

NACIONALINĖS ŠVIETIMO AGENTŪROS VYSTYMOSI MODELIS

2020 KOVAS

Parengė:
Dovilė Sujetaitė
Orestas Strauka
Tauras Jonaitis

Kurk
Lietuvai 



TURINYS

Įvadas	3
Teorinė dalis	4
Nacionalinės švietimo agentūros vystymosi modelis.....	5
Rezultatai tęstinumui užtikrinti	23
Tolimesni žingsniai ir rekomendacijos	24

Įvadas

Šiuo metu Lietuvoje vyksta švietimo struktūrinė reforma. Vienas iš reformos tikslų – pertvarkyti švietimo ir mokslo finansavimo sistemą taip, kad valstybės finansiniai ištekliai būtų naudojami kuo efektyviau, skatintų siekti aukštos švietimo kokybės, didintų aukštojo mokslo konkurencingumą, o švietimo ir mokslo sistemos sukurti rezultatai atitiktų valstybės, visuomenės ir ūkio poreikius.

Šiame kontekste buvo reorganizuotos Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai pavaldžios švietimo pagalbos įstaigos. Jų pagrindu 2019 m. rugsėjo 1 d. įkurta Nacionalinė švietimo agentūra (toliau – Agentūra). Šiuo metu Agentūra yra dalyvauja įgyvendinant ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo politiką ir teikia švietimo pagalbą.

Agentūra potencialiai galėtų tapti moderniu kompetencijų centru, galinčiu įgyvendinti švietimo strateginius pokyčius. Siekiant tai realizuoti svarbu yra sukurti Agentūros viziją ir misiją, iškelti strateginius tikslus ir parengti tolimesnio vystymosi koncepciją. Siekiant šių tikslų aktualu yra įvertinti Lietuvos ir kitų šalių švietimo tendencijas, taip pat atsižvelgti į užsienio gerąsias praktikas.

Šiam tikslui įgyvendinti 2019 m. rugsėjo mėnesį buvo pasirašyta bendradarbiavimo sutartis tarp Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos ir VšĮ „Investuok Lietuvoje“. Tai sudarė sąlygas „Kurk Lietuvai“ programos komandai įgyvendinti projektą „Nacionalinės švietimo agentūros vystymosi modelio rengimas“. Šis projektas yra paremtas viešosios konsultacijos principu. Projekto metu buvo nuolat konsultuojamasi su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis ir ekspertais. Interviu ir diskusijų metu surinktos išvalgos buvo apibendrintos ir jų pagrindu parengtas Agentūros vystymosi modelis.

Nacionalinės švietimo agentūros vystymo modelis buvo sudarytas atlikus:

- Esamos situacijos apžvalgą;
- 40 pusiau struktūruotų interviu;
- Užsienio šalių gerųjų praktikų analizę;
- Dvi fokusuotas grupines diskusijas, kuriose dalyvavo apie 35 suinteresuotųjų šalių atstovai bei švietimo politikos, vadybos ir ugdymo turinio ekspertai;
- Dvi diskusijas su Nacionalinės švietimo agentūros darbuotojais;
- Diskusiją su pedagogų rengimo centrais;
- Diskusiją su Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos darbuotojais.

Pirmiausia yra pristatoma Agentūros vizija ir misija, pagrindinės veiklos kryptys, veiklos procesai bei preliminarus santykis su kitomis institucijomis. Tada yra pateikiami trys preliminarūs Agentūros vystymosi etapai. Pabaigoje yra išskiriami tarpiniai rezultatai, kurie jau yra pasiekti ir prisidės įgyvendinant Agentūros vystymosi modelį bei pateikiamos rekomendacijos dėl tolimesnių Agentūros vystymosi žingsnių. Prieš pristatant Agentūros vystymosi modelį taip pat yra pateikiama glausta teorinė dalis, kuria remiantis buvo įgyvendinamas projektas.

Teorinė dalis

Akademinėje literatūroje agentūra yra apibrėžiama kaip iš dalies nepriklausomas viešojo sektoriaus struktūrinis vienetas (Talbot 2004; Pollitt 2004; Pollitt et al. 2004; Van Thiel 2012; Verhoest et al. 2010). Procesas steigti bei perduoti viešosios politikos įgyvendinimą iš dalies nepriklausomoms institucijoms vyrauja nuo XVII a., tačiau suintensyvėjo kartu su naująja viešosios vadybos banga. XX a. pabaigoje ir XXI a. pradžioje šią bangą sudarė dvi kryptis – valstybės vaidmens mažinimo reformos ir viešojo sektoriaus modernizavimo reformos. Naujų, specializuotų, tam tikrą funkciją atliekančių organizacijų (agentūrų) steigimas įgijo agentūrizacijos terminą. Politiką įgyvendinančios institucijos sukurdamos joms iš dalies pavaldžias institucijas paveda atsakomybę pastarosioms įgyvendinti dalį viešosios politikos sprendimų. Tokiu būdu yra siekiama efektyviai teikti viešąsias paslaugas ir užtikrinti didesnę valstybės aparato veiksmingumą ir atskaitingumą.

Visgi nuo XX a. pabaigos ir XXI a. pradžios bei „valdysenos“ modelio iškilimo įsitvirtino tendencija tokias agentūras restruktūrizuoti. Nors agentūros užtikrino efektyvesnę paslaugų teikimą, jų autonomija sukėlė viešosios politikos koordinavimo ir agentūros kontrolės problemas (Bouckaert et al. 2010). Dalis agentūrų susidūrė su skaidrumo ir atskaitomybės trūkumu. Pastebima, jog pusiau nepriklausomų agentūrų veikla tapo neefektyvi dėl administracinių, personalo bei finansinių funkcijų persidengimo ir gausos (Christensen ir Laegrei 2008). Taip pat XXI a. susidūrus su kompleksinėmis problemomis (angl. *wicked issues*), tokiomis kaip klimato kaita arba skurdas, iškilo tarpinstitucinio bendradarbiavimo poreikis. Atitinkamai valdysenos modelis išskiriantis valstybės vientisumo (whole-of-government) aspektą, kritikuoja agentūrizacijos metu susidariusią fragmentaciją ir skaidrumo praradimą (Christensen ir Laegreid 2006, 2007). Valdysenos modelio pasiūlytas sprendimo būdas apima agentūrų restruktūrizacijos procesą – šiuo metu pastebima, jog EPBO šalyse narėse iš dalies nepriklausomi vienetai yra sujungiami, peržiūrimos jų funkcijos (Elston ir MacCarthaigh, 2016).

Įvykus agentūrų restruktūrizacijai pagrindinis dėmesys yra skiriamas tokių institucijų santykiui su kitomis įstaigomis (išskirtinė svarba teikiamas agentūros steigėjui) bei agentūrų autonomijos ir atskaitomybės arba kontrolės santykiui. Akademinėje literatūroje yra pasiektas sutarimas, jog atsižvelgiant į valstybės viešojo administravimo kultūrą, agentūros sėkmingas funkcionavimas priklauso nuo subalansuoto autonomijos ir atskaitomybės santykio. Literatūroje taip pat yra pateikiama keletas galimų pasiūlymų kaip užtikrinti agentūros nepriklausomumą ir atskaitomybę.

Agentūros autonomija yra suprantama kaip jos vadybinio, finansinio, teisinio ir politinio nepriklausomumo santykis (Laegreid ir Verhoest 2010). Kontrolė arba atskaitomybė yra apibūdinama kaip mechanizmai, kuriais agentūra yra veikiamas siekiant įgyvendinti politinius uždavinius bei rutininius procesus. Pastebimos kelios kontrolės formos: a) išankstinė, kai agentūros steigėjas nurodo agentūrai kaip ji turėtų valdyti turimus resursus; b) į rezultatus orientuota, kai steigėjas vertina, kaip ir kokius rezultatus agentūra pasiekė; c) struktūrinė, kai agentūros steigėjas įtraukia savo atstovus į agentūros organizacinę struktūrą; d) finansinė, kai agentūra yra kontroliuojama paskiriant biudžeto asignavimus (Verhoest et al. 2004).

Literatūroje taip pat pateikiama keletas būdų kaip užtikrinti agentūros autonomiją. Pavyzdžiui, (Wilson 1989) išskiria, jog esminis organizacijos autonomijos aspektas yra jos tapatybė, aiški misija ir vizija. Taip pat ir reputacijos ir pasitikėjimo augimas prisideda prie agentūros autonomijos augimo (Carpenter 2001; Carpenter ir Krause 2012). Siekiant užtikrinti agentūros valdymo nepriklausomumą vienas iš siūlymų yra sudaryti valdybą, susidedančią iš plataus rato nepriklausomų ekspertų bei suinteresuotų šalių atstovų. 30 valstybių agentūrų studija atskleidė, kad agentūros finansinę autonomiją dažniausiai susikuria diversifikuojant savo biudžetą (Verhoest, Bouckaert, Lægreid ir Van Thiel 2016).

Remiantis šiomis teorinėmis prielaidomis, toliau buvo konstruojama Agentūros koncepcijos plėtojimo logika. Agentūros veikimo modelio kūrimo procesą sudaro organizacijos vizijos, misijos ir tikslų formulavimas, veiklos sąlygų analizė, strategijos formavimas, strategijos realizavimas ir strategijos kontrolė. Remiantis H. Mitzberg (1989) yra du organizacijos veikimo modelio rengimo būdai: *analitinis* ir *kūrybinis*. Analitinis modelis remiasi esamos situacijos ir agentūros turimų išteklių įvertinimu. Šis būdas akcentuoja esamą situaciją ir tai, ką organizaciją šiuo metu sugeba, o ne bandoma numatyti, ką ji turėtų atlikti. Priešingai, kūrybinė prieiga suteikia galimybę atitrūkti nuo esamos situacijos ir suformuoti agentūros idealizuotą viziją, o vėliau, įvertinus sugeneruotas idėjas, atsižvelgti į egzistuojančią organizaciją. Tokiu būdu objektyviai siekiama įvertinti jos turimus išteklius ir bandoma ieškoti būdų, kaip priartėti prie sukonstruotos vizijos.

Paminėtina ir tai, kad kūrybiniam organizacijos modeliui yra būdinga strategijos rengimo logika, susidedanti iš 5 žingsnių. Remiantis šiais žingsniais, sudaryti Nacionalinės švietimo agentūros vystymosi modelio rengimo etapai.

