skolverket) yra centrinė švietimo administravimo institucija, atsakinga už ikimokyklinį, pradinį, pagrindinį ir vidurinį ugdymą bei suaugusiųjų švietimą.



Agentūra siekia užtikrinti saugią mokymosi aplinką ir visiems prieinamą aukštos kokybės švietimą. Agentūra veiklą vykdo nuo 1991 m. Joje dirba apie 800 darbuotojų.

Agentūros misija – sudaryti geriausias sąlygas vaikų vystymuisi ir mokymuisi bei užtikrinti aukštus mokymosi rezultatus.

Pagrindinės veiklos sritys:

1. Bendrųjų programų gairių, mokymo programų, nacionalinių testų rengimas. Agentūra nustato kaip turėtų būti vykdomas ugdymas.

2. Mokyklų tobulinimas ir plėtra. Atsižvelgiant į nacionalinius prioritetus, nacionalinių ar tarptautinių tyrimų rezultatus, Agentūra remia, konsultuoja, teikia pagalbą ikimokyklinio ugdymo įstaigoms ir mokykloms.

3. Vertinimas. Agentūra yra atsakinga už Švedijos mokyklų vertinimą, atlieka tyrimus, analizes bei kasmet skelbia metinę mokyklų situacijos apžvalgą.

4. Stebėseną. Stebi mokyklos veiklą, kaip ji vykdoma ir pateikia rekomendacijas kaip tobulinti esamą situaciją.

5. Mokytojų atestacija. Agentūra vykdo pedagogų atestaciją.

Kitos agentūros funkcijos:

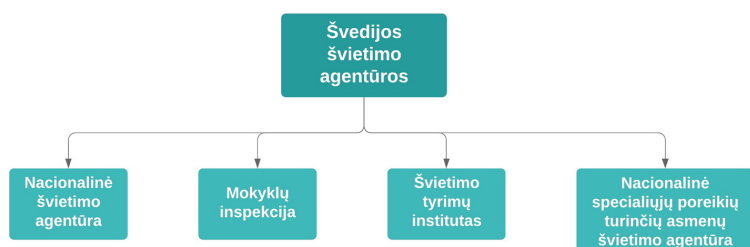
- renka statistinius švietimo duomenis, yra atsakinga už oficialią Švedijos švietimo statistiką; koordinuoja Švedijos dalyvavimą tarptautiniuose švietimo tyrimuose;
- sprendžia klausimus, susijusius su patyčiomis mokyklose, lyčių lygybe, tautinėmis mažumomis, naujai atvykusių mokinių integracija Švedijos švietimo sistemoje;
- koordinuoja mokytojų kompetencijų tobulinimo projektus. Agentūra yra atsakinga už Nacionalinę mokyklų lyderystės mokymo programą ir ikimokyklinio ugdymo pedagogų bei pedagogų papildomo profesinio mokymo iniciatyvas;
- administruoja ir paskirsto valstybės dotacijas.

Agentūros ir Vyriausybės santykis

Nacionalinės švietimo agentūros veikla grindžiama Vyriausybės patvirtintais metiniais bei trijų metų trukmės strateginiais dokumentais. Juose nurodyti agentūros veiklos prioritetai ir jiems įgyvendinti skiriamas finansavimas. Iki kiekvienų metų kovo 1 dienos Agentūra pateikia Vyriausybei biudžeto sąmatą ateinantiems trejiems metams. Nacionalinė švietimo agentūra iki vasario 22 d. pateikia metinę ataskaitą Vyriausybei, kurioje aprašoma praėjusių metų Agentūros veikla ir rezultatai.

Struktūra

Agentūrą sudaro generalinis direktorius, jo komanda, vidaus audito tarnyba, septyni departamentai, agentūros Patariamoji taryba bei prie agentūros veikianti Mokytojų drausmės komisija ir Šokių švietimo taryba.



Agentūros vadovas yra **generalinis direktorius**. Jo pareigas nuo 2017 m. rugpjūčio 1 d. eina Peter Fredriksson, pagal išsilavinimą švedų kalbos ir istorijos mokytojas. Generalinį direktorių skiria Vyriausybė ir jis yra atsakingas už agentūros veiklą, rezultatus, agentūros vidaus politiką ir darbo tvarkos taisyklių nustatymą.

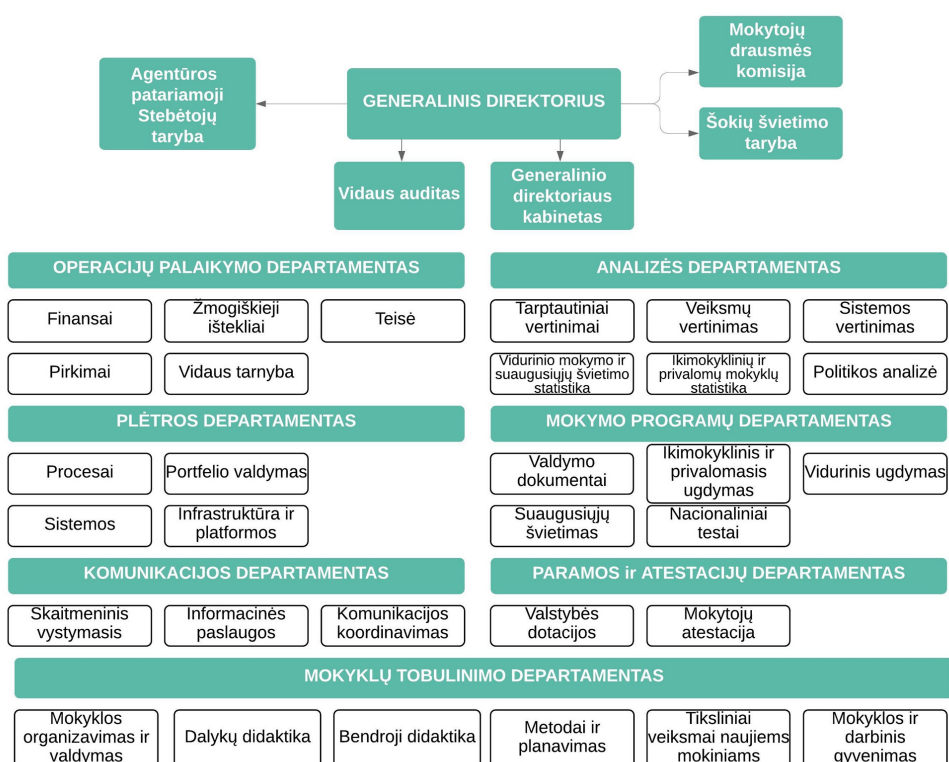
Agentūroje taip pat veikia patariamasis organas – **Stebėtojų taryba**. Generalinis direktorius informuoja tarybą apie agentūros veiklą, o taryba, atsižvelgdama į agentūros tikslus, teikia siūlymus, kaip efektyviau įgyvendinti agentūros funkcijas.

