Leidinys parengtas įgyvendinant projektą „Marijampolės kolegijos reorganizavimas siekiant užtikrinti kokybišką studijų procesą“ (projekto NR. 10-019-P-0002), kuris finansuojamas pagal 2021–2027 m. Europos Sąjungos investicijų programos veiksmų priemonę.

MARIJAMPOLĖS VAIKŲ LOPŠELIO-DARŽELIO REORGANIZACIJOS ANALIZĖ IR ORGANIZACINĖS KULTŪROS FORMAVIMO GAIRĖS

sukurtos įgyvendinant projekto „Marijampolės kolegijos reorganizavimas siekiant užtikrinti kokybišką studijų procesą“ paprojektį „Švietimo sistemos pertvarka ir kokybės tobulinimas regione“.

Vilnius, 2026

Projekto tyrėjai:

Jolanta Urbanovič (vadovė)

Barbara Stankiewicz

Vaida Pituškienė

Kęstutis Traškevičius

Gairės parengtos integruojant pagal tyrimo paslaugos sutartį Nr. VP-S-181 parengtą ataskaitą „Mokyklų tinklo plėtojimo Šakių rajono ir Marijampolės savivaldybėse sprendinių analizė ir įvertinimas“. Paslaugos vykdytojas Algimantas Venckus

ISBN 978-609-488-129-9 (Elektroninis - PDF)

DOI: 10.13165/9786094881299

© Mykolo Romerio universitetas, 2026

TURINYS

SUTRUMPINIMAI **4**

VARTOJAMOS SĄVOKOS **5**

ĮVADAS **6**

SANTRAUKA **8**

1. TYRIMO ORGANIZAVIMAS **12**

1.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai 12
1.2. Tyrimo organizavimo modelis 12

2. ŠVIETIMO POLITIKOS NUOSTATŲ ANALIZĖ IR ĮVERTINIMAS **14**

2.1. Nacionalinės politikos ir teisės aktų nuostatų analizė ir įvertinimas 14
2.1.1. Paslaugų paskirtis ir tikslai *14*
2.1.2. Paslaugų teikimo principinė schema *17*
2.1.3. Nacionaliniai paslaugų prioritetai, tikslai ir vertinimo kriterijai *18*
2.1.4. Nacionalinės politikos nuostatų dėl viešųjų paslaugų organizavimo analizė ir įvertinimas *21*
2.2. Marijampolės savivaldybės politikos ir teisės aktų nuostatų analizė ir įvertinimas 26
2.2.1. Paslaugų teikimo principinė schema *26*
2.2.2. Paslaugų prioritetai, tikslai ir vertinimo kriterijai *27*
2.2.3. Paslaugų teikimo organizavimo teisinės nuostatos *31*

3. NAGRINĖJAMŲ PASLAUGŲ KONTEKSTO ĮVERTINIMAS **32**

3.1. Marijampolės savivaldybės konteksto įvertinimas 32
3.1.1. Geografiniai ir administraciniai duomenys *32*
3.1.2. Demografiniai duomenys *33*
3.1.3. Ekonomikos ir investicijų duomenys *36*
3.1.4. Socialiniai duomenys *37*

4. BESIMOKANČIŲJŲ CHARAKTERISTIKA **39**

4.1. Marijampolės savivaldybės charakteristika 39
4.1.1. Vaikų skaičius ikimokyklinio ugdymo įstaigose *39*
4.1.2. Mokinių skaičius bendrojo ugdymo įstaigose *40*
4.1.3. Mokinių nemokamo maitinimo charakteristika *41*

5. INDĖLIO Į UGDYMĄ ANALIZĖ IR ĮVERTINIMAS **42**

5.1. Marijampolės savivaldybės charakteristika 42
5.1.1. Švietimo įstaigų tinklas *42*
5.1.2. Personalo charakteristikos *54*
5.1.3. Švietimo pagalbos teikimas *55*
5.1.4. Materialieji ir finansiniai ištekliai *57*

6. UGDYMO PROCESO RODIKLIŲ ANALIZĖ IR ĮVERTINIMAS **64**

6.1. Marijampolės savivaldybės charakteristika 64
6.1.1. Dalyvavimas ugdymo procese *64*

7. UGDYMO PROCESO SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ POREIKIŲ ANALIZĖ IR ĮVERTINIMAS **65**

7.1. Marijampolės vaikų lopšelio darželio personalo poreikių analizė ir įvertinimas 65
7.1.1. Personalo apklausos rezultatai *65*
7.1.2 interviu ir focus grupių kokybinių duomenų analizė .....

8. PROBLEMINIŲ IR TOBULINTINŲ SRIČIŲ NUSTATYMAS IR ĮVERTINIMAS REMIANTIS STATISTINE IR DOKUMENTŲ ANALIZE **82**

8.1. Marijampolės savivaldybės probleminių ir tobulintinų sričių nustatymas ir įvertinimas 82

9. TYRIMO IŠVADOS.....85

9.1. MARIJAMPOLĖS SAVIVALDYBEI TAIKYTINOS TYRIMO IŠVADOS 85
9.2. MARIJAMPOLĖS VAIKŲ LOPŠELIUI-DARŽELIUI TAIKYTINOS TYRIMO IŠVADOS 87

10. REKOMENDACIJOS DĖL MARIJAMPOLĖS VAIKŲ LOPŠELIO-DARŽELIO VEIKLOS TOBULINIMO.....88

10.1. REKOMENDACIJOS MARIJAMPOLĖS VAIKŲ LOPŠELIUI-DARŽELIUI.....88
10.2. REKOMENDACIJOS MARIJAMPOLĖS SAVIVALDYBEI 90

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI.....93

SUTRUMPINIMAI

COVID-19 – infekcinė liga, sukelta SARS-CoV-2.
EBPO – Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija.
ES – Europos Sąjunga.
IRD – Informatikos ir ryšių departamentas.
NMPP – nacionalinis mokinių pasiekimų patikrinimas.
NŠA – Nacionalinė švietimo agentūra.
PEST – Politinės, ekonominės, socialinės ir technologinės aplinkos analizės metodas.
PISA – EBPO tarptautinis švietimo tyrimas (angl. Programme for International Student Assessment).
PUPP – pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimas.
SADM – Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.
SPI – Paslaugų organizacijų veiklos vertinimo metodika (angl. Service Performance Improvement).
SSGG – Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė.
ŠMSM – Švietimo, mokslo ir sporto ministerija.
ŠVIS – švietimo valdymo informacinė sistema.
TLK – Tarptautinė statistinė ligų ir sveikatos sutrikimų klasifikacija.
VBE – valstybinis brandos egzaminas.
VDA – Valstybės duomenų agentūra.

VARTOJAMOS SĄVOKOS

Bendrasis ugdymas – pradinis ugdymas, pagrindinis ugdymas, vidurinis ugdymas;
Formalusis švietimas – švietimas, vykdomas pagal Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintas ir įregistruotas švietimo programas, kurias baigus įgyjamas pradinis, pagrindinis, vidurinis arba aukštasis išsilavinimas ir (ar) kvalifikacija arba pripažįstama kompetencija, reikalinga įstatymų reglamentuojamam darbui ar funkcijai atlikti;
Indėlis – pastangos ir (arba) ištekliai, reikalingi sistemai veikti ir tikslams pasiekti;
Kontekstas – išorinės sąlygos ir reikmės, darančios poveikį procesams;
Marijampolės regionas – Kalvarijos savivaldybės, Kazlų Rūdos savivaldybės, Marijampolės savivaldybės, Šakių rajono savivaldybės, Vilkaviškio rajono savivaldybės teritorija;
Mokykla – juridinis asmuo, valstybės narės juridinio asmens ar kitos organizacijos padalinys, įsteigtas Lietuvos Respublikoje teisės aktų nustatyta tvarka, kurio pagrindinė veikla yra formalusis arba (ir) neformalusis švietimas;
Mokinys – asmuo, kuris mokosi;
Mokytojas – asmuo, ugdantis mokinius pagal formaliojo arba neformaliojo švietimo programas;
Neformalusis švietimas – švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas;
Pedagogas – asmuo, įgijęs aukštąjį (aukštesnįjį, įgytą iki 2009 metų, arba specialųjį vidurinį, įgytą iki 1995 metų) išsilavinimą ir pedagogo kvalifikaciją;
Poveikio rodiklis – kiekybiškai ir kokybiškai išreikštas dydis, rodantis esamos būklės pokytį, kurio siekiama įgyvendinant valstybės vystymosi kryptį, strateginį tikslą ir pažangos ir (arba) tęstinės veiklos uždavinį;
Procesas – priežastiniais ryšiais susijusių sistemos pokyčių eiga;
Produkto rodiklis – kiekybiškai išreikštas dydis, kuriuo matuojami vykdant tęstinės veiklos priemonę ir (arba) projektą sukurti produktai (jų kiekis, mastas ir pan.);
Rezultatas – būvis pasibaigus tam tikram proceso etapui arba sukurtas produktas;
Rodiklis – kiekybinis dydis arba kokybinis požymis, iš kurio sužinoma planuoti, valdyti ir kontroliuoti reikalinga informacija, galinti padidinti valdymo veiksmingumą;

Kitos šiame dokumente vartojamos sąvokos suprantamos taip, kaip jos apibrėžtos Švietimo įstatyme, Vietos savivaldos įstatyme, Strateginio valdymo įstatyme ir kituose teisės aktuose.

ĮVADAS

Švietimas – viena svarbiausių visuomenės raidos ir valstybės pažangos sričių, užtikrinanti asmens socialinę, kultūrinę bei ekonominę gerovę. Kokybiška švietimo sistema kuria pagrindą žmogaus kompetencijoms, pilietiškumui ir kūrybiškumui ugdyti, todėl ji laikoma esminiu veiksniu, lemiančiu šalies konkurencingumą globalioje erdvėje.

Lietuvos švietimo politika orientuota į įtraukaus, prieinamo ir kokybiško ugdymo užtikrinimą, atsižvelgiant į kiekvieno mokinio (vaiko) poreikius ir regioninius skirtumus. Švietimo įstatymas numato, kad savivaldybės institucijos, kaip vienos iš švietimo valdymo subjektų, privalo laiduoti valstybės švietimo politikos vykdymo kokybę vadybos priemonėmis.

Pastaraisiais metais Lietuvoje išryškėjo kelios esminės švietimo problemos: mažėjantis mokinių (vaikų) skaičius, mokytojų trūkumas, švietimo įstaigų tinklo neefektyvumas, netolygus švietimo paslaugų prieinamumas, didėjanti atskirtis tarp miesto bei kaimo mokyklų ir kt. Šios problemos ypač aktualios mažesnėse savivaldybėse, tokiose kaip Šakių rajono savivaldybė ir Marijampolės savivaldybė, kuriose būtina derinti švietimo prieinamumą su kokybės ir tvarumo užtikrinimu.

Šakių rajono ir Marijampolės savivaldybėse pastaraisiais metais vyksta reikšmingos švietimo tinklo pertvarkos (pvz., Šakių rajone švietimo įstaigų skaičius sumažėjo iki 14; kai kurios ugdymo įstaigos buvo reorganizuotos arba sujungtos su kitomis ugdymo įstaigomis ir pan.). Panašios tendencijos stebimos ir Marijampolės savivaldybėje, kur optimizuojant švietimo įstaigų tinklą siekiama racionaliau panaudoti turimus resursus ir užtikrinti geresnę ugdymo kokybę. Vykdomos tinklo pertvarkos kelia nemažai iššūkių: kyla grėsmė mažesnių kaimo mokyklų išlikimui, blogėja švietimo paslaugų prieinamumas atokesnėse vietovėse, o mokytojų trūkumas ir lėta jaunų specialistų kaita apsunkina kokybiško ugdymo tęstinumą. Be to, tėvai dažnai išreiškia susirūpinimą dėl vaikų pavėžėjimo, emocinio saugumo bei socialinio ryšio praradimo po švietimo įstaigų sujungimo.

Šis dokumentas – „Gairės Marijampolės vaikų lopšeliui-darželiui“ – parengtas įgyvendinant projektą ir integruojant tyrimo ataskaitos „Mokyklų tinklo plėtojimo Šakių rajono ir Marijampolės savivaldybėse sprendinių analizė ir įvertinimas“ rezultatus, siekiant pateikti nuosekles, duomenimis grįstas gaires sprendimams dėl švietimo paslaugų organizavimo, kokybės ir tobulinimo. Dokumentas remiasi viešosios politikos nuostatų analize, konteksto ir rodiklių vertinimu, suinteresuotųjų šalių poreikių analize bei probleminių ir tobulintinų sričių nustatymu, taip pat akcentuojamas pritaikomumas Marijampolės vaikų lopšelio-darželio veiklos tobulinimui.

Dokumento rengimas grindžiamas mišria tyrimo logika: šalia nacionalinių ir savivaldybės teisinių bei strateginių dokumentų analizės taikyta konteksto (demografinių, socialinių, ekonominių) ir švietimo sistemos rodiklių analizė, o siekiant įvertinti pertvarkos poveikį konkrečios įstaigos organizacinei kultūrai, pasitelkti ir pirminiai duomenys: įstaigos personalo kiekybinė apklausa bei fokus grupių interviu, papildomai įtraukiant ir savivaldybės vadovybės interviu. Tokia duomenų trianguliacija leidžia vienu metu matyti ir sisteminį, ir organizacinį pertvarkos pjūvį – nuo valdymo modelio iki kasdienės ugdymo praktikos bei darbuotojų patirčių.

Dokumento struktūra sudaryta nuo bendrųjų prielaidų prie konkrečių Marijampolės savivaldybės ir Marijampolės vaikų lopšelio-darželio situacijų: pirmiausia pateikiamos švietimo politikos ir teisės aktų nuostatos, vėliau – savivaldybės konteksto ir besimokančiųjų charakteristikos įvertinimas, indėlio į ugdymą bei ugdymo proceso, rezultatų ir pasekmių rodiklių analizė. Atskirame skyriuje detaliai išskleidžiami suinteresuotųjų šalių poreikiai, įskaitant įstaigos personalo apklausos ir fokus grupių rezultatus bei savivaldybės vadovybės interviu, o vėlesnėse dalyse nustatomos probleminės sritys, pateikiamos tyrimo išvados ir rekomendacijos, skirtos tinklo plėtojimui bei paslaugų kokybės stiprinimui.

Taigi šių gairių paskirtis – ne tik apibendrinti įvykusių pertvarkų patirtis, bet ir sukurti aiškias, argumentuotas gaires tolimesniems sprendimams: kaip Marijampolės vaikų lopšelyje-darželyje kryptingai stiprinti organizacinę kultūrą, darbo organizavimą ir ugdymo kokybę, kartu atliepiant savivaldybės lygmens ikimokyklinio ugdymo politikos tikslus – paslaugų prieinamumą, įtrauktį, efektyvumą ir tvarumą.

SANTRAUKA

Tyrimas vykdytas siekiant įvertinti Šakių rajono ir Marijampolės savivaldybių švietimo įstaigų tinklo pertvarkos sprendimus, jų įgyvendinimo eigą ir poveikį regioniniam švietimo vystymuisi. Darbas parengtas pagal Mykolo Romerio universiteto užsakymą, vadovaujantis Lietuvos Respublikos teisės aktais, švietimo politikos dokumentais ir statistiniais duomenimis iš Švietimo valdymo informacinės sistemos bei kitų šaltinių. Tyrimo tikslas – nustatyti, kaip politiniai ir administraciniai sprendimai dėl mokyklų tinklo keitimo veikia ugdymo kokybę, prieinamumą ir socialinį stabilumą. Tam buvo suformuluoti uždaviniai, apimantys politinių sprendimų analizę, pertvarkos modelių identifikavimą, poveikio švietimo įstaigoms ir savivaldybei vertinimą bei rekomendacijų pateikimą dėl tvarių ir socialiai atsakingų švietimo tinklo sprendimų.

Skyriuje „Tyrimo organizavimas“ apibrėžtas tyrimo organizavimo modelis. Tyrimo organizavimo modelis grindžiamas kokybės užtikrinimo ir bendravimo su užsakovu metodika TAIPA (modifikuota ASCOR metodika). Tyrimo eiga susidėjo iš kelių etapų: turinio kūrimo, analizės, išvadų ir pristatymo. Analizės metu buvo taikomi įvairūs metodai – PEST (politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių analizė), SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė) bei SPI (paslaugų organizacijų veiklos vertinimo ir tobulinimo metodika). Šie metodai leido įvertinti tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius, turinčius įtakos švietimo paslaugų kokybei. Tyrimas buvo vykdomas, derinant duomenų analizę, diskusijas su tikslinėmis grupėmis ir ekspertinį vertinimą, siekiant užtikrinti rezultatų patikimumą ir praktinį pritaikomumą švietimo politikos formavime.

Skyriuje „Švietimo politikos nuostatų analizė“ pabrėžiama, kad švietimo paslaugos yra viena pagrindinių viešojo sektoriaus funkcijų, darančių tiesioginę įtaką socialinei sanglaudai, ekonominei plėtrai ir visuomenės gerovei. Jos apima formalųjį ir neformalųjį ugdymą, profesinį rengimą bei visą gyvenimą trunkantį mokymąsi. Pagrindinė jų paskirtis – sudaryti sąlygas kiekvienam asmeniui įgyti kompetencijas, reikalingas sėkmingai integracijai į darbo rinką ir pilietinį gyvenimą. Švietimo paslaugos laikomos viešuoju gėriu, todėl valstybės ir savivaldybių atsakomybė – užtikrinti jų kokybę, prieinamumą ir tęstinumą visose teritorijose, nepaisant gyventojų tankio ar ekonominių skirtumų.

Nagrinėjant Marijampolės savivaldybės švietimo paslaugų teikimo principinę schemą, nustatyta, kad savivaldybės vadovybės yra strateginio valdymo lygmuo, kuriame savivaldybės taryba ir meras sudaro strateginį švietimo valdymo centrą; savivaldybės administracija yra organizacinis ir koordinuojantis lygmuo, pagrindinis švietimo paslaugų organizatorius; ugdymo įstaigos – paslaugų teikimo lygmuo (tiesiogiai teikia švietimo paslaugas ir įgyvendina savivaldybės bei valstybės švietimo politiką); mokyklų savivaldos institucijos – dalyvaujamojo valdymo lygmuo (užtikrina dalyvavimą ir kokybės priežiūrą bendruomeniniu lygmeniu). Tokia schema sudaro prielaidas užtikrinti švietimo paslaugų prieinamumą, tęstinumą ir kokybę, nes atsakomybė paskirstyta tarp strateginio (sprendimų priėmimo) ir praktinio (paslaugų teikimo) lygmenų, o bendruomenės įtraukimas stiprina švietimo sistemos skaidrumą ir efektyvumą.

Skyriuose „Nagrinėjamų paslaugų konteksto įvertinimas“ ir „Besimokančiųjų charakteristika“ nagrinėjant Marijampolės savivaldybės švietimo paslaugų kontekstą bei besimokančiuosius, nustatyta, kad pastaraisiais metais buvo stebimos gyventojų skaičiau mažėjimo tendencijos, kurias labiausiai lėmė neigiami migracijos srautai ir mažėjantis gimstamumas. Dėl šių priežasčių nagrinėtu laikotarpiu mažėjo tiek ikimokyklinio, tiek mokyklinio amžiaus vaikų skaičiai. Ilgalaikėje perspektyvoje, išliekant gimstamumo mažėjimo ir migracijos neigiamoms tendencijoms (prognozės rodo, kad po penkiolikos metų tiek ikimokyklinio ugdymo, tiek ir bendrojo ugdymo mokinių skaičiaus bus apie 30 % mažesnis), gali prireikti platesnio masto bendrojo ugdymo įstaigų tinklo pertvarkymų. Švietimo įstatymo nuostatų dėl ikimokyklinio ugdymo visuotinumo

įgyvendinimas sudarė nagrinėjamose savivaldybėse prielaidas vaikų ikimokykliniame ugdyme dalį padidinti iki 95 %. Tyrime nustatyta, kad švietimo įstaigų tinklas gali vaidinti svarbų vaidmenį mažinant savižudybių skaičių, nes būtent mokykla dažnai tampa ta vieta, kurioje pirmiausia pastebimi jauno žmogaus sunkumai; įstaigų tinklo kokybė taip pat gali turėti reikšmingą poveikį nepilnamečių nusikalstamumo mažinimui, nes švietimas yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių jaunuolių socializaciją, vertybių formavimąsi ir pan., kas savo ruožtu mažina polinkio į nusikalstamumą riziką. Taigi švietimo tinklo pertvarka turėtų būti vykdoma, remiantis ne tik švietimo kokybės ir efektyvumo kriterijais, bet taip pat atsižvelgiant į savivaldybės kultūrinės, ekonominės ir – ypač – į socialinės plėtros politiką (t.y. pertvarką pradėti nuo jos poveikio tikslinėms grupėms vertinimo, apimant specialiųjų ugdymo(si) poreikių turinčių mokinių integraciją, mokinių pavėžėjimą ir kt. aspektus).

Skyriuje „Indėlio į ugdymą analizė ir įvertinimas“ nagrinėjant indėlio į švietimo rodiklių (švietimo įstaigų skaičiaus, pedagogų skaičiaus, švietimo pagalbą teikiančių specialistų skaičiaus, materialinių ir finansinių išteklių ir kt.) tendencijas Marijampolės savivaldybėje, nustatyta, kad savivaldybės švietimo įstaigų tinklo pertvarka nuo 2005 metų buvo nuosekliai (etapais) įgyvendinama pagal savivaldybės tarybos patvirtintus bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos planus. Per paskutinius dešimt metų savivaldybės pavaldumo švietimo įstaigų (juridinių asmenų) skaičius sumažėjo daugiau nei du kartus; ugdymo lokacijų skaičius mažėjo ne taip žymiai. Kiek kitokia situacija ikimokyklinio ugdymo mokyklų pertvarkos srityje, kur tik Šakių rajono savivaldybė yra pasitvirtinusi tokių mokyklų pertvarkos planavimo dokumentus. Marijampolės savivaldybė tokio strateginio planavimo dokumento nebuvo (ir šiuo metu nėra), todėl ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklo pertvarkos inicijavimo, planavimo, vykdymo ir kontrolės etapai buvo silpnai pagrįsti, procesas pasižymėjo ribotu bendruomenės įtraukimu, trūkstamu viešumu ir komunikacijos orientacija į pozityvaus įvaizdžio formavimą, o ne į dialogą su suinteresuotomis pusėmis. ES šalių (Latvijos, Estijos, Suomijos) patirtis rodo, kad mokinių skaičiaus mažėjimo fone galėtų būti svarstomi regioninio (pvz., viso ar dalies Marijampolės regiono) švietimo įstaigų pertvarkymo ir konsolidavimo sprendiniai, o švietimo įstaigų tinklo plėtojimo scenarijams nagrinėti gali būti sėkmingai taikomas GIS modeliavimas.

Tyrime nustatyta, kad Marijampolės savivaldybėje vykdomos tinklo pertvarkos metu pedagoginio personalo skaičiai keitėsi labai nežymiai, kas rodo, jog reorganizacijų ir pertvarkų metu buvo siekiama išsaugoti pedagoginį personalą. Administracinio ir techninio personalo skaičiai, priešingai, pastebimai sumažėjo (pvz., ikimokyklinio ugdymo įstaigose jis sumažėjo daugiau nei du kartus). Pažymėtina, jog iki šiol vykdytos įstaigų pertvarkos neturėjo teigiamos įtakos pedagoginio personalo amžiaus struktūrai (tęsiasi jo senėjimo tendencijos), tačiau galimai turėjo teigiamos įtakos pedagogų kvalifikacijų struktūrai (buvo stebimas nuolatinis darbuotojų su kvalifikacinėmis kategorijomis skaičiaus augimas). Vykdoma mokyklų tinklo pertvarka sudarė prielaidas pagerinti infrastruktūros kokybę (švietimo įstaigų, kurių nė vienai daliai nereikia kapitalinio remonto, dalis išaugo iki 85 %), išlaikyti palyginti gerą švietimo įstaigų tinklo efektyvumą (vienam asmeniui tenkančių patalpų plotą, mokinių skaičių vienam mokytojui, klasės komplekto dydį ir pan.), pristabdyti išlaidų švietimui augimą (savivaldybėje vienam besimokančiam asmeniui tenkančių lėšų suma buvo mažesnė nei vidutiniškai šalyje ir lyginamojoje Mažeikių rajono savivaldybėje). Kita vertus, paskutiniųjų metų mokyklų sąnaudų augimas (pvz., 2025 m. (planuojama) bendrojo ugdymo mokyklų sąnaudų suma siekia 4,66 tūkst. Eur asmeniui, t. y. beveik 76 % daugiau nei 2020 metais), palyginti nedidelė neformaliojo galimybėmis mokykloje ir kitur besinaudojančių mokinių dalis verčia savivaldybę tolimesnius mokyklų tinklo pertvarkos sprendinius vertinti kompleksiškai.

Skyriuje „Ugdymo proceso suinteresuotųjų šalių poreikių analizė ir įvertinimas“ pristatytas kiekybinis nuomonės tyrimas, kurio tikslas – išsiaiškinti, kaip švietimo įstaigų tinklo pertvarka paveikė konkrečios švietimo įstaigos organizacinę kultūrą. Tyrimo metu apklausta 161 respondentas; papildomai vyko fokus grupių interviu. Apibendrinant pažymėtina, jog reorganizacijos pradžioje darbuotojai jautė informacijos trūkumą, nepakankamą įtraukimą ir

neapibrėžtumą dėl tikslų bei vertybių. Vis dėlto, vėlesniu laikotarpiu situacija ženkliai pagerėjo – sustiprėjo vidinė komunikacija, tapo aiškesni organizacijos tikslai ir vertybės, darbuotojai labiau identifikavosi su nauja struktūra. Itin teigiamai įvertinta ugdymo kokybės pokyčiai – po pertvarkos ugdymo kokybės sąvoka tapo nuoseklesnė, aiškesnė ir labiau standartizuota visuose skyriuose. Pastebėtas ir glaudesnis profesinis bendradarbiavimas bei aiškesnė vadybos struktūra, o darbuotojai labiau pasitiki vadovybe ir jaučiasi informuoti apie sprendimus. Apklausa išryškino ir tobulintinas sritis: darbuotojai pageidauja didesnio įtraukimo į sprendimų priėmimą, glaudesnio ryšio tarp padalinių bei stipresnio emocinio palaikymo. Nors dauguma respondentų teigiamai vertina dabartinę situaciją, dalis vis dar jaučia reorganizacijos neigiamas pasekmes – padidėjusį darbo krūvį, trūkstamą techninį personalą ir formalizuotą dokumentaciją. Siekiant efektyvesnio reorganizacijos, reikalinga: 1) užtikrinti aiškų ir nuoseklų informacijos srautą visais reorganizacijos etapais; 2) aktyviau įtraukti darbuotojus į tikslų bei sprendimų formavimą; 3) stiprinti padalinių bendradarbiavimą per bendras iniciatyvas ir renginius; 4) palaikyti emocinį saugumą, nuolat grįžtamuoju ryšiu stiprinant pasitikėjimą ir priklausymo organizacijai jausmą.

Marijampolės savivaldybės vadovai – vicemeras r Švietimo, kultūros bei sporto skyriaus vedėja centralizaciją ir švietimo įstaigų tinklo reorganizaciją vertino kaip sudėtingą, bet būtiną ir ilgalaikėje perspektyvoje nenuviliantį procesą, siekiant didesnės ugdymo kokybės, efektyvumo ir lygių galimybių visiems vaikams. Anot jų, reformos esmė – mažinti kokybės netolygumus tarp darželių, centralizuojant administracines funkcijas (viešuosius pirkimus, finansus, teisę, ūkį) ir leidžiant padaliniams susitelkti į pagrindinę – ugdymo – veiklą. Pabrėžta, kad nors pirmieji metai buvo sunkiausi, centralizacija jau duoda teigiamų rezultatų: išlyginta paslaugų kokybė, aiškiau pasiskirstytos atsakomybės, sustiprėjo bendradarbiavimas tarp skyrių ir švietimo pagalbos specialistų darbas ir kt. Respondentai pažymėjo, kad pertvarkos sėkmę lemia nuoseklumas, duomenimis grįsti sprendimai, bendruomenės įtraukimas ir nuolatinis dialogas tarp politikos, administracijos bei švietimo įstaigų. Jie rekomenduoja kitoms savivaldybėms reorganizacijas planuoti žingsnis po žingsnio, remiantis analize, įtraukiant bendruomenes, siekiant masto ekonomijos, bet kartu išlaikant įstaigų savitumą, stiprinant švietimo pagalbą, mokytojų kvalifikaciją ir užtikrinant stabilią, tvarią švietimo politiką.