1. Parengta Agentūros vizija, misija ir veiklos principai.
2. Dabartinės situacijos apžvalga (Agentūros dabartinė misija, vykdomos funkcijos ir procesai, turimi ištekliai, veiklos forma ir santykis su kitomis institucijomis).
3. Svarbiausios vyraujančios tendencijos, kurios yra reikšmingos Agentūros vystymosi modelio rengimui.
4. Agentūros modelio veiklos procesų ir santykių su kitomis institucijomis modeliavimas.
5. Galimos Agentūros organizacinės struktūros formavimas.

Žemiau pateiktas Agentūros vystymosi modelis yra sudarytas atsižvelgiant į akademikų diskusijas dėl agentūrų autonomijos ir kontrolės santykio bei į kūrybinio organizacijos steigimo modelio penkis žingsnius.

Nacionalinės švietimo agentūros vystymosi modelis

Nacionalinė švietimo agentūra yra **kompetencijų centras**, kuriantis ir diegiantis įrodymais pagrįstus inovatyvius švietimo politikos sprendimus, nukreiptus į mokinio ugdymo(si) sėkmę ir švietimo kokybės užtikrinimą.

Kompetencijų centras – tai ekspertinė institucija, atliekanti nacionalinius ir tarptautinius švietimo tyrimus ir analizes, telkianti geriausius analitikus ir tyrėjus, vykdanči aukšto lygio švietimo

sistemos stebėseną (duomenų kaupimą, analizę, prognozavimą, poveikio vertinimą), kurios pagrindu kuria ir diegia švietimo sprendimus. Agentūros veikla yra orientuota į:

- a) įrodymais pagrįstų švietimo sprendimų kūrimą;
- b) mokinio ugdymo(si) sėkmę;
- c) švietimo kokybės gerinimą.

Poreikis stiprinti duomenimis pagrįstos politikos formavimą yra išskiriamas EBPO pateiktose rekomendacijose Lietuvai. Anot organizacijos, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai trūksta atskiros įstaigos, kuri atliktų mokslinius tyrimus arba „žinių tarpininko“ vaidmenį, kad formuojant politiką būtų galima reguliariai remtis išorės moksliniais tyrimais“ (EBPO 2017). Taip pat Lietuvoje yra daug investuota į tarptautinius vertinimus, nacionalinius vertinimus ir didelio masto administracinių duomenų sistemos, Švietimo valdymo informacinės sistemos (ŠVIS), kūrimą. Visgi, šis potencialas iki šiol nėra pilnai išnaudotas (EBPO, 2017). Tad Švietimo, mokslo ir sporto ministerija galėtų pasitelkti Agentūrą kaip kompetencijų centrą, kuris teiktų duomenis sprendimų priėmimui ir remdamasis savo žiniomis „tarpininkautų“ vykdant švietimo srities mokslinius tyrimus.

Mokinio ugdymosi sėkmę ir švietimo kokybę Europos Komisijos suformuota darbo grupė išskyrė kaip esmines švietimo politikos sritis, į kurias turėtų orientotis šalys narės (EK, 2020). Remiantis EBPO ir EK rekomendacijomis, Agentūros veikla galėtų būti paremta įrodymais grįstų rekomendacijų švietimo politikos formuotojams ir įgyvendinančioms įstaigoms teikimu bei mokinio ugdymo(si) sėkme ir švietimo kokybės užtikrinimu.

Agentūros **vizijos ir misijos** sukūrimas yra esminė organizacijos formavimo dalis. Remiantis organizacijų formavimo gerąja patirtimi, siūloma viziją ir misiją formuoti bei patvirtinti demokratišku būdu - įtraukiant visus Agentūros darbuotojus. Visgi įgyvendinant šį projektą fokusuotų grupinių diskusijų metu suinteresuotųjų šalių atstovai ir ekspertai svarstė dėl Agentūros galimos vizijos ir misijos bei atkreipė dėmesį, kad jos turėtų būti orientuotos į ugdymo kokybės gerinimą.

Agentūra turėtų siekti užtikrinti ugdymo kokybę ir sudaryti geriausias sąlygas mokymui(si) kiekvienam, tad jos **veiklos prioritetai** būtų:

- a) kurti inovatyvius įrodymais grįstus švietimo sprendimus;
- b) teikti rekomendacijas dėl švietimo politikos formavimo, įgyvendinimo ir švietimo sistemos tobulinimo;
- c) įgyvendinti ugdymo politiką ir vykdyti ateities švietimo prognozavimą.

Fokusuotų grupinių diskusijų metu buvo išskirta, jog norint sukurti Agentūrą kaip kompetencijų centrą labai svarbu yra suformuoti proaktyvią organizaciją, kuri galėtų pati inicijuoti tyrimus ir analizes bei kurti inovatyvius švietimo politikos sprendimus. Tačiau proaktyvumas yra susijęs su Agentūros ir jos steigėjo, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos, santykiu. Ministerijos ir Agentūros santykio klausimas buvo keliamas viso projekto įgyvendinimo metu. Anot interviu ir fokusuotų grupinių diskusijų dalyvių, Agentūra įgyvendina Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos pavestas funkcijas. Todėl siekiant užtikrinti didesnę Agentūros autonomiją buvo iškeltas siūlymas **pakeisti Agentūros teisinę formą iš biudžetinės įstaigos į viešąją įstaigą.**

Pagal Lietuvos Respublikos viešųjų įstaigų įstatymą, viešoji įstaiga – tai pelno nesiekiantis ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo, kurio tikslas – tenkinti viešuosius interesus vykdant švietimo, mokymo ir mokslinę, kultūrinę, sveikatos priežiūros, aplinkos apsaugos, sporto plėtojimo, socialinės ar teisinės pagalbos teikimo, taip pat kitokią visuomenei naudingą veiklą. Viešosios įstaigos steigėjai gali būti valstybė, savivaldybės ir kiti iš įstaigos veiklos nesiekiantys sau naudos asmenys. Agentūros savininko teises ir pareigas įgyvendintų Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. Svarstyta galimybė ateityje pritraukti ir kitus dalininkus.

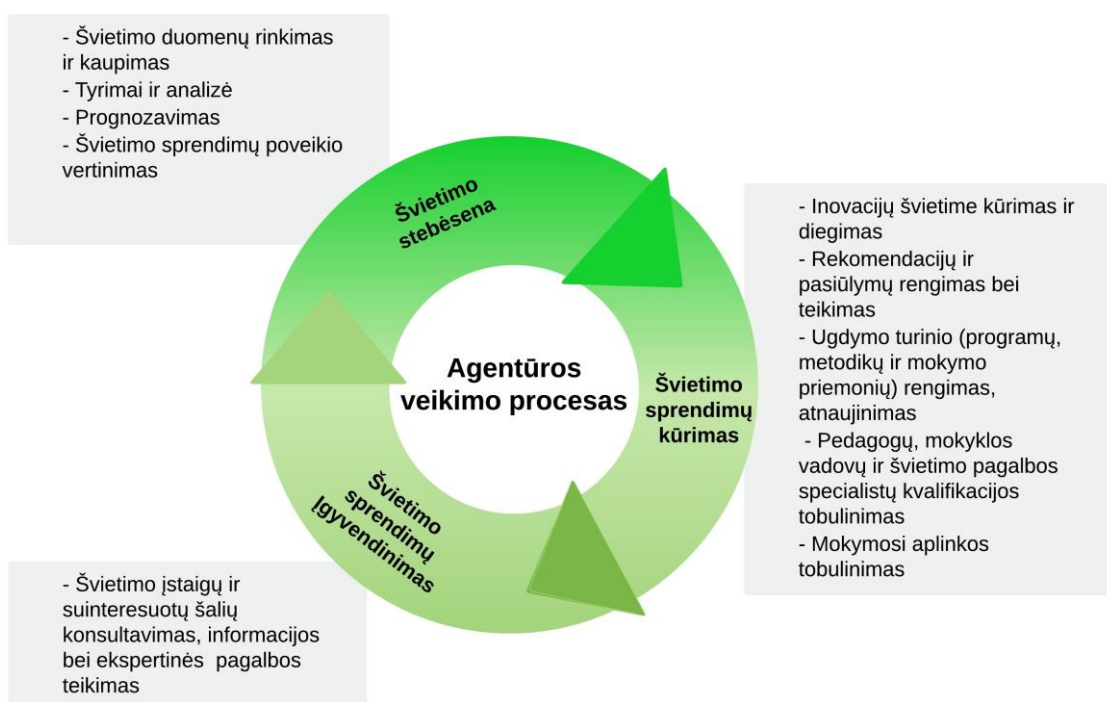
Viešosios įstaigos, lyginant su biudžetinėmis įstaigomis, turi didesnę savarankiškumą valdymo (ypač finansų valdymo) ir personalo vadybos (darbuotojų skyrimo ir atleidimo) srityse.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad Lietuvoje šalia ministerijų veikiančių agentūrų teisinė forma dažniausiai yra viešoji įstaiga. Tokia veiklos forma leidžia sukurti geresnę motyvacinę sistemą darbuotojams, pritraukti aukštos kvalifikacijos specialistus ir mokėti jiems konkurencingesnius atlyginimus nei mokami biudžetinėse įstaigose.

Agentūrai tapus viešąją įstaiga būtų užtikrintas jos veiklos finansavimo diversifikavimas. **Agentūros finansavimas** potencialiai galėtų susidėti iš:

- 1) valstybės biudžeto lėšų;
- 2) projektinės veiklos lėšų;
- 3) potencialaus ES fondų 2021 – 2027 m. projekto „Švietimo politikos kompetencijų centro įkūrimas“ lėšų;
- 4) pajamų, gautų už suteiktas paslaugas.

Atsižvelgiant į Slovėnijos, Švedijos bei Suomijos švietimo agentūras bei viešosios konsultacijos metu surinktas įžvalgas sudarytas toks **Agentūros veikimo procesas**.