Taryba skiriama trejiems metams ir posėdžiauja keturis kartus per metus. Be generalinio direktoriaus, kuris yra pirmininkas, tarybą sudaro dar devyni asmenys, kurie yra parlamento nariai, mokytojai, universiteto dėstytojai, profesorai bei švietimo ekspertai.

Operacijų palaikymo departamentas yra atsakingas už agentūros finansus, viešuosius pirkimus, žmogiškųjų išteklių valdymą, vidaus taisykles, teisinius klausimus, archyvą, saugą ir Mokytojų drausmės komisijos veiklos koordinavimą.

Plėtros departamentas yra atsakingas už agentūros veiklos modernizavimą ir plėtojamą; plėtros darbų koordinavimą; informacinės sistemos plėtros pristatymą bei projektų portfelio valdymo procesus.

Švedijos nacionalinės švietimo agentūros struktūra



Mokyklų tobulinimo departamentas siekia tobulinti mokyklos darbo organizavimo tvarką ir vadovavimą. Taip pat užtikrina, jog ugdymo programos atitiktų darbo rinkos poreikius; kuria ir koordinuoja nacionalines mokyklų plėtros programas; planuoja ir koordinuoja mokyklos plėtros darbus; kuria ir diegia paramos priemones tikslinėms grupėms.

Analizės departamentas atlieka sistemingą švietimo sistemos analizę ir vertinimą bendradarbiaujant su kitomis švietimo agentūromis ir suinteresuotosiomis šalimis; rengia, tvarko ir skelbia vidaus ir išorės švietimo statistinius duomenis; sistemingai ir pagal poreikį atlieką mokyklų analizę; dalyvauja tarptautiniuose tyrimuose; stebi mokyklų veiklos tobulėjimo tendencijas.

Komunikacijos departamentas yra atsakingas už agentūros strateginę ir operatyvinę komunikaciją; teikia pagalbą kitiems departamentams projektų komunikacijos klausimais; kuria ir palaiko darnią ir tikslinėms grupėms pritaiktą skaitmeninę aplinką; atsako į visuomenės klausimus; bendradarbiauja su žiniasklaida.

Paramos ir atestacijos departamentas yra atsakingas už valstybės dotacijų valdymą ir paskirstymą, paraiškų dotacijoms nagrinėjimą bei mokytojų atestaciją (išduoda atestacijos sertifikatus mokytojams ir ikimokyklinio ugdymo pedagogams).

Mokytojų drausmės komisija tiria pranešimus dėl mokytojų darbo drausmės pažeidimo. Vyriausybė skiria komisiją trejiems metams, kurią sudaro pirmininkas ir aštuoni nariai. Pirmininkas turi būti arba turėjo būti teisėjas.

Kiti nariai privalo turėti specialių žinių ir praktinės patirties susijusias su mokyklos ar ikimokyklinės ugdymo įstaigos veikla. Išnagrinėjus kreipimąsi komisija priima sprendimą dėl įspėjamųjų priemonių taikymo arba pedagogo kvalifikacijos panaikinimo.

Prie Švedijos nacionalinės švietimo agentūros taip pat veikia **Šokių švietimo taryba**, kuri atsakinga už šokėjų mokymus ir šokių švietimo plėtrą. Tarybą sudaro pirmininkas ir ne mažiau kaip šeši, bet ne daugiau kaip dešimt kitų narių. Tarybos nariai privalo turėti žinių apie šokio profesiją, pradinę ir vidurinę mokyklas. Kiekvienas narys privalo turėti pakaitinį narį. Pirmininką ir jo pavaduotoją taryboje nustatytam laikotarpiui skiria Vyriausybė, o kitus Tarybos narius skiria agentūra. Taryba priima paraiškas į parengiamuosius šokėjų mokymus, yra atsakinga už šokėjų priėmimo ir atrankos procesų organizavimą.

Apibendrinimas

Atlikta Švedijos Nacionalinės švietimo agentūros apžvalga atskleidė, kad jos veiklos ir funkcijų sritys yra panašios kaip ir Lietuvos Nacionalinės švietimo agentūros. Tačiau Švedijos švietimo agentūros veiklos srityje didesnis dėmesys yra skiriamas švietimo analizei, mokyklų tobulinimui ir plėtrai. Be to, Švedijoje, priešingai nei Lietuvoje, už mokyklų vertinimą, mokslinius švietimo tyrimus ir specialiųjų ugdymosi poreikių sritį yra atsakingos atskiros institucijos.