Skyriuje „Probleminių ir tobulintinų sričių nustatymas ir įvertinimas“ pažymėta, kad Marijampolės savivaldybės švietimo tinklo analizė atskleidė reikšmingą pažangą optimizuojant ugdymo įstaigų struktūrą bei valdymo modelį, ypač ikimokyklinio ugdymo srityje. 2023–2024 m. vykdyta darželių reorganizacija, orientuota į administracinių funkcijų centralizavimą ir efektyvesnį išteklių naudojimą, prisidėjo prie paslaugų kokybės suvienodinimo, bendruomenių bendradarbiavimo stiprinimo bei švietimo pagalbos specialistų darbo kokybės gerinimo. Šie pokyčiai rodo kryptingą savivaldybės švietimo politiką, paremtą duomenų analize ir socialiniu dialogu. Nustatytos tobulintinos sritys apima nuolatinį pedagogų trūkumą, ypač specialiųjų poreikių tenkinimo srityje, sunkumus centralizuojant kai kurias funkcijas ir išliekantį ugdymo įstaigų dydžių disbalansą. Taip pat pažymėta, jog mokinių pavėžėjimo masto augimas (nuo 14,58 % 2018 m. iki beveik 20 % 2025 m.) didina socialinę įtampą ir mažina neformaliojo ugdymo prieinamumą, todėl reikalingas tvaresnis tinklo planavimas bei švietimo prieinamumo regionuose užtikrinimas.

Skyriuje „Rekomendacijos dėl savivaldybių švietimo įstaigų tinklo plėtojimo“ Marijampolės savivaldybei rekomenduojama tęsti kryptingą švietimo įstaigų tinklo optimizavimą, grindžiamą lygių galimybių, įtraukties, veiklos efektyvumo ir tvarumo principais. Siekiant užtikrinti kokybišką ugdymą visiems vaikams, būtina plėsti ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo prieinamumą, ypatingą dėmesį skiriant teritoriniam paslaugų pasiekiamumui. Rekomenduojama stiprinti mokyklų infrastruktūrą, kas padėtų modernizuoti ugdymo procesus bei mažinti eksploatacines sąnaudas. Taip pat siūloma sistemingai tobulinti pedagogų kvalifikaciją, įgyvendinant paramos programas jauniems specialistams ir skatinant dalyvavimą profesinio tobulėjimo veiklose. Strateginiu lygmeniu savivaldybė turėtų sukurti centralizuotą visų švietimo pakopų valdymo modelį, užtikrinantį koordinuotą švietimo įstaigų veiklą, racionalų žmogiškųjų,

infrastruktūros ir finansinių išteklių panaudojimą ir paslaugų kokybės stebėseną pagal nustatytus rodiklius. Kalbant apie mokyklų tinklo pertvarkymą, siūloma svarstyti mažesnių įstaigų jungimą, siekiant mažinti administracinę naštą, palengvinti pedagoginio personalo valdymą.

1. TYRIMO ORGANIZAVIMAS

1.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Mokslo tiriamasis darbas tema „Mokyklų tinklo plėtojimo Marijampolės ir Šakių rajono savivaldybėse sprendinių analizė ir įvertinimas“ (toliau – Tyrimas) parengtas vadovaujantis technine specifikacija, vadovaujantis Lietuvos Respublikos, kitų šalių ir organizacijų teisės aktais, remiantis atliktais moksliniais tyrimais, išanalizavus ir įvertinus iš užsakovo gautą informaciją bei išorinius statistinius duomenis.

Tyrimo tikslas – įvertinti dviejų savivaldybių švietimo įstaigų tinklo pertvarkos sprendimus, jų įgyvendinimo ypatumus bei poveikį švietimo įstaigoms ir regionui, siekiant pagrįsti tvarius ir socialiai jautrius tinklo plėtros modelius.

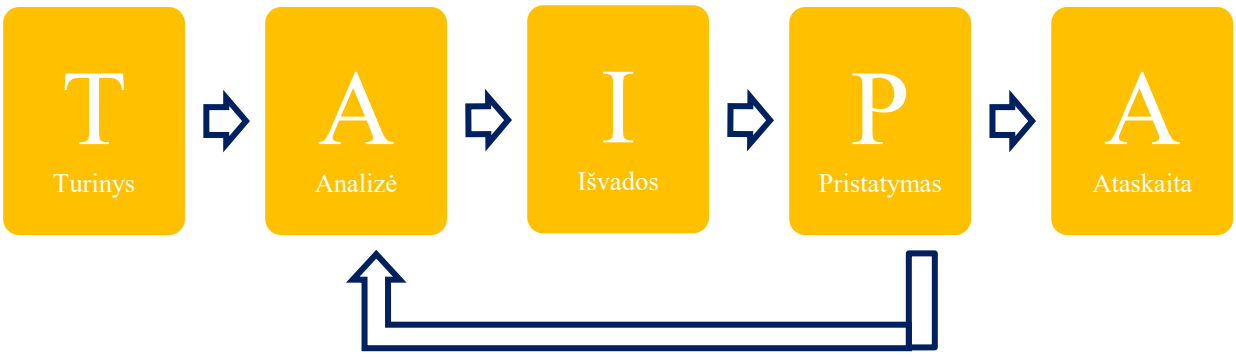
Tyrimo uždaviniai:

- išanalizuoti Marijampolės ir Šakių rajono savivaldybių politinius sprendimus dėl švietimo įstaigų tinklo pertvarkos bei jų motyvus, sprendimų priėmimą ir kontekstus;
- identifikuoti taikomus pertvarkos modelius ir jų struktūrinius ypatumus;
- įvertinti pertvarkos poveikį švietimo įstaigos veiklai (organizacinei kultūrai, struktūrai, ištekliams, ugdymo procesui ir kokybei) bei atskleisti kokie mechanizmai gali užtikrinti kultūrinį integralumą ir institucinį stabilumą;
- įvertinti regioninį pertvarkos poveikį: švietimo paslaugų prieinamumą, socialinį atsaką, demografinius pokyčius;
- pateikti rekomendacijas socialiniams partneriams dėl tvarių sprendimų ir tinklo pertvarkos rizikos veiksnių vertinimo.

Tyrimo uždaviniai atitinka pirkimo sutarties techninėje specifikacijoje nurodytus pirkimo objekto aspektus.

1.2. Tyrimo organizavimo modelis

Tyrimo rengimo organizavimo modelis pagrįstas kokybės kontrolės ir bendravimo su Užsakovu metodika TAIPA (modifikuota ASCOR metodika) (žr. pav.).



Tyrimo kokybės kontrolės ir bendravimo su Užsakovu metodika

Turinio kūrimo etape pagal techninės specifikacijos nurodymus parengiamas Tyrimo atskiro etapo turinys, kuris suderinamas su Užsakovu.

Analizės etape atliekamas duomenų surinkimas (kokybinių, kiekybinių, iš pirminių, iš antrinių šaltinių), turimų duomenų apdorojimas, analitinės veiklos, vykdomos diskusijos pagal su Užsakovu suderintą Tyrimo turinį.

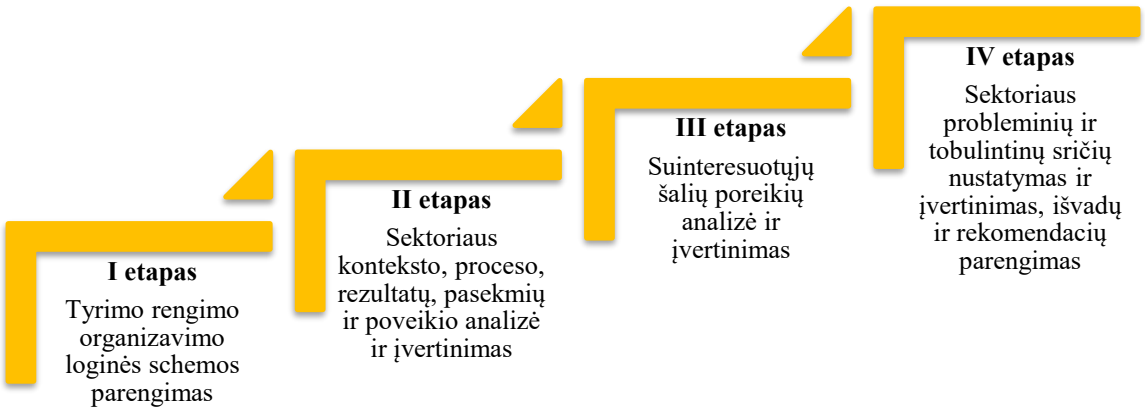
Išvadų etape rengiamas preliminarus Tyrimo rezultatų, išvadų ir rekomendacijų projektas.

Pristatymo etape Tyrimo rezultatai, išvados ir rekomendacijos pristatomi Užsakovui, aptariami būtinieji patikslinimai bei Tyrimo galutinės ataskaitos parengimo aspektai.

Ataskaitos rengimo etape pagal iš anksto su Užsakovu suderintą ataskaitos turinį išsamiai aprašoma atlikto tyrimo medžiaga, pateikiamos galutinės išvados ir rekomendacijos.

Pastaruoju metu buvo sukaupta didelė įvairių projektų valdymo metodų naudojimo patirtis, todėl Tyrimo tikslui pasiekti buvo pritaikyti gerai žinomi projektų valdymo metodai. Tyrimo tikslo ir uždavinių analizei panaudotos tokios kūrybinio proceso technikos kaip „smegenų šturmas“, „sisteminis struktūrizavimas“, taip pat naudotas į projekto tikslus orientuoto planavimo metodas GOPP[1]. Aukščiau paminėti metodai papildyti valdymo metodo „Vartai“[2]*)* elementais.

Tyrimo parengimas susideda iš keturių pagrindinių etapų (žr. pav.).



Tyrimo rengimo pagrindiniai etapai

Tyrimo II-IV etapuose atlikti darbai, atsižvelgiant į techninės užduoties specifiką, grindžiami metodika, apimančia šių metodų elementus:

- PEST – politinės-teisinės, ekonominės, socialinės, technologinės aplinkos įvertinimas;
- SSGG – Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių įvertinimas.

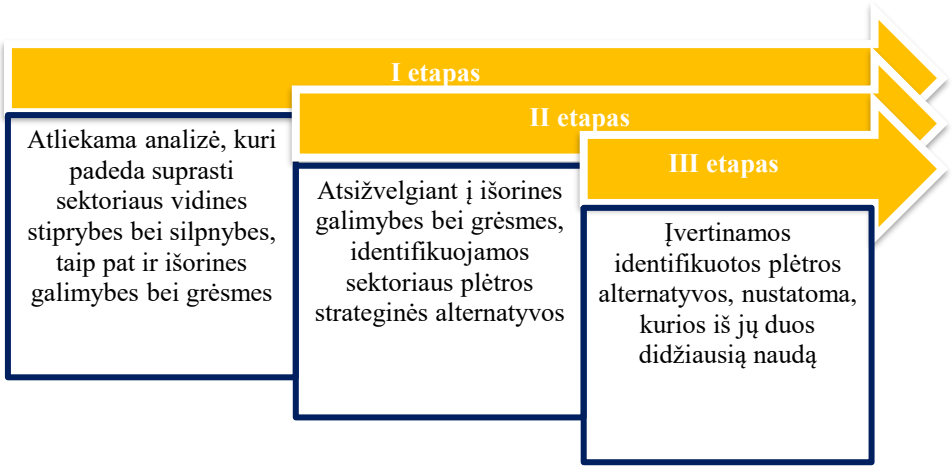
PEST analizė naudojama kaip priemonė nagrinėti konkretaus sektoriaus išorinę aplinką:

- Kokia yra politinė-teisinė situacija ir kaip ji galėtų paveikti nagrinėjamą sektorių?
- Kokie yra ekonominė situacija ir veiksniai, galintys paveikti nagrinėjamą sektorių?
- Kokie yra socialinė situacija ir veiksniai, galintys paveikti nagrinėjamą sektorių?
- Kokios galimos technologinės inovacijos, galinčios paveikti nagrinėjamą sektorių?

SSGG analizė – tai konceptualus sisteminės analizės pagrindas, kuris palengvina išorinių grėsmių ir galimybių sugretinimą su sektoriaus vidinėmis stiprybėmis ir silpnybėmis. Taikant SSGG analizę, strateginio valdymo procesas susideda iš nuoseklių žingsnių: vidinės aplinkos analizės, išorinės aplinkos analizės, strategijos sukūrimo ir taktinių veiksmų numatymo (žr. pav.).

[1] angl. Goal Oriented Project Planning.

[2] „Vartų“ modelyje darbo procesas suskirstomas į etapus. Kiekvieno etapo pradžioje yra atspirties taškas („vartai“), kuris skirtas nuspręsti dėl etapo vykdymo prielaidų, sąlygų, rezultatų ir pan. Visus „vartus“ sudaro: 1) įvesties duomenys – ankstesnio etapo veiklos rezultatas; 2) kriterijai – kiekybės ir kokybės matas, kuriuo etapas įvertinamas; 3) išvesties duomenys – priimtas sprendimas dėl etapo rezultatų ir pan.



SSGG analizės loginė seka

Tyrimo II-III etapuose taip pat naudojami SPI[3] metodo elementai. SPI metodas – tai paslaugų organizacijų veiklos vertinimo ir tobulinimo metodika, padedanti paslaugų organizacijoms įsivertinti veiklos brandą, palyginti rezultatus su sektoriaus situacija ir nustatyti kryptis veiklos gerinimui. Metodo esmė:

- standartizuotas vertinimas – analizuojamos penkios pagrindinės paslaugų įstaigų veiklos sritys: vadovavimas, paslaugų gavėjų valdymas, žmogiškieji ištekliai, paslaugų teikimas ir finansai;
- brandos modelis – organizacijos veikla vertinama pagal brandos lygius (nuo pradinio iki optimizuoto), kas leidžia nustatyti stipriąsias ir silpnąsias vietas;
- lyginamoji analizė – rezultatai palyginami su kitų panašių organizacijų vidurkiais, kas padeda nustatyti organizacijos lyginamąją padėtį;
- tobulinimo gairės – pateikiamos rekomendacijos, kaip pagerinti organizacijos paslaugų kokybę, veiklos efektyvumą.

2. ŠVIETIMO POLITIKOS NUOSTATŲ ANALIZĖ IR ĮVERTINIMAS

Tyrime nagrinėjamos Marijampolės ir Šakių rajono savivaldybėse teikiamos ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo paslaugos, todėl šiame skyriuje nagrinėjamos minėtųjų sričių politikos nuostatos, koncentruojantis į paslaugų kokybės ir efektyvumo aspektus.

2.1. Nacionalinės politikos ir teisės aktų nuostatų analizė ir įvertinimas

2.1.1. Paslaugų paskirtis ir tikslai

Bendrieji švietimo tikslai nustatyti LR Švietimo įstatyme (žr. detalizavimą žemiau). Įstatyme nurodytieji švietimo tikslai Tyrime vaidina svarbų vaidmenį, kadangi atsižvelgiant į šiuos tikslus Tyrime formuojama švietimo kokybės sąvoka, nustatomi švietimo kokybę apibūdinantys rodikliai bei jų reikšmės.

Švietimo tikslai yra šie:

1) išugdyti kiekvienam asmeniui vertybines orientacijas, leidžiančias tapti doru, siekiančiu žinių, savarankišku, atsakingu, patriotiškai nusiteikusiu žmogumi, išlavinti dabartiniam gyvenimui svarbius jo komunikacinius gebėjimus, padėti įsisavinti žinių visuomenei būdingą informacinę kultūrą, užtikrinant valstybinės kalbos, užsienio kalbų ir gimtosios kalbos mokėjimą, informacinį

[3] angl. „Service Performance Insight“ („Paslaugų efektyvumo įžvalgos“)

raštingumą, taip pat šiuolaikinę socialinę kompetenciją ir gebėjimus savarankiškai kurti savo gyvenimą ir sveikai gyventi;

2) nustatyti asmens kūrybinius gebėjimus ir pagal tai padėti jam įsigyti kompetencijų ir (ar) kvalifikaciją, atitinkančią šiuolaikinį kultūros bei technologijų lygį ir padedančią jam įsitvirtinti ir sėkmingai konkuruoti tolydžiai kintančioje darbo rinkoje, perteikti technologijų, ekonomikos ir verslo kultūros pagrindus, būtinus šalies ūkio pažangai, konkurencingumui bei darniai raidai laiduoti, sudaryti sąlygas nuolat tenkinti pažinimo poreikius ir tobulėti mokantis visą gyvenimą;

3) stiprinti visuomenės galias užtikrinant krašto ūkio, aplinkos ir žmogiškųjų išteklių darnų vystymąsi, vidinį ir tarptautinį ūkio konkurencingumą, nacionalinį saugumą ir demokratinės valstybės raidą;

4) perteikti asmeniui tautinės ir etninės kultūros pagrindus, Europos ir pasaulio humanistinės kultūros tradicijas ir vertybes, laiduoti sąlygas asmens brandžiai tautinei savimonei, dorovinei, estetinei, mokslinei kultūrai, pasaulėžiūrai formuotis, taip pat garantuoti tautos, krašto kultūros tęstinumą, jos tapatybės išsaugojimą, nuolatinį jos vertybių kūrimą, puoselėti krašto atvirumą ir dialogiškumą;

5) sudaryti sąlygas asmeniui įgyti demokratijos tradicijas įkūnijančius pilietinės ir politinės kultūros pagrindus, išplėtoti gebėjimus ir patirtį, būtiną asmeniui, kaip kompetentingam Lietuvos Respublikos piliečiui, Europos ir pasaulio bendrijos, daugiakultūrės visuomenės nariui.

Tyrime nagrinėjamos ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugos LR Švietimo įstatymu yra priskiriamos neformaliajam švietimui, bendrojo ugdymo paslaugos – formaliajam švietimui. Neformaliojo ir formaliojo švietimo esmė apibrėžti LR Švietimo įstatyme. Jame pažymima, kad:

- neformalusis švietimas – švietimas pagal įvairias švietimo poreikių tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgijimo programas, išskyrus formaliojo švietimo programas;
- formalusis švietimas – švietimas, vykdomas pagal LR teisės aktų nustatyta tvarka patvirtintas ir įregistruotas švietimo programas, kurias baigus įgyjamas pradinis, pagrindinis, vidurinis arba aukštasis išsilavinimas ir (ar) kvalifikacija arba pripažįstama kompetencija, reikalinga įstatymų reglamentuojamam darbui ar funkcijai atlikti.

LR Švietimo įstatyme nustatyta švietimo paskirtis yra:

- ikimokyklinio ugdymo paskirtis – padėti vaikui tenkinti prigimtinius, kultūros, taip pat ir etninės, socialinius, pažintinius gebėjimus, ugdyti vaiko kognityvinius įgūdžius, padėti vaikui pasirengti ugdytis pagal priešmokyklinio ugdymo programą. Bendruoju atveju ikimokyklinis ugdymas teikiamas vaikui nuo gimimo, iki jam pradedamas teikti priešmokyklinis ugdymas. Ugdymas pagal ikimokyklinio ugdymo programą yra visuotinis nuo 3 metų amžiaus. Vaikams, patiriantiems socialinę riziką, skiriamas privalomas ugdymas pagal ikimokyklinio ugdymo programą švietimo, mokslo ir sporto ministro ir socialinės apsaugos ir darbo ministro nustatyta tvarka;
- priešmokyklinio ugdymo paskirtis – padėti vaikui pasirengti sėkmingai mokytis pagal pradinio ugdymo programą. Priešmokyklinis ugdymas vykdomas pagal vienų metų švietimo, mokslo ir sporto ministro patvirtintą priešmokyklinio ugdymo bendrąją programą. Bendruoju atveju priešmokyklinis ugdymas pradedamas teikti vaikui, kai tais kalendoriniais metais iki balandžio 30 dienos jam sueina 5 metai;
- pradinio ugdymo paskirtis – suteikti asmeniui dorinės ir socialinės brandos pradmenis, kultūros, taip pat ir etninės, pagrindus, elementarų raštingumą, padėti jam pasirengti mokytis pagal pagrindinio ugdymo programą. Bendruoju atveju pagal pradinio ugdymo programą vaikas pradedamas ugdyti, kai jam tais kalendoriniais metais sueina 7 metai;
- pagrindinio ugdymo paskirtis – suteikti asmeniui dorinės, sociokultūrinės ir pilietinės brandos pagrindus, bendrąjį raštingumą, technologinio raštingumo pradmenis, ugdyti tautinį sąmoningumą, išugdyti siekimą ir gebėjimą apsispręsti, pasirinkti ir mokytis toliau;

- vidurinio ugdymo paskirtis – padėti asmeniui įgyti bendrąjį dalykinį, sociokultūrinį, technologinį raštingumą, dorinę, tautinę ir pilietinę brandą, profesinės kompetencijos pradmenis.

Žemiau lentelėje apibendrinta, kaip kiekvienas ugdymo lygmuo prisideda prie LR Švietimo įstatymo švietimo tikslų įgyvendinimo.

Ugdymo lygmenų prisidėjimas prie švietimo tikslų įgyvendinimo

Ugdymo lygmuo	Pagrindinės funkcijos (kokius gebėjimus ugdo)	Ryšys su LR Švietimo įstatymo tikslais
Ikimokyklinis ugdymas	- stiprina vaiko saugumą, sveikatą; - ugdo savarankiškumą, socialinius įgūdžius; - puoselėja kūrybiškumą, smalsumą, žaidybinius mokymosi elementus; - ugdo bendravimą, emocijų atpažinimą, suteikia tapatybės pagrindus. - suformuoja mokyklai tinkamus įpročius, dienotvarkę.	- padeda formuoti moralines vertybes, savarankiškumą; - skatina norą mokytis ir pažinti (smalsumą), formuoja socialinę kompetenciją; - formuoja kultūrinės tapatybės, kalbos, bendravimo pagrindus; - prisideda prie mokymosi visą gyvenimą pradmenų susiformavimo.
Priešmokyklinis ugdymas	- padeda vaikui pasirengti pradinei mokyklai (suteikia kalbos, skaitymo, rašymo, skaičiavimo pagrindus); - ugdo socialinius ir emocinius gebėjimus, mokymosi poreikį, savireguliaciją; - sudaro sąlygas pažinimo veiklai, eksperimentavimui; - atsižvelgiama į individualius poreikius, esant poreikiui įtraukiami švietimo pagalbos specialistai.	- prisideda prie savarankiškumo ir atsakomybės formavimo (vaikas mokosi dalyvauti, bendrauti, laikytis taisyklių ir pan.); - formuoja mokymo/mokymosi pagrindus pradiniam ugdymui; - stiprina kultūrinę kompetenciją, formuoja tapatybės pagrindus; - skatina mokytis, didina mokymosi motyvaciją.
Pradinis ugdymas (1–4 klasės)	- mokomasi skaityti, rašyti, skaičiuoti; formuojamos pagrindinės bendrosios kompetencijos; - ugdomas kritinis mąstymas, smalsumas; - formuojamos vertybinės nuostatos (pagarba, atsakomybė, dorumas ir pan.); - ugdomi gebėjimai dirbti grupėje, laikytis tvarkos; - vertinama pažanga pagal pasiekimų lygius.	- formuojamas žinių svarbos suvokimas, gebėjimas mokytis; - tai etapas, kuriuo metu įgyjami pagrindai profesinei ir kultūrinei kompetencijai; - prisidedama prie tautinės kultūros, tautinio identiteto saugojimo (per kalbą, literatūrą, istorijos pamokas ir kt.).
Pagrindinis ugdymas (5–10 klasės)	- toliau gilina bendrąsias žinias (dalykų mokymas), kritinį mąstymą, analitinius gebėjimus. - ugdomos socialinės, pilietinės kompetencijos; suvokimas apie visuomenę. - kalbų mokymas – gimtosios, užsienio; informacinės technologijos. - pagrindinis ugdymas baigiamas egzaminais, suteikiama galimybė tęsti mokslus.	- suteikia žinias ir socialines kompetencijas; - skatina patriotizmą, tautinės kultūros suvokimą; - prisideda prie visuomenės plėtros, šalies konkurencingumo.
Vidurinis ugdymas (11–12 klasės)	- gilinamos specializuotos žinios pasirinktose srityse, pasiruošiama tolimesnėms studijoms ar profesijai; - ugdomas kritinis mąstymas, kūrybiškumas, savarankiškumas; - stiprinamas pilietinis ir vertybinis ugdymas; - stiprinami užsienio kalbų, tarptautinio bendradarbiavimo, modernių technologijų įgūdžiai.	- prisideda prie profesinės kvalifikacijos įgyjimo; - prisideda prie šalies konkurencingumo, kultūros, demokratijos; - skatina asmens savarankiškumą, gebėjimą mokytis visą gyvenimą.

(parengta konsultanto pagal LR Švietimo įstatymo, LR ŠMSM, SKVC ir kitų šaltinių informaciją)

Apibendrinant pažymėtina, kad Lietuvoje ugdymo kokybė suprantama kaip ugdymo proceso atitiktis valstybės nustatytiems švietimo tikslams ir Švietimo įstatyme įvardintai paskirčiai, t. y. kiek švietimo sistema padeda pasiekti įstatyme apibrėžtus asmens ir visuomenės raidos tikslus. Tai reiškia, kad ugdymo kokybė turėtų būti vertinama ne vien pagal akademinius rezultatus (t. y. pasiekimų patikrinimų, valstybinių brandos egzaminų rezultatus), bet ir pagal tai, kaip švietimas prisideda prie asmens brandos, gebėjimų ugdymo ir visuomenės gerovės (t. y. ugdymo kokybė turi būti siejama su gebėjimu parengti žmogų konkurencingam, kūrybingam dalyvavimui darbo rinkoje ir pan.). Taigi vertinant ugdymo kokybę reikalinga atsižvelgti tiek į ugdymo rezultatus, tiek ir jo pasekmes bei poveikį.

2.1.2. Paslaugų teikimo principinė schema

Nagrinėjamų paslaugų teikimo principinė schema yra apibrėžta Viešojo administravimo įstatyme. Jame pažymima, kad viešoji paslauga yra „valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas“. Čia taip pat nurodoma, kad „įstatymų numatytą viešųjų paslaugų teikimą teritoriniu lygiu reglamentuoja pagal įgaliojimus savivaldybių administravimo subjektai ir teritoriniai valstybinio administravimo subjektai“.

Vietos savivaldos įstatyme nurodyta, kad „ikimokyklinio ugdymo, vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo organizavimas, vaikų ir jaunimo užimtumo organizavimas“, „savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų iki 16 metų mokymosi pagal privalomojo švietimo programas užtikrinimas“ yra savarankiškosios savivaldybės funkcijos. Ten pat pažymima, kad „priešmokyklinio ugdymo, <...> organizavimas, <...> išlaikymas“ yra valstybinė (valstybės perduota savivaldybėms) funkcija.

Švietimo įstatyme pažymėta, kad savivaldybės atstovaujamoji institucija yra viena iš švietimo valdymo subjektų, ji įgyvendina valstybinę švietimo politiką savivaldybėje, nustato ilgalaikius švietimo plėtros tikslus ir priemones jiems pasiekti; steigia, reorganizuoja ir likviduoja savivaldybės administracijos švietimo padalinius; formuoja ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo, vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo programas teikiančių mokyklų tinklą, sudaro sąlygas vaikų privalomajam švietimui vykdyti. Inicijuoja, kad būtų formuojamas gyventojų poreikius atitinkantis profesinio mokymo ir suaugusiųjų švietimo teikėjų tinklas, savarankiškai formuoja neformaliojo švietimo teikėjų tinklą.

Konkrečios savivaldybės administracija, kaip savivaldybės administravimo subjektas, vykdo įstatymų ir kitų teisės aktų jai pavestas funkcijas ir įgyvendina savivaldybės politiką viešojo administravimo ir viešųjų paslaugų srityse. Savivaldybės administracija, siekdama užtikrinti nepertraukiamą savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų mokymąsi pagal privalomojo švietimo programas, formuoja formaliojo švietimo veiklos strategiją ir organizuoja jų įgyvendinimą: analizuoja švietimo būklę, užtikrina valstybinės švietimo politikos vykdymą; organizuoja bendrąjį ugdymą; organizuoja ir koordinuoja švietimo pagalbos teikimą mokiniui, mokytojui, šeimai, mokyklai, vaiko minimalios priežiūros priemonių vykdymą, tvirtina prevencinių programų kriterijus, sudaro sutartis su psichologinės pagalbos teikėjais; vykdo kitas funkcijas.

Savivaldybės administracija viešąją paslaugą teikia, įgyvendindama planavimo dokumentų nuostatas. Siekiant įgyvendinti švietimo politiką, konkrečios savivaldybės strateginiame veiklos plane yra vykdoma švietimui skirta programa, kuria siekiama teikti ir plėtoti kokybiškas ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo paslaugas. Programos asignavimų valdytojai, be kitų įstaigų yra savivaldybės administracija ir mokyklos. Mokyklos įgyvendina savivaldybės politiką švietimo srityje. Paslaugos teikiamos, įgyvendinant minėtose programose numatytus darbus, kurie apima tiek viešosios paslaugos teikimo organizavimą, teik ir su paslaugos teikimu susijusios viešosios infrastruktūros išlaikymą ir plėtojimą.

Ugdymo paslaugų teikimo savivaldybėse principinė schema pateikta žemiau.