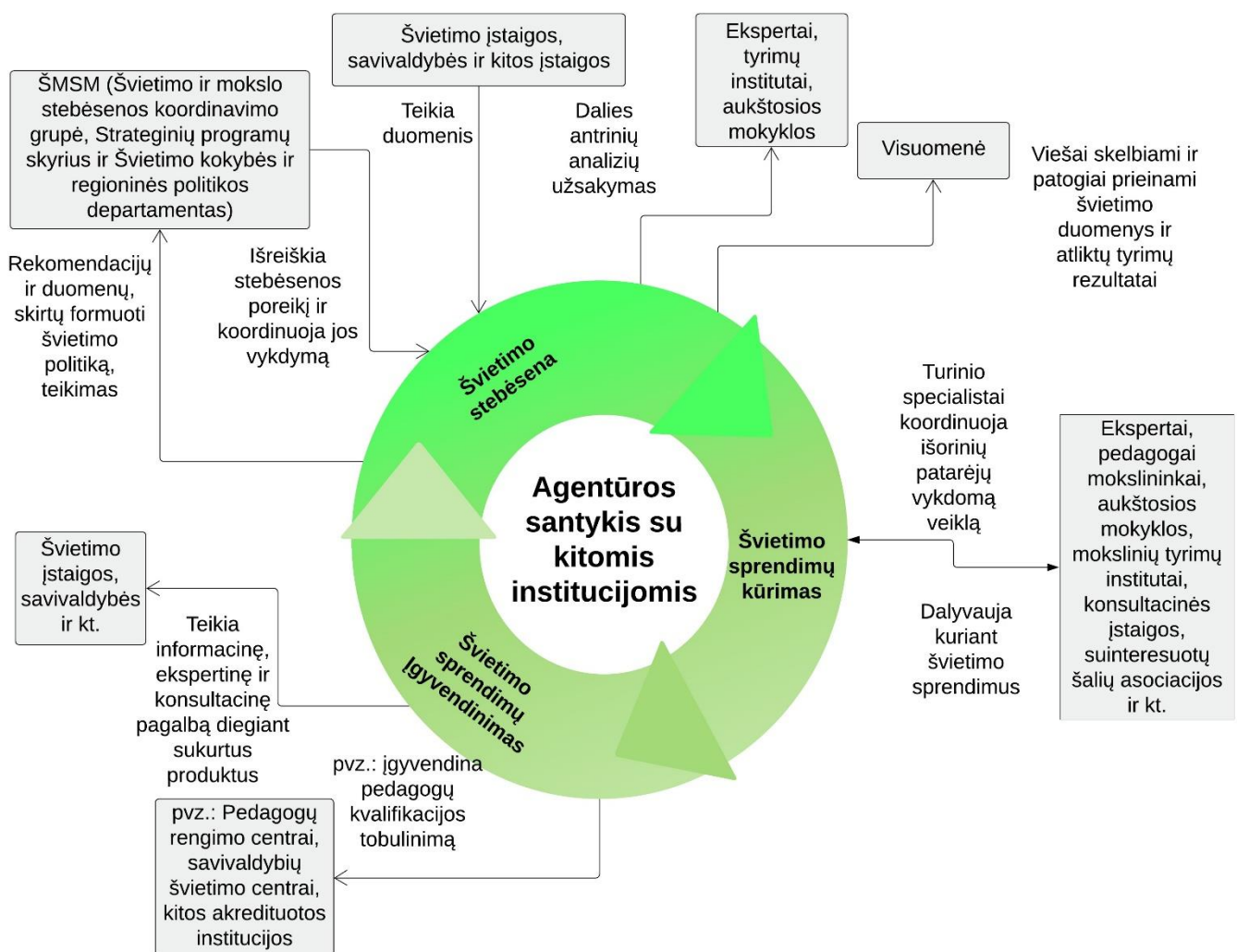


Pagrindinės Nacionalinės švietimo agentūros **veiklos sritys** būtų:

- Švietimo stebėseną (duomenų kaupimas, analizė, prognozavimas, poveikio vertinimas);
- Ugdymo turinio kūrimas ir jo įgyvendinimas;
- Švietimo pagalbos teikimas.

Kitaip tariant, Agentūra būtų atsakinga už švietimo duomenų kaupimą, jų apdorojimą bei analizę, tarptautinių ir nacionalinių tyrimų vykdymą ir jų koordinavimą, švietimo politikos analizės koordinavimą bei prognozavimą. Įgyvendinus švietimo sistemos stebėseną ir atsižvelgiant į stebėsenos rezultatus, Agentūra identifikuotų esmines problemines sritis Lietuvos švietimo sistemoje ir kurtų švietimo sprendimus šiems iššūkiams spręsti. Agentūroje dirbtų turinio specialistai, kurie rūpintųsi ugdymo turinio rengimu ir atnaujinimu, mokymosi aplinkos tobulinimu ir pedagogų, mokyklos vadovų ir švietimo pagalbos specialistų kvalifikacijos tobulinimo programų rengimu. Taip pat Agentūra padėtų suinteresuotoms šalims, švietimo įstaigoms ir savivaldybėms įgyvendinti sukurtus sprendimus.

Atsižvelgiant į tai, jog Agentūros veiklos rezultatai priklauso nuo tarpinstitucinio bendradarbiavimo, buvo sudarytas Agentūros galimas **santykis su kitomis institucijomis**.



Bene svarbiausias yra Agentūros santykis su Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. Ministerija yra švietimo politiką formuojanti institucija, kuri taip pat prisideda prie švietimo politikos įgyvendinimo. Agentūra taip pat užtikrintų švietimo politikos įgyvendinimą, tačiau tiesiogiai neprisidėtų prie jos formavimo. Agentūros vienas iš esminių uždavinių būtų teikti įrodymais paremtas rekomendacijas dėl švietimo sistemos tobulinimo ir pateikti jas politikos formuotojams. Atsižvelgiant į tai, kad šiuo metu Švietimo, mokslo ir sporto ministerija nevykdo švietimo politikos stebėsenos, ši funkcija visa apimtimi būtų vykdoma Agentūros. Ministerija, nustačiusi švietimo politikos prioritetus, pavestų juos įgyvendinti Agentūrai. Pastaroji, kaip kompetencijų centras, pagal ministerijos suformuotus prioritetus sukurtų švietimo sprendimus ir jų įgyvendinimo planus. Visgi svarbu pabrėžti, jog duomenų, tyrimų ir analizių poreikis turi būti suderintas rengiant Agentūros ir ministerijos metinius veiklos planus. Paminėtina ir tai, kad fokusuotų grupinių diskusijų metu buvo priimtas sutarimas, kad Agentūra pati galėtų planuoti bei, atsižvelgus į turimus resursus, inicijuoti Lietuvos švietimo iššūkių analizę ir pasiūlyti sprendimo būdus.

Siekiant nustatyti santykį su suinteresuotomis šalimis itin svarbus yra įsitinklinimas ir bendradarbiavimo su kitomis institucijomis užtikrinimas. Įsitinklinimo svarbą pabrėžė ir Europos Komisija, anot kurios, sprendimų priėmimo ir jų kūrimo procesas turi būti paremtas pasitikėjimu ir dialogu tarp skirtingų suinteresuotųjų šalių nepaisant švietimo lygmens (EK, 2020). Tokiu būdu būtų užtikrintas aiškus atsakomybių pasiskirstymas. Todėl viena iš pagrindinių rekomendacijų tolimesnei Agentūros raidai yra užtikrinti glaudų bendradarbiavimą su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis.

Agentūros **veiklos sritys** apimtų:

- a) ikimokyklinį, priešmokyklinį ir bendrąjį ugdymą;
- b) neformalųjį ugdymą;
- c) profesinį mokymą.

Pirmame (I) Agentūros vystymosi etape jos veikla apima ikimokyklinį, priešmokyklinį ir bendrąjį ugdymą. Tolimesniuose Agentūros vystymosi etapuose (II ir III) ekspertai bei suinteresuotosios šalys išskėlė svarstytiną galimybę į Agentūros veiklas įtraukti ir neformalųjį ugdymą bei profesinį mokymą (tiek, kiek profesinis mokymas yra susijęs su bendruoju ugdymu).

Nacionalinės švietimo agentūros vystymasis pateikiamas trimis etapais. Kiekvienas iš etapų atspindi naujas ir optimizuotas Agentūros vykdomas funkcijas. Kiekviename etape yra pateiktas pokyčių, atsispindinčių Agentūros struktūroje pagrindimas. Organizacinės struktūros pokyčiai visuose trijuose etapuose:

Organizacinės struktūros pokyčiai (I etapas):

- Projektų valdymu paremta organizacijos valdymo struktūra su matricinės kultūros požymiais.
- Vadovybė: Valdyba, patariamoji taryba, Vidaus audito skyrius, Komunikacijos ir tarptautinio bendradarbiavimo skyrius, Strateginių projektų grupė ir Projektų valdymo skyrius.

-
- Švietimo stebėsenos ir inovacijų centras: Švietimo duomenų skyrius, Tyrimų ir analizės skyrius, Švietimo prognozavimo ir plėtros skyrius.
 - Ugdymo turinio departamentas: Ugdymo turinio skyrius ir Užduočių rengimo skyrius.
 - Ugdymo tobulinimo departamentas: Mokyklų veiklos plėtros skyrius, Švietimo lyderystės skyrius, Įvairovės ir pagalbos skyrius ir Kontaktų centras.
 - Operacijų palaikymo departamentas: Administravimo ir finansų skyrius, Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius ir Teisės skyrius.

Organizacinės struktūros pokyčiai (II etapas):

- Ugdymo turinio departamentas: Ugdymo turinio skyrius, Užduočių rengimo skyrius ir Profesinio mokymo skyrius.

Organizacinės struktūros pokyčiai (III etapas):

- Turinio kūrimo ir ugdymo tobulinimo departamentas: Ugdymo turinio skyrius, Užduočių rengimo skyrius, Įvairovės ir pagalbos skyrius, Švietimo lyderystės skyrius, Mokyklų veiklos plėtros skyrius ir Kontaktų centras.