Remiantis Švedijos praktika, svarstyтина galimybė Lietuvos Nacionalinei švietimo agentūrai stiprinti mokyklų tobulinimo ir pagalbos mokyklai kryptį bei vykdyti sistemingą švietimo stebėseną ir analizę, tokiu būdu kurti įrodymais grįstus švietimo politikos sprendimus. Taip pat svarstyтина galimybė atskirti mokyklų vertinimą arba jį formuoti kaip nepriklausomą Lietuvos Nacionalinės švietimo agentūros struktūrinį padalinį.



SLOVĖNIJOS NACIONALINIS ŠVIETIMO INSTITUTAS

Slovėnijos Nacionalinis švietimo institutas savo veiklą pradėjo 1995 metais. Ši institucija organizuoja bei įgyvendina nacionalinius ir tarptautinius tyrimus bei konsultuoja ikimokyklinio, pradinio bei bendrojo ugdymo įstaigas. Instituto veiklos prioritetai yra nustatyti metiniuose darbų planuose, o ilgalaikiai bei trumpojo laikotarpio tikslai nurodyti 2018-2022 m. strategijoje. Instituto juridinis statusas – viešoji įstaiga, kuri yra pavaldi Slovėnijos švietimo, mokslo ir sporto ministerijai.

Slovėnijos Nacionalinio švietimo instituto **misija** yra būti pagrindine ankstyvojo bei bendrojo ugdyme srityse tyrimus ir eksperimentinę plėtrą atliekančia bei švietimo pagalbą teikiančia institucija. Taip pat institutas siekia prisidėti prie mokymosi visą gyvenimą kokybės gerinimo bei aukštesnių mokymosi pasiekimų užtikrinimo.

Pagrindiniai instituto tikslai:

- skatinti ir prisidėti prie įrodymais grįstos švietimo politikos formavimo;
- reguliariai atlikti švietimo būklės stebėseną ir vertinimą;
- organizuoti ir įgyvendinti pedagogų bei ugdymo įstaigų vadovų kompetencijų tobulinimą;
- kartu su kitomis nacionalinėmis bei tarptautinėmis institucijomis prisidėti prie Slovėnijos švietimo kokybės užtikrinimo.

Pagrindiniai Instituto uždaviniai:

- atnaujinti ikimokyklinio, pradinio bei bendrojo ugdymo turinį;
- kurti bei diegti inovatyvius mokymosi bei mokymo metodus;
- įgyvendinti inovacijas švietime bei vertinti jų poveikį;
- kurti inovatyvias pedagogų kompetencijų tobulinimo programas;
- plėtoti specialiųjų ugdymo poreikių turinčių vaikų ugdymo sistemas.

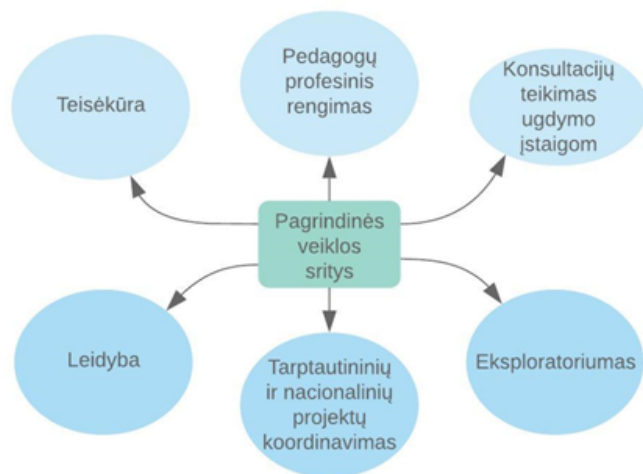
Instituto funkcijos**1. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas.**

Institutas skatina pedagogus dalintis gerąja patirtimi kuriant efektyvesnę ugdymo metodiką. Atitinkamai organizuoja mokymosi susitikimus, seminarus bei tematinės konferencijas.

2. Konsultacijų ugdymo įstaigoms teikimas.

Institutas siūlo mokykloms bei jų vadovams įgyvendinti priemones skirtas tobulinti bendrojo ugdymo procesus. Šios priemonės yra tarptautinių bei nacionalinių projektų rezultatas. Institutas savo tinklapyje talpina medžiagą, susijusią su inovatyviais ugdymo turinio metodais, organizuotų konferencijų bei konsultacijų išrašais.

3. Eksploratoriumas. Institutas veikia kaip virtualus forumas, kuriame įstaigos darbuotojai gali dalintis siūlymais, kaip spręsti Slovėnijos švietimo sistemos iššūkius. Eksploratoriumo rezultatas: debatų bei tyrimų, susijusių su diskutuota tema, organizavimas.

**4. Tarptautinių bei nacionalinių projektų koordinavimas.**

Institutas koordinuoja projektus susijusius su mokymosi aplinkos gerinimu, naujų mokymosi bei mokymo strategijų kūrimu ir pedagogų bendradarbiavimo skatinimu.

5. Leidyba. Institutas leidžia su švietimo politika susijusias monografijas, knygas bei žurnalus.

6. Tarptautinis bendradarbiavimas. Institutas, siekdamas geriausių sprendimų švietimo sistemoje, bendradarbiauja su EBPO, Europos Taryba, UNESCO ir užsienyje gyvenančiais Slovėnais.

7. Teisėkūra. Institutas teikia teisės aktų projektų siūlymus Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai.

Struktūra

Institutas susideda iš Instituto direktoriaus, Instituto Tarybos, Ekspertų patariamosios tarybos bei septynių departamentų. Taip pat institutas turi devynis regioninius padalinius.