Ugdymo paslaugų teikimo savivaldybėse principinė schema (pagal LR Švietimo įstatymą)

Ugdymo lygmuo	Vaiko, mokinio amžius	Ugdymo trukmė	Institucijos	Teisės
Ikimokyklinis ugdymas	Nuo gimimo iki 6 m.	1-6 m.	Lopšeliai-darželiai, darželiai, ikimokyklinio ugdymo grupės mokyklose, kitos įstaigos.	Ikimokyklinis ugdymas visuotinis, bet neprivalomas[4] (savivaldybė užtikrina galimybes, tėvai pasirenka)
Priešmokyklinis ugdymas	Paprastai 5–6 m.	1-2 m.	Darželiai, mokyklos, švietimo centrai	Privalomas visiems vaikams prieš pradedant pradinį ugdymą.
Pradinis ugdymas (1–4 klasės)	Nuo 6–7 m.	4 m.	Pradinės mokyklos, progimnazijos, gimnazijos	Privalomas visiems vaikams
Pagrindinis ugdymas (5–10 klasės)	Nuo 10–11 m.	6 m.	Progimnazijos, pagrindinės mokyklos, gimnazijos, profesinės mokyklos	Privalomas iki 16 metų
Vidurinis ugdymas (11–12 klasės)	16–18 m.	2 m.	Gimnazijos, profesinės mokyklos, kitos bendrojo ugdymo mokyklos	Neprivalomas, bet užtikrinama galimybė visiems

(parengta konsultanto pagal LR Švietimo įstatymo informaciją)

Apibendrinant galima pažymėti, kad savivaldybės vaidmuo švietimo srityje yra ir strateginis, ir organizacinis. Savivaldybė yra pagrindinis švietimo politikos vykdytojas vietos lygmeniu. Ji įgyvendina valstybės švietimo politiką savivaldybės teritorijoje, nustato vietos švietimo strategiją, ilgalaikius švietimo plėtros tikslus, planuoja priemones jiems pasiekti. Kitaip tariant, savivaldybė veikia kaip jungiamoji grandis tarp valstybės politikos ir vietos bendruomenės poreikių. Ji adaptuoja nacionalinius švietimo prioritetus vietos kontekste, siekdama, kad ugdymo paslaugos atitiktų konkrečios savivaldybės socialinius, kultūrinius ir ekonominius ypatumus. Dėl šių priežasčių savivaldybės veikla tiesiogiai lemia švietimo kokybę.

Savivaldybės administracija savo ruožtu užtikrina, kad visi savivaldybės teritorijoje gyvenantys vaikai galėtų mokytis pagal privalomojo švietimo programas; ji planuoja ir organizuoja ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo paslaugų teikimą.

2.1.3. Nacionaliniai paslaugų prioritetai, tikslai ir vertinimo kriterijai

Nacionaliniai švietimo prioritetai, tikslai ir uždaviniai, jų vertinimo kriterijai nustatyti Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“, Nacionaliame pažangos plane (NPP), Švietimo plėtros programoje.

Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“ (toliau – Strategija „Lietuva 2050”) švietimui keliami ambicingi tikslai, siekiant sukurti inovatyvią, įtraukią ir efektyvią švietimo sistemą, kuri prisidėtų prie valstybės pažangos ir piliečių gerovės:

- strategijoje pabrėžiama, kad švietimas turi būti kertinė valstybės pažangos sritis, užtikrinanti aukštą piliečių kompetencijų lygį ir gebėjimą prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančio pasaulio;
- strategijoje siekiama, kad švietimo paslaugos būtų prieinamos visiems piliečiams, neatsižvelgiant į jų socialinę, ekonominę padėtį;
- strategijoje akcentuojama būtinybė plėtoti skaitmeninį raštingumą ir integruoti technologijas į švietimo procesą, siekiant parengti piliečius gyvenimui skaitmeniniame amžiuje;

[4] Vadovaujantis Švietimo įstatymo 7 str. 3 dalies nuostatomis (kurios įsigaliojo 2023, 2024 ir 2025 m.), 2023 m. visuotinis ikimokyklinis ugdymas buvo teikiamas vaikams nuo 4 metų, 2024 m. – nuo 3 metų, o nuo 2025 m. rugsėjo mėn. – vaikams nuo 2 metų. Visuotinis nereiškia, kad ikimokyklinis ugdymas 2–4 metų amžiaus vaikams privalomas. Bet, jei tėvai (globėjai) pageidauja vaikus vesti į ikimokyklinio ugdymo įstaigas, tai valstybė ar savivaldybės privalo užtikrinti vietas. Privalomas ikimokyklinis ugdymas gali būti skiriamas vaikui, kuris auga šeimoje, patiriančioje socialinę riziką, ar dėl kitų priežasčių.

- strategijoje pažymima, kad švietimas turi prisidėti prie aukštos gyvenimo kokybės, skatindamas pilietiškumą, atsakomybę ir aktyvų dalyvavimą visuomenės gyvenime.

Strategijoje „Lietuva 2050" numatyti poveikio rodikliai, iš kurių su nagrinėjamais ugdymo lygmenimis siejasi vienas (žr. lentelę).

Strategijos „Lietuva 2050" įgyvendinimo vertinimo rodikliai ir siekiniai

Eil. Nr.	Rodiklio pavadinimas	Pradinė reikšmė			Siektina reikšmė 2050 m.	
		Lietuva	ES vidurkis arba kitos šalys	Vieta tarp kitų šalių	Lietuva	Vieta tarp kitų šalių
16.	Mokinių, nepasiekusių 2 (iš 6) tarptautinio penkiolikmečių tyrimo PISA lygio, dalis	Skaitymo gebėjimų – 24,4 proc.; Matematinio raštingumo – 25,6 proc.; Gamtamokslinio raštingumo – 22,2 proc. (2018 m.)	22,5 proc. 22,9 proc. 22,3 proc.	18 vieta ES 19 vieta ES 17 vieta ES	Ne daugiau kaip 15 proc. visose srityse	Pirmajame ES dešimtuke

(šaltinis: Strategija „Lietuva 2050")

Lietuvos bendrojo ugdymo sistemos iššūkiai ir siektini rezultatai yra nustatyti NPP 3 strateginiame tiksle „Didinti švietimo įtrauktį ir veiksmingumą, siekiant atitikties asmens ir visuomenės poreikiams". Su tyrimo sritimi susijusių NPP rezultatų ir poveikio rodiklių reikšmės pateiktos lentelėje.

Su nagrinėjamomis ugdymo sritimis susiję Nacionalinio pažangos plano rodikliai ir jų reikšmės

Rodiklio pavadinimas, matavimo vienetas	**Paskutinė žinoma reikšmė (metai)**	**Siektina reikšmė arba kitimo tendencija**	
		2025 m.	**2030 m.**
3 TIKSLAS. Didinti švietimo įtrauktį ir veiksmingumą, siekiant atitikties asmens ir visuomenės poreikiams			
Uždaviniai: 3.1. Pagerinti ugdymosi rezultatus ir sumažinti jų atotrūkį 3.2. Didinti švietimo įtrauktį ir prieinamumą, užtikrinti saugią aplinką kiekvienam asmeniui 3.3. Pritaikyti švietimo sistemą sklandžiai reemigravusių Lietuvos piliečių, lietuvių kilmės asmenų ir atvykusių užsieniečių integracijai bei gerinti besimokančiųjų judumo sąlygas 3.4. Gerinti atitiktį tarp švietimo sistemoje įgyjamų ir darbo rinkoje bei prisitaikyti kintančioje aplinkoje reikalingų kompetencijų 3.5. Įdiegti efektyvią ir veiksmingą suaugusiųjų mokymosi visą gyvenimą sistemą, siekiant asmens gebėjimų ir kvalifikacijos darnos su asmens, darbo rinkos ir aplinkos poreikiais 3.6. Sustiprinti pedagogo profesijos patrauklumą, sukurti veiksmingą jų rengimo ir kompetencijų tobulinimo sistemą 3.7. Plėtoti mokslu grįstas studijas, geriau panaudojant laisvųjų mokslinių tyrimų potencialą, ir prisidėti prie Lietuvai ir pasauliui aktualių iššūkių sprendimo			
Planuojami rodikliai:			
1. 18–24 m. jaunimo, neįgijusio vidurinio išsilavinimo ir nesimokančio, dalis (proc.)	6,4 (2023)	6	5
3. Nacionalinių mokinių pasiekimų patikrinimų (NMPP) metu lietuvių kalbos ir literatūros skaitymo patenkinamo pasiekimų lygio nepasiekusių aštuntokų dalis (proc.)	0,5 (2024)	mažėjimas	
4. NMPP metu matematikos patenkinamo pasiekimų lygio nepasiekusių aštuntokų dalis (proc.)	10,2 (2024)	mažėjimas	
5. Negalią turinčių mokinių, ugdomų įtraukiuoju būdu bendros paskirties švietimo įstaigose (bendrosiose klasėse), dalis nuo visų negalią turinčių mokinių skaičiaus (proc.)	54,8 (2023–2024 m. m.)	didėjimas	

Rodiklio pavadinimas, matavimo vienetas	Paskutinė žinoma reikšmė (metai)	Siektina reikšmė arba kitimo tendencija	
		2025 m.	2030 m.
9. Neformaliojo vaikų švietimo galimybėmis pasinaudojusių mokinių dalis (išskyrus ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme dalyvaujančius vaikus) (proc.)	63,8 (2023)	didėjimas	
Papildomai stebimi rodikliai (iš NPP 4 priedo):			
1. Švietimo pagalbą gaunančių mokinių dalis nuo visų mokinių, kuriems nustatytas pagalbos poreikis (proc.)	80,8 (2023–2024 m. m.)	didėjimas	
2. Bendrojo ugdymo mokyklų, kuriose negalią turintys mokiniai ugdomi įtraukiuoju būdu (bendrosiose klasėse), skaičius (vnt.)	763 (2024–2025 m. m.)	didėjimas	
3. Mokyklų, kuriose yra užtikrintas įėjimas ir judėjimas tarp aukštų judėjimo negalią turintiems asmenims, skaičius (vnt.)	141 (2024)	didėjimas	
4. Mokyklinio amžiaus vaikų, nesimokančių mokykloje dėl socialinių, psichologinių ir kitų priežasčių ar kai priežastys nenurodytos, skaičius (išskyrus išvykimas į užsienį) (asmenys)	3 750 (2024)	mažėjimas	
5. Nacionalinių mokinių pasiekimų patikrinimų (NMPP) metu lietuvių kalbos ir literatūros skaitymo patenkinamo pasiekimų lygio nepasiekusių ketvirtokų dalis (proc.)	3,1 (2024)	mažėjimas	
6. NMPP metu matematikos patenkinamo pasiekimų lygio nepasiekusių ketvirtokų dalis (proc.)	1,6 (2024)	mažėjimas	
7. Pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimo (PUPP) metu lietuvių kalbos ir literatūros slenkstinio mokymosi pasiekimų lygio (4 balų) nepasiekusių mokinių dalis (proc.)	4,6 (2024)	mažėjimas	
8. PUPP metu matematikos slenkstinio mokymosi pasiekimų lygio (4 balų) nepasiekusių mokinių dalis (proc.)	23,7 (2024)	mažėjimas	
9. Neformaliojo vaikų švietimo galimybėmis pasinaudojusių specialiųjų ugdymo poreikių turinčių mokinių dalis (išskyrus ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme dalyvaujančius, gabiuosius vaikus) (proc.)	62,62 (2024)	didėjimas	
10. Vaikų, dalyvaujančių ikimokykliniame ugdyme, dalis nuo gimimo iki 5 metų amžiaus grupėje (proc.)	70,71 (2024)	didėjimas	
11. Vaikų, dalyvaujančių priešmokykliniame ugdyme, dalis 6 (5) metų amžiaus grupėje (proc.)	91,3 (2023)	didėjimas	
25. 55 metų ir vyresnių mokyklų mokytojų dalis (Tarptautinio standartizuoto švietimo klasifikatoriaus (ISCED) 1–3 lygmenys) (proc.)	61,12 (2024)	mažėjimas	
26. Mokytojų trūkumas prasidėjus mokslo metams (mokytojų skaičius) (asmenys)	350 (2024)	mažėjimas	
27. Mokytojų, turinčių magistro laipsnį, skaičius (asmenys)	5 223 (2024)	didėjimas	
28. Mokytojų, mokančių kelis dalykus, skaičius (asmenys)	13 723 (2024)	didėjimas	

(šaltinis: Nacionalinis pažangos planas)

Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2050“ pažymi, kad švietimas turi ne tik siekti kiekybinių rodiklių (ugdymo rezultatai, įtraukumas), bet ir kokybinių pokyčių – kad švietimo

sistema gebėtų generuoti žinių kūrimo, inovacijų skatinimo kultūrą, skatintų talentų vystymąsi bei gebėjimą prisitaikyti laike.

NPP viena iš prioritetinių krypčių – didinti švietimo įtrauktį ir veiksmingumą, siekiant atitikties asmens ir visuomenės poreikiams. NPP švietimo kokybės siekiai siejami su socialine įtrauktimi; NPP orientuojamasi tiek į rezultatų tolygumą šalies mastu, tiek į švietimo sistemos gebėjimą reaguoti į individualius mokinių poreikius, profesinę kompetenciją, mokytojų profesionalumą.

Švietimo plėtros programa susieja strateginius nacionalinius tikslus su realiais veiksmais mokyklų, pedagogų ir mokinių lygmenyje. Programa siekia, kad ugdymo kokybė nebūtų tik formali deklaracija, bet būtų grindžiama tarptautiniais rodikliais, sisteminėmis priemonėmis atotrūkių mažinimui, pedagogų kompetencijų stiprinimu ir nuolatiniu vertinimo tobulinimu.

2.1.4. Nacionalinės politikos nuostatų dėl viešųjų paslaugų organizavimo analizė ir įvertinimas

Tyrimo požiūriu svarbių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo sričių teisės aktų ir dokumentų nuostatos, darančios įtaką paslaugos teikimui, apibūdintos lentelėje. Teisės aktų ir dokumentų, kurie buvo nagrinėti aukščiau, nuostatos nebekartojamos.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo organizavimui taikomos nacionalinės politikos nuostatos

<table>
<tr><th>Teisės akto pavadinimas</th><th>Reglamentavimo, teisinių apribojimų bei atitikimo apibūdinimas</th></tr>
<tr><td>Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas</td><td>Šis įstatymo paskirtis – nustato Lietuvos Respublikos švietimo tikslus, švietimo sistemos principus, švietimo sistemos sandaros, švietimo veiklos, švietimo santykių pagrindus, valstybės įsipareigojimus švietimo srityje.

Įstatymo 28 straipsnio 6 dalyje pažymima, kad savivaldybė privalo turėti optimalų pradinio, pagrindinio, vidurinio ir neformaliojo vaikų ir suaugusiųjų švietimo programų teikėjų tinklą, atsižvelgiant į ugdymosi poreikių įvairovę užtikrinantį visiems asmenims lygias galimybes mokytis kartu su bendraamžiais, teisę mokytis valstybine kalba, ir pagalbą mokiniui, mokytojui ir mokyklai teikiančių įstaigų tinklą.

Įstatymo 28 straipsnio 8 dalyje pažymima, kad mokyklų (išskyrus aukštąsias mokyklas ir profesinio mokymo įstaigas), vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklas kuriamas vadovaujantis šio įstatymo 43 straipsnio 8–14 dalyse nustatytais kriterijais ir Vyriausybės patvirtintomis Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklėmis ir mokyklų bendruomenių nutarimais, jeigu šie neprieštarauja šio įstatymo 43 straipsnio 8–14 dalyse nustatytiems kriterijams ir šioms taisyklėms.

Įstatymo 43 straipsnio 8-14 dalyse nustatyti bendrieji ir specialieji kriterijai bei jų reikšmės, kuriuos turi tenkinti mokyklos, siekiančios vykdyti bendrojo ugdymo, specializuoto ir kitas ugdymo programas. Netenkinant kriterijų reikšmių, ugdymo programos gali būti stabdomos.</td></tr>
<tr><td>Lietuvos Respublikos vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas</td><td>Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymo paskirtis – užtikrinti vaiko teisių gynimą, laisvių ir pareigų vykdymą, bei numatyti pagalbą vaikui ir šeimai.

Įstatymas tiesiogiai nekalba apie ikimokyklinį ar kitus ugdymo etapus, tačiau jame yra nuostatų, kurios netiesiogiai susijusios su ikimokykliniu ar priešmokykliniu ugdymu.
Pažymėtinos šios:
<table>
<tr><th>Nuostata</th><th>Paaiškinimas</th></tr>
<tr><td>Vaiko teisė mokytis</td><td>Pagal įstatymą, vaikui iki 16 metų mokslas yra privalomas, o tėvai turi sudaryti būtinas sąlygas mokytis. Taip pat garantuojamas nemokamas mokymas valstybinėse ir savivaldybių mokyklose pagal priešmokyklinio, pagrindinio, vidurinio ugdymo ir kitų tipų ugdymo programas.</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Teisės akto pavadinimas</th><th>Reglamentavimo, teisinių apribojimų bei atitikimo apibūdinimas</th></tr>
<tr><td></td><td>
<table>
<tr><td>Vaiko interesai, saugumas, sveikatos apsauga</td><td>Įstatymas numato, kad vaikui turi būti sudarytos sąlygos sveikai vystytis. Tai reiškia, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigose turi būti tenkinami vaiko fiziniai, psichologiniai poreikiai, saugumo reikalavimai, sudarytos tinkamos higienos sąlygos.</td></tr>
<tr><td>Tėvų teisės ir dalyvavimas</td><td>Įstatymas numato tėvų ar kitų vaiko atstovų pagal įstatymą teisę rinktis švietimo įstaigą, formą, taip pat teisę gauti informaciją apie vaiko ugdymo(si) sąlygas ir pažangą.</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Vaiko gerovės valstybės politikos koncepcija</td><td>
Vaiko gerovės valstybės politikos koncepcija – tai strateginis dokumentas, kuriuo valstybė apibrėžia savo požiūrį į vaiką, jo teises, poreikius ir priemones, skirtas vaikų gerovei užtikrinti.

Ji yra grindžiama Jungtinių Tautų vaiko teisių konvencija ir kitais tarptautiniais bei nacionaliniais teisės aktais. Pagrindinė idėja – vaikas yra savarankiška teisėmis apdovanota asmenybė, o valstybės pareiga – sudaryti sąlygas jo visapusiškam vystymuisi ir apsaugoti nuo bet kokių grėsmių.

Išskirtini šie Koncepcijos aspektai apie ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą:
<table>
<tr><th>Sritis</th><th>Nuostatos</th></tr>
<tr><td>Paslaugų plėtra ir prieinamumas</td><td>Ypatingas dėmesys skiriamas ikimokyklinio ugdymo paslaugų vaiko dienos priežiūros paslaugų teikimo organizavimui – šios paslaugos turi būti plečiamos, kad būtų užtikrintas visuotinio priešmokyklinio ugdymo ir dienos priežiūros pasiekiamumas.
Siekiama sukurti tokių paslaugų tinklą, kad paslaugos būtų prieinamos tiek ikimokyklinio, tiek priešmokyklinio, tiek ir mokyklinio amžiaus vaikams (per vaikų dienos centrus, visos dienos mokyklas).</td></tr>
<tr><td>Pagalba šeimai</td><td>Koncepcijoje pabrėžiama, kad ikimokyklinis ugdymas turi ne tik padėti vaikui ruoštis mokyklai, bet taip pat padėti šeimai derinti darbo bei tėvų pareigas. Šioje vietoje tėvų, globėjų dalyvavimas, bendradarbiavimas su ikimokyklinio ugdymo įstaigomis yra itin svarbus – tiek informacija, tiek parama.</td></tr>
<tr><td>Paslaugų kokybė, SUP vaikų integracija</td><td>Skatinamos paslaugos (ypač bendruomenėse) vaikams, turintiems raidos sutrikimų ar kitų individualių ugdymosi poreikių.
Siekiama užtikrinti, kad su vaikais dirbantys specialistai (pedagogai, švietimo pagalbos specialistai) būtų apmokyti, turėtų kvalifikaciją ir būtų palaikomi įstaigų vadovų ir bendruomenės.</td></tr>
<tr><td>Atsakomybė, savivalda</td><td>Savivaldybės ir valstybės institucijos yra atsakingos už tai, kad būtų sudarytos tinkamos sąlygos (finansavimo, infrastruktūros), kad ikimokyklinio ugdymo paslaugos būtų prieinamos. Skatinama tarpinstitucinis bendradarbiavimas tarp sveikatos priežiūros, socialinių paslaugų ir švietimo paslaugų teikėjų, kad ikimokyklinis ir priešmokyklinis ugdymas būtų visapusiškas.</td></tr>
<tr><td>Prevencija</td><td>Ikimokyklinis ugdymas, vaikų dienos priežiūra laikoma prevencine priemone, siekiant išvengti vaikų socialinės atskirties, nepriežiūros, smurto ir pan. socialinių problemų.
Planuojant šias paslaugas, turi būti orientuojamasi ne tiek į problemų sprendimą, kiek į ankstyvąją paramą ir prevenciją.</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Vaikų nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašas</td><td>
Vaikų nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašo (toliau – šis aprašas) paskirtis – pateikti tarpinstituciniu bendradarbiavimu pagrįstą švietimo programų, sveikatos priežiūros paslaugų, socialinės paramos ir švietimo pagalbos teikimo vaikui ir jo tėvams (įtėviams, globėjams) (toliau – tėvai) nuo vaiko gimimo iki jo privalomojo mokymo pradžios schemą ir reglamentuoti šio aprašo įgyvendinimą.

Išskirtini šie Aprašo aspektai apie ikimokyklinį ir priešmokyklinį ugdymą:
<table>
<tr><th>Sritis</th><th>Nuostatos</th></tr>
<tr><td>Tarpinstitucinis bendradarbiavimas</td><td>Aprašas numato, kad šeimos, savivaldybė, ugdymo įstaigos ir kitos institucijos (socialinės pagalbos, sveikatos priežiūros ir pan.) turi dirbti drauge, kad vaikui būtų užtikrintos tinkamos gyvenimo ir ugdymo sąlygos.</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Teisės akto pavadinimas</th><th>Reglamentavimo, teisinių apribojimų bei atitikimo apibūdinimas</th></tr>
<tr><td></td><td>
<table>
<tr><td>Kompleksinė pagalba vaikui ir šeimai</td><td>Aprašu siekiama, kad būtų suteikiama įvairiapusė parama vaikui – ne tik ugdymas, bet ir sveikatos priežiūros, socialinės ir kitos būtinosios paslaugos.</td></tr>
<tr><td>Ugdymo kokybės užtikrinimas</td><td>Aprašu siekiama, kad ugdymas būtų kokybiškas – tinkamai parengtos programos, mokytojų kvalifikacija, tinkamos priemonės, gera fizinė ir emocinė aplinka.</td></tr>
<tr><td>Prieinamumas</td><td>Aprašas akcentuoja, kad ikimokyklinio/priešmokyklinio ugdymo paslaugos turi būti prieinamos visiems vaikams, neatsižvelgiant į jų gyvenamąją vietą, socialinę padėtį.</td></tr>
<tr><td>Vaiko raidos ir ugdymosi tęstinumas</td><td>Apraše pažymima, kad ugdymo turinys būtų nuoseklus visuose ankstyvuosiuose amžiaus tarpsniuose (kad būtų gerai pasirengta pereiti nuo ikimokyklinio ugdymo į priešmokyklinį, o vėliau – į pradinį ugdymą.</td></tr>
<tr><td>Individualūs ir specialieji poreikiai</td><td>Apraše akcentuojama, kad vaikai vystosi skirtingai, todėl reikia atsižvelgti į jų individualius poreikius, užtikrinti, kad vaikai, turintys specialiųjų ugdymosi poreikių, gautų tinkamą paramą.</td></tr>
<tr><td>Stebėsena, vertinimas ir plėtra</td><td>Aprašas numato būdus stebėti vaiko pažangą, vertinti ugdymo įstaigų veiklą, kad būtų galima nustatyti tobulinimo kryptis.</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Ikimokyklinio ugdymo programos gairės</td><td>
Ikimokyklinio ugdymo įstaigos 2025 m. rugsėjo 1 d. pradeda vykdyti programas, parengtas pagal švietimo, mokslo ir sporto ministro 2023 m. rugsėjo 4 d. įsakymu Nr. V-1142 patvirtintas Ikimokyklinio ugdymo programos gaires.

Gairių paskirtis yra pateikti esminius susitarimus dėl vaikų nuo gimimo iki 6 metų ugdymo(si) programos, siekiant užtikrinti kokybišką ikimokyklinį ugdymą(si) ir ugdymo(si) tęstinumą.

Ikimokyklinio ugdymo(si) proceso aspektu Gairėse pažymima, jog ikimokyklinio ugdymo(si) pagrindas yra visuminis ugdymas(is), universalus dizainas mokymuisi, vaiko žaidimas ir kita patirtinė veikla. Mokykla, rengdama ar atnaujindama ugdymo programas, kuria, reflektuoja ir tobulina vientisą į vaikų pasiekimų plėtotę orientuotą ugdymo(si) turinio kūrimo, organizavimo, pedagoginių strategijų, ugdymo(si) metodų bei formų taikymo, aplinkų kūrimo sistemą. Kuriant ar atnaujinant Programą, mokykla įtraukia tėvus (globėjus) į susitarimus dėl vaikų ugdymo(si) pasiekimų, proceso ir aplinkų.

Gairėse pažymima, kad mokyklos ar kiti švietimo teikėjai, vykdantys ikimokyklinio ugdymo programas, vadovaujasi Gairėmis kurdami ir sistemingai atnaujindami programas. Mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, savivaldybės vykdomoji institucija ar (ir) dalyvių susirinkimas, įvertinęs šeimų, auginančių ikimokyklinio amžiaus vaikus, švietimo poreikius, teikia pritarimą programai. Savivaldybės koordinuoja programų atnaujinimo procesus, mokymų programų rengėjams organizavimą ir konsultavimą.

Taip pat paminėtini šie Gairių aspektai:
<table>
<tr><th>Sritis</th><th>Nuostatos</th></tr>
<tr><td>Ugdymo organizavimo formos ir modeliai</td><td>Gairėse skatinama formų įvairovė — ugdymas gali būti organizuojamas įvairiomis grupėmis (pagal vaikų amžių arba mišrios amžiaus grupės), pagal įstaigos galimybes, atsižvelgiant į vaikų raidos ypatumus. Dienotvarkė, darbo laikas, grupių veikla turi atitikti vaiko poreikius, suteikti galimybių laisvai judėti, pasirinkti veiklas ir veikti su kitais vaikais bei suaugusiaisiais (pvz., stebėjimais grindžiama veikla, laikas žaidimams, pertraukoms ir pan.)</td></tr>
<tr><td>Ugdymo proceso organizavimas</td><td>Ugdymas(is) turi būti visuminis: apimantis ne tik pažinimą, kalbą, kūrybą, bet ir emocinę, socialinę, fizinę vaiko raidą. Veiklų tipai turi būti įvairūs: žaidimas, patirtinė veikla, kūryba, tyrinėjimas, bendravimas. Pedagogo vaidmuo: planuoti, stebėti, reaguoti į vaiko pažangą, individualius poreikius; sudaryti aplinką, kurioje vaikas gali veikti, pasirinkti.</td></tr>
<tr><td>Įtrauktis ir universalaus dizaino principai</td><td>Gairėse pabrėžiama, kad ugdymas turi būti įtraukus: visiems vaikams sudaromos galimybės dalyvauti ugdymo procese, identifikuojamos ir mažinamos kliūtys. Taip pat akcentuojamas universalaus dizaino</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Teisės akto pavadinimas</th><th>Reglamentavimo, teisinių apribojimų bei atitikimo apibūdinimas</th></tr>
<tr><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td>ugdymuisi svarba – kad ugdymas būtų lankstus, atsižvelgiantis į įvairius vaikų poreikius.</td></tr>
<tr><td>Tęstinumas, stebėsena, vertinimas</td><td>Gairėse pažymima, kad vaikų pasiekimų pažanga turi būti stebima, fiksuojama, reflektuojama. Ugdymo programos turi numatyti būdus ir priemones sekti, kaip vyksta vaikų ugdymasis, koreguoti procesą.</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo bendrosios programos</td><td>Bendrosios programos – nacionalinio lygmens ugdymo turinį reglamentuojantis teisės aktas, padedantis siekti Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme apibrėžtų švietimo tikslų.

Dokumento paskirtis – sukurti ugdymo pamatą, sudarantį galimybes mokiniams siekti pradinio, pagrindinio ir vidurinio išsilavinimo, ir apibrėžti mokymosi turinį, kuriuo remdamiesi mokytojai padeda mokiniams siekti mokymosi tikslų.

Dokumente apibrėžti ugdymo etapų tikslai ir siekiami rezultatai, mokytojo vaidmuo ugdymo procese. Čia pažymėta, kad mokinių pasiekimų ir pažangos išorinis apibendrinamasis vertinimas apima pradinio ugdymo nacionalinį pasiekimų patikrinimą (NMPP), pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimą (PUPP), valstybinius brandos egzaminus (VBE).</td></tr>
<tr><td>Priešmokyklinio ugdymo tvarkos aprašas</td><td>Priešmokyklinio ugdymo tvarkos aprašas nustato bendruosius priešmokyklinio ugdymo reikalavimus, priešmokyklinio ugdymo organizavimą ir finansavimą.