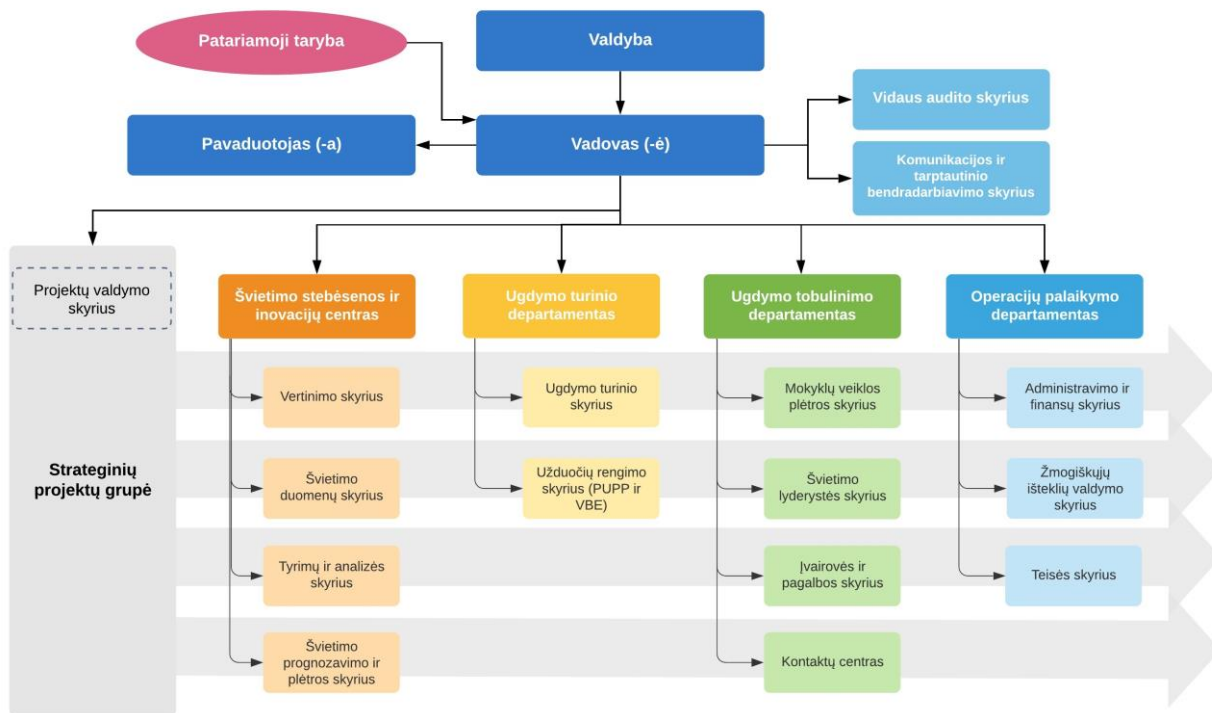
Funkcijų pokyčiai:

- Naujumas: švietimo inovacijų kūrimas ir diegimas, prognozavimas, antrinės analizės, poveikio vertinimas, švietimo lyderystės sistemos plėtra ir koordinavimas.
- Optimizavimas: leidyba, spausdinimas, pastatų nuoma, apgyvendinimas ir administravimas, viešieji pirkimai, infrastruktūros projektai (geltonų autobusų pirkimas, mokyklų renovacija ir pan.), registru administravimas, kvalifikacijos tobulinimo mokymų organizavimas.

Viešosios konsultacijos ir interviu metu dalyvavusieji pateikė pasiūlymus dėl Agentūros nepagrindinės veiklos funkcijų optimizavimo ir funkcijų vykdymui pasitelkti išorės rinkos teikėjų paslaugas arba funkcijas perduoti kitoms viešojo sektoriaus institucijoms. Diskusijų metu daugiausia rizikų sulaukė švietimo aprūpinimo funkcijos optimizavimas – svarstyta visas švietimo aprūpinimo funkcijas, įskaitant leidybą, perduoti vykdyti atskiram Agentūros padaliniiui, atskirai valstybinei įstaigai arba privatiems teikėjams. Tačiau pasak Agentūros darbuotojų, dirbančių leidybos srityje, leidybos funkcijos perdavimas į privačių leidybų rankas nepasiteisintų. Jų nuomone, šis sprendimas nepasiteisintų nes, kaskart samdant vis naujus leidėjus nukentėtų operatyvumas, kokybė, išaugtų kaštai. Agentūroje šią funkciją atlieka darbuotojai, turintys didelę patirtį ir išmanantys tokių leidinių specifiką. Jų nuomone, leidybos funkcija turi likti pavaldžios įstaigos rankose, o ne būti atiduoda verslui.

I ETAPAS

Pirmajame vystymosi etape Nacionalinė švietimo agentūra tampa viešąja įstaiga, kurioje veikia Valdyba, patariamoji taryba ir pradedamas diegti projektinis valdymas. Toliau pateikiamas detalesnis Agentūros struktūrinių padalinių vykdymo funkcijų aprašymas.



Valdyba

Agentūros valdybą rekomenduojama sudaryti iš 9-15 narių, iš kurių bent pusė privalo būti nepriklausomi nariai. Valdybos narys paskiriamas 4 metų kadencijai, ne daugiau kaip dvi kadencijas iš eilės.

Valdyba veikia kaip valdymo organas, kuris tvirtina Agentūros veiklos strategiją, strateginius veiklos planus ir metinį darbo planą, Agentūros struktūrą, formuoja užduotis Agentūros direktoriui ir teikia pasiūlymus valdymo klausimais.

Taryba

Agentūros tarybą rekomenduojama sudaryti iš 9 narių, iš kurių bent pusė būtų nepriklausomi nariai. Taryba sudaroma 4 metams, tas pats narys gali būti išrenkamas ne daugiau kaip dvi kadencijas iš eilės. Agentūros taryba veikia kaip patariamasis organas Agentūros vadovui turinio ir organizacijos valdymo klausimais. Taryba sudaroma iš ekspertų, turinčių kompetencijas Agentūros vykdomose veiklose.

Fokusuotų grupinių diskusijų metu buvo iškeltas siūlymas, kad Agentūros valdyba ir taryba neturėtų dubliuoti veikiančių Lietuvos švietimo tarybos ir Bendrojo ugdymo tarybos vykdomų

veiklų. Diskusijų dalyviai pabrėžė tai, kad tiek Lietuvos švietimo tarybos, tiek Bendrojo ugdymo tarybos veikla vykdoma fragmentiškai, dėl to yra aktualu peržiūrėti jų paskirtį ir veikimo būtinybę bei svarstyti galimybę atiteityje Agentūros valdybai ir tarybai perduoti abiejų tarybų funkcijas.

Vadovas

Agentūros vadovas yra atsakingas už Agentūros iškeltų tikslų, rodiklių ir strategijos įgyvendinimą. Direktoriui atsiskaito Agentūros valdybai. Direktoriui yra tiesiogiai pavaldūs Vidaus audito skyrius, Komunikacijos ir tarptautinio bendradarbiavimo skyrius bei Strateginių projektų grupė. Agentūros vadovui organizacijos valdymo bei ugdymo turinio rengimo ir įgyvendinimo klausimais pataria vidaus patarėjų komanda, kuri susideda iš direktoriaus pavaduotojo (patarėjo) turinio klausimais, Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovo, Komunikacijos ir tarptautinio bendradarbiavimo skyriaus vadovo ir Projektų valdymo skyriaus vadovo.

Pavaduotojas (patarėjas)

Agentūros vadovas turi pavaduotoją (patarėją), kuris yra atsakingas už Agentūros pagrindinių veiklos sričių (švietimo stebėseną, ugdymo turinys ir jo įgyvendinimas, švietimo pagalba) klausimus.

a) Vidaus audito skyrius

Pagrindinis uždavinys: įvertinti, ar Agentūros procesai yra efektyvūs ir veiksmingi, ar nėra sudarytų prielaidų sukčiavimui ir apgavystėms, ar finansiniai duomenys patikimi, o veikla atitinka vidaus ir išorės taisykles bei reikalavimus. Audito skyrius suteikia nepriklausomą ir nešališką Agentūros veiklos, procesų ir rizikų įvertinimą bei pateikia įžvalgas, kaip tobulinti vykdomas veiklas.

b) Komunikacijos ir tarptautinio bendradarbiavimo skyrius

Šio skyriaus pagrindinis uždavinys yra bendradarbiauti ir komunikuoti Agentūros veiklą žiniasklaidai, socialiniams partneriams ir suinteresuotosioms šalims. Megzti ir palaikyti ryšius su tarptautiniais partneriais, organizuoti susitikimus su užsienio ekspertais ir organizuoti su Agentūros veikla susijusias konferencijas bei renginius. Komunikacijos ir tarptautinio bendradarbiavimo skyrius taip pat siektų užtikrinti Agentūros įsitraukimą į tarptautinius švietimo tinklus.

c) Strateginių projektų grupė

Sudarant naują Agentūros struktūrą buvo remtasi akademinė literatūra bei projektų ir procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairėmis. Agentūros organizacinė valdymo struktūra yra sudaryta derinant projektų ir procesų valdymą. Procesas – tai nuolatinė, rutininė veikla, kuria siekiama sukurti tą pačią paslaugą arba rezultatą. Projektas – tai laikina veikla (ar jų visuma), kurią atliekant siekiama sukurti unikalų ir pamatuojamą produktą, paslaugą ar kitokį rezultatą. Suderinus projektinį ir procesų valdymą siūlytina Agentūros valdymo struktūrą sukurti projektų valdymo bei matricinės organizacijos kultūros pagrindu.

Tokioje organizacinėje struktūroje kartu egzistuoja vertikalios funkcijos arba Agentūros vykdomi procesai ir horizontaliai įgyvendinamos strateginės programos, kurios peržengia funkcinių administracijos padalinių ribas. Funkcinis arba departamento vadovas yra projekto resursų savininkas, o projekto arba programos vadovas integruoja reikiamas funkcijas į projekto veiklas. Taigi esant tokiai struktūrai, yra sudaroma galimybė sudaryti projekto valdymo komandą, į kurią būtų įtraukti bet kurio Agentūros departamento arba skyriaus darbuotojai. Tokiu principu yra sutelkiamos žinios ir kompetencijos, kurios yra reikalingos atitinkamo projekto veikloms vykdyti ar valdyti.

Viešojo valdymo institucijos, nusprendusios kompleksiskai valdyti projektus, paprastai inicijuoja struktūrinius pokyčius ir esamą funkcinę projektų valdymo organizacinę struktūrą pertvarko į matricinę projektų valdymo organizacinę struktūrą. Žemiau pateiktoje lentelėje yra pateikiami matricinės valdymo struktūros privalumai ir trūkumai.