Instituto taryba – valdymo organas, susidedantis iš trijų ministerijos atstovų, trijų atstovų, kuriuos deleguoja ugdymo įstaigos bei trijų Instituto deleguotų atstovų. Tarybos funkcijos: tvirtina instituto statutą, vidines darbo taisykles, tvirtina darbo bei finansavimo planus, kartu su steigėju svarsto instituto direktoriaus kandidatūrą, skiria bei atleidžia regioninių padalinių vadovus.

Ekspertų taryba susideda iš nepriklausomų ekspertų, kurių veikla yra susijusi su instituto vykdomomis funkcijomis.

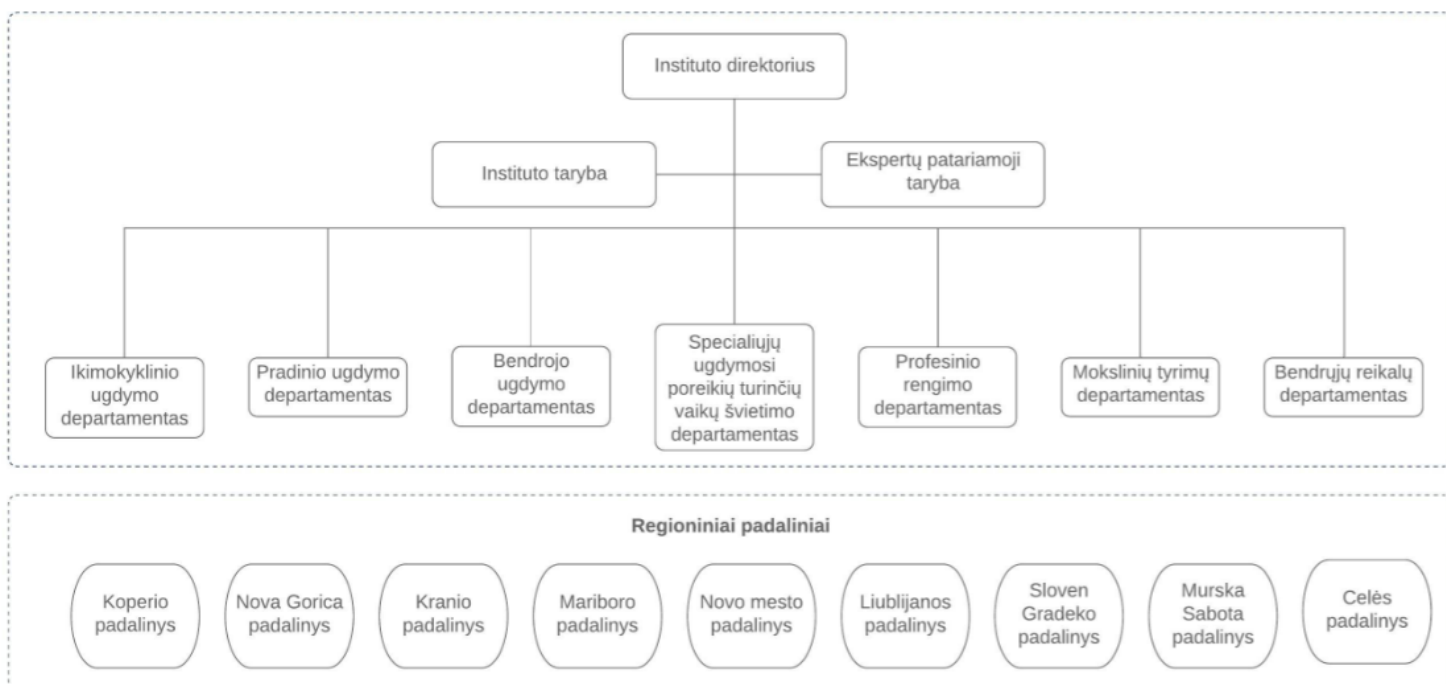
Šia Tarybą sudaro 11 narių iš jų mažiausiai 6 yra instituto nariai. Ekspertų taryba yra patariamasis organas, kuris teikia rekomendacijas bei siūlymus dėl institucijos darbo plano organizavimo ir švietimo sistemos tobulinimo.

Instituto direktorius: organizuoja bei vadovauja instituto darbui, reprezentuoja įstaigą.

Geroji patirtis

Slovėnijos Nacionalinio švietimo instituto vykdomas funkcijas galima išskirti kaip gerąją praktiką, kurią būtų galima pritaikyti Lietuvos Nacionalinėje švietimo agentūroje. Viena iš jų – instituto komunikacijos strategija ir forumo principu vykdomas bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis.

Slovėnijos nacionalinio švietimo instituto struktūra





SUOMIJOS NACIONALINĖ ŠVIETIMO AGENTŪRA

2015 m. Suomijos švietimo ir kultūros ministerija nusprendė įkurti Suomijos švietimo agentūrą sujungus Suomijos švietimo tarybą ir Tarptautinio mobilumo centrą. Suomijos Nacionalinė švietimo agentūra (EDUFI) savo veiką pradėjo 2017 m. sausį, jos vadovas Olli-Pekka Heinonen (politikas ir teisininkas).

Agentūros **tikslai**:

- švietimo prieinamumo didinimas;
- internacionalizacijos didinimas;
- besimokančiųjų gerovės augimas;
- nuolatinio mokymosi kompetencijų lygio augimas;
- besimokančiųjų akiračio plėtimas.

Agentūros veiklos **strategija** EDUFI 3.0 apima šešias temas:

- a) lyderystę;
- b) operacijų palaikymą;
- c) informaciją ir žinias;
- d) poveikio kūrimą ir inovacijas;
- e) santykius su klientais;
- f) mokymąsį ir internacionalizaciją.