Tyrimo kontekste paminėtini šie Aprašo aspektai:
<table>
<tr><th>Sritis</th><th>Nuostatos</th></tr>
<tr><td>Bendrieji reikalavimai</td><td>Apraše pažymėta, kad priešmokyklinis ugdymas pradedamas teikti vaikui, kai tais kalendoriniais metais iki balandžio 30 dienos jam sueina 5 metai; turi būti pradėtas teikti ne vėliau, negu vaikui tais kalendoriniais metais sueina 6 metai. Vaikui, kuriam nustatyti specialieji ugdymosi poreikiai, Programą pritaiko Grupėje dirbantis priešmokyklinio ugdymo mokytojas (-ai) ar Jungtinės grupės ikimokyklinio ugdymo mokytojas kartu su Mokyklos vaiko gerovės komisija. Grupė gali būti jungiama su ikimokyklinio ugdymo grupe. Jungtinėje grupėje vykdomos priešmokyklinio ir ikimokyklinio ugdymo programos.</td></tr>
<tr><td>Ugdymo organizavimas</td><td>Apraše pažymėta, kad ugdymo organizavimas įstaigoje privalo būti vykdomas pagal pasirinktą priešmokyklinio ugdymo organizavimo modelį, kurį tvirtina mokyklos savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija, savivaldybės vykdomoji institucija, dalyvių susirinkimas (savininkas). Modelį sudaro grupės darbo / veiklos ypatumų visuma (ugdymo vieta, trukmė (per mėnesį, savaitę, parą), teikiamos paslaugos vaikui (švietimo pagalba ir kita), ugdomoji kalba, mokytojų (priešmokyklinio ugdymo mokytojo, ikimokyklinio ugdymo mokytojo, ikimokyklinio ugdymo meninio, fizinio ugdymo mokytojo, neformaliojo švietimo mokytojo, pagalbos mokiniui specialisto, valstybinės ar užsienio kalbos mokytojo, mokytojo padėjėjo ir kitų), dirbančių Grupėje, skaičius).</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Lietuvos higienos norma HN 75:2016 „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programų vykdymo bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“</td><td>Higienos norma nustato pagrindinius ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programų vykdymo sveikatos saugos reikalavimus.

Tyrimo kontekste paminėtini šie higienos normos aspektai:
<table>
<tr><th>Sritis</th><th>Nuostatos</th></tr>
<tr><td>Ugdymo grupių sudarymas ir vaikų skaičius</td><td>Grupės formuojamos atsižvelgiant į vaikų amžių, sveikatos būklę ir ugdymo poreikius. Įstaigos turi užtikrinti, kad grupėse būtų tinkamas vaikų skaičius, kad būtų galima teikti kokybišką priežiūrą ir ugdymą.

Grupių sąrašai turi būti sudaromi neviršijant šioje higienos normoje pagal amžiaus grupes nurodyto vaikų skaičiaus:
grupėse nuo gimimo iki 1 metų amžiaus gali būti ne daugiau kaip 6 vaikai;
nuo 1 iki 2 metų – ne daugiau kaip 10 vaikų;
nuo 2 iki 3 metų – ne daugiau kaip 15 vaikų;
nuo 3 metų iki pradinio ugdymo pradžios – ne daugiau kaip 20 vaikų;</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Teisės akto pavadinimas</th><th>Reglamentavimo, teisinių apribojimų bei atitikimo apibūdinimas</th></tr>
<tr><td></td><td><table>
<tr><td></td><td>nuo gimimo iki 3 metų – ne daugiau kaip 8 vaikai;
nuo gimimo iki pradinio ugdymo pradžios – ne daugiau kaip 10 vaikų;
nuo 1 metų iki pradinio ugdymo pradžios – ne daugiau kaip 12 vaikų;
nuo 2 metų iki pradinio ugdymo pradžios – ne daugiau kaip 16 vaikų.</td></tr>
<tr><td>Ugdymo proceso organizavimas</td><td>Ugdymo procesas turi būti organizuojamas taip, kad būtų užtikrintas vaikų sveikatos saugumas ir gerovė. Tai apima veiklų planavimą, stebėjimą ir vertinimą, kad būtų pasiekti ugdymo tikslai.</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo programas įgyvendinančių mokyklų švietimo aprūpinimo standartas</td><td>Ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo programas įgyvendinančių mokyklų švietimo aprūpinimo standartas nustato minimalius reikalavimus ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo programas įgyvendinančių mokyklų materialinei aplinkai ir mokyklos skaitmeninei infrastruktūrai.

Standarto paskirtis – padėti mokykloms kurti ir turtinti materialiąją mokyklos aplinką, tinkamą siekti ugdymo programose numatytų tikslų.

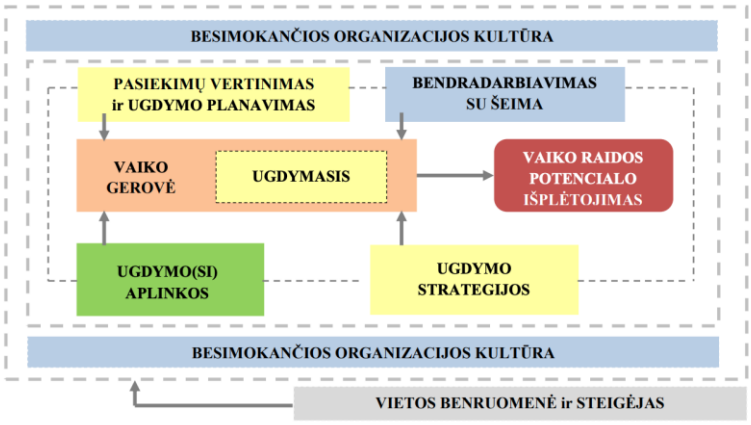
Standartas įsigalioja 2028 m. rugsėjo 1 d. Iki šios datos įstaigos turi pasiruošti atitikti nustatytus reikalavimus.

Tyrime nagrinėjamo ikimokyklinio ugdymo sričiai aktualūs šie Standarto reikalavimai:<table>
<tr><th>Sritis</th><th>Nuostatos</th></tr>
<tr><td>Ugdymo aplinkos kūrimas</td><td>Sprendimus dėl materialinės aplinkos plėtojimo, materialinių išteklių įsigijimo ir (ar) kūrimo, priemonės tipo (virtualioji ir (ar) reali) priima mokykla, atsižvelgdama į priemonių atrankos kriterijus.</td></tr>
<tr><td>Ugdymo priemonės ir įranga</td><td>Standarte pateikiami priedai, kuriuose išvardytos būtinos ir papildomos priemonės bei įranga, reikalinga ikimokyklinio ugdymo programoms įgyvendinti. Ikimokyklinio ugdymo programai įgyvendinti reikalingos būtinos ir papildomos priemonės pagal ugdymo turinio sritis pateikiamos Standarto 2 priede. Priešmokyklinio ugdymo programai įgyvendinti reikalingos būtinos ir papildomos priemonės pagal ugdymo turinio sritis pateikiamos Standarto 3 priede.</td></tr>
<tr><td>Skaitmeninė infrastruktūra</td><td>Standarte pažymima, jog turi būti užtikrinti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos turėtų tinkamą skaitmeninę infrastruktūrą, atitinkančią ugdymo proceso poreikius.</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodinės rekomendacijos</td><td>Veiklos kokybės įsivertinimo metodinės rekomendacijos nustato mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo tikslą ir uždavinius, principus, įsivertinimo modelį, įsivertinimo organizavimo etapus.

Rekomendacijose pažymima, kad vykdant mokyklos veiklos kokybės vertinimą, didžiausias dėmesys turi būti skiriamas ugdymo procesui, programai, pedagogų ir vaikų santykiams, mokyklos bendruomenės santykiams su vaiko šeima, tai yra tam, kas įgalina vaikus daryti ugdymosi pažangą. Laiku gauti ir tikslūs kokybės vertinimo duomenys gali padėti ugdymo įstaigų vadovams ir visam personalui priimti optimalius (teisingiausius) sprendimus, kaip pagerinti veiklos kokybę.

Atsižvelgiant į Lietuvos nacionalinio lygmens dokumentų nuostatas, tyrimų rezultatus, rekomendacijose suformuota mokyklos veiklos kokybės samprata bei pasiūlytas mokyklos veiklos kokybės vertinimo modelis, sudarytas iš septynių vertinimo sričių (1) vaiko gerovė, 2) ugdymasis, 3) ugdymo(si) aplinkos, 4) ugdymo strategijos, 5) pasiekimų vertinimas ir ugdymo planavimas, 6) bendradarbiavimas su vaikų šeimomis, 7) besimokančios organizacijos kultūra), 21 rodiklio ir 72 kokybės kriterijų (žr. pav.).

Pažymėtina, kad Rekomendacijos yra tik rekomendacinio pobūdžio dokumentas. Vadovaudamasi Švietimo įstatymo nuostatomis, mokykla gali pasirinkti ir kitą kokybės įsivertinimo atlikimo metodiką.</td></tr>
</table>

Teisės akto pavadinimas	Reglamentavimo, teisinių apribojimų bei atitikimo apibūdinimas
	 **Ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas vykdančios mokyklos veiklos kokybės vertinimo modelis** (šaltinis: Mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodinės rekomendacijos)

Apibendrinant nacionalinį reglamentavimą, pažymėtina, jog ikimokyklinio ugdymo srityje nacionaliniu lygmeniu nėra savivaldybės ikimokyklinio ugdymo mokyklų tinklo kūrimo taisyklių, ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendruomenės sprendimų dėl savivaldybės ikimokyklinio ugdymo mokyklų tinklo kūrimo priėmimo tvarkos aprašo ir pan. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklo plėtrai svarbiausiais teisės aktais laikytini LR Švietimo įstatymas ir Lietuvos higienos norma HN 75:2016. Esant tokiai situacijai, įstaigų tinko plėtros prioritetai, kokybės kriterijai, tinklo pertvarkos procesas yra nustatomi savivaldybių lygmenyje.

2.2. Marijampolės savivaldybės politikos ir teisės aktų nuostatų analizė ir įvertinimas

2.2.1. Paslaugų teikimo principinė schema

Nagrinėjamų paslaugų teikimo Marijampolėje principinė schema pateikta lentelėje.

Marijampolės savivaldybės ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo valdymo subjektai

Subjektas (subjektų grupė)	Charakteristika
Marijampolės savivaldybės meras	Priima į pareigas ir atleidžia iš jų ar nušalina nuo pareigų savivaldybės pavaldumo mokyklų vadovus, sprendžia kitus įstatymų ir mokyklų įstatuose (nuostatuose) jo kompetencijai priskirtus klausimus.
Marijampolės savivaldybės taryba	Įgyvendina valstybinę švietimo politiką savivaldybėje, suplanuoja priemones ir projektus švietimo politikos pažangos uždaviniams įgyvendinti; formuoja ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo, vaikų ir suaugusiųjų neformaliojo švietimo programas teikiančių savivaldybės pavaldumo mokyklų tinklą, sudaro sąlygas vaikų privalomajam švietimui vykdyti.
Marijampolės savivaldybės administracija	Analizuoja švietimo būklę, užtikrina valstybinės švietimo politikos vykdymą; organizuoja ikimokyklinį ugdymą, priešmokyklinį ugdymą, bendrąjį ugdymą, kitą vaikų neformalųjį švietimą; taip pat organizuoja ir koordinuoja švietimo pagalbos teikimą mokiniui, mokytojui, šeimai, mokyklai, vaiko minimalios priežiūros priemonių vykdymą, užtikrina prevencinių programų mokyklose įgyvendinimą, sudaro sutartis su psichologinės pagalbos teikėjais, teikiančiais švietimo pagalbą; organizuoja savivaldybės mokyklų mokytojų, švietimo pagalbos specialistų atestaciją. Be to, organizuoja ir tvarko savivaldybės teritorijoje gyvenančių vaikų apskaitą; užtikrina, kad visi vaikai mokytųsi pagal privalomojo švietimo programas; organizuoja savivaldybės teritorijoje esančių mokyklų mokinių mokymosi pasiekimų patikrinimus; atsako, kad kiekvienas jos teritorijoje gyvenantis mokinys būtų vežamas į mokyklą ir atgal ir kt.

Ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo įstaigos	Vykdo ikimokyklinį ugdymą, priešmokyklinį ugdymą, bendrąjį ugdymą, kitą vaikų neformalųjį švietimą, švietimo pagalbos teikimą mokiniui, vykdo kitas savininko pavestus uždavinius. 2025-09-01 duomenimis nagrinėjamų paslaugų įstaigų tinklą sudarė: 1) savivaldybės pavaldumo ikimokyklinio ugdymo įstaiga Marijampolės vaikų lopšelis-darželis (dvylika skyrių: „Ąžuoliukas“, „Nykštukas“, „Linelis“, „Pasaka“, „Rasa“, „Rūta“, „Šaltinėlis“, „Šypsenėlė“, „Vaivorykštė“, „Varpelis“, „Želmenėliai“ ir Patašinės universalus daugiafunkcis centras). 2) savivaldybės pavaldumo bendrojo ugdymo įstaigos: - Marijampolės „Saulės“ pradinė mokykla; - Marijampolės „Žiburėlio“ mokykla - daugiafunkcis centras; - Marijampolės „Ryto“ progimnazija; - Marijampolės Jono Totoraičio progimnazija; - Marijampolės Rimanto Stankevičiaus progimnazija; - Marijampolės Petro Armino progimnazija; - Marijampolės „Šaltinio" progimnazija; - Marijampolės sav. Mokolų progimnazija; - Marijampolės sav. Želsvos progimnazija; - Marijampolės Rygiškių Jono gimnazija; - Marijampolės Sūduvos gimnazija; - Marijampolės sav. Igliaukos Anzelmo Matučio gimnazija (turinti Igliaukos ikimokyklinio ugdymo skyrių, Sasnavos ikimokyklinio ugdymo skyrių); - Marijampolės sav. Liudvinavo Kazio Borutos gimnazija (turinti ikimokyklinio ugdymo skyrių); 3) nevalstybinės ugdymo įstaigos: - nevalstybinis lopšelis-darželis „Vieversiukas“; - nevalstybinis darželis-mokykla „Ugdymosi erdvė „Ąžuolynas“; - Marijampolės marijonų gimnazija; - Marijampolės Šv. Cecilijos gimnazija. Pažymėtina, kad ikimokyklinio ugdymo paslaugas savivaldybės kaimo teritorijose taip pat teikė bendrojo ugdymo įstaigos. Ikimokyklinį ugdymą teikiančioje įstaigoje yra ir priešmokyklinio ugdymo grupės. Priešmokyklinio ugdymo grupės taip pat formuojamos bendrojo ugdymo mokyklose.
Mokyklų savivaldos institucijos	Mokyklų savivaldos institucijos kolegialiai svarsto mokyklos veiklos ir finansavimo klausimus ir pagal kompetenciją daro įtaką mokyklos vadovo priimamiems sprendimams, atlieka visuomeninę mokyklos valdymo priežiūrą.

(parengta konsultanto)

Apibendrinant Marijampolės savivaldybės švietimo paslaugų teikimo principinę schemą, pažymėtina, jog savivaldybės vadovybė yra strateginio valdymo lygmuo, kuriame Marijampolės savivaldybės taryba ir meras sudaro strateginį švietimo valdymo centrą; Marijampolės savivaldybės administracija yra organizacinis ir koordinuojantis lygmuo, pagrindinis švietimo paslaugų organizatorius; ugdymo įstaigos – paslaugų teikimo lygmuo (tiesiogiai teikia švietimo paslaugas ir įgyvendina savivaldybės bei valstybės švietimo politiką); mokyklų savivaldos institucijos – dalyvaujamojo valdymo lygmuo (užtikrina dalyvavimą ir kokybės priežiūrą bendruomeniniu lygmeniu). Tokia schema sudaro prielaidas užtikrinti švietimo paslaugų prieinamumą, tęstinumą ir kokybę, nes atsakomybė paskirstyta tarp strateginio (sprendimų priėmimo) ir praktinio (paslaugų teikimo) lygmenų, o bendruomenės įtraukimas stiprina švietimo sistemos skaidrumą ir efektyvumą.

2.2.2. Paslaugų prioritetai, tikslai ir vertinimo kriterijai

Marijampolės savivaldybės švietimo politikos ilgalaikiai prioritetai, tikslai, uždaviniai, jų vertinimo kriterijai nustatyti Marijampolės savivaldybės plėtros iki 2030 metų strateginiame plane, Marijampolės savivaldybės tarybos 2023 m. rugsėjo 25 d. sprendime Nr. 1-269 „Dėl Marijampolės savivaldybės 2023–2027 metų veiklos prioritetų patvirtinimo“ bei Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos bendrajame plane. Vidutinės trukmės tikslai,

uždaviniai, jų vertinimo kriterijai nustatyti Marijampolės savivaldybės 2025-2027 metų strateginiame veiklos plane.

Marijampolės savivaldybės plėtros iki 2030 metų strateginiame plane, patvirtintame Marijampolės savivaldybės tarybos 2021 m. balandžio 26 d. sprendimu Nr. 1-128, nustatyti keturi Savivaldybės plėtros prioritetai:

1 prioritetas. Sumani ir saugi visuomenė;
2 prioritetas. Konkurencingas verslas;
3 prioritetas. Darni aplinka;
4 prioritetas. Patrauklios kaimo vietovės.

Švietimo srities tikslai, uždaviniai, jų vertinimo kriterijai patenka į 1-ąjį prioritetą „Sumani ir saugi visuomenė“ (žr. lent.).

Švietimo plėtros nuostatos Savivaldybės strateginiame plėtros plane

Tikslo, uždavinio Nr.	Tikslo, uždavinio pavadinimas	Kriterijaus Nr.	Kriterijaus pavadinimas	Mato vienetas	Bazinė rodiklio reikšmė (metai)	Siekiama reikšmė	
						2025	2030
1 PRIORITETAS. SUMANI IR SAUGI VISUOMENĖ							
1.1	Pagerinti švietimo paslaugų kokybę ir prieinamumą	E-01-01	Vidurinio išsilavinimo įgijimo lygis	Procentai	81,83 (2019)	85,00	89,00
1.1.1	Stiprinti formaliojo ir neformaliojo švietimo įstaigų žmogiškuosius išteklius	R-01-01-01	Mokytojų specialistų dalis	Procentai	98,50 (2020)	100,00	100,00
1.1.2	Modernizuoti savivaldybės formaliojo švietimo įstaigų tinklą, jo infrastruktūrą ir ugdymo aplinką	R-01-01-02	Švietimo įstaigų, kurių nė vienai daliai nereikia kapitalinio remonto, dalis	Procentai	40,00 (2020)	45,00	60,00

(šaltinis: Marijampolės savivaldybės plėtros iki 2030 metų strateginis planas)

Marijampolės savivaldybės tarybos 2023 m. rugsėjo 25 d. sprendime Nr. 1-269 „**Dėl Marijampolės savivaldybės 2023–2027 metų veiklos prioritetų patvirtinimo**“ patvirtinti penki veiklos prioritetai:

- verslo plėtra, investuotojų pritraukimas ir darbo vietų kūrimas;
- efektyviai ir kokybiškai valdomos bei teikiamos viešosios paslaugos;
- gerėjanti gyvenamoji ir poilsio aplinka mieste bei kaimiškose teritorijose;
- šilumos ūkio perėmimas;
- darnus judumo sistemų įgyvendinimas.

Šiame teisės akte nėra nustatyta konkrečių vertinimo kriterijų, jų reikšmių, todėl dokumentas vertintinas tik kaip bendros gairės. Veiklos prioritetų praktinis realizavimas atskleidžiamas savivaldybės strateginio veiklos plano I skyriuje „Marijampolės savivaldybės misija ir veiklos prioritetai“, kur nustatomi svarbiausieji darbai, įgyvendinsiantys minėtuosius veiklos prioritetus.

Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos bendrasis planas. Savivaldybės švietimo įstaigų tinklo pertvarka nuo 2005 metų buvo nuosekliai

įgyvendinama pagal Savivaldybės tarybos patvirtintus bendruosius tinklo pertvarkos planus, parengtus 2005–2012 metams, 2012–2015 metams ir 2016–2020 metams.

Marijampolės savivaldybės tarybos 2021 m. vasario 22 d. sprendimu Nr. 1-27 (su vėlesniais pakeitimais) buvo patvirtintas Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2021-2025 metų bendrasis planas. Jame pažymima, kad strateginis savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų pertvarkos tikslas – sudaryti prielaidas ir sąlygas geresnės kokybės privalomajam ir visuotiniam švietimui bei veiksmingesniam išteklių paskirstymui; pertvarkos uždaviniai: 1) sudaryti sąlygas visose savivaldybės švietimo įstaigose kiekvienam mokiniui gauti asmeninę ūgtį skatinantį ugdymo turinį; 2) pagerinti mokymosi aplinką, praturtinant mokyklų mokymo bazę mokymo priemonėmis pagal ugdymo programas.

Tinklo pertvarkos plane nustatyti šie bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos iki 2025 metų prioritetai:

1. Kokybiško ugdymo turinio garantija kiekvienam mokiniui;
2. Geresnių sąlygų sudarymas mokinių individualiems ugdymo poreikiams tenkinti;
3. Vaiko fizinio ir psichologinio saugumo užtikrinimas;
4. Mokymosi aplinkos pagerinimas, užtikrinant sanitarines ir higienos normas;
5. Efektyvus žmogiškųjų, ūkinių ir finansinių išteklių panaudojimas;
6. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimas, vadybinių kompetencijų stiprinimas.

Pertvarkos bendrojo plano tikslai, uždaviniai, jų vertinimo kriterijai pateikti lentelėje.

Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos pagrindinių rezultatų rodikliai

Tikslas	Sudaryti prielaidas ir sąlygas geresnės kokybės privalomajam ir visuotiniam švietimui bei veiksmingesniam išteklių paskirstymui	
	Pagrindiniai rezultatų rodikliai	
Uždaviniai	2020-2021 m. m.	2021-2025 metai
Sudaryti sąlygas visose savivaldybės švietimo įstaigose kiekvienam mokiniui gauti asmeninę ūgtį skatinantį ugdymo turinį;	Ikimokykliniame ugdyme dalyvaujančių 3–5 metų vaikų dalis 88,6 proc.	Ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme dalyvaujančių 3–5 metų vaikų dalis 90%
	Bendrojo ugdymo mokyklos pasirengė mokinius mokyti nuotoliniu ugdymo proceso organizavimo būdu	Mokyklos įvaldžiusios naudojamą virtualią mokymo aplinką, kurią sudaro bendra sistema ir/ar keletą skirtingų technologinių priemonių (virtualios aplinkos - el. dienynas; keitimosi failais priemonė, asinchroninės ir sinchroninės komunikacijos priemonės ir kt.). Nuotolinis ugdymo proceso organizavimo būdas įteisintas mokyklų nuostatuose.
	Privalomuosius dalykus bendrojo ugdymo mokyklose dėsto 527 specialistai, t.y. 98,5 proc. viso pagrindinėje darbovietėje dirbančių pedagogų skaičiaus.	Privalomuosius dalykus bendrojo ugdymo mokyklose dėsto 100 proc. specialistai.
	Švietimo pagalbos specialistų, tenkančių 100-ui mokinių, skaičius – 0,70	Pagalbą teikiančių specialistų ir mokinių skaičiaus santykis gerėja
	Savivaldybės mokyklose jungtinių klasių 10	Savivaldybės mokyklose jungtinių klasių sumažės iki 8
	Per PUPP pagrindinį pasiekimų lygį pasiekusių mokinių dalis – 56,3 proc.	Per PUPP pagrindinį pasiekimų lygį pasiekusių mokinių dalis padidėjo
	Neformaliojo švietimo galimybėmis mokykloje ir kitur besinaudojančių mokinių dalis – 64 proc.	Neformaliojo švietimo galimybėmis mokykloje ir kitur besinaudojančių mokinių dalis nesumažėjusi
	Mokinių, kurie mokykloje jaučiasi gerai, dalis – 57,4 proc.	Mokinių, kurie mokykloje jaučiasi gerai, dalis – 60 proc.
Pagerinti mokymosi aplinką, praturtinant mokyklų mokymo bazę mokymo	Suremontuotose, rekonstruotose ir atitinkančiose I arba II pastatų grupės reikalavimus savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose mokosi 76,53 proc. mokinių.	Ne mažiau kaip 85 % mokinių mokosi suremontuotose, rekonstruotose ir atitinkančiose I arba II pastatų grupės reikalavimus savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose.

priemonėmis pagal ugdymo programas	Mokyklų, kuriose reikia modernizuoti mokymosi aplinką, dalis – 45 proc.	Mokyklų, kuriose modernizuota mokymosi aplinka, dalis – 80 proc.

(šaltinis: Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2021-2025 metų bendrasis planas)

Marijampolės savivaldybės 2025-2027 metų strateginiame veiklos plane nustatyti šie su nagrinėjamomis sritims susiję savivaldybės plėtros tikslai, uždaviniai ir jų stebėsenos rodikliai (žr. lent.). Pažymėtina, kad kriterijai atitinka savivaldybės strateginiame plėtros plane nustatytuosius.

Marijampolės savivaldybės 2025-2027 metų strateginio veiklos plano tikslai, uždaviniai ir jų stebėsenos rodikliai

Strateginio plėtros plano tikslai ir uždaviniai	Stebėsenos rodiklis (matavimo vnt.)	Pradinė stebėsenos rodiklio reikšmė (metai)	Siektinos stebėsenos rodiklio reikšmės			Faktinė stebėsenos rodiklio reikšmė (metai)	Siekiama stebėsenos rodiklio reikšmė 2030 m.
			2025 metai	2026 metai	2027 metai		
1.1. Pagerinti švietimo paslaugų kokybę ir prieinamumą	Vidurinio išsilavinimo įgijimo lygis (procentai)	81,83 (2019)	95	95	95	95,00 (2023)	89,0
1.1.1. Stiprinti formaliojo ir neformaliojo švietimo įstaigų žmogiškuosius išteklius	Mokytojų specialistų dalis (procentai)	98,50 (2020)	99,5	99,5	99,5	99,5 (2023)	100,00

(šaltinis: Marijampolės savivaldybės 2025-2027 metų strateginis veiklos planas)

Strateginiame veiklos plane nagrinėjamoms sritims skirta „Švietimo programa“. Su nagrinėjama sritimi susiję programos tikslai, uždaviniai pateikti lentelėje.

Švietimo programos aktualūs uždaviniai ir jų stebėsenos rodikliai

Stebėsenos rodiklio kodas	**Stebėsenos rodiklio pavadinimas (matavimo vnt.)**	**Siektinos stebėsenos rodiklių reikšmės**		
		2025	**2026**	**2027**
	03.01.01. T Teikti ir plėtoti kokybiškas ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo paslaugas ikimokyklinio ugdymo įstaigose			
P-03-01-01- 01	Vaikai lankantys valstybines ikimokyklinio ugdymo įstaigas (nuo bendro IU ir PU amžiaus vaikų skaičiaus savivaldybėje) (procentai)	76,00	77,00	77,50
P-03-01-01- 03	Vaikai lankantys nevalstybines ikimokyklinio ugdymo įstaigas (nuo bendro IU ir PU amžiaus vaikų skaičiaus savivaldybėje) (procentai)	2,00	2,00	2,00
P-03-01-01- 05	Nepatenkintų Marijampolės savivaldybėje gyvenančių vaikų prašymų lankyti ikimokyklinio ugdymo įstaigą skaičius (vienetas)	0,00	0,00	0,00
	03.01.02. T Teikti ir plėtoti kokybiškas bendrojo ugdymo paslaugas			
P-03-01-02- 01	Mokiniai lankantys valstybines bendrojo ugdymo įstaigas (1–12 kl.) nuo bendro 7–18 m. vaikų skaičiaus savivaldybėje) (procentai)	83,00	83,00	83,00
P-03-01-02- 03	Mokiniai lankantys nevalstybines bendrojo ugdymo įstaigas (1–12 kl.) nuo bendro 7–18 m. vaikų skaičiaus savivaldybėje) (procentai)	15,00	15,00	15,00
P-03-01-02- 05	Pailgintos dienos grupių skaičius bendrojo ugdymo įstaigose (vienetas)	36,00	36,00	36,00
P-03-01-02- 06	Mokinių, nepasiekusių patenkinamo pasiekimų	155,00	150,00	145,00

	lygmens pasiekimų patikrinimuose, skaičius bendrojo ugdymo įstaigose (asmenys)			

(šaltinis: Marijampolės savivaldybės 2025-2027 metų strateginis veiklos planas)

2.2.3. Paslaugų teikimo organizavimo teisinės nuostatos

Tyrimo požiūriu svarbių savivaldybės lygmens teisės aktų ir dokumentų nuostatos, darančios įtaką paslaugų teikimui, apibūdintos lentelėje. Teisės aktų ir dokumentų, kurie buvo nagrinėti aukščiau (pvz., Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos bendrasis planas), nuostatos nebekartojamos.