Lentelė 1. Matricinės valdymo struktūros privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> • Projekto vadovas prisiima atsakomybę už projekto rezultatus • Aiškūs projektų valdymo uždaviniai • Projektų valdymo komandos turi galimybę į pagalbą pasitelkti funkcinių administracijos padalinių darbuotojus • Apie projektų vykdymo eigą informuojama organizacijos vadovybė • Geresnis žmogiškųjų išteklių ir reikalingų kompetencijų valdymas, projektų valdymo koordinavimas • Aktyvus komunikavimas tarp skirtingų administracijos padalinių 	<ul style="list-style-type: none"> • Reikalingi struktūriniai pertvarkymai institucijos viduje • Žmogiškųjų išteklių perskirstymas (pvz. iš vieno projekto į kitą) kelia darbuotojų nepasitenkinimą, pasipriešinimą pokyčiams • Projekto vykdytojai turi du vadovus: tiesioginį (funkcinį) ir projekto • Reikalingi geri komunikavimo, pokyčių valdymo įgūdžiai ir procesų valdymo procedūros, kurių stinga viešojo sektoriaus institucijoms

Šaltinis: sudaryti autorių, remiantis procesų valdymo viešojo valdymo institucijose gairėmis

Užsienio geroji patirtis ir akademinė literatūra atskleidžia, jog į projektų valdymą orientuota viešojo valdymo institucija geba veikti efektyviau bei produktyviau. Visgi yra pabrėžiama, kad *de facto* projektų valdymo procesų įdiegimas užtrunka bei yra susiduriama su tokiomis kliūtimis kaip: a) pokyčiams besipriešinančia organizacine kultūra; b) organizacijos struktūros pertvarkymu; c) projektų valdymo patirties trūkumu.

Viešojo valdymo institucijoms, neturinčioms projektų ar procesų valdymo patirties, siūloma sukurti Projektų valdymo skyrių, kuris formuotų vieningą projektų ir procesų valdymo praktiką (kultūrą) Agentūroje ir parengtų projektų/procesų valdymo metodinius dokumentus (aprašus, gaires, metodiką). Taip pat, šis skyrius aprašytų pagrindinius projektų/procesų valdymo principus, projektų/procesų valdymo žingsnius ir parengtų jų vykdymo instrukcijas. Rekomenduojama šį skyrių priskirti tiesiogiai pavaldžiu Agentūros direktoriui.

Strateginių projektų grupė susideda iš: 1) projektų vadovų, kurie gali būti samdomi iš išorės arba gali būti Agentūros darbuotojai; 2) Projektų valdymo skyriaus (*angl.* project management office).

Projektų valdymo skyriaus pagrindiniai uždaviniai:

- a. koordinuoti projektų valdymo procesą pagal projektų valdymo procesų aprašą ir metodiką Agentūroje;
- b. patarti projektų vadovams vykdant projektines veiklas;
- c. diegti ir užtikrinti projektų valdymo brandą Agentūroje.
- d. rengti ir teikti pasiūlymus dėl projektų valdymo metodikos ir proceso kūrimo, tobulinimo ir įgyvendinimo Agentūroje;
- e. vykdyti Agentūros projektų inicijavimo, planavimo ir įgyvendinimo stebėseną ir vertinimą;
- f. patarti projektų vadovams dėl projektų vykdymo;
- g. kaupti duomenis apie Agentūros įgyvendinamų projektų eigą, rezultatus, projektų tęstinumą.

Projektų vadovai turėtų būti atsakingi už strateginės reikšmės prioritetines/ius švietimo programas/projektus. Taip pat vienas iš projektų turėtų būti orientuotas į pokyčių Agentūroje diegimo planavimą ir valdymą. Atsižvelgiant į XVII Vyriausybės struktūrinės švietimo reformos prioritetus ir šiuo metu Agentūros administruojamus ES finansuojamus projektus, Strateginių projektų grupė galėtų administruoti ir įgyvendinti tokias programas, kaip:

- „Ugdymas ateičiai“
- „Saugi ir įtrauki mokymosi aplinka“
- „Mokytojo prestižo didinimas“
- „Mokyklų tinklo efektyvinimas“

Pirmajame Agentūros vystymosi etape rekomenduojama pradėti diegti projekcinį valdymą koordinuojant „Ugdymas ateičiai“ programą.

Švietimo stebėsenos ir inovacijų centras

Centro paskirtis – vykdyti švietimo (išskyrus aukštąjį mokslą) stebėseną. Centras renka švietimo duomenis, juos analizuoja, remiantis švietimo statistika ir analizių rezultatais, prognozuoja ateities švietimo poreikius, inicijuoja švietimo inovacijų atsiradimą. Taip pat identifikuoja problemines sritis ir teikia rekomendacijas ir inovatyvius švietimo sprendimus su jų įgyvendinimo planu švietimo politikos formuotojams. Vykdydamas stebėseną Centras aktyviai bendradarbiauja su aukštosiomis mokyklomis, valstybiniais ir privačiais tyrimų ir analizės institutais, nevyriausybinėmis organizacijomis, kitomis suinteresuotomis šalimis ir partneriais.

Atsižvelgiant į tai, kad siekiama bendrojo ugdymo ir aukštojo mokslo vientisumo, viešųjų konsultacijų metu buvo išreikštas susirūpinimas, jog nėra racionalu atskirti tyrimų, analizės ir prognozavimo funkcijas ankstyvojo ir bendrojo ugdymo srityse nuo aukštojo mokslo stebėsenos. Visgi, viešosios konsultacijos dalyviai išskyrė, kad šiuo metu Agentūra turėtų užtikrinti formaliojo ir neformaliojo ugdymo integravimą bei profesinio mokymo, tiek kiek jis susijęs su bendruoju ugdymo, įtraukimą. O ateityje svarstyti galimybę įtraukti ir aukštojo mokslo stebėseną.

Siekiant užtikrinti suderinamumą tarp Agentūros ir Vyriausybės strateginės analizės centro (STRATA) šiuo metu vykdomų švietimo ir mokslo stebėsenos funkcijų, buvo konsultuotasi su STRATA atstovais. Susitikimų metu STRATA atstovai pabrėžė, kad jų analizės centro veiklos sritis neapims švietimo sektoriaus stebėsenos ir analizuos švietimo sritį tiek, kiek tai numato teisės aktai (pvz., rengti profesinio mokymo, mokslo ir studijų sričių būklės analizės, vertinti tendencijas, identifikuoti svarbiausius sprendimus iššūkius) ir tiek, kiek tai susiję su valstybės strateginiais prioritetais ir Vyriausybės programa (pvz. šiuo metu STRATA vykdo Vyriausybės struktūrinių reformų - švietimo reformos stebėseną).

Švietimo stebėsenos ir inovacijų centrą sudaro:

a.) Vertinimo skyrius

- a. Vykdo švietimo įstaigų veiklos kokybės, pedagoginių darbuotojų praktinės veiklos ir kompetencijų, mokymo priemonių vertinimą.
- b. Organizuoja ir administruoja mokinių pasiekimų patikrinimus, brandos ir kitus egzaminus.

b.) Švietimo duomenų skyrius:

- a. Plėtoja ir administruoja švietimo informacinės sistemas ir švietimo registrus.
- b. Renka statistinius duomenis apie Lietuvos švietimo sistemą ir koordinuoja informacijos rinkimo procesą.
- c. Rengia švietimo statistinės informacijos rinkimo metodikas, statistines suvestines ir reikiamas rekomendacijas.
- d. Teikia susistemintą statistinę informaciją Agentūros *Tyrimų ir analizės, Švietimo prognozavimo ir plėtros skyriams* tolimesniam darbui ir kitiems išorės užsakovams.

c.) Tyrimų ir analizės skyrius:

- a. Vykdo tarptautinius švietimo tyrimus (PISA, ICCS, PIRLS, TIMSS, TALIS ir kt.);
- b. Vykdo kitus planinius švietimo tyrimus.
- c. Rengia temines švietimo analizes, koordinuojamas *Strateginių projektų grupės*.
- d. Rengia analizes, susijusias su mokinių pasiekimais ir kitais ugdymo rezultatais, mokyklų tinklo pertvarka.
- e. Pagal poreikį renka informaciją apie užsienio gerąsias praktikas (mokyklas, švietimo institucijas, projektus, teisėkūrą ir t.t)
- f. Teikia tyrimų ir analizių rezultatus Agentūros *Švietimo prognozavimo ir plėtros skyriui*.

d.) Švietimo prognozavimo ir plėtros skyrius

- a. Renka ir vertina naujausias tarptautinių organizacijų, Europos Komisijos ir kitų svarbių institucijų švietimo rekomendacijas.
- b. Renka ir vertina naujausią informaciją apie pasaulines mokslo, darbo rinkos, ankstyvojo ir bendrojo ugdymo tendencijas.
- c. Prognozuoja švietimo specialistų ir jų kompetencijų poreikį, mokinių skaičių, mokyklų tinklą, ugdymo turinio pokyčius.
- d. Rengia ir teikia rekomendacijas ir sprendimus jų įgyvendinimo planus švietimo politikos formuotojams dėl švietimo sistemos tobulinimo.
- e. Bendradarbiauja su Agentūros skyriais ir padaliniais, padedant diegti inovacijas.
- f. Inicijuoja projektus, koordinuojamus *Strateginių projektų grupės*.

Ugdymo turinio departamentas

Ugdymo turinio departamento paskirtis – organizuoti ir koordinuoti ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo turinio kūrimą ir jo įgyvendinimą. Departamentą sudaro du skyriai:

- a.) **Ugdymo turinio skyrius**, kurio paskirtis yra rengti ir atnaujinti ugdymo programas, metodikas ir mokymo priemones ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo srityse.

Atsižvelgiant į Europos Tarybos rekomendacijas dėl kokybiškų ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros sistemų, siūloma Agentūros veiklos apimtyje didesnę dėmesį suteikti ankstyvajam ugdymui. Skyriaus vienas iš tikslų būtų gerinti ikimokyklinio ugdymo programų rengimą, kad jos atitiktų vaikų interesus, puoselėtų jų gerovę ir tenkintų kiekvieno individualaus vaiko, įskaitant specialiųjų poreikių turinčius ar esančius pažeidžiamoje ar nepalankioje socialinėje padėtyje interesus. Siekiant įgyvendinti šį tikslą, būtų keliami šie uždaviniai:

1. Siekti pažangos ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros sistemų ir jų kokybės srityje.
2. Užtikrinti siūlomų ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros paslaugų pritaikomumą prie vaikų ir tėvų poreikių.
3. Šalinti kliūtis, su kuriomis gali susidurti šeimos, norėdamos pasinaudoti ir naudodamosi ikimokyklinio ugdymo ir priežiūros paslaugomis (pvz., tai gali būti išlaidos, su skurdu susijusios kliūtys, geografinė vieta, nelankščios darbo valandos, kliūtys, susijusios su tuo, kad nėra tinkamai teikiamos paslaugos specialiųjų poreikių turintiems vaikams, kultūrinis ir kalbos barjerai, diskriminacija bei informacijos trūkumas).