Suomijos Nacionalinė švietimo agentūra yra pavaldi Suomijos švietimo ir kultūros ministerijai ir yra atsakinga už švietimo vystymą šalyje. Agentūroje dirba 480 darbuotojų. Pagrindinės veiklos kryptys: bendrasis ir ankstyvasis ugdymas, mokymasis visą gyvenimą ir tarptautiškumo skatinimas.

Agentūros veiklos sritys:

- ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas;
- bendrasis ugdymas;
- profesinis mokymas;
- aukštasis mokslas.

Vizija – kiekvienas gali realizuoti savo potencialą.

Misija – mokymasis yra mūsų aistra.

Vidaus kultūros principai:

- a) „mes kuriame pasitikėjimą per atvirumą“;
- b) „kartu kuriame sprendimus“;
- c) „turime drąsos reformoms, kurios yra besimokančiojo labui“;
- d) „žodžius paverčiame veiksmais“.

Agentūros atsakomybės:

- kartu su Suomijos švietimo ir kultūros ministerija bendradarbiauja formuojant ir plėtojant pagrindinius pradinio, vidurinio ir suaugusiųjų švietimo tikslus, švietimo turinį ir mokymo metodus;
- rengia ugdymo programas;
- vadovauja mokymo programų įgyvendinimui, tiria švietimo reformų poreikį bei vykdo švietimo plėtros projektus;
- teikia švietimo pagalbos paslaugas, pavyzdžiui, valdo nacionalinį studijų programų portalą, viešinę švietimo medžiagą bei teikia kvalifikacijos tobulinimo paslaugas ugdymo įstaigų vadovams;
- organizuoja kalbos egzaminus ir yra atsakinga už užsienyje įgytų kvalifikacijų pripažinimą;
- organizuoja kvalifikacijos tobulinimo programas mokytojams ir kitam švietimo srities personalui.

Agentūros valdymas

Agentūrą sudaro 2 valdymo organai: (I) agentūros valdyba ir (II) agentūros generalinis direktorius.

(I) Agentūros valdyba

Agentūros valdyba dalyvauja plėtojant Suomijos Nacionalinės švietimo agentūros veiklą. Valdyba yra atsakinga už agentūros strategijos, finansinio plano ir preliminarus biudžeto tvirtinimą. Valdyba taip pat stebi ir vertina ugdymo programos kūrimą ir kartu su generaliniu direktoriumi tvirtina agentūros metinį finansinį planą ir metinę veiklos ataskaitą.

Valdybą sudaro 15 narių. Vienas iš jų agentūros direktorius. Kiti nariai yra suinteresuotųjų šalių (universitetų, mokyklų ir profesinių sąjungų), darbdavių bei pagrindinių Suomijos politinių partijų atstovai.

Agentūros valdyba yra renkama keturiems metams slenkančios rotacijos principu. Valdyba susitinka kartą per mėnesį. Valdybos narių sudėtį tvirtina Suomijos švietimo ir kultūros ministerija.

Suomijos Nacionalinės švietimo agentūros valdybai yra tiesiogiai pavaldžios dvi institucijos: Suomijos švietimo vertinimo centras ir Brandos egzaminų komisija. Šios institucijos veikia po Nacionalinės švietimo agentūros „skėčiu“, bet nėra tiesiogiai pavaldžios ar atskaitingos agentūros generaliniam direktoriui.

II) Agentūros generalinis direktorius

Generalinis direktoriui yra atskaitingas agentūros valdybai bei atsako už visų departamentų veiklos rezultatus. Direktoriui yra tiesiogiai pavaldus Lyderystės departamentas.