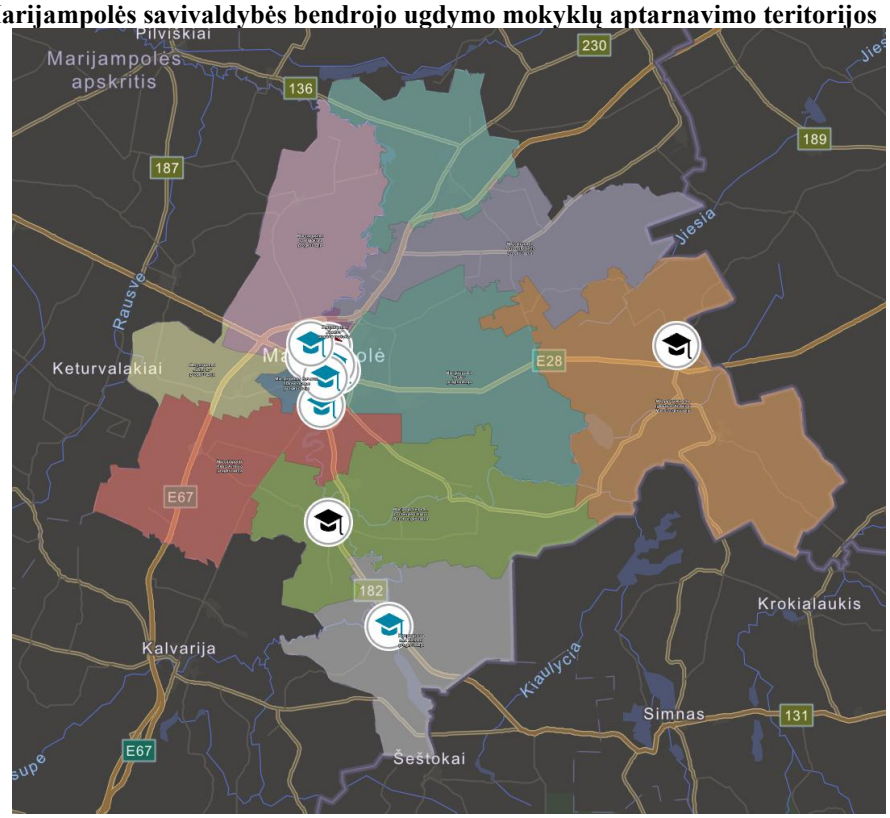
Atskirai ugdymo įstaigai taikomos teisinės nuostatos, įtvirtintos savivaldybės mero potvarkiais, savivaldybės tarybos sprendimais ir (arba) savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais, dėl savo lokalaus pobūdžio šiame skyriuje nenagrinėjamos.

Ugdymo įstaigų tinklo ir paslaugų pokyčiams taip pat aktualūs Savivaldybės tarybos sprendimai dėl atskirų ugdymo įstaigų reorganizavimo. Su atskirų ugdymo įstaigų reorganizavimu susiję teisės aktai nagrinėjami analizuojant ugdymo įstaigų tinklo pokyčius dalyje „5. Indėlio į ugdymą analizė ir įvertinimas".

Ugdymo įstaigų tinklo ir paslaugų pokyčiams aktualus galėtų būti Marijampolės savivaldybės koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų plėtros planas, tačiau dokumento planavimo laikotarpis (2022–2024 m.) yra pasibaigęs, todėl jo nuostatos šiame Tyrime nenagrinėjamos.

Paslaugų teikimui taikomos Marijampolės savivaldybės lygmens teisinės nuostatos

Teisės akto pavadinimas	**Reglamentavimo apibūdinimas, kitos aktualios pastabos**
Marijampolės savivaldybės švietimo įstaigų priešmokyklinio ugdymo organizavimo modelių tvarkos aprašas	Tvarkos aprašas apibūdina priešmokyklinio ugdymo grupės darbo ir (ar) veiklos ypatumų visumą – ugdymo vietą, trukmę, teikiamas paslaugas vaikui, mokytojų, dirbančių grupėje, skaičių, ugdytinių skaičių ir kt. Vadovaujantis Tvarkos aprašu, Savivaldybės taryba, įvertinusi priešmokyklinio ugdymo poreikį bei turimus išteklius, kasmet iki gegužės 31 d. tikslina ir tvirtina švietimo įstaigas, vykdančias priešmokyklinio ugdymo programas, grupių švietimo įstaigose skaičių ir pasirinktą (-us) konkretų (-čius) model (-į) ius, vaikų, ugdomų pagal priešmokyklinio ugdymo programas, skaičių. Tvarkos apraše numatyta, kad Marijampolės savivaldybėje gali būti taikomi šeši priešmokyklinio ugdymo organizavimo modeliai.
Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimas dėl savivaldybės švietimo įstaigų priešmokyklinio ugdymo grupių ir klasių komplektų skaičiaus 2025–2026 mokslo metams nustatymo	Sprendimu savivaldybės pavaldumo švietimo įstaigoms, vykdančioms priešmokyklinį ir bendrąjį ugdymą, nustatyti maksimalūs grupių ir klasių komplektų skaičiai, vaikų ir mokinių skaičiai. Sprendimu švietimo įstaigų vadovai, 2025–2026 m. m. formuojant priešmokyklinio ugdymo grupes ir 1–12 (I–IV gimnazijos) klasių komplektus, įpareigoti vadovautis Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklėmis, Marijampolės savivaldybės švietimo įstaigų priešmokyklinio ugdymo organizavimo modeliais, Priėmimo į Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklas tvarkos aprašu.
Priėmimo į Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklas tvarkos aprašas	Tvarkos aprašas reglamentuoja asmenų priėmimo mokytis pagal pradinio, pagrindinio, vidurinio ir specialiojo ugdymo programas tvarką, nustato priėmimo į Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklas kriterijus. Pažymėtina, kad Tvarkos aprašas siekia pirmiausia užtikrinti mokymosi prieinamumą pagal bendrojo ugdymo programas asmenims, deklaruotiems mokyklai priskirtoje aptarnavimo teritorijoje. Esant laisvų vietų, gali būti priimami asmenys, gyvenantys kitų mokyklų aptarnavimo teritorijose, po to – ir gyvenantys gretimose savivaldybėse.
Sprendimas dėl Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų aptarnavimo teritorijų	Sprendimas nustato Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų aptarnavimo teritorijas, organizuojant priėmimą pagal priešmokyklinio, pradinio ugdymo programas ir pagrindinio ugdymo programos I dalį. Atsižvelgiant į teisinės aplinkos pokyčius, įstaigų tinklo pokyčius, siekį nuosekliau paskirstyti Marijampolės savivaldybės mokinius po mokymo įstaigas, sprendimas periodiškai peržiūrimas, teritorijos patikslinamos.

Teisės akto pavadinimas	Reglamentavimo apibūdinimas, kitos aktualios pastabos
	Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų aptarnavimo teritorijos  (šaltinis: https://svietimas.marijampole.lt/lt/istaigu-zemelapis)
Švietimo įstaigų pareigybių skaičiaus nustatymo rekomendacijos	Rekomendacijose nustatytas rekomenduojami ikimokyklinio ugdymo įstaigos, bendrojo ugdymo mokyklos pareigybių sąrašai, etatų skaičius. Atsižvelgiant į teisinės aplinkos pokyčius (pirmiausia – į nuostatų dėl ugdymo proceso ir švietimo pagalbos organizavimo pasikeitimus), rekomendacijos nuolat peržiūrimos ir tikslinamos. Palyginus aktualią dokumento redakciją[5] su 2021 metais galiojusiais normatyvais[6], matyti, kad: - ikimokyklinio ugdymo įstaigoje atsirado kai kurios naujos rekomenduojamos pareigybės, pvz., kūrybinių veiklų organizatorius, teisininkas, švietimo pagalbos koordinatorius, viešųjų pirkimų specialistas. Jų steigimas susijęs su įgyvendinamų projektų poreikiais ir reikalavimais bei su koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos paslaugų plėtra; - bendrojo ugdymo įstaigose pareigybių pozicijos ir rekomenduojamas etatų skaičius praktiškai nepasikeitė, išskyrus tai, kad 2025 m. liepos 4 d. Marijampolės savivaldybės mero potvarkiu Nr. MV-575 buvo panaikintos vyriausiojo buhalterio ir buhalterio pareigybės.

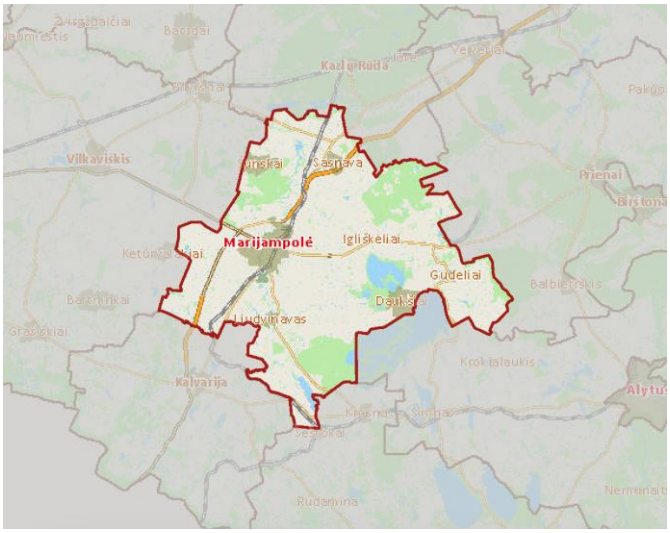
(parengta konsultanto pagal nagrinėjamų teisės aktų duomenis)

3. NAGRINĖJAMŲ PASLAUGŲ KONTEKSTO ĮVERTINIMAS

3.1. Marijampolės savivaldybės konteksto įvertinimas

3.1.1. Geografiniai ir administraciniai duomenys

[5] Marijampolės savivaldybės mero 2024 m. rugsėjo 6 d. potvarkis Nr. MV-707.
[6] Marijampolės savivaldybės tarybos 2021 m. kovo 29 d. sprendimas Nr. 1-63



Marijampolės savivaldybės geografinė padėtis

Marijampolės savivaldybė yra Lietuvos Respublikos pietvakariuose, Marijampolės apskrities rytinėje dalyje. Savivaldybės teritorija šiaurėje ribojasi su Kazlų Rūdos savivaldybe, rytuose – su Prienų rajono, Birštono savivaldybėmis, pietuose – su Alytaus rajono, Lazdijų rajono ir Kalvarijos savivaldybėmis, vakaruose – su Vilkaviškio rajono savivaldybe.

Vertinant pagal geografinę padėtį, Savivaldybė yra strategiškai svarbioje ir geografiškai patogioje Lietuvos vietoje – šalia didžiausių Lietuvos miestų – Kauno, Alytaus.

Savivaldybės teritorijos bendras plotas 2025 m. pr. – 754,86 kv. km.

Savivaldybės administracinis centras – Marijampolės miestas (plotas – 20,51 kv. km.) 62 km atstumu nutolęs nuo Kauno miesto, 161 km – nuo Vilniaus miesto, 56 km – nuo Alytaus.

Savivaldybėje yra vienas miestas (savivaldybės centras Marijampolė (2025 m. pr. – 36.248 gyv.) ir šeši miesteliai: Daukšiai (čia ir toliau pastraipoje remiamasi duomenimis iš 2021 m. visuotinio Lietuvos gyventojų surašymo; 235 gyv.), Gudeliai (308 gyv.), Igliškėliai (129 gyv.), Liudvinavas (843 gyv.), Sasnava (529 gyv.), Šunskai (420 gyv.). Kitos didesnės gyvenvietės savivaldybėje buvo Igliauka (774 gyv.), Mokolai (1.016 gyv.), Netičkampis (554 gyv.), Patašinė (761 gyv.), Puskelniai (863 gyv.), Trakiškiai (532 gyv.), Želsva (529 gyv.).

Savivaldybės teritorija suskirstyta į 6 seniūnijas: Igliaukos, Liudvinavo, Marijampolės miesto, Mokolų, Patašinės, Sasnavos.

3.1.2. Demografiniai duomenys

Demografinės tendencijos. Gyventojų skaičius – tai išvestinis demografinių procesų (gimstamumo, mirtingumo bei migracijos) rodiklis.

Valstybės duomenų agentūros (VDA) duomenimis 2025 m. pr. Marijampolės savivaldybėje gyveno 54.147 gyventojai. Savivaldybės gyventojų skaičius 2021–2025 metais sumažėjo tik 1,27 % (apskrityje – 3,57 % mažėjimas, šalyje – 2,84 % augimas). Pagal šį rodiklį Savivaldybė patenka tarp savivaldybių, kuriose situacija yra vidutinė lyginant su šalies vidurkiu.

Pažymėtina, kad, kad 2021 ir 2023 metais pirmą kartą per paskutinius dešimt metų buvo stebimas gyventojų skaičiaus augimas[7].

Gyventojų skaičius metų pradžioje (asmenys)

	2021	2022	2023	2024	2025
Lietuvos Respublika	2.810.761	2.805.998	2.857.279	2.885.891	2.890.664
Marijampolės apskritis	138.292	136.429	135.787	134.663	133.360
Marijampolės sav.	54.846	54.291	54.606	54.576	54.147

(šaltinis: VDA)

2025 m. pr. miesto tipo vietovėse (konkrečiai – Marijampolės mieste) gyveno 36.248 gyventojai (66,95 % visų gyventojų), kaimiškosiose teritorijose – 17.899 gyventojai (33,05 %). Pažymėtina, kad sparčiau mažėjant kaimo gyventojų skaičiui, paskutiniais metais gyventojų skaičiaus struktūra nežymiai keitėsi miesto naudai.

[7] 2023 metų augimą iš dalies dalimi nulėmė karo pabėgėlių srautas.

Gyventojų skaičius mieste ir kaime metų pradžioje (asmenys)

	2021	2022	2023	2024	2025
Marijampolės sav.	54.846	54.291	54.606	54.576	54.147
Miestas	36.727	36.255	36.647	36.687	36.248
Kaimas	18.119	18.036	17.959	17.889	17.899

(šaltinis: VDA)

2025 m. pr. savivaldybės gyventojų tankis siekė 71,7 asmens kvadratiniame kilometre (Marijampolės apskrityje – 29,9, Lietuvoje – 44,3). Nagrinėjamu laikotarpiu mažėjant gyventojų skaičiui, gyventojų tankis taip pat mažėjo. Nors Savivaldybės gyventojų tankis mažėjo, tačiau tiek apskrities, tiek ir šalies kontekste jis išliko labai didelis[8].

Marijampolės savivaldybės gyventojų tankis metų pradžioje (gyventojai / kv. km)

	2021	2022	2023	2024	2025
Lietuvos Respublika	43,1	43,0	43,8	44,2	44,3
Marijampolės apskritis	31,0	30,5	30,3	30,2	29,9
Marijampolės sav.	72,6	71,9	72,3	72,4	71,7

(šaltinis: VDA)

Socialinė ir demografinė analizė rodo, kad Marijampolės savivaldybės gyventojų skaičiaus pokyčius labiausiai lemiantis veiksnys – migracija, kuri savo ruožtu daro įtaką gimstamumui.

Paskutiniais metais neto migracijos rodiklis Marijampolės savivaldybėje buvo neigiamas, išskyrus 2020, 2022-2023 metus[9]. Turint omenyje, kad emigruoti yra linkę darbingo amžiaus gyventojai, darbuotojų netekimas Savivaldybėje blogina socialinę ir ekonominę padėtį. Mažėjant dirbančiųjų skaičiui, mažėja ir Savivaldybės verslumo, inovacinis bei konkurencinis potencialas, o visa tai stabdo ekonominę plėtrą.

Marijampolės savivaldybės neto migracija, asmenys

	2020	2021	2022	2023	2024
Lietuvos Respublika	20.775	19.653	72.097	44.994	23.099
Marijampolės apskritis	-23	-222	902	84	-80
Marijampolės sav.	230	-30	899	345	-24

(šaltinis: VDA)

Tyrėjų nuomone, veiksniai, darantys įtaką gyventojų migracijai yra ekonominiai, politiniai ir teisiniai, socialiniai ir kultūriniai, psichologiniai, saugumo, geografiniai, demografiniai ir kiti. Labai svarbus sprendimą emigruoti lemiantis veiksnys yra vietovės viešosios infrastruktūros būklė: mokslininkai daro išvadą, kad neveikiant kokioms nors papildomoms jėgoms, asmens sprendimas emigruoti remiasi dviejų vietovių pranašumų ir trūkumų subjektyviu vertinimu, t y. vietovės, kurioje asmuo gyvena, ir vietovės, į kurią jis ketina migruoti. Tai reiškia, kad didelę reikšmę sprendžiant migracijos klausimą turi viešosios infrastruktūros būklė, o šio Tyrimo kontekste – švietimo įstaigų tinklo kokybė.

Paskutiniais metais gimstamumas savivaldybėje mažėjo. 2020–2024 metais gimstamumas sumažėjo nuo 403 iki 292 asmenų per metus, t. y. 27,54 %. Bendras gimstamumo sumažėjimas savivaldybėje ir apskrityje (24,04 %) vertintinas kaip didelis, kadangi šalyje gimstamumas mažėjo silpniau – 20,73 %.

Marijampolės savivaldybės gimusiųjų skaičius, asmenys

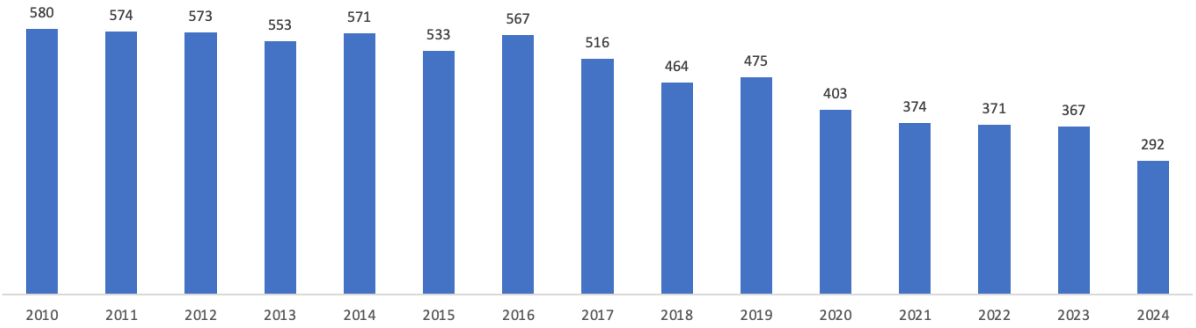
	2020	2021	2022	2023	2024
Lietuvos Respublika	28.696	28.149	27.393	25.144	24.606

[8] Po didžiųjų šalies miestų savivaldybių (Vilniaus m. sav., Kauno m. sav. ir kt.) tankio rodiklis yra didžiausias Lietuvoje.
[9] 2022-2023 metų teigiamą rodiklio reikšmę lėmė karo pabėgėlių srautas.

Marijampolės apskritis	1.357	1.259	1.291	1.023	1.025
Marijampolės sav.	403	374	371	367	292

(šaltinis: VDA)

Taip pat pažymėtina, kad per paskutinius penkiolika metų gimstamumas Savivaldybėje kito netolygiai, akivaizdžiai veikiamas ekonominių šalies tendencijų. Tai leidžia tikėtis periodiškai pasikartojančių nežymių gimusiųjų skaičiaus augimo laikotarpių. Visgi bendra gimstamumo tendencija iki šiol išliko neigiama.



Gimstamumo tendencijos Marijampolės savivaldybėje
(parengta pagal VDA duomenis)

Neigiamos ilgalaikės demografinės tendencijos ir pasekmės gerai matomos, nagrinėjant gyventojų amžiaus struktūros pokyčius 2021–2025 metais:

- gyventojų nuo 0 iki 19 m. mažėjo: 2021 m. pr. 19,00 %, 2025 m. pr. – 18,42 %;
- gyventojų nuo 20 iki 64 m. mažėjo: 2021 m. pr. 61,79 %, 2025 m. pr. – 60,32 %;
- 65 m. ir vyresnių gyventojų didėjo: 2021 m. pr. 19,21 %, 2025 m. pr. – 21,26 %.

Analizuojant atskirų amžiaus grupių tendencijas, matyti, kad labiausiai gyventojų skaičius mažėjo 0-4 ir 25–29 m. amžiaus grupėse. Lyginant savivaldybę su Marijampolės apskrities ar šalies rodikliais, matyti, kad savivaldybėje yra nežymiai didesnė jauno amžiaus ir darbingo amžius asmenų dalis, nežymiai mažesnė pensinio amžiaus asmenų dalis.

Tyrimo kontekste aktualus vaikų, mokinių skaičiaus mažėjimas, darantis neigiamą įtaką savivaldybės švietimo sistemai: mažėjant vaikų skaičiui, kai kurios mokyklos ar klasės uždaromos arba jungiamos, mažesnėse mokyklose tampa sunkiau užtikrinti tinkamą ugdymo programų ir neformalaus ugdymo įgyvendinimą; mažėja mokytojų poreikis; mažėjant mokinių skaičiui susiduriama su mokyklų veiklos finansavimo problemomis.

Marijampolės savivaldybės gyventojų skaičiaus kitimas amžiaus grupėse

Amžiaus grupė	2021	2025	Pokytis, %
Iš viso pagal amžių	54.846	54.147	-1,27
0–4	2.384	1.860	-21,98
5–9	2.664	2.613	-1,91
10–14	2.753	2.771	0,65
15–19	2.620	2.727	4,08
20–24	2.930	2.602	-11,19
25–29	3.458	2.939	-15,01
30–34	3.736	3.543	-5,17
35–39	3.522	3.913	11,10
40–44	3.390	3.703	9,23
45–49	3.667	3.425	-6,60
50–54	4.227	3.819	-9,65
55–59	4.633	4.188	-9,61
60–64	4.327	4.531	4,71
65–69	3.154	3.931	24,64

Amžiaus grupė	2021	2025	Pokytis, %
70–74	2.285	2.708	18,51
75–79	2.119	1.874	-11,56
80–84	1.528	1.592	4,19
85 ir vyresni	1.449	1.408	-2,83

(šaltinis: VDA)

Gyventojų skaičiaus prognozės. Siekiant nustatyti Marijampolės savivaldybės gyventojų dydį ateityje, parengta gyventojų skaičiaus prognozė.

Atsižvelgiant į tai, kad patikimų oficialių prognozių dėl savivaldybės gyventojų skaičiaus kitimo nėra, prognozavimui naudojamos Valstybės duomenų agentūros pateikiamos prognozės dėl Lietuvos gyventojų skaičiaus. Prognozuojama, kad, pvz., 2040 metais šalies gyventojų skaičius sieks 2,52 mln. ir bus 12,74 % mažesnis nei 2025 m. pradžioje.

Prognozės rodo, kad 0-19 m. amžiaus grupėje gyventojų skaičius savivaldybėje 2040 m. pr. sieks apie 7.220, t.y. bus 27,59 % mažesnis nei 2025 m. pr. Prognozuojama, kad labiausiai (34,32 %) mažės vaikų amžiaus grupėje nuo 5 iki 9 metų.

Marijampolės savivaldybės gyventojų skaičiaus prognozės, duomenys metų pradžioje

	2025 (faktas)	2030	2040
Lietuvos nuolatinių gyventojų skaičius metų pradžioje	2.890.664	2.741.927	2.522.535
Marijampolės savivaldybės nuolatinių gyventojų skaičius metų pradžioje	54.147	51.361	47.251
Marijampolės miesto gyventojų skaičius	36.248	34.383	31.632
Tyrimui aktualių amžiaus grupių savivaldybės gyventojų skaičius metų pradžioje:			
0–4 m.	1.860	1.724	1.394
5–9 m.	2.613	2.113	1.716
10–14 m.	2.771	2.593	1.997
15–19 m.	2.727	2.718	2.113
Iš viso:	9.971	9.148	7.220

(šaltinis: parengta konsultanto pagal VDA duomenis)

3.1.3. Ekonomikos ir investicijų duomenys

Ekonomikos augimas – tai produkcijos gamybos ir suteiktų paslaugų apimties išaugimas per tam tikrą laiko tarpą, kuris išreiškiamas realiojo BVP padidėjimu. Ekonomikos augimas suteikia galimybes pasiekti aukštesnį gyvenimo lygį ir geresnes ūkio plėtros ekonomines ir socialines sąlygas.

Veikiantys ūkio subjektai. Marijampolės mieste ir apylinkėse koncentruojasi didžioji dalis visos Marijampolės apskrities ekonomikos. 2025 m. pr. savivaldybėje veikė 2.146 ūkio subjektai, t.y. 50 % visų apskrities ūkio subjektų. Veikiančių ūkio subjektų skaičius 2021-2025 metais padidėjo 23,26 % (šalyje – 40,28 %, apskrityje – 25,98 %).

Paskutiniais metais augęs veikiančių ūkio subjektų skaičius lėmė, kad veikiančių ūkio subjektų tankis (skaičius 1.000-iui gyventojų) savivaldybėje išaugo – 2025 m. pr. pasiekė 39,63), visgi dar gerokai atsiliko nuo šalies vidurkio (52,54).

Veikiantys ūkio subjektai, metų pradžioje

	2021	2022	2023	2024	2025
Lietuvos Respublika	108.258	113.516	122.458	142.954	151.868
Marijampolės apskritis	3.376	3.444	3.724	4.084	4.253
Marijampolės sav.	1.741	1.769	1.899	2.083	2.146

(šaltinis: VDA)

Ūkio struktūra savivaldybėje nėra itin palanki ekonominei plėtrai – iš 2025 m. pr. veikiančių ūkio subjektų (juridinių asmenų) didžioji dalis veikė didmeninės ir mažmeninės prekybos bei remonto srityje (23 %). Kitos daugiausiai ūkio subjektų turinčios ekonominės veiklos rūšys – transportas ir saugojimas (15,32 %), apdirbamoji gamyba (6 %), statyba (6 %).

Materialinės investicijos. Investicijos suprantamos kaip ekonominės veiklos procesas (kuris gali trukti ilgą arba trumpą laikotarpį), kurio pagrindiniai tikslai yra ekonominiai (kapitalo augimas), finansiniai (pelno padidėjimas), socialiniai (pragyvenimo lygio kėlimas, užimtumo didėjimas ir pan.), regioninių skirtumų mažinimas ir kt. Materialinės investicijos turi didelę reikšmę savivaldybės plėtrai – investicijos, būdamos dideliu ir labai dinamišku išlaidų komponentu, turi įtaką visuminei paklausai, nuo kurios priklauso užimtumo didėjimas arba mažėjimas.

Savivaldybėje materialinių investicijų apimtys 2019–2023 metais išaugo 18,02 % ir pasiekė 150,85 mln. eurų. Augimo tendencijos buvo stebimos tiek apskrityje (8,24 %), tiek ir Lietuvoje (46,91 %).

Materialinių investicijų apimtys, tūkst. eurų

	2019	2020	2021	2022	2023[10]
Lietuvos Respublika	9.539.717	9.053.253	10.803.374	12.793.779	14.014.508
Marijampolės apskritis	229.948	211.863	269.972	263.174	248.907
Marijampolės sav.	127.822	105.188	142.144	166.538	150.850

(šaltinis: VDA)

Pažymėtina, kad Marijampolės savivaldybė pagal materialinių investicijų apimtis patenka į grupę savivaldybių, kuriose vienam gyventojui tenkančių investicijų apimtys yra didžiausios Lietuvoje (Marijampolės sav. – 2,76 tūkst. Eur/gyv; Lietuvoje – 4,90 tūkst. Eur/gyv).

3.1.4. Socialiniai duomenys

Užimti gyventojai. Užimtų gyventojų skaičius Marijampolės savivaldybėje iki 2022 metų padidėjo iki 27,90 tūkst.; vėliau užimtų gyventojų skaičius nuosekliai mažėjo. Nors VDA duomenys apie 2025 metais užimtus gyventojus Tyrimo metu nebuvo publikuojami, tačiau registruoto nedarbo tendencijos (Užimtumo tarnybos mėnesiniai duomenys) teigiamų tendencijų 2025 m. nerodo.

Užimti gyventojai, m. pab., tūkst.

	2020	2021	2022	2023	2024
Lietuvos Respublika	1.358,10	1.368,60	1.420,80	1.441,10	1.463,70
Marijampolės apskritis	59,30	60,80	65,40	62,80	62,20
Marijampolės sav.	24,60	26,10	27,90	27,00	25,50

(šaltinis: VDA)

Nedarbo lygis. Marijampolės savivaldybėje registruotas nedarbo lygis nagrinėjamu laikotarpiu sumažėjo nuo 16,2 iki 9,0 % ir buvo mažesnis nei apskrityje bei šalyje.

Registruotas nedarbo lygis metų pradžioje (sausio mėn.), procentais

	2021	2022	2023	2024	2025
Lietuvos Respublika	16,4	10,2	9,2	9,3	9,3
Marijampolės apskritis	16,8	10,7	9,3	9,1	9,4
Marijampolės sav.	16,2	9,9	8,5	8,8	9,0

(šaltinis: Užimtumo tarnyba prie LR SADM)

[10] Tyrimo metu VDA naujesnių duomenų neskelbė.