Svarbu paminėti ir tai, kad diskusijų metu dalis ekspertų ir suinteresuotųjų šalių atstovų pateikė alternatyvų siūlymą, anot kurio, Agentūra neturėtų vykdyti kūrimo funkcijų (švietimo inovacijų, ugdymo turinio, mokymo medžiagos). Diskusijų dalyvių nuomone, atsižvelgiant į pokyčius ir technologinę pažangą bei augantį poreikį dažniau atnaujinti ugdymo turinį, valstybei būtų efektyviau pirkti šias paslaugas iš rinkos.

b.) Užduočių rengimo skyrius:

- a. Rengia brandos egzaminų, pagrindinio ugdymo, nacionalinių ir kitų mokinių pasiekimų patikrinimų užduotis.

-
- b. Plėtoja ir administruoja elektroninę užduočių banko platformą, kurioje būtų kaupiamos egzaminų ir patikrinimų užduotys.

Ugdymo tobulinimo departamentas

a.) Mokyklų veiklos plėtros skyrius:

- a. Konsultuoja mokyklas dėl bendrojo ugdymo organizavimo modelių įgyvendinimo.
- b. Teikia pagalbą mokykloms įgyvendinant įtraukties nuostatas švietime.
- c. Teikia pagalbą mokykloms po įsivertinimo ir išorės vertinimo.
- d. Konsultuoja mokyklas, veiklos įsivertinimo ir tobulinimo klausimais.
- e. Kuria ir išbando mokyklų veiklos tobulinimo ir konsultavimo modelius.

b.) Švietimo lyderystės skyrius

Paskirtis – koordinuoti švietimo lyderystės sistemos, kuri apimtų švietimo lyderių kompetencijų ugdymą, paramos teikimą, karjeros tęstinumo galimybių užtikrinimą ir patirties perdavimą, plėtrą.

Diskusijų metu buvo pažymėtina tai, kad šis skyrius galėtų vykdyti ne tik vadovų, bet ir vadovo pavaduotojų lyderystės kompetencijų bei pačių mokytojų, kurie diegia inovacijas švietime lyderystės kompetencijų tobulinimą.

Atsižvelgiant į tai, jog šiuo metu svarstoma galimybė suteikti daugiau savarankiškumo mokykloms ir mokytojams, skirti kvalifikacijos tobulinimo krepšelį mokytojams tam, kad jie patys galėtų rinktis, kur ir kokių mokymų reikia. Atsižvelgiant į tai, Nacionalinė švietimo agentūra galėtų nacionaliniu lygmeniu koordinuoti kvalifikacijos tobulinimo sistemą, vykdyti sistemos priežiūrą ir kokybės užtikrinimo funkcijas.

Pagrindinės funkcijos:

- a. Organizuoja paramos teikimą ir patirties perdavimą mokyklų vadovams (mentorstės sistema, mokyklų bendradarbiavimo tinklai, teisinė, finansinė ir administracinė pagalba).
- b. Sudaro sąlygas karjeros tęstinumo galimybių užtikrinimui svarstantiems tapti vadovais, esantiems vadovams, buvusiems vadovams.
- c. Rengia nacionalinio lygmens švietimo lyderystės programas, pagrįstas reikalingomis kompetencijomis.
- d. Rengia ir (ar) inicijuoja švietimo įstaigų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų atsiradimą.
- e. Koordinuoja parengtų kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimą ir rūpinasi programų akreditacijos tęstinumu.
- f. Vykdo kvalifikacijos tobulinimo sistemos stebėseną ir inicijuoja tyrimus kvalifikacijos tobulinimo srityje.
- g. Inicijuoja ir rengia švietimo darbuotojų karjeros planavimo ir kompetencijų tobulinimo priemones, inicijuoja kompetencijų tobulinimo srities inovacijas.
- h. Vykdo pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų veiklos akreditaciją.

-
- i. Teikia siūlymus Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijai dėl švietimo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo sistemos ir procesų efektyvumo, dalyvauja rengiant teisės aktų, susijusių su departamento kuruojamomis sritimis, projektus.
 - j. Bendradarbiauja su pedagogų rengimo centrais, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijomis, švietimo centrais mokyklomis ir kitomis įstaigomis, siekiant skatinti švietimo darbuotojų profesinį tobulėjimą.

Šis skyrius pats nevykdo kvalifikacijos tobulinimo programų, t. y. nevykdo ir neorganizuoja kvalifikacijos tobulinimo mokymų.

d.) Įvairovės ir pagalbos skyrius

Paskirtis – plėtoti specialiosios pedagoginės, specialiosios, psichologinės ir socialinės pedagoginės pagalbos teikimo sistemą šalyje bei teikti metodinę pagalbą švietimo pagalbos specialistams, savivaldybių švietimo pagalbos tarnyboms.

Pagrindinės funkcijos:

- a. koordinuoja saugios ugdymuisi aplinkos kūrimui skirtų prevencinių priemonių diegimą, vykdo šios srities stebėseną;
- b. teikia metodinę konsultacinę pagalbą mokykloms, švietimo pagalbos įstaigoms (pedagoginėms psichologinėms, švietimo pagalbos tarnyboms) dėl švietimo pagalbos teikimo, prevencinių priemonių vykdymo, specialiųjų ugdymosi poreikių asmenų ugdymo, specialiųjų mokymo priemonių naudojimo, įtraukties švietime nuostatų įgyvendinimo;
- c. dalyvauja rengiant teisės aktų bei programų projektus švietimo pagalbos teikimo, saugios aplinkos mokykloje kūrimo srityje;
- d. teikia siūlymus ir rekomendacijas ministerijai, savivaldybių švietimo padaliniais ir kitoms suinteresuotoms institucijoms dėl vaikų, turinčių pedagoginių ir psichologinių problemų, ugdymo ir psichologinės ir socialinės pedagoginės pagalbos jiems teikimo;
- e. inicijuoja ir (ar) rengia rekomendacijas, metodinius leidinius bei kitas aktualias informacines medžiagas, reikalingas švietimo pagalbos teikimu;
- f. koordinuoja su į Lietuvą grįžtančiais/atvykstančiais vaikais dirbančių mokyklų tinklą.

Šis skyrius dalinai perimtų dabartinių Agentūros Psichologijos ir Specialiosios pedagogikos skyrių funkcijas.

d.) Kontaktų centras

Kontaktų centras teikia informacinę ir konsultacinę pagalbą suinteresuotosiems šalims, partneriams ir kitiems švietimo subjektams organizuojantiems ir įgyvendinantiems švietimo veiklą susijusią, su Agentūros teikiamomis paslaugomis.

Siekiant sumažinti administracinę naštą Agentūros darbuotojams, vykdančioms ekspertinę veiklą, siūloma į Agentūros struktūrą įtraukti Kontaktų centrą, kuris centralizuotai teiktų pirminę informaciją vieno langelio principu apie Agentūros vykdomus projektus, naujausius tyrimus ir analizes, rengiamus mokinių egzaminus ir patikrinimus, vykstančius mokymus, vertinimo metodikas ir kitą aktualią informaciją. Gavus specifines užklausas, kurioms reikėtų specialių

ekspertinių žinių, Kontaktų centro darbuotojai šias užklausas nukreiptų atitinkamų skyrių Agentūros darbuotojams, kurie suteiktų reikalingą informaciją.

Operacijų palaikymo departamentas

a.) Administravimo ir finansų skyrius:

- a. Organizuoja ir tvarko Agentūros buhalterinę apskaitą.
- b. Atlieka Agentūros valdomo kilnojamojo ir nekilnojamojo turto apskaitą, priežiūrą, organizuoja remontą ir kt.
- c. Administruoja ir palaiko su Agentūros veikla susijusius portalus bei svetaines.
- d. Administruoja Agentūros dokumentų valdymo sistemą.

Šiame skyriuje taip pat dirbtų pokyčių valdymo specialistas, kuris būtų atsakingas už pokyčių organizacijoje valdymą: inovacijų organizacijoje iniciavimą, pasiruošimą jų įgyvendinimui ir diegimą.

b.) Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius

Atsižvelgiant į viešosios konsultacijos rezultatus, siūloma Agentūroje sustiprinti žmogiškuosius išteklius ir įsteigti atskirą Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrių. Greta konkursų bei priėmimo, atleidimo ir kitų su darbo santykiais susijusių klausimų organizavimo, šio skyriaus uždaviniai būtų rūpintis Agentūros darbuotojų gerove ir ieškoti alternatyvių būdų kaip pritraukti pačius kompetentingiausius darbuotojus. Pirmiausia darbuotojų gerovė turi reikšmingą poveikį jų įsitraukimui, pastangoms siekti organizacijos tikslų ir geresniam organizacijos įvaizdžiui. Remiantis darbuotojų įsitraukimo tyrimo rezultatais, pateikiami preliminarūs žingsniai, kuriais galėtų rūpintis Žmogiškųjų išteklių valdymo skyrius:

- 1) Matuoti darbuotojų įsitraukimą ir gerovę, įvertinti ir identifikuoti organizacijos kultūros stipriąsias ir silpnąsias dalis.
- 2) Įvertinti ne tik piniginės motyvacines priemones, bet ir karjeros, asmeninio tobulėjimo galimybes, investicijas į darbuotojo sveikatą ir pan.

Svarbus Žmogiškųjų išteklių valdymo skyriaus uždavinys taip pat būtų užtikrinti kompetentingų specialistų pritraukimą. Vienas iš konsultacijų metu pasiūlytų būdų yra „sekondmentas“ (angl. *secondment*) arba laikinas darbuotojų arba konsultantų įdarbinimas siekiant išspręsti einamuosius klausimus.