Agentūros departamentai ir jų funkcijos

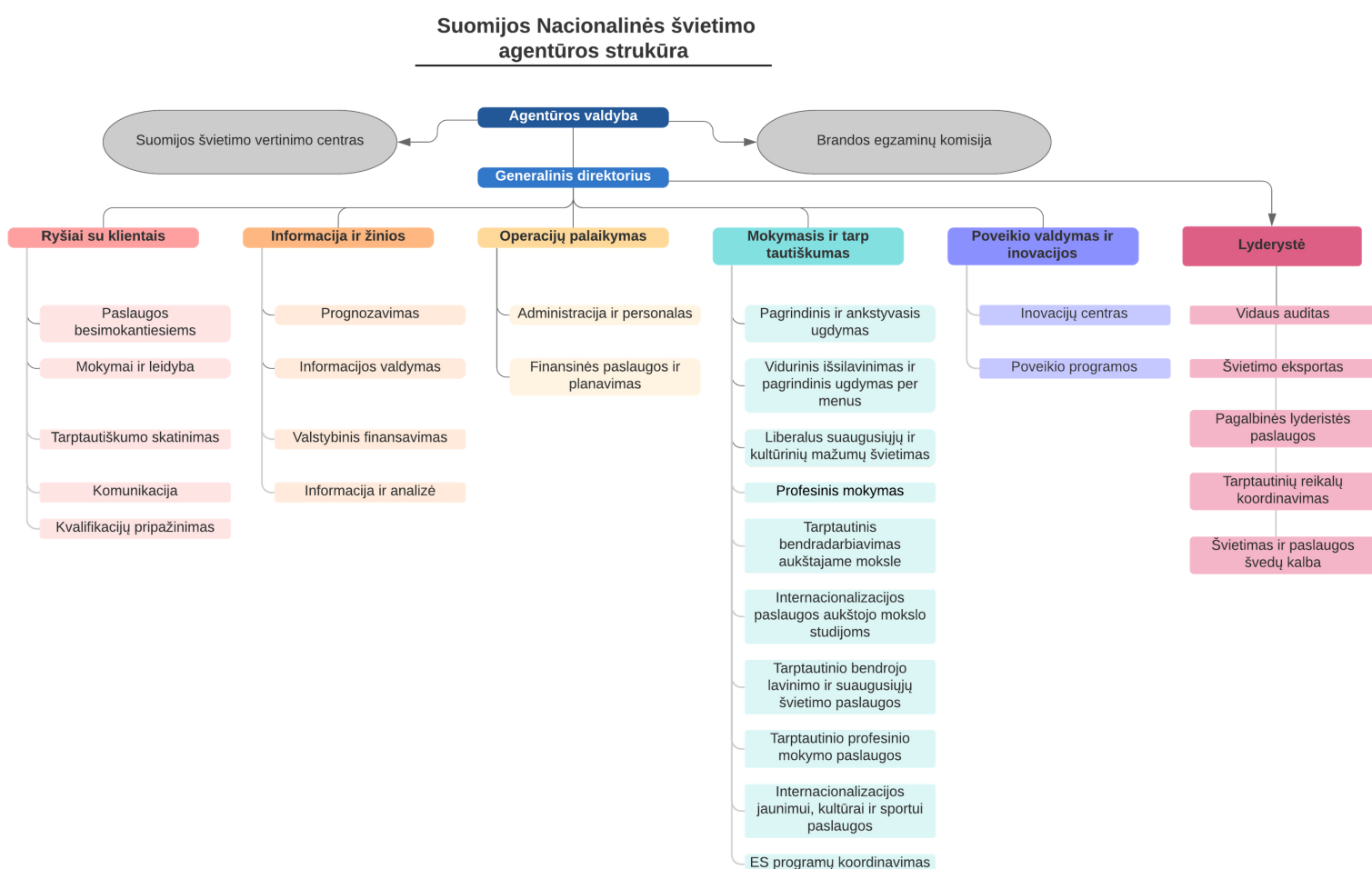
Agentūrą sudaro 6 departamentai: a) Lyderystės; b) Ryšių su klientais; c) Informacijos ir žinių; d) Operacijų palaikymo; e) Mokymosi ir tarptautiškumo; f) Poveikio valdymo ir inovacijų.

Kiekvienas iš departamentų atitinka vieną iš agentūros veiklos krypčių, o 24 skyriai atliepia agentūros pagrindines funkcijas.

(I) Ryšių su klientais departamentas yra atsakingas už klientų sąveikų valdymą ir klientų aptarnavimo sistemų funkcionalumo užtikrinimą.

Pagrindinės departamento funkcijos:

- paslaugų besimokantiems teikimas;
- mokymų organizavimas ir leidyba;
- tarptautiškumo skatinimas;
- komunikacija;
- kvalifikacijų pripažinimas.



(II) Informacijos ir žinių departamentas yra atsakingas už informacijos rinkimo ir apdorojimo procedūrų efektyvumą ir plėtojimą.

Pagrindinės departamento funkcijos:

- prognozavimas;
- informacijos valdymas;
- valstybinis finansavimas;
- informacija ir analizė.

(III) Operacijų palaikymo departamentas yra atsakingas už efektyvių ir į klientą orientuotų administravimo, personalo, finansų ir planavimo paslaugų teikimą ir plėtrą. Departamentas taip pat teikia teisinės paslaugas, koordinuoja vidaus ir išorės biudžetą ir yra atsakingas už viešuosius ryšius su visuomene.

Pagrindinės departamento funkcijos:

- administravimas ir žmogiškųjų išteklių valdymas;
- finansinės paslaugos ir planavimas.

(IV) Mokymosi ir tarptautiškumo departamentas palaiko ir koordinuoja jam pavaldžių skyrių veiklą ir jų plėtrą bei užtikrina, kad agentūra pasiektų savo pagrindinius tikslus.

Pagrindinės departamento funkcijos:

- pagrindinis ugdymas ir ankstyvasis vaikų ugdymas bei priežiūra;
- vidurinis išsilavinimas ir pagrindinis ugdymas per menus;
- liberalus suaugusiųjų švietimas ir kultūrinių mažumų švietimas;
- profesinis mokymas;

- tarptautinis bendradarbiavimas aukštajame moksle;
- internacionalizacijos paslaugos aukštojo mokslo studijoms;
- tarptautinio bendrojo lavinimo ir suaugusiųjų švietimo paslaugos;
- tarptautinio profesinio mokymo paslaugos; internacionalizacijos jaunimui, kultūrai ir sportui paslaugos;
- ES programų koordinavimas.

(V) Poveikio ir inovacijų departamentas užtikrina, kad agentūros tikslai būtų pasiekti visose jos veiklos srityse, koordinuojant ir diegiant poveikio programas ir inovacijas.

Pagrindinės departamento funkcijos:

- Inovacijų centro kuravimas;
- Poveikio programų kūrimas.

(VI) Lyderystės departamentas yra tiesiogiai pavaldus agentūros generaliniam direktoriui ir yra atsakingas už vidaus kontrolės vykdymą ir agentūros veiklas, susijusias su švedų kalbos plėtra ir teikiama paslauga bendradarbiaujant su kitais agentūros padaliniais ir išorės institucijomis.

Pagrindinės departamento funkcijos:

- vidaus audito vykdymas;
- švietimo eksportas;
- tarptautinių santykių koordinavimas;
- švietimas ir paslaugos švedų kalba.