Skurdo rizikos lygis. Skurdo rizikos riba[11] apskaičiuojamas kaip 60 proc. ekvivalentinių piniginių disponuojamųjų pajamų medianos[12]. 2024 metais skurdo rizikos riba Lietuvoje buvo 616 Eur per mėnesį vienam gyvenančiam asmeniui, 1.294 Eur – šeimai, kurią sudaro du suaugusieji ir du vaikai iki 14 metų amžiaus.

Paskutiniais metais bendras skurdo rizikos lygis šalyje išaugo 1,5 procentinio punkto – nuo 20,0 iki 21,5 %. Nagrinėjamu laikotarpiu skurdo rizikos lygis Marijampolės savivaldybėje ir apskrityje buvo gerokai didesnis nei vidutiniškai šalyje.

Skurdo rizikos lygis, procentais

	2020	2021	2022	2023	2024
Lietuvos Respublika	20,0	20,9	20,6	21,5	21,5
Marijampolės apskritis	27,4	27,8	32,4	30,7	30,8
Marijampolės sav.	24,0	22,3	27,4	24,0	25,7

(šaltinis: VDA)

Savižudybės. Tyrimų duomenys rodo, kad šalyje ekonomiškai neaktyvūs, mažas pajamas ir žemą socialinį statusą turintys asmenys patiria psichologinių ir socialinio saugumo problemų, turi mažiau sveikos gyvensenos formavimosi ir sveikatos gerinimo galimybių ir atitinkamai susiduria su didesne ligų bei pirmalaikių mirčių rizika. Vienas iš psichologines ir socialinio saugumo situaciją atspindinčių rodiklių – savižudybių skaičius.

Nors iki 2022 metų savižudybių skaičius, tenkantis 100.000 gyventojų, Lietuvoje gerokai sumažėjo, 2023-2024 metais jis vėl išaugo. Šis rodiklis jau daug metų yra tarp didžiausių Europos Sąjungoje. Savivaldybėje mirtingumo dėl savižudybių rodiklis 2024 metais taip pat gerokai išaugo.

Tyčiniai susižalojimai (savižudybės), TLK kodas X60-X84, tenkantys 100 tūkst. gyventojų

	2020	2021	2022	2023	2024
Lietuvos Respublika	21,60	20,12	18,61	19,57	19,60
Marijampolės apskritis	28,05	22,57	21,31	24,40	30,59
Marijampolės sav.	29,11	14,66	14,69	16,49	42,31

(šaltinis: Higienos institutas)

Mokslinių tyrimų duomenys rodo, kad švietimo įstaigų tinklas gali vaidinti svarbų vaidmenį mažinant savižudybių skaičių, nes būtent mokykla dažnai tampa ta vieta, kurioje pirmiausia pastebimi jauno žmogaus sunkumai.

Nusikalstamumas. Per paskutinius dešimt metų užregistruotų nusikalstamų veikų skaičius tiek šalyje, tiek ir Savivaldybėje mažėjo, tačiau 2024 metais buvo stebimas ryškus nusikalstamumo augimas. Savivaldybės nusikalstamumo rodikliai, anksčiau buvę gerokai mažesni nei šalies, paskutiniu metu artėjo prie šalies vidurkio.

Nusikalstamų veikų skaičius 100 tūkstančių gyventojų

	2020	2021	2022	2023	2024
Lietuvos Respublika	1.657	1.528	1.615	1.576	1.643
Marijampolės sav.	1.457	1.190	1.279	1.374	1.622

(šaltinis: IRD prie VRM)

Tyrimo kontekste aktualus mokyklinio amžiaus vaikų (nepilnamečių) nusikalstamumas. Šiuo klausimu reikia pažymėti, kad Marijampolės savivaldybėje nepilnamečių nusikalstamumas paskutiniais metais buvo žymiai sumažėjęs, tačiau 2024 metais žymiai išaugo. Panaši tendencija buvo stebima tiek apskrityje, tiek ir visoje šalyje.

[11] Sąlyginis pajamų dydis, už kurį mažesnes disponuojamąsias pajamas gaunantys namų ūkiai priskiriami prie skurstančiųjų. Skurdo rizikos rodikliai apskaičiuoti naudojant skurdo rizikos ribą, lygią 60 proc. ekvivalentinių disponuojamųjų pajamų medianos.

[12] Mediana – centrinė reikšmė, dalijanti visą reikšmių aibę pusiau taip, kad pusė reikšmių yra didesnės už medianą, kita pusė – mažesnės.

Nepilnamečių padarytų nusikalstamų veikų skaičius

	2020	2021	2022	2023	2024
Lietuvos Respublika	1.025	1.189	905	1.103	1.708
Marijampolės apskritis	47	40	53	58	103
Marijampolės sav.	18	13	17	16	37

(šaltinis: VDA)

Mokslinių tyrimų duomenys rodo, kad švietimo įstaigų tinklo kokybė gali turėti reikšmingą poveikį nepilnamečių nusikalstamumo mažinimui, nes švietimas yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių jaunuolių socializaciją, vertybių formavimąsi ir pan., kas savo ruožtu mažina polinkio į nusikalstamumą riziką.

4. BESIMOKANČIŲJŲ CHARAKTERISTIKA

Šioje dalyje nagrinėjami besimokančiųjų skaičiaus, struktūros pagal ugdymo lygius tendencijos.

4.1. Marijampolės savivaldybės charakteristika

Šiame skyriuje, kur yra poreikis ir galimybės, Marijampolės savivaldybės rodikliai lyginami su Marijampolės apskrities, šalies rodikliais; taip pat su papildoma lyginamąją – Mažeikių rajono savivaldybe, kuri į Marijampolės savivaldybę labiausiai iš kitų savivaldybių panaši esminiais švietimo būklę lemiančiais kriterijais – gyventojų skaičiumi[13] ir miesto/kaimo gyventojų[14] santykiu[15].

4.1.1. Vaikų skaičius ikimokyklinio ugdymo įstaigose

Iki 2022 metų stebėtos teigiamos ekonominės tendencijos, gyventojų užimtumo didėjimas, fiksuoti palyginti geri gimstamumo ir neto migracijos rodikliai lėmė, kad Marijampolės savivaldybėje ikimokyklinio ugdymo programose ugdomų vaikų skaičius 2020/2021–2022/2023 mokslo metais išaugo nuo 2.348 iki 2.378 (t.y. 1,45 %), tačiau vėlesniais metais pradėjo mažėti. Panašios tendencijos buvo stebimos tiek apskrityje, tiek ir šalyje.

Savivaldybės pavaldumo įstaigose ugdomų vaikų skaičius 2020/2021–2024/2025 metais sumažėjo nuo 2.266 iki 2.233, t.y. 1,46 %.

Kintant vaikų skaičiui, keitėsi ir ikimokyklinio bei priešmokyklinio ugdymo grupių (komplektų) skaičius savivaldybės pavaldumo švietimo įstaigose: grupių skaičius 2020/2021–2024/2025 mokslo metais išaugo nuo 130 iki 134.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo vaikų skaičius, mokslo metų pradžioje

	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Marijampolės sav.	2.348	2.376	2.378	2.275	2.270
Iš jų ikimokyklinio ugdymo programose	1.942	1.954	1.917	1.838	1.752
priešmokyklinio ugdymo programose	406	422	461	437	518
Marijampolės savivaldybės pavaldumo įstaigose	2.266	2.298	2.309	2.238	2.233
Iš jų ikimokyklinio ugdymo programose	1.868	1.883	1.853	1.806	1.803
priešmokyklinio ugdymo programose	398	415	456	432	430

(šaltinis: ŠVIS)

[13] 2025 m. pradžioje Marijampolės savivaldybėje gyveno 54.147, Mažeikių r. sav. – 51.590 gyventojai.
[14] 2025 m. pradžioje Marijampolės savivaldybėje mieste gyveno 36.248 gyventojai, Mažeikių r. sav. mieste gyveno 36.238 gyv.; Marijampolės sav. kaimo tipo vietovėse gyveno 17.899 gyv. Mažeikių r. sav. – 15.352 gyv.
[15] Visgi reikalinga neužmiršti, kad šios dvi savivaldybės gerokai skiriasi teritorijos plotu (Marijampolės savivaldybė – 755 kv.km., Mažeikių r. sav. – 1.220 kv.km.) ir, atitinkamai, gyventojų tankiu (atitinkamai 71 ir 42 gyv. / kv.km.).

Paskutiniais metais vaikų ikimokykliniame ugdyme dalis, palyginti su atitinkamo amžiaus vaikais (amžiaus grupė 3-5 metai), Marijampolės savivaldybėje išaugo nuo 84,3 % iki 95,4 %, taip pasiekdama šalies vidurkį. Lyginant su Mažeikių rajono savivaldybe ir šalies vidurkiu, galima teigti, kad Marijampolės savivaldybėje ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo aprėptis yra gera.

Ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme dalyvaujančių 3-5 m. amžiaus vaikų skaičius, mokslo metų pradžioje

	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026
Lietuvos Respublika	87,9	90,2	90,6	93,4	95,4	95,6
Marijampolės sav.	84,3	86,4	88,9	92,5	95,6	95,4
Mažeikių r. sav.	87,9	87,8	86,8	91,1	95,9	94,6

(šaltinis: ŠVIS)

4.1.2. Mokinių skaičius bendrojo ugdymo įstaigose

2020/2021–2024/2025 m. m. savivaldybės teritorijoje veikiančiose bendrojo ugdymo įstaigose (tiek valstybinėse, tiek ir privačiose) mokinių skaičius padidėjo nuo 6.985 iki 7.067, t.y. tik 1,17 %, tačiau svarbu pažymėti, kad nuo 2019–2020 mokslo metų į bendrą mokinių skaičių įskaičiuojami ir profesinio mokymo įstaigų mokiniai (konkrečiai – Marijampolės profesinio rengimo centro), besimokantys pagal bendrojo ugdymo programas.

Marijampolės savivaldybės pavaldumo bendrojo ugdymo įstaigose 2024 m. rugsėjo mėn. buvo ugdomi 5.579 asmenys. Lyginant su 2020 m. šis skaičius sumažėjo 5,18 %, klasių skaičius sumažėjo 12,94 %.

Klasių ir mokinių skaičius bendrojo ugdymo įstaigose, mokslo metų pradžioje

	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025
Marijampolės savivaldybėje iš viso:					
Klasių skaičius iš viso	336	323	321	323	321
Klasių komplektų skaičius iš viso	321	313	313	313	315
Mokinių skaičius iš viso	6.985	6.933	7.032	7.063	7.067
Marijampolės savivaldybės pavaldumo įstaigose:					
Klasių skaičius iš viso	286	274	256	255	249
Klasių komplektų skaičius iš viso	271	264	249	247	243
Mokinių skaičius iš viso	5.884	5.824	5.620	5.627	5.579

(šaltinis: ŠVIS)

Savivaldybės pavaldumo bendrojo ugdymo įstaigose ugdomų asmenų ir klasių skaičius, mokslo metų pr.

		2022/2023			2023/2024			2024/2025		
		Klasių skaičius	Klasių skaičius be jungtinių klasių	Mokinių skaičius	Klasių skaičius	Klasių skaičius be jungtinių klasių	Mokinių skaičius	Klasių skaičius	Klasių skaičius be jungtinių klasių	Mokinių skaičius
Priešmokyklinė / ikimokyklinė grupė		9	9	97	8	8	80	7	7	73
1–12 klasės	1	25	24	494	24	23	494	25	24	458
	2	23	23	478	25	23	492	23	23	485
	3	24	24	489	24	23	470	24	23	491
	4	24	23	512	24	23	478	23	22	456
	5	22	21	496	21	21	510	19	19	469
	6	19	18	472	21	20	494	20	20	505
	7	21	20	488	19	18	475	20	20	491
	8	21	20	465	21	20	490	19	18	472
	9	2	1	20	1	0	1	1	0	2
	10	2	1	14	2	1	19	1	0	1
	Iš viso:	**183**	**175**	**3928**	**182**	**172**	**3923**	**175**	**169**	**3830**

Gimnazijos klasės	I	17	17	445	17	17	450	17	17	459
	II	15	15	407	17	17	435	17	17	435
	III	14	14	355	14	14	377	16	16	412
	IV	15	15	382	14	14	355	14	14	363
	Iš viso:	**61**	**61**	**1589**	**62**	**62**	**1617**	**64**	**64**	**1669**
Specialioji (socialinių įgūdžių ugdymo) klasė	Socialinių įgūdžių ugdymo klasė I mokymo metai	1	0	2	1	0	3	1	0	2
	Socialinių įgūdžių ugdymo klasė II mokymo metai	1	0	2	1	0	2	1	0	3
	Socialinių įgūdžių ugdymo klasė III mokymo metai	1	0	2	1	0	2	1	0	2
	Iš viso:	**3**	**0**	**6**	**3**	**0**	**7**	**3**	**0**	**7**
Iš viso		**256**	**245**	**5.620**	**255**	**242**	**5.627**	**249**	**240**	**5.579**

(šaltinis: ŠVIS)

Prie mokinių skaičiaus mažėjimo savivaldybės pavaldumo bendrojo ugdymo įstaigose prisidėjo nevalstybinių ugdymo įstaigų (Marijampolės marijonų gimnazijos[16], Marijampolės Šv. Cecilijos gimnazijos[17]) paslaugų plėtra: mokinių skaičius šiose nevalstybinėse bendrojo ugdymo įtaigose 2020/2021–2024/2025 m. m. išaugo nuo 971 (iš jų priešmok. ugdym.– 22) iki 1.078 (iš jų priešmok. ugdymo – 24)[18].

4.1.3. Mokinių nemokamo maitinimo charakteristika

Su finansiniais sunkumais susiduriančios šeimos, auginančios priešmokyklinio ugdymo vaikus ir moksleivius, gali gauti nemokamą maitinimą. Nuo 2021 metų rugsėjo mėn. be atskiro prašymo pateikimo nemokamus pietus gauna visi priešmokyklinio ugdymo vaikai ir pirmokai bei antrokai, nepriklausomai nuo šeimos pajamų.

Paskutiniais metais Marijampolės savivaldybėje stebimos tendencijos buvo panašios tiek į šalies, tiek ir kitos lyginamosios savivaldybės. Iki 2018 metų nemokamai maitinamų mokinių skaičius nuosekliai mažėjo (2018 m. pr. jis siekė 769), tačiau prasidėjus COVID-19 pandemijai, po jos sulėtėjus šalies ekonominei plėtrai, ši dalis išaugo: nemokamą maitinimą gaunančių mokinių skaičius ir dalis 2020/2021 m. m. siekė atitinkamai 1.344 ir 19,35 %, 2024/2025 m. m. – atitinkamai 2.068 ir 37,07%.

Nemokamą maitinimą gaunančių mokinių skaičius, metų pradžioje

	2020	2021	2022	2023	2024
Lietuvos Respublika	69.689	103.612	122.373	123.297	120.435
Marijampolės apskritis	4.572	5.771	6.162	6.182	5.890
Marijampolės sav.	1.344	2.020	2.234	2.189	2.068
Mažeikių r. sav.	1.430	2.059	2.347	2.373	2.282

(šaltinis: VDA)

[16] Žurnalo „Reitingai“ duomenimis, 2024 m. gimnazijų reitinguose – 12 vieta. 2025 m.– 7 vieta,
[17] Žurnalo „Reitingai“ duomenimis, 2024 m. gimnazijų reitinguose – 182 vieta.
[18] šaltinis: ŠVIS.

5. INDĖLIO Į UGDYMĄ ANALIZĖ IR ĮVERTINIMAS

Šiame skyriuje nagrinėjami indėlio į švietimo rodiklių (švietimo įstaigų skaičiaus, pedagogų skaičiaus, švietimo pagalbą teikiančių specialistų skaičiaus, materialinių ir finansinių išteklių ir kt.) tendencijos Marijampolės ir Šakių rajono savivaldybėse.

5.1. Marijampolės savivaldybės charakteristika

5.1.1. Švietimo įstaigų tinklas

Besikeičianti demografinė situacija, LR Švietimo įstatymo nuostatos ir kiti veiksniai skatino Marijampolės savivaldybę vykdyti švietimo įstaigų tinklo pokyčius.

Bendrosios tinklo raidos tendencijos. Savivaldybės švietimo įstaigų tinklo pertvarka nuo 2005 metų buvo nuosekliai įgyvendinama pagal Savivaldybės tarybos patvirtintus bendruosius tinklo pertvarkos planus, parengtus 2005–2012 metams, 2012–2015 metams ir 2016–2020 metams. Marijampolės savivaldybės tarybos 2021 m. vasario 22 d. sprendimu Nr. 1-27 buvo patvirtintas „Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2021–2025 metų bendrasis planas“.

Per paskutinius dešimt metų labai sumažėjo Marijampolės savivaldybės pavaldumo švietimo įstaigų ir jų skyrių: savivaldybės pavaldumo švietimo įstaigų (juridinių asmenų) skaičius iki 14.

Marijampolės savivaldybės teritorijoje esančių švietimo įstaigų skaičiaus pagal įstaigų tipus

Švietimo įstaigos (jos skyriaus) pavadinimas	2015/2016 m.m.	2020/2021 m.m.	2021/2022 m.m.	2025/2026 m.m.
Marijampolės savivaldybės pavaldumo švietimo įstaigos ir jų skyriai				
Vaikų darželiai	3	-	-	-
Vaikų lopšeliai-darželiai	7	10	9	1
Bendrojo ugdymo mokyklų ikimokyklinio ugdymo skyriai	1	3	3	3
Pradinės mokyklos	2	2	2	1
Bendrojo ugdymo mokyklų pradinio ugdymo skyriai	2	-	-	-
Mokyklos-darželiai	3	-	-	-
Mokykla-daugiafunkcis centras	1	1	1	1
Universalus daugiafunkcis centras	1	1	1	-
Pagrindinės mokyklos	10	2	2	-
Progimnazijos	-	6	6	7
Bendrojo ugdymo mokyklų pagrindinio ugdymo skyriai	2	1	-	-
Dvylikametės gimnazijos (1–12 kl.)	2	2	2	2
Keturmetės gimnazijos (I–IV gimnazijos klasės)	2	2	2	2
Jaunimo mokykla	1	-	-	-
Suaugusiųjų mokymo centras	1	-	-	-
Suaugusiųjų ir jaunimo mokymo centras	-	1	1	-
Suaugusiųjų ir jaunimo mokymo centro Marijampolės pataisos namų skyrius	1	1	1	-
Iš viso savivaldybės pavaldumo įstaigų (įstaigų + skyrių)	33 (33+6)	27 (27+5)	26 (26+4)	14 (14+14)
Kitų steigėjų įstaigos				
Nevalstybinės gimnazijos	2	2	2	2
Nevalstybiniai darželiai	2	2	2	1
Nevalstybiniai darželiai-mokyklos	-	-	-	1
Profesinio rengimo centro Gimnazijos skyrius	1	1	1	1
Iš viso kitų steigėjų įstaigų	5	5	5	5

(šaltinis: Marijampolės savivaldybės administracija; konsultanto skaičiavimai)

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklo raidos tendencijos. Tiek nagrinėjamu laikotarpiu, tiek ir anksčiau vidutinės trukmės ar ilgos trukmės ikimokyklinių įstaigų tinklo pertvarkos planavimo dokumentai nebuvo Marijampolės savivaldybės tarybos, Marijampolės savivaldybės mero ar administracijos direktoriaus patvirtinti, išskyrus tai, kad Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos planuose tarp siekiamų rodiklių buvo numatytas rodiklis „Ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme dalyvaujančių 3–5 metų vaikų dalis“ ir jo siekiama reikšmė iki 2025 metų – 90 %[19]. Kita vertus, Švietimo įstatymas nenumato būtinybės rengti neformaliojo vaikų švietimo (kuriam priskiriamas tiek ikimokyklinis, tiek ir priešmokyklinis ugdymas) plėtojimo planavimo dokumentų (pertvarkos planų).

Šalies savivaldybių gerosios praktikos analizė rodo, kad dalis savivaldybių tokius ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinko pertvarkos planus yra patvirtinusios – arba kaip savarankiškus ikimokyklinių įstaigų tinklo pertvarkos planus, arba kaip bendruosius visų ugdymo įstaigų pertvarkos planus. Pertvarkos planams rengti sudaromos komisijos, į kurių sudėtį įeina savivaldybės administracijos bei švietimo įstaigų atstovai.

2020–2025 metais ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklo pokyčiai buvo vykdomi, įgyvendinant Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimus dėl atskirų ugdymo įstaigų reorganizavimo (žr. lent.).

Marijampolės sav. pavaldumo ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklo situacija 2020/2021 ir 2025/2026 mokslo metais

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas 2020/2021 m. m.	Situacija 2020/2021 m. m. (ugdymo programos; bendras vaikų skaičius (ikimokyklinio / priešmokyklinio ugdymo)	Situacija 2025/2026 m. m. (ugdymo programos; bendras vaikų skaičius (ikimokyklinio / priešmokyklinio ugdymo)
1.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Ąžuoliukas“	Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos; 193 vaikai (161/32).	2024-02-26 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-46 įstaiga nuo 2024-06-01 reorganizuota, sujungiant ikimokyklinio ugdymo įstaigas[20] į Marijampolės vaikų lopšelį-darželį. Patalpose veikia Marijampolės vaikų lopšelio-darželio skyrius „Ąžuoliukas“. Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos. 160 vaikų (130/30).
2.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Želmenėliai“	Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos; 204 vaikai (161/43); 2020 m. gruodžio 28 d. Nr. 1-404 patvirtinti Marijampolės vaikų darželio „Linelis“ reorganizavimo prijungimo būdu prie Marijampolės vaikų lopšelio-darželio „Želmenėliai“ sąlygų aprašą.	2024-02-26 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-46 įstaiga nuo 2024-06-01 reorganizuota, sujungiant ikimokyklinio ugdymo įstaigas į Marijampolės vaikų lopšelį-darželį. Patalpose veikia Marijampolės vaikų lopšelio-darželio skyrius „Želmenėliai“. Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos.

[19] Marijampolės savivaldybėje ši rodiklio reikšmė iki nurodyto termino buvo pasiekta – 2024/2025 m.m. reikšmė siekė 95,6 %, 2025/2026 m. m. – 95,4 %.

[20] Marijampolės mieste veikė Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Ąžuoliukas“, Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Nykštukas“, Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Pasaka“, Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Rasa“, Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Rūta“, Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Šaltinėlis“, Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Šypsenėlė“, Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Vaivorykštė“, Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Želmenėliai“ ir Marijampolės sav. Patašinės universalus daugiafunkcis centras.

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas 2020/2021 m. m.	Situacija 2020/2021 m. m. (ugdymo programos; bendras vaikų skaičius (ikimokyklinio / priešmokyklinio ugdymo)	Situacija 2025/2026 m. m. (ugdymo programos; bendras vaikų skaičius (ikimokyklinio / priešmokyklinio ugdymo)
			198 vaikai (143/55).
3.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Nykštukas“	Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos; 213 vaikai (175/38).	2024-02-26 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-46 įstaiga nuo 2024-06-01 reorganizuota, sujungiant ikimokyklinio ugdymo įstaigas į Marijampolės vaikų lopšelį-darželį. Patalpose veikia Marijampolės vaikų lopšelio-darželio skyrius „Nykštukas“. Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos. 180 vaikų (145/35).
4.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Šypsenėlė“	Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos; 217 vaikų (188/29).	2024-02-26 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-46 įstaiga nuo 2024-06-01 reorganizuota, sujungiant ikimokyklinio ugdymo įstaigas į Marijampolės vaikų lopšelį-darželį. Patalpose veikia Marijampolės vaikų lopšelio-darželio skyrius „Šypsenėlė“. Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos. 174 vaikų (132/42).
5.	Marijampolės vaikų darželis „Linelis“	Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos; 70 vaikų (55/15); Marijampolės savivaldybės tarybos 2020 m. gruodžio 28 d. sprendimu Nr. 1-404 patvirtintas Marijampolės vaikų darželio „Linelis“ reorganizavimo prijungimo būdu prie Marijampolės vaikų lopšelio-darželio „Želmenėliai“ sąlygų aprašas. Po reorganizacijos veiksianti biudžetinė įstaiga – Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Želmenėliai“. Reorganizavimo pabaiga – 2021 metų sausio 4 diena.	2024-02-26 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-46 įstaiga nuo 2024-06-01 reorganizuota, sujungiant ikimokyklinio ugdymo įstaigas į Marijampolės vaikų lopšelį-darželį. Patalpose veikė Marijampolės vaikų lopšelio-darželio skyrius „Linelis“. 2025 m. birželio mėn. skyrius uždarytas[21].
6.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Pasaka“	Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos; 216 vaikų (177/39).	2024-02-26 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-46 įstaiga nuo 2024-06-01 reorganizuota, sujungiant ikimokyklinio ugdymo įstaigas į Marijampolės vaikų lopšelį-darželį.

[21] Savivaldybės administracijos teigimu – dėl didelio nusidėvėjimo, higienos normos netenkinimo.

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas 2020/2021 m. m.	Situacija 2020/2021 m. m. (ugdymo programos; bendras vaikų skaičius (ikimokyklinio / priešmokyklinio ugdymo)	Situacija 2025/2026 m. m. (ugdymo programos; bendras vaikų skaičius (ikimokyklinio / priešmokyklinio ugdymo)
			Patalpose veikia Marijampolės vaikų lopšelio-darželio skyrius „Pasaka“. Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos. 241 vaikas (109/32).
7.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Rūta“	Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos; 211 vaikų (161/40).	2024-02-26 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-46 įstaiga nuo 2024-06-01 reorganizuota, sujungiant ikimokyklinio ugdymo įstaigas į Marijampolės vaikų lopšelį-darželį. Patalpose veikia Marijampolės vaikų lopšelio-darželio skyrius „Rūta“. Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos. 183 vaikai (131/52).
8.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Šaltinėlis“	Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos; 223 vaikai (167/56).	2024-02-26 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-46 įstaiga nuo 2024-06-01 reorganizuota, sujungiant ikimokyklinio ugdymo įstaigas į Marijampolės vaikų lopšelį-darželį. Patalpose veikia Marijampolės vaikų lopšelio-darželio skyrius „Šaltinėlis“. Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos. 170 vaikai (123/47).
9.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Vaivorykštė“	Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos; 199 vaikai (160/39).	2024-02-26 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-46 įstaiga nuo 2024-06-01 reorganizuota, sujungiant ikimokyklinio ugdymo įstaigas į Marijampolės vaikų lopšelį-darželį. Patalpose veikia Marijampolės vaikų lopšelio-darželio skyrius „Vaivorykštė“. Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos. 190 vaikų (151/39).
10.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Varpelis“	Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos; 107 vaikai (87/20); Marijampolės savivaldybės tarybos 2021 m. birželio 28 d. sprendimu Nr. 1-183 priimtas	2024-02-26 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-46 įstaiga nuo 2024-06-01 reorganizuota, sujungiant ikimokyklinio ugdymo įstaigas į Marijampolės vaikų lopšelį-darželį. Patalpose veikia Marijampolės vaikų lopšelio-darželio skyrius „Varpelis“.

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas 2020/2021 m. m.	Situacija 2020/2021 m. m. (ugdymo programos; bendras vaikų skaičius (ikimokyklinio / priešmokyklinio ugdymo)	Situacija 2025/2026 m. m. (ugdymo programos; bendras vaikų skaičius (ikimokyklinio / priešmokyklinio ugdymo)
		sprendimas reorganizuoti Marijampolės vaikų lopšelį-darželį „Varpelis“ prijungimo būdu prie Marijampolės vaikų lopšelio-darželio „Rūta“ ir reorganizavimą baigti 2021 m. rugpjūčio 31 d.	Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos. 92 vaikai (71/19).
11.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Rasa“	Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos; 223 vaikai (183/40).	2024-02-26 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-46 įstaiga nuo 2024-06-01 reorganizuota, sujungiant ikimokyklinio ugdymo įstaigas į Marijampolės vaikų lopšelį-darželį. Patalpose veikia Marijampolės vaikų lopšelio-darželio skyrius „Rasa“. Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos. 224 vaikai (188/36).
12.	Marijampolės sav. Patašinės universalus daugiafunkcis centras	Ikimokyklinio, priešmokyklinio ugdymo programos; 36 vaikai (29/7).	2024-02-26 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-46 įstaiga nuo 2024-06-01 reorganizuota, sujungiant ikimokyklinio ugdymo įstaigas į Marijampolės vaikų lopšelį-darželį. Patalpose veikia Marijampolės vaikų lopšelio-darželio skyrius Patašinės universalus daugiafunkcis centras. Ikimokyklinio ugdymo programos. 26 vaikai.