Pagrindinės skyriaus funkcijos:

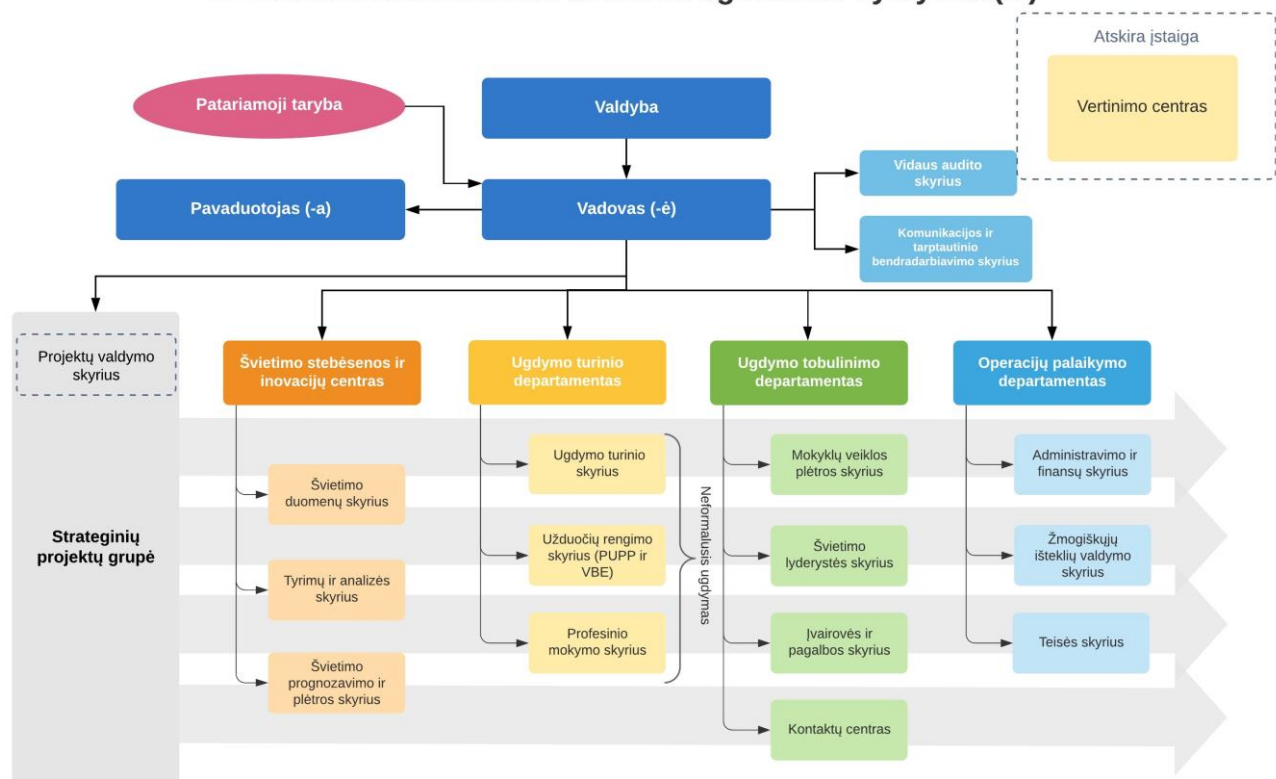
- a. Organizuoja konkursus į laisvas darbo vietas Agentūroje.
- b. Tvarko darbuotojų priėmimo į darbą, atleidimo iš darbo, atostogų, komandiruočių, laisvadienių ir kitus su darbo santykiais susijusius dokumentus.
- c. Kuria darbuotojų motyvavimo sistemą.
- d. Organizuoja darbuotojų kompetencijų tobulinimą.
- e. Užtikrina darbuotojų gerovę ir palankią darbo aplinką.

c.) Teisės skyrius:

- a. Stebi ir vertina, kaip Agentūros darbuotojų rengiamos sutartys su kitomis institucijomis, siunčiami raštai, kiti dokumentai atitinka Lietuvos Respublikos įstatymus ir kitus teisės aktus;
- b. Konsultuoja Agentūros darbuotojus teisiniais klausimais;
- c. Rengia Agentūros pirkimų planą, stebi jo vykdymą ir teikia reikiamas ataskaitas.
- d. Registruoja viešųjų pirkimų dokumentus.
- e. Koordinuoja viešųjų pirkimų procesus.

II ETAPAS

II ETAPAS: Nacionalinės švietimo agentūros vystymas(is)



Antrajame Agentūros vystymosi etape siūlomi pagrindiniai pokyčiai:

1) Vertinimo centras

Antrajame Agentūros vystymosi etape svarstyta atskirti Agentūroje vykdomas vertinimo funkcijas ir įsteigti atskirą Vertinimo centrą, siekiant padidinti vertinimo objektyvumą ir sumažinti administracinę naštą, tenkančią Agentūros skyriams. Tokia praktika yra naudojama Suomijos Nacionalinėje švietimo agentūroje, su kurių atstovais buvo konsultuotasi rengiant Agentūros vystymosi modelį.

Pagrindinės funkcijos:

-
- a. Administruoja brandos egzaminų, pagrindinio ugdymo (PUPP), nacionalinių (NMPP) ir kitų mokinių pasiekimų patikrinimų vykdymą.
 - b. Užtikrina techninį ir technologinį brandos egzaminų ir pasiekimų patikrinimų užduočių dauginimą, pristatymą ir (ar) elektroninį vykdymą, tobulina ir plėtoja technologijų panaudojimą.
 - c. Viešina brandos egzaminų, pagrindinio ugdymo, nacionalinių ir kitų mokinių pasiekimų patikrinimų rezultatus.
 - d. Teikia nuasmenintą informaciją Švietimo stebėsenos ir inovacijų departamentui mokinių pasiekimų analizei atlikti.
 - e. Organizuoja mokytojų, spec. pedagogų atestacijų rengimą, mokyklų vadovų kompetencijų vertinimą, mokyklų veiklos vertinimą.

Vertinimo centras organizuoja vertinimo procesą, užsiima logistika ir bendradarbiauja su mokyklomis ir kitomis suinteresuotomis šalimis. Centras administruoja brandos egzaminų, PUPP, NMPP, bei kitų nacionalinių ir tarptautinių patikrinimų ir tyrimų rengimą bei jų vertinimą. Taip pat padalinys yra atsakingas už mokytojų, spec. pedagogų, mokyklų direktorių kvalifikacijos ir mokyklų veiklos vertinimo organizavimą, ir koordinavimą, turintis savo vertintojus arba samdantis išorės vertintojus.

Atkreiptinas dėmesys į tai, kad Brandos egzaminų, PUPP ir NMPP užduočių rengimas atliekamas Užduočių rengimo skyriuje. Mokytojų, spec. pedagogų ir mokyklų vadovų vertinimo metodikos rengiamos Švietimo lyderystės bei įvairovės ir pagalbos skyriuose. Mokyklų veiklos plėtros skyrius atsakingas už mokyklų išorės vertinimo kūrimo metodikas, Ugdymo turinio skyriuje rengiamos vadovėlių vertinimo metodikos.

Vertinimo centras yra atsakingas už egzaminų skaitmenizavimą, jų tobulinimą ir susijusių skaitmeninių įrankių kūrimą. Centras renka ir kaupia egzaminų duomenis, pasinaudodamas skaitmeniniais įrankiais atlieka tam tikrų rodiklių stebėseną (pvz.: kiek laiko mokinys užtrunka atlikdamas užduotį, taip įvertinant užduoties sudėtingumą/mokinio gebėjimus), administruoja ir kuria duomenų infrastruktūrą, susijusią su vertinimo rezultatais (pvz.: didžiųjų duomenų analitika (angl. Big Data Analytics)).

Apibendrinant, Vertinimo centras tampa atskira įstaiga, turinčia savo vadovą ir struktūrą, tačiau išlieka glaudus bendradarbiavimas su Agentūra. Centre sukaupti, susisteminti ir nuasmeninti duomenys perduodami kitiems Agentūros departamentams ir skyriams, atsakingiems už vertinimo metodikų ir užduočių kūrimą. Apsikeičiant duomenimis ir perduodant grįžtamąjį ryšį Agentūros skyriams siekiama gerinti švietimo stebėsenos kokybę ir tobulinti užduočių rengimą bei metodikų kūrimą.

Antrajame Agentūros vystymosi etape taip pat svarstyтина galimybė į Agentūros veiklas įtraukti neformalųjį švietimą ir profesinį mokymą

Konsultuojantis su ekspertais ir suinteresuotųjų šalių atstovais buvo pateiktas siūlymas neformaliojo vaikų švietimo koordinavimą nacionaliniu lygmeniu priskirti Agentūrai, siekiant labiau integruoti formalųjį ir neformalųjį ugdymą bei išvengti viešųjų paslaugų dubliavimo, persidengimo bei gerinti jų kokybę. Šiuo metu neformaliojo vaikų švietimo politikos įgyvendinimą koordinuoja dvi ministerijos pavaldžios įstaigos - Lietuvos mokinių neformaliojo švietimo centras (LMNŠC) ir Lietuvos vaikų ir jaunimo centras.