Nepriklausomi padaliniai Nacionalinėje švietimo agentūroje

Agentūroje veikia du nepriklausomi padaliniai: (I) Suomijos švietimo ir vertinimo centras ir (II) Brandos egzaminų komisija. Šie padaliniai yra tiesiogiai pavaldūs tik agentūros valdybai.

(I) Suomijos švietimo vertinimo centras

(FINEEC) yra nepriklausoma institucija, turinti savo atskirą struktūrą. Centre dirba 50 darbuotojų, kurie atlieka švietimo sistemos vertinimus, įskaitant švietimo teikėjų (nuo ankstyvojo ugdymo iki aukštojo mokslo) veiklos vertinimą. FINEEC sudaro Vertinimo tarybą, Aukštojo mokslo vertinimo komitetą ir keturi skyriai: ankstyvojo ir bendrojo ugdymo skyrius, profesinio mokymo skyrius, aukštojo mokslo ir liberalaus suaugusiųjų švietimo skyrius bei plėtros paslaugų ir finansų skyrius.

FINEEC vykdo pagrindinio ir vidurinio ugdymo mokymosi rezultatų vertinimą. Taip pat konsultuoja švietimo teikėjus dėl vertinimo kokybės užtikrinimo.

Vertinimų metu surinkta informacija yra naudojama priimant nacionalinio bei regioninio lygmens švietimo sistemos tobulinimo sprendimus.

Vertinimo centro valdymo struktūra susideda iš: a) vertinimo tarybos; b) aukštojo mokslo komiteto; c) direktoriaus.

a) Vertinimo Taryba yra skiriama Suomijos Vyriausybės. Šią tarybą sudaro 18 narių, iš jų:

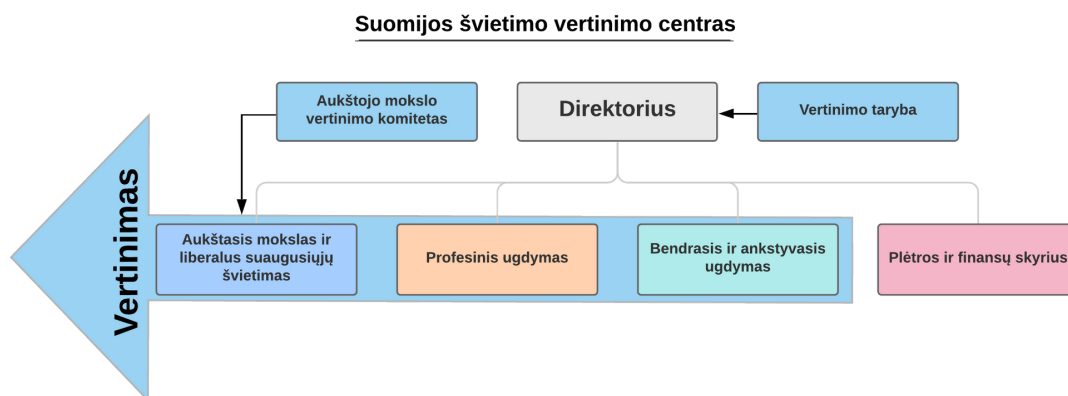
- 6 universitetų atstovai;
- 3 studentų ir moksleivių sąjungų atstovai;
- 4 darbdavių atstovai;
- 3 švietimo ekspertai;
- 1 švietimo agentūros atstovas;
- 1 regionų institucijų asociacijos atstovas.

Tarybos funkcijos: stebėti ir tobulinti Suomijos vertinimo centro veiklą; rengti centro strategines veiklos gaires; nustatyti vertinimo tikslus ir rengti nacionalinį vertinimo planą.

b) Aukštojo mokslo komitetas yra skiriamas Švietimo ir kultūros ministerijos. Komitetą sudaro 9 nariai, iš jų:

- 7 universitetų atstovai;
- 2 studentų sąjungų atstovai.

Komiteto funkcijos: tvirtinti universitetų vertinimo planą; tvirtinti planavimo ir vertinimo grupių sudėtį; vertinti universitetų audito rezultatus.



c) Suomijos švietimo vertinimo centro direktorių ir vadovų komandą skiria Švietimo ir kultūros ministerija. Funkcija – koordinuoti centro veiklą.

(II) Brandos egzaminų komisija yra atsakinga už brandos egzaminų organizavimą, vertinimą ir plėtrą bei Nacionalinės švietimo agentūros valdybos administravimą.

Apibendrinimas

Suomijos Nacionalinė švietimo agentūra turi aiškiai įvardytas vertybes bei tikslus, kurie sudaro stiprios organizacinės kultūros pagrindą. Pavyzdžiui, sprendimai dėl reformų vykdymo arba didesnių struktūrinių pakeitimų, pirmiausia, yra priimami pasitarus su agentūros bendruomene.

Agentūroje veikiantis aukščiausias valdymo organas – valdyba nustato agentūros veiklos ir vystymosi gaires. Valdybą sudaro suinteresuotųjų šalių atstovai, ekspertai bei pagrindinių politinių jėgų atstovai. Tokiu būdu yra užtikrinamas agentūros veiklos tęstinumas.

Švietimo vertinimo centras ir Brandos egzaminų komisija vertina Suomijos švietimo būklę ir mokinių pasiekimus. Agentūros iškelti veiklos rodikliai ir tikslai yra tiesiogiai susiję su mokinių rezultatais. Todėl siekiama suteikti, kiek įmanoma daugiau skaidrumo Švietimo vertinimo centrui ir Brandos egzaminų komisijai. Pastarosios įstaigos yra autonomiškos – jos yra atskaitingos tik agentūros valdybai.