(sudaryta konsultanto pagal ŠVIS ir Marijampolės savivaldybės administracijos duomenis)

2023-2024 metais įvykdytos ikimokyklinio ugdymo įstaigų reorganizacijos eigos vertinimas. Su ikimokyklinio ugdymo įstaigų (lopšelių-darželių) reorganizavimu susiję reikšmingiausi įvykiai pateikti lentelėje, po ja pateikti apibendrinimai.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų reorganizacijos eiga

Data	Įvykis	Konsultanto pastabos
2019-09-30	9-ojo šaukimo Marijampolės savivaldybės tarybos 6-ajame posėdyje tarp kitų klausimų pristatyti „Marijampolės savivaldybės švietimo, kultūros, sveikatingumo ir sporto paslaugų tinklo plėtojimo galimybių studijos“ rezultatai.	Rengiantis ikimokyklinio ugdymo įstaigų pertvarkai, Marijampolės savivaldybės administracijos užsakymo 2019 metais parengta „Marijampolės savivaldybės švietimo, kultūros, sveikatingumo ir sporto paslaugų tinklo plėtojimo galimybių studija“ (studijos rengėjas – VšĮ Mokslinių ir taikomųjų projektų centras). Studijoje, be kita ko, atlikta viešųjų neformaliojo švietimo paslaugų (Marijampolės savivaldybei pavaldžių ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo įstaigų, kitą neformalųjį vaikų švietimą vykdančio Marijampolės moksleivių kūrybos centro), viešųjų formaliojo švietimo paslaugų (Marijampolės savivaldybei pavaldžių pradinio, pagrindinio, vidurinio ugdymo įstaigų) teikimo pasiūlos ir paklausos analizė ir prognozės, pateiktos šių viešųjų

Data	Įvykis	Konsultanto pastabos
		paslaugų tinklo pokyčio ir valdymo principų rekomendacijos, kurios leistų prognozuojamu laikotarpiu (iki 2035 metų) užtikrinti viešųjų paslaugų kokybę, prieinamumą ir veiklos efektyvumą. Studijos eiga ir jos tarpiniai rezultatai aptarti Marijampolės savivaldybės administracijos darbo grupėje. Studijos rezultatai pristatyti Marijampolės savivaldybės tinklapyje[22] ir Facebook paskyroje[23]. Kiek konsultantui žinoma, studijos rezultatais buvo remiamasi nustatant ir vertinant Marijampolės savivaldybės švietimo sektoriaus pertvarkos scenarijus, investicijų poreikį mokyklų infrastruktūros plėtrai (pvz., ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklo klausimu Studijoje buvo nagrinėta alternatyva, kad Marijampolės mieste esantys lopšeliai-darželiai galėtų būti apjungti po du-tris; tokiu būdu po reorganizacijos būtų galėjusios veikti trys-keturios IU įstaigos). Visgi, nuo Studijos pristatymo (2019-09-30) iki pačios reformos vykdymo pradžios (2023-05-29) praėjo daugiau nei trys metai, taigi tikėtina, kad Studijoje pateikti duomenys tapo nebeaktualūs, nebetinkami strateginio pobūdžio sprendimams priimti.
2023-05-29	Marijampolės savivaldybės tarybos 2023-05-29 sprendimas Nr. 1-134 „Dėl sutikimo reorganizuoti Marijampolės vaikų lopšelį-darželį „Ąžuoliukas“, Marijampolės vaikų lopšelį-darželį „Nykštukas“, Marijampolės vaikų lopšelį-darželį „Pasaka“, Marijampolės vaikų lopšelį-darželį „Rūta“, Marijampolės vaikų lopšelį-darželį „Rasa“, Marijampolės vaikų lopšelį-darželį „Šaltinėlis“, Marijampolės vaikų lopšelį-darželį „Šypsenėlė, Marijampolės lopšelį-darželį „Vaivorykštė“, Marijampolės vaikų lopšelį-darželį „Želmenėliai“ ir Marijampolės sav. Patašinės universalų daugiafunkcį centrą sujungimo būdu į Marijampolės vaikų lopšelį-darželį“.	Sprendimo priėmimo dieną portale „Suvalkietis“ pasirodė pranešimas „Planuose – vienas bendras didžiulis vaikų darželis“[24], kuriame, be kita ko, cituojama tuometinė Marijampolės lopšelio-darželio „Rasa“ direktorė Rasa Sutkauskienė, kuri pažymėjo „girdėjusi apie tokius planus, mačiusi viešai skelbiamą būsimo Tarybos posėdžio informaciją. Paklausta, ar buvo rengtos apklausos ar aptarimai su darželių vadovais, darbuotojų bendruomene, atsakė, kad nieko panašaus nevyko.“ Tame pačiame straipsnyje į klausimą, kaip vertina šį reorganizacijos planą, kuris palies ją asmeniškai, jos užimamą darbo vietą ir visą kolektyvą, minėtoji direktorė atsakė: „skaudu, kad žmonėms reikės ieškotis darbo, tai nenuteikia maloniai“. Aukščiau pateiktas šaltinis ir kitų viešai prieinamų šaltinių analizė leidžia daryti išvadas, kad į ikimokyklinio ugdymo įstaigų pertvarkos procesą mokyklų atstovai ir bendruomenė buvo neįtraukta arba įtraukta nepakankamai (labiau tik informuojama apie priimtus sprendimus), pertvarkos motyvai ir tikslai nebuvo iš anksto pakankamai išviešinti. Visa tai kėlė baimes dėl personalo likimo, skaidrumo trūkumo ir pan.
2023-12-22	Marijampolės savivaldybės tarybos 2023-12-22 sprendimas Nr. 1-360 “Dėl Marijampolės savivaldybės 2024–2026 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo”	Sprendime reorganizacija pateikiama kaip strateginis sprendimas: „Reorganizacija siekiama užtikrinti racionalų žmogiškųjų ir finansinių išteklių panaudojimą pavestoms funkcijoms įgyvendinti bei didinti veiklos ir valdymo efektyvumą optimizuojant administravimą ir mažinant valdymo išlaidas“.
2024-01-09	Pranešimas Marijampolės savivaldybės tinklapyje apie parengtą reorganizavimo sąlygų aprašą.	2024-01-16 Marijampolės savivaldybės tinklapyje publikuotas pranešimas „Pokyčiai ugdymo įstaigose – ištisus metus“[25], kuriame aprašomos savivaldybės

[22] https://www.marijampole.lt/naujienos/4/pristatyta-svietimo-kulturos-sveikatingumo-ir-sporto-paslaugu-tinklo-pletojimo-galimybiu-studija:9525
[23] https://www.facebook.com/marijampolessavivaldybe/posts/v%C5%A1%C4%AF-mokslini%C5%B3-ir-taikom%C5%B3j%C5%B3-projekt%C5%B3-centras-marijampol%C4%97s-savivaldyb%C4%97s-administra/1456956277795136/?locale=hi_IN
[24] https://www.suvalkietis.lt/2023/05/29/planuose-vienas-bendras-didziulis-vaiku-darzelis/
[25] https://www.marijampole.lt/naujienos/4/pokyciai-ugdymo-istaigose-istisus-metus:15411

Data	Įvykis	Konsultanto pastabos
		ugdymo įstaigų plėtros tendencijos, atlikti atnaujinimo darbai. Šis ir kiti analogiški pranešimai savivaldybės tinklapyje ar Facebook paskyroje vertintini kaip savivaldybės komunikacijos elementas, siekiantis parodyti pokyčių teigiamą efektą, formuoti visuomenės teigiamą požiūrį į ugdymo įstaigų situaciją, o tuo pačiu ir į darželių pertvarkos procesus
2024-02-26	Marijampolės savivaldybės tarybos 2024-02-26 sprendimas Nr. 1-46 „Dėl Marijampolės vaikų lopšelio-darželio „Ąžuoliukas“, Marijampolės vaikų lopšelio-darželio „Nykštukas“, Marijampolės vaikų lopšelio-darželio „Pasaka“, Marijampolės vaikų lopšelio darželio „Rūta“, Marijampolės vaikų lopšelio-darželio „Rasa“, Marijampolės vaikų lopšelio-darželio „Šaltinėlis“, Marijampolės vaikų lopšelio-darželio „Šypsenėlė“, Marijampolės vaikų lopšelio darželio „Vaivorykštė“, Marijampolės vaikų lopšelio-darželio „Želmenėliai“ ir Marijampolės sav. Patašinės universalaus daugiafunkcio centro reorganizavimo sujungimo būdu į Marijampolės vaikų lopšelį-darželį ir sąlygų aprašo Marijampolės vaikų lopšelio-darželio nuostatų patvirtinimo“	Savivaldybės valdomų informacijos portaluose pateiktų pranešimų analizė rodo, kad nei prieš Marijampolės savivaldybės tarybos 2024-02-26 posėdį, nei iš karto po jo tikslinių grupių ir apskritai savivaldybės visuomenės išsamesnis informavimas apie vykstančią ikimokykinio ugdymo įstaigų pertvarką nebuvo vykdomas.
2024-06-01	Pradėjo veikti viena įstaiga Marijampolės vaikų lopšelio-darželis	2024-06-04 vietos žiniasklaida – laikraštis „Suvalkietis“[26] – pateikė iš esmės pozityvų situacijos vertinimą, cituodamas savivaldybės atstovus, kurie pažymėjo, kad sujungimas leis sumažinti administracinę naštą vadovams ir pagerinti ugdymo kokybę. 2024-08-29 Savivaldybės švietimo įstaigų vadovų susitikime aptartos naujų mokslo metų naujovės. Susitikime, be kita ko, pažymėta, kad neatsitiktinai darželių pertvarka buvo vykdoma vasarą – “visų darželių sujungimas į vieną buvo įgyvendinamas vasarą, nes buvo tikimasi, kad vasaros laikotarpis bus patogesnis”.

(parengta konsultanto)

Apibendrinant pažymėtina, jog Marijampolės savivaldybė ikimokyklinio ugdymo įstaigų pertvarkos procesą pradėjo dar 2019 m., kai buvo parengta „Švietimo, kultūros, sveikatingumo ir sporto paslaugų tinklo plėtojimo galimybių studija“. Ši studija apėmė švietimo paslaugų pasiūlos ir paklausos analizę bei pateikė rekomendacijas dėl tinklo optimizavimo iki 2035 m., tarp jų – siūlymą konsoliduoti kelis lopšelius-darželius į didesnes įstaigas. Vis dėlto nuo studijos parengimo iki faktinio reformos įgyvendinimo praėjo daugiau nei trys metai, todėl jos duomenys ir išvados faktinės pertvarkos vykdymo momentu jau buvo iš dalies pasenusios.

2023-05-29 Marijampolės savivaldybės taryba priėmė sprendimą reorganizuoti devynis Marijampolės lopšelius-darželius ir Patašinės daugiafunkcį centrą sujungimo būdu į vieną naują įstaigą – Marijampolės vaikų lopšelį-darželį. Sprendimas sukėlė neigiamų reakcijų tarp darželių

[26] https://www.suvalkietis.lt/2024/06/04/startas-duotas-vieningas-marijampoles-lopselis-darzelis-jau-veikia/

vadovų ir darbuotojų – viešai buvo išreikštas nepasitenkinimas dėl bendruomenės neįtraukimo ir trūkstamos komunikacijos. Nebuvo organizuotų diskusijų ar konsultacijų su įstaigų vadovais ir tėvų bendruomene, o informacija apie pertvarkos motyvus ir tikslus buvo pateikiama tik po sprendimų priėmimo (pvz., 2023-12-22 patvirtintame 2024-2026 m. strateginiame veiklos plane darželių pertvarka įvardyta kaip strateginis žingsnis, siekiant optimizuoti administravimą ir sumažinti valdymo išlaidas).

2024 m. vasario mėn. savivaldybės taryba priėmė galutinį pertvarką įteisinantį sprendimą. Su tuo susiję pranešimai pabrėžė teigiamus pokyčius ir gerąją reformos pusę, tačiau tikslinis komunikavimas su bendruomene iš esmės nebuvo vykdomas.

Nuo 2024-06-01 pradėjo veikti nauja sujungta įstaiga – Marijampolės vaikų lopšelis-darželis. Vietos žiniasklaida perteikė daugiausia pozityvų savivaldybės veiksmų įvertinimą, akcentuodama administracinės naštos sumažėjimą ir efektyvesnį išteklių naudojimą.

Taigi darytina išvada, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pertvarkos procesas iš esmės išsiskyrė ribotu bendruomenės įtraukimu, trūkstamu viešumu ir komunikacijos orientacija į pozityvaus įvaizdžio formavimą, o ne į dialogą su suinteresuotomis pusėmis.

Konsultanto nuomone, vienas iš svarbiausių nepakankamą pertvarkos proceso kokybę lemiančių veiksnių yra proceso reglamentavimo stoka: nacionaliniu lygmeniu nėra nei savivaldybės ikimokyklinio ugdymo mokyklų tinklo kūrimo taisyklių, ikimokyklinio ugdymo įstaigų bendruomenės sprendimų dėl savivaldybės ikimokyklinio ugdymo mokyklų tinklo kūrimo priėmimo tvarkos aprašo ir pan. Esant tokiai situacijai, dalis šalies savivaldybių (pvz., Klaipėdos miesto, Šakių rajono) yra linkusios ikimokyklinio ugdymo įstaigų tinklo pertvarkos procesą organizuoti kartu su bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarka. Šiuo atveju savivaldybės rengia ir tvirtina arba atskirus – ikimokyklinio ugdymo ir bendrojo ugdymo – tinklo pertvarkos bendruosius planus (pvz., Klaipėdos miesto savivaldybė), arba abi šias sritis jungia į vieną pertvarkos bendrąjį planą (pvz., Šakių rajono savivaldybė, Kretingos rajono savivaldybė ir kt.).

Bendrojo ugdymo įstaigų tinklo raidos tendencijos. 2020–2025 metais bendrojo ugdymo įstaigų tinklo pokyčiai buvo vykdomi, įgyvendinant „Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2021–2025 metų bendrasis planą“, patvirtintą Marijampolės savivaldybės tarybos 2021 m. vasario 22 d. sprendimu Nr. 1-27 (toliau – Tinklo pertvarkos planas)[27]. Tinklo pertvarkos plano sprendiniai praktiškai įgyvendinami, priimant Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimus dėl atskirų ugdymo įstaigų struktūros, veiklos turinio pakeitimo, nuostatų pakeitimų ar pan. (žr. lent.).

Tolimesnio laikotarpio (2026–2030 m.) tinklo pertvarkos planas tyrimo vykdymo metu buvo ruošiamas[28].

Savivaldybės pavaldumo bendrojo ugdymo įstaigų tinklo situacija 2020/2021 ir 2025/2026 mokslo metais

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas 2020/2021 m. m.	Situacija 2020/2021 m. m. (aktualūs pokyčiai, ugdymo programos; mokinių skaičius)	Situacija 2025/2026 m. m. (aktualūs pokyčiai, ugdymo programos; mokinių skaičius)
1.	Marijampolės „Saulės“ pradinė mokykla	Pradinio ugdymo programos 1-4 klasės 223 mokiniai / 9 klasės	**Be struktūrinių pokyčių.** Pradinio ugdymo programos 1-4 klasės 228 mokiniai / 10 klasių
2.	Marijampolės „Smalsučio“ pradinė mokykla	Pradinio ugdymo programos 1-4 klasės	2022-02-28 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-36 **įstaiga likviduota**

[27] Tinklo pertvarkos plano prioritetai, tikslai ir uždaviniai buvo aptarti 2.2.2 skyriuje, todėl čia nebekartojami.
[28] Marijampolės savivaldybės mero 2025-06-02 potvarkyje Nr. MV-449 nurodyta dokumento projekto parengimo data – 2025-12-01.

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas 2020/2021 m. m.	Situacija 2020/2021 m. m. (aktualūs pokyčiai, ugdymo programos; mokinių skaičius)	Situacija 2025/2026 m. m. (aktualūs pokyčiai, ugdymo programos; mokinių skaičius)
		121 mokinys / 6 klasės	
3.	Marijampolės „Ryto“ pagrindinė mokykla	Priešmokyklinio, pradinio ir pagrindinio ugdymo programos 655 mok./ 27 klasės: Priešmokyklinio ugdymo 20/1; Pradinio ugdymo 286/13; Pagrindinio ugdymo (5-9 klasės) 349/13.	2024-04-29 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-156 nuspręsta pertvarkyti mokyklos vidaus struktūrą nutraukiant pagrindinio ugdymo programos II dalies (9-10 klasės) vykdymą, mokyklos tipą iš pagrindinės mokyklos pakeisti į progimnazijos. Pradinio ir pagrindinio ugdymo programos I dalis 661 mok. / 26 klasės: Pradinio ugdymo 298/13; Pagrindinio ugdymo (5-8 klasės) 363/13.
4.	Marijampolės sav. Sasnavos pagrindinė mokykla	Priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ugdymo programos 107 mok./ 10 klasių: Priešmokyklinio ugdymo 10/1; Pradinio ugdymo 48/4; Pagrindinio ugdymo (5-10 klasės) 49/5.	2024-05-27 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-198 nuspręsta mokyklą reorganizuoti prijungiant kaip ikimokyklinio ugdymo skyrių prie Marijampolės sav. Igliaukos Anzelmo Matučio gimnazijos, žr. lentelėje žemiau.
5.	Marijampolės Rimanto Stankevičiaus progimnazija	Pradinio ir pagrindinio ugdymo I dalies programos 618 mok. / 25 klasės: Pradinio ugdymo 280/12; Pagrindinio ugdymo (5-8 klasės) 338/13.	**Be struktūrinių pokyčių.** Pradinio ir pagrindinio ugdymo I dalies programos 669 mok. / 26 klasės: Pradinio ugdymo 322/14; Pagrindinio ugdymo (5-8 klasės) 347/12.
6.	Marijampolės Jono Totoraičio progimnazija	Pradinio ugdymo programos ir pagrindinio ugdymo programos I dalis 764 mok. / 30 klasių: Pradinio ugdymo 286/12; Pagrindinio ugdymo (5-8 klasės) 478/18.	**Be struktūrinių pokyčių.** Pradinio ugdymo programos ir pagrindinio ugdymo programos I dalis 808 mok./ 31 klasė: Pradinio ugdymo 298/13; Pagrindinio ugdymo (5-8 klasės) 512/18.
7.	Marijampolės Petro Armino progimnazija	Priešmokyklinio, pradinio ugdymo programos ir pagrindinio ugdymo programos I dalis 217 mok. / 10 klasių: Priešmokyklinio ugdymo 9/1 Pradinio ugdymo 101/5; Pagrindinio ugdymo (5-8 klasės) 105/4.	**Be struktūrinių pokyčių.** Priešmokyklinio ir pradinio ugdymo programos ir pagrindinio ugdymo programos I dalis 281 mok. / 15 klasių: Priešmokyklinio ugdymo 14/1 Pradinio ugdymo 148/8; Pagrindinio ugdymo (5-8 klasės) 119/6.
8.	Marijampolės „Šaltinio“ progimnazija	Pradinio ugdymo programa ir pagrindinio ugdymo programos I dalis 441 mok. / 20 klasių: Pradinio ugdymo 232/11;	**Be struktūrinių pokyčių.** Pradinio ugdymo programa ir pagrindinio ugdymo programos I dalis 544 mok. / 23 klasės: Pradinio ugdymo 287/13;

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas 2020/2021 m. m.	Situacija 2020/2021 m. m. (aktualūs pokyčiai, ugdymo programos; mokinių skaičius)	Situacija 2025/2026 m. m. (aktualūs pokyčiai, ugdymo programos; mokinių skaičius)
		Pagrindinio ugdymo (5-8 klasės) 209/9.	Pagrindinio ugdymo (5-8 klasės) 257/10.
9.	Marijampolės sav. Želsvos progimnazija	Priešmokyklinio, pradinio ugdymo programos ir pagrindinio ugdymo programos I dalis 96 mok. / 9 klasės: Priešmokyklinio ugdymo 7/1 Pradinio ugdymo 47/4; Pagrindinio ugdymo (5-8 klasės) 42/4.	**Be struktūrinių pokyčių.** Priešmokyklinio, pradinio ugdymo programos ir pagrindinio ugdymo programos I dalis 81 mok. / 9 klasės: Priešmokyklinio ugdymo 3/1 Pradinio ugdymo 37/4; Pagrindinio ugdymo (5-8 klasės) 41/4.
10.	Marijampolės sav. Mokolų progimnazija	Priešmokyklinio ir pradinio ugdymo programos, pagrindinio ugdymo programos I dalis 194 mok. / 10 klasių: Priešmokyklinio ugdymo 7/1; Pradinio ugdymo 89/5; Pagrindinio ugdymo (5-8 klasės) 98/4.	**Be struktūrinių pokyčių.** Priešmokyklinio ir pradinio ugdymo programos, pagrindinio ugdymo programos I dalis 210 mok. / 9 klasės: Priešmokyklinio ugdymo 20/1; Pradinio ugdymo 92/4; Pagrindinio ugdymo (5-8 klasės) 98/4.
11.	Marijampolės Sūduvos gimnazija	Pagrindinio ugdymo programos II dalis ir vidurinio ugdymo programa Gimnazijos I-IV klasės 690 mok./ 24 klasės: Pagrindinio ugdymo – 316/11; Vidurinio ugdymo – 374/13.	**Be struktūrinių pokyčių.** Pagrindinio ugdymo programos II dalis ir vidurinio ugdymo programa Gimnazijos I-IV klasės 705 mok./ 26 klasės: Pagrindinio ugdymo – 396/15; Vidurinio ugdymo – 309/11.
12.	Marijampolės Rygiškių Jono gimnazija	Pagrindinio ugdymo programos II dalis ir vidurinio ugdymo programa Gimnazijos I-IV klasės 776 mok./ 28 klasės: Pagrindinio ugdymo – 399/14; Vidurinio ugdymo – 377/14.	**Be struktūrinių pokyčių.** Pagrindinio ugdymo programos II dalis ir vidurinio ugdymo programa Gimnazijos I-IV klasės 876 mok./ 32 klasės: Pagrindinio ugdymo – 448/16; Vidurinio ugdymo – 428/16.
13.	Marijampolės sav. Igliaukos Anzelmo Matučio gimnazija	Priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ugdymo ir vidurinio ugdymo programos 1-8 klasės, I-IV gimnazijos klasės 212 mok./ 14 klasių: Priešmokyklinio ugdymo 11/1; Pradinio ugdymo 57/4; Pagrindinio ugdymo – 115/5; Vidurinio ugdymo – 29/2.	2024-05-27 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-198 įstaiga reorganizuota, prie jos prijungimo būdu prijungiant Marijampolės sav. Sasnavos pagrindinę mokyklą, suformuojant ikimokyklinio ugdymo skyrių. Priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ugdymo ir vidurinio ugdymo programos 216 mok./ 13 klasių: Priešmokyklinio ugdymo 15/1; Pradinio ugdymo 69/4;

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas 2020/2021 m. m.	Situacija 2020/2021 m. m. (aktualūs pokyčiai, ugdymo programos; mokinių skaičius)	Situacija 2025/2026 m. m. (aktualūs pokyčiai, ugdymo programos; mokinių skaičius)
			Pagrindinio ugdymo – 98/6; Vidurinio ugdymo – 34/2.
14.	Marijampolės sav. Igliaukos Anzelmo Matučio gimnazijos Igliaukos ikimokyklinio ugdymo skyrius	Ikimokyklinio ugdymo programos; 20 vaikų.	Ikimokyklinio ugdymo programos. 35 vaikai.
15.	Marijampolės sav. Igliaukos Anzelmo Matučio gimnazijos Šventragio ikimokyklinio ugdymo skyrius	Ikimokyklinio ugdymo programos; 36 vaikai.	**Skyriaus veikla nutraukta** nuo 2023-06-26[29].
16.	Marijampolės sav. Igliaukos Anzelmo Matučio gimnazijos Sasnavos ikimokyklinio ugdymo skyrius	-	2024-05-27 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-198 Marijampolės sav. Sasnavos pagrindinė mokykla reorganizuota prijungimo būdu prijungiant prie Marijampolės sav. Igliaukos Anzelmo Matučio gimnazijos, suformuojant ikimokyklinio ugdymo skyrių. Ikimokyklinio ugdymo programos. 20 vaikų.
17.	Marijampolės sav. Liudvinavo Kazio Borutos gimnazija	Priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ugdymo programos ir vidurinio ugdymo programa 1-8 klasės, I-IV gimnazijos klasės 228 mok./ 13 klasių: Priešmokyklinio ugdymo 16/1; Pradinio ugdymo 57/4; Pagrindinio ugdymo – 122/6; Vidurinio ugdymo – 33/2.	Priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ugdymo programos ir vidurinio ugdymo programa 1-8 klasės, I-IV gimnazijos klasės 253 mok./ 13 klasių: Priešmokyklinio ugdymo 18/1; Pradinio ugdymo 58/4; Pagrindinio ugdymo – 136/4; Vidurinio ugdymo – 41/2.
18.	Marijampolės sav. Liudvinavo Kazio Borutos gimnazijos ikimokyklinio ugdymo skyrius	Ikimokyklinio ugdymo programos; 39 vaikai.	Ikimokyklinio ugdymo programos; 33 vaikai.
19.	Marijampolės sav. Liudvinavo Kazio Borutos gimnazijos Padovinio pagrindinio ugdymo skyrius	Pradinio, pagrindinio ugdymo programos 1-8 klasės 53 mok./ 8 klasės: Pradinio ugdymo 25/4; Pagrindinio ugdymo – 28/4;	**Skyriaus veikla nutrauka** nuo 2021 m. rugsėjo 1 d.

[29] 2023-06-26 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-215 nuo 2023 m. rugsėjo 1 d. įvykdyta Marijampolės sav. Igliaukos Anzelmo Matučio gimnazijos struktūros pertvarka nutraukiant Šventragio ikimokyklinio ugdymo skyriaus veiklą. Nuo 2023 m. rugsėjo 1 d. 2 - 6 m. vaikų ugdymas tęsiamas Igliaukos ikimokyklinio ugdymo skyriuje Jaunimo g. 4, Igliauka.

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas 2020/2021 m. m.	Situacija 2020/2021 m. m. (aktualūs pokyčiai, ugdymo programos; mokinių skaičius)	Situacija 2025/2026 m. m. (aktualūs pokyčiai, ugdymo programos; mokinių skaičius)
		Marijampolės savivaldybės tarybos 2021 m. gegužės 31 d. sprendimu Nr. 1-152 nutarta pertvarkyti nuo 2021 m. rugsėjo 1 d. Marijampolės sav. Liudvinavo Kazio Borutos gimnazijos struktūrą, nutraukiant Padovinio pagrindinio ugdymo skyriaus veiklą	
20.	Marijampolės „Žiburėlio“ mokykla daugiafunkcis centras	Ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio ir pagrindinio ugdymo (1-10 klasės), specialiosios programos 145 mok./21 klasė: Ikimokyklinio/ priešmokyklinio ugdymo 35/3; Pradinio ugdymo 90/9; Pagrindinio ugdymo – 13/2.	**Be struktūrinių pokyčių.** Ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio ir pagrindinio ugdymo (1-10 klasės), specialiosios programos 103 mok./21 klasė: Ikimokyklinio ugdymo 2/1 Priešmokyklinio ugdymo 29/2; Pradinio ugdymo 44/9; Pagrindinio ugdymo – 23/2.
21.	Marijampolės suaugusiųjų ir jaunimo mokymo centras (t. sk. Pataisos namų skyrius)	Pagrindinio ugdymo ir vidurinio ugdymo programos 344 mok./22 klasių: Pagrindinio ugdymo – 149/14 Vidurinio ugdymo – 195/8.	2022-03-28 Marijampolės savivaldybės tarybos sprendimu Nr. 1-107 nuspręsta iki 2022-08-31 **Marijampolės suaugusiųjų ir jaunimo mokymo centrą likviduoti**. Nuo 2022-09-01 Marijampolės suaugusiųjų ir jaunimo mokymo centro mokiniams sudarytos sąlygos ugdymą tęsti Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose ir Marijampolės profesinio rengimo centre.

(sudaryta konsultanto pagal ŠVIS ir Marijampolės savivaldybės administracijos duomenis)

Bendrojo ugdymo įstaigų pertvarkos vykdymo vertinimas. Bendrojo ugdymo įstaigų tinklo plėtojimas savivaldybėse yra pakankamai gerai reglamentuotas ir formalizuotas nacionaliniu lygiu. Iš vienos pusės, pertvarkos planą rengianti savivaldybės administracija ir jos tam tikslui suformuota darbo grupė vadovaujasi Švietimo įstatymu, higienos normomis, „Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklėmis“. Iš kitos pusės, mokyklų bendruomenės yra įtraukiamos į pertvarkos procesą, vadovaujantis „Mokyklos bendruomenės sprendimų dėl savivaldybės mokyklų tinklo kūrimo priėmimo tvarkos aprašu“. Visų šių ir kitų teisės aktų turi būti laikomasi, teisės aktų pažeidimai gali būti skundžiami ir pan.

Atsižvelgiant į teisės aktų reikalavimus, savivaldybėje pertvarkos plano rengimui suformuojama darbo grupė iš savivaldybės administracijos, ugdymo įstaigų, švietimo pagalbos įstaigų atstovų (pvz., Marijampolės savivaldybės mero 2025-06-02 potvarkis Nr. MV-449 „Dėl Marijampolės savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos 2026–2030 metų bendrojo plano projektui parengti darbo grupės sudarymo“, Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus 2011-10-18 įsakymas Nr. DV-1582 „Dėl darbo grupės Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012-2015 metų bendrajam planui parengti sudarymo“ ir kt.), parengtas Pertvarkos bendrojo plano projektas viešinamas tiek savivaldybės tinklapyje, tiek ir pristatymuose mokyklose, kuriose numatomi pokyčiai, ir t. t.