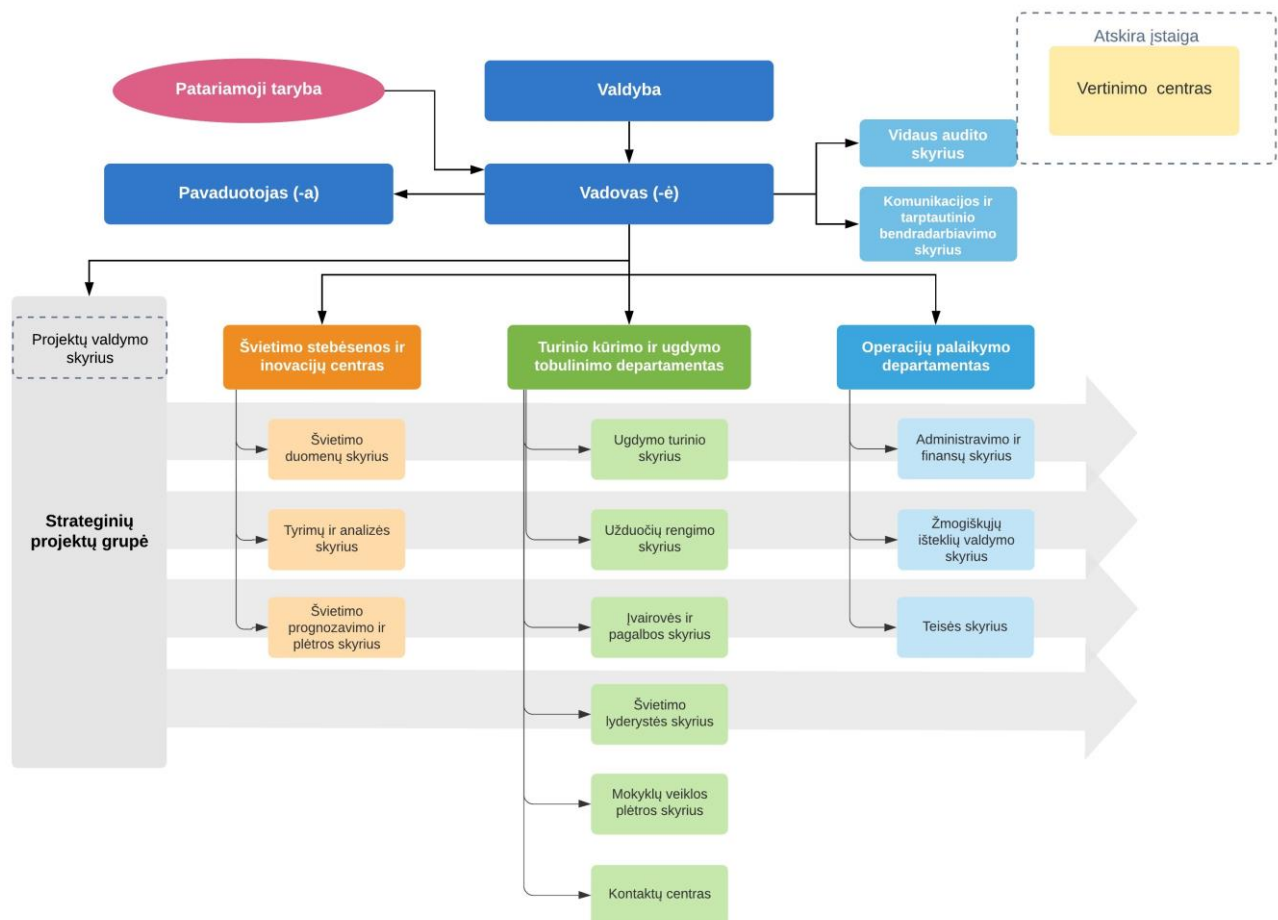
Taip pat į Agentūros veiklos sritis gali būti įtrauktas ir neformalusis suaugusiųjų švietimas. Dabar ši funkcija yra priskirta Kvalifikacijų ir profesinio mokymo plėtros centrui, tačiau, pasak švietimo ekspertų, jos vykdymo kokybė netenkina nei besimokančiųjų, nei neformaliojo suaugusiųjų švietimo teikėjų, o ir pačiam Centriui ši veiklos sritis yra nepirmame. Prastą ir daug metų nekintančią suaugusiųjų švietimo situaciją rodo ir žemas Lietuvos mokymosi visą gyvenimą rodiklis (Eurostat, 2018). Siekiant pokyčių šioje srityje, siūlytina apsvarstyti, ar nevertėtų priskirti Agentūrai ir nacionalinio suaugusiųjų švietimo koordinavimo funkcijos.

Alternatyvus požiūris į Ugdymo turinio departamentą. Su ugdymo turiniu konkrečiai būtų susiję trys skyriai: a) turinio kūrimo; b) ugdymo organizavimo; c) užduočių rengimo skyrius. Turinio kūrimo skyrių sudarytų turinio specialistai – dalykininkai, apimantys ugdymą nuo ankstyvosios iki aukštojo mokslo pakopos. Ugdymo organizavimo skyrius užsiimtų mokymo priemonių bei metodikų rengimu, o užduočių rengimo užtikrinti rengiamų egzaminų užduočių atitiktį ugdymo turiniui.

III ETAPAS

Trečiajame Agentūros vystymosi etape pagrindinis siūlomas pokytis – didesnė integracija tarp ugdymo turinio kūrimo bei švietimo pagalbos teikimo. Atsižvelgiant į viešosios konsultacijos ir interviu rezultatus, siūlytina svarstyti Agentūroje įsteigti vieną Turinio kūrimo ir ugdymo tobulinimo departamentą, kuris būtų atsakingas už ugdymo turinio kūrimą, jo įgyvendinimą ir švietimo pagalbos teikimą.

III ETAPAS: Nacionalinės švietimo agentūros vystymas(is)



Rezultatai tęstinumui užtikrinti

Įgyvendinant projektą „Nacionalinės švietimo agentūros vystymosi modelio rengimas“ buvo aktyviai įsitraukta į švietimo, mokslo ir sporto ministro 2019 m. spalio mėn. sudarytą darbo grupės veiklą, kurios paskirtis – padėti Nacionalinei švietimo agentūrai veiklos koordinavimo klausimais. Taip pat siekiant kiek įmanoma daugiau skatinti pokyčių vystymą, 2019 m. rugsėjo – 2020 m. vasario mėn. laikotarpiu buvo parengti ministro įsakymų pakeitimai dėl vadovo kvalifikacinių reikalavimų ir Nacionalinės švietimo agentūros tarybos nuostatų.

a) priimtas švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymo „Dėl kvalifikacinių reikalavimų valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovams aprašo“ pakeitimas.

Priėmus sprendimą įkurti Nacionalinę švietimo agentūrą, 2019 m. liepos mėnesį buvo paskelbtas konkursas Agentūros vadovo pareigoms eiti. Atsižvelgiant į tai, jog Agentūrai itin svarbi yra stipri vadovybės grandis bei vadovo lyderystės bei organizacijos valdymo kompetencijos, kvalifikacinių reikalavimų vadovams aprašas buvo papildytas 4.2.6. papunkčiu, kuriame nurodyta, kad švietimo pagalbos įstaigos vadovas turi turėti magistro laipsnį ir ne mažesnę kaip 3 metų profesinės veiklos arba 3 metų vadovaujamojo darbo patirtį, kuri atitinka švietimo pagalbos įstaigos, į kurią kandidatuoja, bent vieną iš vykdomų funkcijų.

Šis pakeitimas buvo inicijuotas neįvykus dviem Agentūros vadovo konkursams, siekiant praplėsti kvalifikacinius reikalavimus ir pabrėžiant kandidato vadovavimo ir profesinės veiklos patirtį Agentūros veiklos srityse.

b) parengtas Agentūros nuostatų keitimas dėl Agentūros tarybos sudarymo ir švietimo mokslo ir sporto ministro įsakymas „Dėl Nacionalinės švietimo agentūros tarybos nuostatų patvirtinimo“.

Iki šiol Agentūros taryba nebuvo sudaryta. Tad šie pakeitimai buvo inicijuoti siekiant suformuoti ekspertinę Agentūros tarybą, kurį patartų Agentūros vadovui organizacijos vykdomų veiklų, valdymo, strateginio planavimo ir kitais klausimais.

Agentūros tarybą sudaro 9 nariai, iš kurių 2 narius deleguoja Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, po 1 narį deleguoja Lietuvos savivaldybių asociacija ir Lietuvos savivaldybių švietimo padalinių vedėjų asociacija. Taip pat Agentūros tarybą sudaro 5 nepriklausomi nariai (švietimo politikos, strateginio planavimo ir valdymo, organizacijų pokyčių valdymo, kokybės vadybos ir veiklos, atitinkančios Agentūros veiklos uždavinius, ekspertai).

Nuostatuose numatyta, kad Agentūros taryba pataria ir teikia rekomendacijas bei pasiūlymus Agentūros direktoriui ir Švietimo, mokslo ir sporto ministrui dėl Agentūros veiklos prioritetų nustatymo, plėtros, valdymo, nuostatų ir struktūros pakeitimų bei direktoriui keliamų metinių uždavinių įgyvendinimo.

Tolimesni žingsniai ir rekomendacijos

Siekiant užtikrinti Agentūros vystymąsi kompetencijų centro link, rekomenduojama artimiausiu metu įgyvendinti šiuos etapus:

A) Pakeisti Nacionalinės švietimo agentūros juridinį statusą iš biudžetinės įstaigos į viešąją. Tuo pačiu pakeičiant ir įstaigos paskirtį iš švietimo pagalbos įstaigos į ekspertinę instituciją. Teisinės formos pakeitimas leistų užtikrinti didesnę Agentūros autonomiją, pasireiškiančia didesniu vadybiniu, finansiniu, teisiniu ir politiniu nepriklausomumu. Siekiant užtikrinti Agentūros valdymo nepriklausomumą, kartu su teisinės formos pakeitimu, vienas iš siūlymų būtų sudaryti valdybą, susidedančią iš nepriklausomų ekspertų ir suinteresuotų šalių. Prieš inicijuojant teisinės formos keitimą, svarbu atlikti teisinę analizę, nes viešosios konsultacijos metu buvo identifikuota rizika, jog viešojo įstaiga negalėtų atlikti vertinimo funkcijų.

B) Reglamentuoti Agentūros paskirtį įstatyminiame lygmenyje – Švietimo įstatyme, Mokslo ir studijų įstatyme ar kituose įstatymuose. Kaip rodo kitų institucijų praktika, nacionalinio lygmens institucijų paskirtis, funkcijos, teisinė forma, valdymo organai ir kt. yra reglamentuoti įstatymuose. Tai būtų itin svarbu pakeitus Agentūros juridinį statusą ir atsižvelgiant į tai, kad Agentūra pajamų pati pajamų negeneruoja. Tai leistų Agentūrai užsitikrinti įstatymuose reglamentuotų funkcijų biudžetinį finansavimą ir turėti bazinį biudžetą.

C) Užtikrinti finansavimą Agentūros vystymosi modelio įgyvendinimui ir finansavimo diversifikavimą. Rekomenduojama tam skirti valstybės biudžeto lėšas ir/ar pasitelkti Europos socialinio fondo lėšas, užtikrinant projekcinį finansavimą kompetencijų centro steigimui.

D) Pradėti diegti projekcinį valdymą koordinuojant strateginį projektų portfelį “Ugdymas ateičiai”.

E) Pasamdyti organizacijos pokyčių valdymo ekspertą, kuris padėtų Agentūros vadovui įgyvendinti pokyčius Agentūroje ir formuoti organizacinę kultūrą.

F) Svarstyti galimybę optimizuoti šias Agentūros vykdomas funkcijas: leidyba, spausdinimas, nuoma, apgyvendinimas, viešieji pirkimai, infrastruktūros projektai (geltonų autobusų pirkimas, mokyklų renovacija ir pan.), registrų administravimas, kvalifikacijos tobulinimo mokymų organizavimas. Šių funkcijų vykdymui pasitelkti išorės rinkos teikėjų paslaugas arba funkcijas perduoti kitoms viešojo sektoriaus institucijoms.

G) Sistemškai peržiūrėti Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos ir kitų ministerijai pavaldžių įstaigų funkcijas. Prieš tvirtinant Agentūros vystymosi gaires yra svarbu yra įvertinti ir kitų nacionalinio lygmens švietimo institucijų, įskaitant ir Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos, funkcijas ir veiklą bei parengti bendras at(si)naujinimo rekomendacijas.