Išskirtinė Agentūros veikla yra „švietimo eksportas“ ir tarptautiškumo skatinimas. Agentūra siunčia švietimo ekspertus į užsienio valstybes dalintis gerąja Suomijos patirtimi vykdant mokymus bei konsultacijas.

Suomijos Nacionalinėje švietimo agentūroje veikiantis Lyderystės departamentas yra gerosios praktikos pavyzdys, kurį būtų galima perkelti ir į Lietuvos agentūrą. Pastarasis padalinys pedada agentūros vadovui valdyti organizaciją bei atlieka vidaus auditą. Tokiu būdu organizacijos viduje esantis organas užtikrina agentūros vykdomų veiklų kokybę bei bendradarbiavimą tarp departamentų ir skyrių.



IŠVADOS

Kokių gerųjų praktikos pavyzdžių Lietuva gali pasisemti iš kitų šalių?

1) Aiškiai apibrėžti Agentūros viziją, veiklos kryptis, vertybes ir strateginius tikslus. Juos išdiskutuoti ir išgryninti, įtraukiant Agentūros bendruomenę.

2) Sukurti Agentūros nepriklausomą Valdybą arba Tarybą, kuri padėtų agentūros vadovybei strateginio planavimo, organizacijos valdymo klausimais ir užtikrintų Agentūros veiklos tęstinumą.

3) Stiprinti ugdymo tobulinimo ir pagalbos mokyklai kryptį.

4) Vykdyti sistemingą švietimo sistemos stebėseną ir analizę, siekiant kurti įrodymais grįstus švietimo politikos sprendimus.

5) Atskirti egzaminų organizavimo ir vertinimo veiklas, siekiant objektyvumo, skaidrumo ir nepriklausomumo.

6) Stiprinti bendradarbiavimą tarp skyrių bei departamentų. Viena iš pasiūlymų – viešų forumų organizavimas, įtraukiant visus įstaigos darbuotojus.

Šaltinių sąrašas

1. Suomijos švietimo vertinimo centro operacijų plėtra: <https://karvi.fi/en/fineec/development-of-operation/>
 2. Förordning (2015:1047) med instruktion för Statens skolverk: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/forordning-20151047-med-instruktion-for_sfs-2015-1047
 3. Slovėnijos instituto finansinis planas: <https://www.zrssi.si/zrssi/wp-content/uploads/2019-02-21-porocilo-2018.pdf>
 4. Instituto viešosios informacijos katalogas: https://www.zrssi.si/zrssi/wp-content/uploads/2020-01-06-katalog-informacij-javnega-znacaja_23-12-2019.pdf
 5. Slovėnijos nacionalinio švietimo instituto puslapis. Prieiga: <https://www.zrssi.si/en/>
 6. Suomijos brandos egzaminų komisija: <https://www.ylioppilastutkinto.fi/en/matriculation-examination/digital-matriculation-examination>.
 7. Suomijos Nacionalinės švietimo agentūra struktūra: <https://www.oph.fi/en/about-us/organisation-finnish-national-agency-education>.
 8. Suomijos Nacionalinės švietimo agentūros teikiamos paslaugos: <https://www.oph.fi/en/finnish-national-agency-education-services>.
 9. Suomijos Nacionalinės švietimo agentūros veiklos sritys: <https://www.oph.fi/en/about-us/tasks>.
 10. Suomijos švietimo agentūros brošiūra: EDUFI 2.0 in a nutshell (2016).
 11. Suomijos švietimo agentūros brošiūra: EDUFI 3.0 in a nutshell (2019).
 12. Suomijos švietimo vertinimo centro aukštojo mokslo vertinimo komitetas: <https://karvi.fi/en/fineec/higher-education-evaluation-council/>.
 13. Suomijos švietimo vertinimo centro organizacinė struktūra: <https://karvi.fi/en/fineec/organisational-structure/>.
 14. Suomijos švietimo vertinimo centro tinklalapis: <https://karvi.fi/en/fineec/>.
 15. Suomijos švietimo vertinimo centro vertinimo ir kokybės vadybos koncepcija: <https://karvi.fi/en/fineec/support-for-quality-management/fineecs-shared-evaluation-and-quality-management-concepts/>.
 16. Suomijos švietimo vertinimo centro vertinimo taryba: <https://karvi.fi/en/fineec/evaluation-council/>.
 17. Švedijos mokyklų inspekcijos analizė (2015): <https://www.skolinspektionen.se/globalassets/0-si/09-sprak/the-swedish-schools-inspectorate.pdf>.
 18. Švedijos mokyklų inspekcijos svetainė: <https://www.skolinspektionen.se/en/About-Skolinspektionen/About-the-Swedish-Schools-Inspectorate/>.
 19. Švedijos mokyklų sistema (Nacionalinė švietimo agentūros pranešimas): <https://www.lkca.nl/~media/downloads/bijeenkomsten/dutch-scandinavian%20exchange/aboutthe%20swedish%20school%20systemthe%20swedish%20national%20agency%20for%20education.pdf>.
 20. Švedijos nacionalinės švietimo agentūros 2018 m. veiklos ataskaita: <https://www.skolverket.se/getFile?file=4045>.
 21. Švedijos nacionalinės švietimo agentūros svetainė: <https://www.skolverket.se/andra-sprak-other-languages/english-engelska#h-MoreinformationinEnglish>.
 22. Švedijos specialiųjų poreikių turinčių asmenų švietimo agentūros svetainė: <https://www.spsm.se/om-oss/english/>.
 23. Švedijos švietimo tyrimų centro svetainė: <https://www.skol.fi.se/other-languages/in-english/>.
- Švedijos Vyriausybės reglamentas, apibrėžiantis Agentūros veiklą: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/forordning-20151047-med-instruktion-for_sfs-2015-1047.