Viešai prieinama informacija leidžia daryti išvadą, kad pertvarkos bendrųjų planų ir sprendinių rengimo ir tvirtinimo reglamentavimas iš teisinės pusės užtikrina tinkamą suinteresuotųjų šalių įtraukimą ir proceso organizavimą.

Visgi teisinė bazė negali užtikrinti priimtų sprendimų racionalumo ir kokybės. Racionalumą ir kokybę reikalinga vertinti kompleksiškai, atsižvelgiant į išteklių panaudojimą, prieinamumą, reorganizavimų poveikį visuomenei ir kitus veiksnius. Šie vertinimo aspektai aptarti Tyrimo ataskaitos 9 skyriuje.

5.1.2. Personalo charakteristikos

5.1.2.1. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų personalo charakteristika

Pedagoginio, administracinio ir techninio personalo skaičius. 2020–2025 metais Savivaldybės pavaldumo ikimokyklinio ugdymo įstaigose pedagoginio personalo (tiek pagrindinės, tiek nepagrindinės darbovietės) skaičius sumažėjo nuo 295 iki 280, t.y. 5,08 %. Turint omenyje vaikų skaičiaus mažėjimą, tai yra nežymus sumažėjimas, rodantis, kad reorganizacijų ir pertvarkų metu stengiamasi išsaugoti pedagoginį personalą.

Kitokia padėtis dėl administracinio ir techninio personalo, kuris tiesiogiai ugdyme nedalyvauja, bet užtikrina tinkamas tam sąlygas: jeigu 2020/2021 m. m. kategorijoje „Kiti administracijos darbuotojai“ buvo 36,29 sąlyginiai darbuotojai, tai 2025/2026 m. m. – jau tik 18,75, t. y. beveik du kartus mažiau; kategorijoje „Techninis personalas“ 2020/2021 m. m. buvo 147,23 sąlyg. darbuotojai, 2025/2026 m. m. – jau tik 70,25, t. y. daugiau nei du kartus mažiau.

Pedagoginio personalo amžiaus struktūra. Vidutinis ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagoginio personalo (tik pagrindinės darbovietės) amžius 2020–2025 metais iš esmės nesikeitė, tačiau buvo stebima personalo senėjimo tendencija – nuosekliai augo vyresnio amžiaus pedagoginio personalo dalis: darbuotojų iki 39 m. amžiaus dalis nagrinėjamu laikotarpiu mažėjo nuo 15,81 % iki 13,43 %; 40-49 m. amžiaus darbuotojų dalis nesikeitė ir siekė apie 25 %; darbuotojų virš 50 m. amžiaus dalis išaugo nuo 59,56 % iki 61,19 %.

Pedagoginio personalo (pagrindinė darbovietė) amžiaus struktūra, spalio 1 d.

	2020/2021 m. m.	2025/2026 m. m.
Jaunesni nei 25 metai	1	0
25-29 m.	4	7
30-34 m.	14	8
35-39 m.	24	21
40-44 m.	26	37
45-49 m.	41	31
50-54 m.	55	46
55-59 m.	55	60
60-64 m.	38	44
65 m. ir vyresni	14	14
Iš viso	272	268

(šaltinis: ŠVIS)

Pedagoginio personalo pasiskirstymas pagal lytį. Nagrinėjamu laikotarpiu esminių pokyčių pedagoginio personalo (tik pagrindinės darbovietės) pasiskirstymo pagal lytį srityje neįvyko – visą arba beveik visą pedagoginį personalą sudarė moterys (2025 metais dirbo vienas pedagogas vyras).

Pedagoginio personalo (pagrindinė darbovietė) pasiskirstymas pagal lytį

	2020	2025
Moterys	272	267
Vyrai	0	1
Iš viso	272	268

(šaltinis: ŠVIS)

Aukštos kvalifikacijos pedagoginio personalo dalis. Nagrinėjamu laikotarpiu pedagoginio personalo kvalifikacijos srityje buvo stebimas nuolatinis darbuotojų su kvalifikacinėmis kategorijomis skaičiaus augimas: vyresniųjų auklėtojų, auklėtojų metodininkų kvalifikacines kategorijas turinčių asmenų skaičius išaugo nuo 146 iki 156, t. y. 6,85 %. Auklėtojų metodininkų dalis padidėjo iki 42,31 %.

Pedagoginio personalo kvalifikacinės kategorijos

	2020	2025
Vyresnysis auklėtojas	92	90
Auklėtojas metodininkas	54	66
Auklėtojas ekspertas	0	0
Iš viso	146	156

(šaltinis: ŠVIS)

Švietimo įstaigų vadovų pasiskirstymas pagal amžių. 2020–2024 metais savivaldybės pavaldumo ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovų amžiaus struktūra keitėsi senėjimo linkme: metams einant jauniausio įstaigos vadovo amžius žymiai išaugo. Po įstaigų reorganizavimo 2024 metais liko vienas vadovas, todėl palyginimas su ankstesniais metais negalimas.

Švietimo įstaigų vadovų amžiaus struktūra

	2020	2025
40-44 m.		
45-49 m.	1	1
50-54 m.	2	
55-59 m.	2	
60-64 m.	4	
65 m. ir vyresni	2	
Iš viso	11	1

(šaltinis: ŠVIS)

Švietimo įstaigų vadovų pasiskirstymas pagal lytį. Nagrinėjamu laikotarpiu esminių pokyčių švietimo įstaigų vadovų pasiskirstymo pagal lytį srityje neįvyko – visi ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai buvo moterys.

5.1.3. Švietimo pagalbos teikimas

Marijampolės savivaldybėje koordinuotai teikiamos švietimo pagalbos, socialinės ir sveikatos priežiūros paslaugos labiausiai reikalingos specialiųjų ugdymosi poreikių turintiems vaikams ir mokiniams.

2024 m. rugsėjo 1 d. savivaldybės pavaldumo švietimo įstaigose buvo 650 vidutinių, didelių ir labai didelių SUP turinčių mokinių, iš jų ikimokyklinio ugdymo įstaigose – 152, bendrojo ugdymo mokyklose – 498.

Pastarųjų metų tendencijos rodo, kad savivaldybės pavaldumo mokyklose SUP mokinių, integruotai ugdomų bendrojo ugdymo klasėse ir besimokančiųjų pagal individualizuotą ugdymo programą skaičius nuosekliai didėjo. Atitinkamai buvo keičiamas pagalbos specialistų etatų skaičius – augo švietimo pagalbos specialistų skaičius, mažėjo kitos pagalbos specialistų skaičius. Bendras švietimo ir kitos pagalbos specialistų skaičius nežymiai mažėjo.

Sąlyginis švietimo ir kitą pagalbą teikiančių darbuotojų (etatų) skaičius savivaldybės pavaldumo ikimokyklinio ugdymo įstaigose

	2020/2021	2025/2026
Pagalbos mokiniui specialistai (psichologai, specialieji pedagogai, surdopedagogai, tiflopedagogai, socialiniai pedagogai, logopedai)	23,14	27,75
Kiti pedagoginiai darbuotojai (judesio korekcijos specialistai ir kt.)	2,29	5,6

Nepedagoginiai darbuotojai, teikiantys pagalbą (išskyrus mokytojų padėjėjus ir asistentus, darbuotojus teikiančius sveikatos priežiūrą)	2	1
Nepedagoginiai darbuotojai, teikiantis sveikatos priežiūrą	10,66	2,5
Iš viso:	38,09	36,85

(šaltinis: ŠVIS)

Sąlyginis švietimo ir kitą pagalbą teikiančių darbuotojų (etatų) skaičius savivaldybės pavaldumo bendrojo ugdymo įstaigose

	2020/2021	2024/2025
Pagalbos mokiniui specialistai (psichologai, specialieji pedagogai, surdopedagogai, tiflopedagogai, socialiniai pedagogai, logopedai)	44,65	47,77
Kiti pedagoginiai darbuotojai (judesio korekcijos specialistai ir kt.)	24,22	21,37
Nepedagoginiai darbuotojai, teikiantys pagalbą (išskyrus mokytojų padėjėjus ir asistentus, darbuotojus teikiančius sveikatos priežiūrą)	17,15	12,67
Nepedagoginiai darbuotojai, teikiantis sveikatos priežiūrą	2,25	1,50
Iš viso:	88,27	83,31

(šaltinis: ŠVIS)

Visgi, faktiškai užimtas etatų skaičius buvo mažesnis, nei nustatytas poreikis (žr. lent.). Savivaldybės švietimo įstaigoms ieškant švietimo pagalbos specialistų susiduriama su žmogiškųjų išteklių trūkumu, todėl švietimo įstaigoms skirtus švietimo pagalbos specialistų etatus ne visada pavyksta užpildyti. Trūkumą, be kita ko, lemia ir ta, kad specialistams siūloma etato dalis konkrečioje ugdymo įstaigoje nėra didelė, dėl ko etato dalis yra nepatraukli.

Švietimo pagalbos specialistų[30] etatai savivaldybės pavaldumo įstaigose 2024 m. rugsėjo 1 d.

	Psichologas	Socialinis pedagogas	Specialusis pedagogas	Logopedas
Ikimokyklinio ugdymo įstaigose:				
skirta	4,00	4,00	3,50	10,5
užimta	2,75	4,00	1,75	10,5
neužimta	1,25	0,00	1,75	0,00
Bendrojo ugdymo mokyklose:				
skirta	13,75	15,50	18,00	13,25
užimta	10,03	14,60	15,86	10,25
neužimta	3,72	0,90	2,14	3,00

(šaltinis: Marijampolės savivaldybės administracija)

Švietimo pagalbos paslaugų tinklas. Integruotai ugdomiems SUP vaikams reikalinga koordinuotai teikiama pagalba ugdymo įstaigose, ir pagalba jų šeimoms.

Visos švietimo įstaigos ir jose dirbantys pagalbos mokiniui, pedagogams, tėvams specialistai bendradarbiauja ir palaiko ryšius su Marijampolės savivaldybės pedagogine psichologine tarnyba, kuri siekia užtikrinti specialiųjų poreikių, psichologinių, asmenybės ir ugdymosi problemų turinčių asmenų ugdymosi veiksmingumą, psichologinį atsparumą teikiant reikalingą informacinę, ekspertinę ir konsultacinę pagalbą mokykloms ir mokytojams bei tėvams.

Švietimo pagalbos specialistai teikia pedagoginę psichologinę pagalbą vaikams ir mokiniams, taip pat jų tėvams (globėjams, rūpintojams) ir mokytojams dėl vaikų ir mokinių ugdymosi sunkumų, teikia specialiąją pedagoginę pagalbą mokiniams bei šiais klausimais konsultuoja jų tėvus (globėjus, rūpintojus) ir mokytojus, formuoja pozityvias visuomenės ir mokyklų bendruomenių nuostatas į specialiųjų ugdymosi poreikių turinčius asmenis, teikia pagalbą ugdant ikimokyklinio amžiaus vaikus bei vertinant jų raidą.

Pastaruoju metu švietimo įstaigose trūkstant švietimo pagalbos specialistų, didėjo koordinuotai ir kompleksiškai teikiamos pagalbos poreikis antriniame lygmenyje.

[30] Neįskaitant tiflopedagogo, surdopedagogo ir judesio korekcijos specialisto pozicijų, kurių etato dalies poreikis yra labai nedidelis ir iš esmės tenkinamas.

Įvertinus galiojančius švietimo pagalbos specialistų normatyvinius krūvius švietimo pagalbos įstaigose (pedagoginėse psichologinėse tarnyboje), galima daryti išvadą, kad (2024-09-01 duomenimis) specialiojo pedagogo trūko 3,89 etato, logopedo – 3,0 etato; psichologo – 4,97 etato; socialinio pedagogo – 0,9 etato. Matyti, kad didžiausias trūkumas buvo juntamas psichologinės pagalbos srityje.

Siekiant nuosekliai spręsti su švietimo pagalbos organizavimo problemas, 2022 m. sausio 6 d. Marijampolės savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu Nr. DV-20 patvirtintas Marijampolės savivaldybės 2022–2024 metų koordinuotai teikiamų švietimo pagalbos, socialinių ir sveikatos priežiūros paslaugų plėtros planas. Tyrimo vykdymo metu šio planavimo dokumento galiojimo laikotarpis buvo pasibaigęs; duomenų apie tai, kad toks dokumentas būtų rengiamas naujam planavimo laikotarpiui, nerasta.

5.1.4. Materialieji ir finansiniai ištekliai

Savivaldybės biudžeto išlaidos švietimui. Savivaldybės biudžeto išlaidos švietimui 2020–2024 metais išaugo 78,76 % – iki 50,42 mln. eurų. Švietimui skirta savivaldybės biudžeto dalis nagrinėjamu laikotarpiu svyravo, siekė vidutiniškai 45 %. Visgi, žiūrint į ilgesnį laikotarpį matyti, kad ši dalis auga (pvz., 2017 metais dalis buvo 41,7 %). Augimą didžiąja dalimi lėmė nuoseklus švietimo darbuotojų pareiginės algos (darbo užmokesčio) pastoviosios dalies koeficiento, mėnesinės algos didinimas.

Iš šios sumos nagrinėjamoms sritims (IU ir BU) 2024 metais teko 46,33 mln. Eur (IU – 15,09 mln. Eur, BU – 31,24 mln. Eur).

Savivaldybės biudžeto išlaidos švietimui

	2020	2021	2022	2023	2024
Suma, tūkst. Eur.	28.206,8	31.895,6	39.895,6	42.028,6	50.422,3
Dalis savivaldybės biudžete, %	46	44	44	43	47

(šaltinis: Marijampolės savivaldybės administracija)

Vidutinės vienam besimokančiam asmeniui tekusios lėšos. Pastaraisiais metais augant švietimui skiriamoms biudžeto lėšoms, vidutinės vienam ikimokyklinio ugdymo įstaigoje besimokančiajam asmeniui tenkančios lėšos Savivaldybėje vien tik per 2020-2023 metais išaugo 73,53 % – nuo 3,4 iki 5,9 tūkst. eurų. Vienam bendrojo ugdymo mokykloje besimokančiam asmeniui tenkančių lėšų suma 2020-2024 metais išaugo 64 % – nuo 2,5 iki 4,1 tūkst. eurų. Panašus augimas buvo stebimas visoje šalyje.

Vidutinės vienam Marijampolės savivaldybės mokiniui ir (ar) ugdytiniui tenkančios lėšos

	2020	2021	2022	2023	2024
Ikimokyklinio ugdymo įstaigose, tūkst. Eur	3,4	4,2	4,8	5,9	Duomenys neskelbiami
Bendrojo ugdymo įstaigose, tūkst. Eur	2,5	2,9	3,4	3,7	4,1

(šaltinis: Valstybės duomenų agentūra)

Visgi pažymėtina, kad tiek ikimokyklinio ugdymo, tiek ir bendrojo ugdymo srityse Marijampolės savivaldybėje vienam besimokančiam asmeniui tenkančių lėšų suma 2023 metais buvo palyginti maža: savivaldybės ikimokyklinio ugdymo įstaigose buvo 2 % mažesnė, nei vidutiniškai šalyje ir 25 % nei lyginamojoje Mažeikių rajono savivaldybėje; bendrojo ugdymo mokyklose šis skirtumas 2024 metais buvo: 15 % mažiau nei vidutiniškai šalyje ir 11 % mažiau nei Mažeikių rajono savivaldybėje.

Reikia taip pat pažymėti, kas vienam besimokančiam asmeniui tekusios lėšos abejose srityse (ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo) buvo mažesnės nei apskrities vidurkis.

Švietimo įstaigų techninė būklė. Savivaldybės švietimo įstaigų būklė paskutiniais metais gerėjo – tiek iš Savivaldybės biudžeto, tiek ir iš ES ir kitų finansavimo šaltinių buvo modernizuota nemaža dalis švietimo įstaigų. Visa tai lėmė, kad švietimo įstaigų, kurių nė vienai daliai nereikia kapitalinio remonto, dalis 2024 metais buvo 85 % ir viršijo Savivaldybės plėtros iki 2030 metų strateginiame plane numatytą siekinį.

Švietimo įstaigų techninė būklė

	2020	2021	2022	2023	2024
Švietimo įstaigų, kurių nė vienai daliai nereikia kapitalinio remonto, dalis, %	75	71	71	86	85

(šaltinis: Marijampolės savivaldybės administracija)

Švietimo įstaigų tinklo efektyvumas. Nagrinėjamojo laikotarpio pradžioje (2020/2021 m. m.) vienam ikimokyklinio ugdymo įstaigų auklėtiniui teko vidutiniškai 10,05 kv.m. įstaigos patalpų bendrojo ploto. Atskirų įstaigų situacija tuo metu buvo labai skirtinga – šis rodiklis svyravo tarp 8 ir 16 kv.m. vienam asmeniui. 2025/2026 m. m. (jau po ikimokyklinio ugdymo įstaigų pertvarkos) rodiklio reikšmė siekė 11,21 kv.m. asmeniui. Nagrinėjamose patalpose ugdomų vaikų skaičius sumažėjo nuo 2.112 iki 1.838, t.y. 12,97 %, o vienam vaikui tenkančių patalpų plotas padidėjo 11,54 %.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų patalpų panaudojimo efektyvumas[31]

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas	Situacija 2020/2021 m. m.			Situacija 2025/2026 m. m.		
		Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Patalpų bendrasis plotas, kv.m.	Plotas vienam asmeniui, kv.m./mok.	Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Patalpų bendrasis plotas, kv.m.	Plotas vienam asmeniui, kv.m./mok.
1.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Ąžuoliukas“	193	3.012	15,61	1.838	20.607	11,21
2.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Želmenėliai“	204	1.277	6,26			
3.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Nykštukas“	213	2.027	9,52			
4.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Šypsenėlė“	217	1.825	8,41			
5.	Marijampolės vaikų darželis „Linelis“	70	618	8,83			
6.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Pasaka“	216	2.498	11,56			
7.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Rūta“	211	1.684	7,98			
8.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Šaltinėlis“	223	2.216	9,94			

[31] Ikimokyklinio ugdymo programas vykdančių bendrojo ugdymo įstaigų duomenys pateikti žemiau lentelėje apie bendrojo ugdymo sritį.

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas	Situacija 2020/2021 m. m.			Situacija 2025/2026 m. m.		
		Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Patalpų bendrasis plotas, kv.m.	Plotas vienam asmeniui, kv.m./mok.	Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Patalpų bendrasis plotas, kv.m.	Plotas vienam asmeniui, kv.m./mok.
9.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Vaivorykštė“	199	2.154	10,82			
10.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Varpelis“	107	860	8,04			
11.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Rasa“	223	2.482	11,13			
12.	Marijampolės sav. Patašinės universalus daugiafunkcis centras	36	572	15,89			
	Iš viso:	2.112	21.225	10,05	1.838	20.607	11,21

(parengta konsultanto pagal ŠVIS duomenis)

2020/2021 m. m. vienam bendrojo ugdymo įstaigos ar jos skyriaus vaikui/mokiniui teko vidutiniškai 12,48 kv.m. įstaigos patalpų bendrojo ploto. Atskirų įstaigų situacija tuo metu buvo labai skirtinga – šis rodiklis svyravo tarp 6 ir 46 kv.m. vienam asmeniui. 2025/2026 m. m. rodiklio reikšmė siekė 11,12 kv.m. asmeniui. Nagrinėjamose patalpose ugdomų vaikų/mokinių skaičius sumažėjo 4,28 %, vienam vaikui tenkančių patalpų plotas sumažėjo 10,89 %.

Bendrojo ugdymo įstaigų patalpų panaudojimo efektyvumas

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas	Situacija 2020/2021 m. m.			Situacija 2025/2026 m. m.		
		Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Patalpų bendrasis plotas, kv.m.	Plotas vienam asmeniui, kv.m./mok.	Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Patalpų bendrasis plotas, kv.m.	Plotas vienam asmeniui, kv.m./mok.
1.	Marijampolės „Saulės“ pradinė mokykla	223	2.807	12,59	228	2.807	12,31
2.	Marijampolės „Smalsučio“ pradinė mokykla	121	2.461	20,34	-	-	-
3.	Marijampolės „Ryto“ pagrindinė mokykla	655	6.066	9,26	661	6.066	9,18
4.	Marijampolės sav. Sasnavos pagrindinė mokykla	107	4.955	46,31	-	-	-
5.	Marijampolės Rimanto Stankevičiaus progimnazija	618	4.649	7,52	669	4.649	6,95
6.	Marijampolės Jono	764	5.631	7,37	808	5.631	6,97

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas	Situacija 2020/2021 m. m.			Situacija 2025/2026 m. m.		
		Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Patalpų bendrasis plotas, kv.m.	Plotas vienam asmeniui, kv.m./mok.	Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Patalpų bendrasis plotas, kv.m.	Plotas vienam asmeniui, kv.m./mok.
	Totoraičio progimnazija						
7.	Marijampolės Petro Armino progimnazija	217	6.548	30,18	281	6.548	23,3
8.	Marijampolės „Šaltinio“ progimnazija	441	10.456	23,71	544	10.456	19,22
9.	Marijampolės sav. Želsvos progimnazija	96	1.601	16,68	81	1.601	19,77
10.	Marijampolės sav. Mokolų progimnazija	194	1.918	9,89	210	1.918	9,13
11.	Marijampolės Sūduvos gimnazija	690	6.252	9,06	705	6.252	8,87
12.	Marijampolės Rygiškių Jono gimnazija	776	7.639	9,84	876	7.639	8,72
13.	Marijampolės sav. Igliaukos Anzelmo Matučio gimnazija	212	2.033	9,59	216	2.033	9,41
14.	Marijampolės sav. Igliaukos Anzelmo Matučio gimnazijos ikimokyklinio ugdymo skyriai (kartu)	36	611	16,97	55	714	12,98
15.	Marijampolės sav. Liudvinavo Kazio Borutos gimnazija	228	4.997	21,92	253	4.997	19,75
16.	Marijampolės sav. Liudvinavo Kazio Borutos gimnazijos ikimokyklinio ugdymo skyrius	39	644	16,51	33	644	19,52
17.	Marijampolės sav. Liudvinavo Kazio Borutos gimnazijos Padovinio pagrindinio ugdymo skyrius	53	1.392	26,26	-	-	-

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas	Situacija 2020/2021 m. m.			Situacija 2025/2026 m. m.		
		Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Patalpų bendrasis plotas, kv.m.	Plotas vienam asmeniui, kv.m./mok.	Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Patalpų bendrasis plotas, kv.m.	Plotas vienam asmeniui, kv.m./mok.
18.	Marijampolės „Žiburėlio“ mokykla daugiafunkcis centras	145	1.248	8,61	103	1.248	12,12
19.	Marijampolės suaugusiųjų ir jaunimo mokymo centras (t. sk. Pataisos namų skyrius)	344	2.140	6,22	-	-	-

(parengta konsultanto pagal ŠVIS duomenis)

Mokyklų veiklos sąnaudos. 2020 metais vienam ikimokyklinio ugdymo įstaigose (be bendrojo ugdymo įstaigų, kuriose vykdomos ikimokyklinio ugdymo programos) ugdomam vaikui teko (žr. lent. žemiau) vidutiniškai 3,56 tūkst. Eur savivaldybės, valstybės biudžeto ir kitų finansavimo šaltinių asignavimų. Atskirų įstaigų situacija tuo metu buvo labai skirtinga – šis rodiklis svyravo tarp 2,10 ir 5,42 tūkst. Eur vienam vaikui. 2025 m. (planuojama) rodiklio reikšmė siekia 8,46 tūkst. Eur asmeniui, t.y. daugiau nei dvigubai nei 2020 metais.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų veiklos sąnaudos (biudžeto asignavimai)

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas	Situacija 2020 m. m.			Situacija 2025 m.		
		Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Metiniai asignavimai, tūkst. Eur	Suma vienam mokiniui, tūkst. Eur./mok.	Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Metiniai asignavimai, tūkst. Eur (planuojama suma 2025 m.)[32]	Suma vienam mokiniui, tūkst. Eur./mok.
1.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Ąžuoliukas“	193	772	4,00	1.838	15.544	8,46
2.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Želmenėliai“	204	429	2,10			
3.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Nykštukas“	213	853	4,00			
4.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Šypsenėlė“	217	809	3,73			
5.	Marijampolės vaikų darželis „Linelis“	70	-				
6.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Pasaka“	216	804	3,72			

[32] Pagal Marijampolės vaikų lopšelio-darželio biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaitoje pateiktus duomenis

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas	Situacija 2020 m. m.			Situacija 2025 m.		
		Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Metiniai asignavimai, tūkst. Eur	Suma vienam mokiniui, tūkst. Eur./mok.	Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Metiniai asignavimai, tūkst. Eur (planuojama suma 2025 m.)[32]	Suma vienam mokiniui, tūkst. Eur./mok.
7.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Rūta“	211	767	3,64			
8.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Šaltinėlis“	223	840	3,77			
9.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Vaivorykštė“	199	829	4,17			
10.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Varpelis“	107	477	4,46			
11.	Marijampolės vaikų lopšelis-darželis „Rasa“	223	741	3,32			
12.	Marijampolės sav. Patašinės universalus daugiafunkcis centras	36	195	5,42			
	Iš viso:	2.112	7.516	3,56	1.838	15.544	8,46

(parengta konsultanto pagal Marijampolės savivaldybės administracijos ir atskirų įstaigų duomenis)

2020 metais vienam bendrojo ugdymo įstaigose mokiniui teko (žr. lent. žemiau) vidutiniškai 2,65 tūkst. Eur savivaldybės, valstybės biudžeto ir kitų finansavimo šaltinių asignavimų. Atskirų įstaigų situacija tuo metu buvo labai skirtinga – šis rodiklis svyravo tarp 1,81 ir 9,29 tūkst. Eur vienam vaikui. 2025 m. (planuojama) rodiklio reikšmė siekia 4,66 tūkst. Eur asmeniui, t.y. beveik 76 % daugiau nei 2020 metais.

Pažymėtina, kad kai kuriose bendrojo ugdymo įstaigose yra vykdomos ir ikimokyklinio ugdymo programos. Šioms įstaigoms asignavimai ikimokykliniam ugdymui ir bendrajam ugdymui nurodomi bendrai.

Bendrojo ugdymo įstaigų veiklos sąnaudos (biudžeto asignavimai)

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas	Situacija 2020 m.			Situacija 2025		
		Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Metiniai asignavimai, tūkst. Eur	Suma vienam mokiniui, tūkst. Eur./mok.	Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Metiniai asignavimai, tūkst. Eur (planuojama suma 2025 m.)[33]	Suma vienam mokiniui, tūkst. Eur./mok.
1.	Marijampolės „Saulės“ pradinė mokykla	223	538	2,41	228	1.150	5,04
2.	Marijampolės „Smalsučio“	121	412	3,4	-	-	

[33] Pagal Marijampolės vaikų lopšelio-darželio biudžeto išlaidų sąmatos vykdymo ataskaitoje pateiktus duomenis

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas	Situacija 2020 m.			Situacija 2025		
		Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Metiniai asignavimai, tūkst. Eur	Suma vienam mokiniui, tūkst. Eur./mok.	Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Metiniai asignavimai, tūkst. Eur (planuojama suma 2025 m.)[33]	Suma vienam mokiniui, tūkst. Eur./mok.
	pradinė mokykla						
3.	Marijampolės „Ryto“ pagrindinė mokykla	655	1.308	2	661	2.890	4,37
4.	Marijampolės sav. Sasnavos pagrindinė mokykla	107	635	5,93	-	-	
5.	Marijampolės Rimanto Stankevičiaus progimnazija	618	1.317	2,13	669	2.768	4,14
6.	Marijampolės Jono Totoraičio progimnazija	764	1.716	2,25	808	3.043	3,77
7.	Marijampolės Petro Armino progimnazija	217	763	3,52	281	1.521	5,41
8.	Marijampolės „Šaltinio“ progimnazija	441	913	2,07	544	2.372	4,36
9.	Marijampolės sav. Želsvos progimnazija	96	470	4,9	81	805	9,94
10.	Marijampolės sav. Mokolų progimnazija	194	548	2,82	210	1.114	5,3
11.	Marijampolės Sūduvos gimnazija	690	1.676	2,43	705	2.952	4,19
12.	Marijampolės Rygiškių Jono gimnazija	776	1.700	2,19	876	3.321	3,79
13.	Marijampolės sav. Igliaukos Anzelmo Matučio gimnazija	232	896	3,86	251	1.771	7,06
14.	Marijampolės sav. Liudvinavo Kazio Borutos gimnazija	320	1.048	3,28	286	1.724	6,03
15.	Marijampolės „Žiburėlio“ mokykla daugiafunkcis centras	145	1.202	8,29	103	2.218	21,53
16.	Marijampolės suaugusiųjų ir jaunimo	344	622	1,81	-	-	

Eil. Nr.	Įstaigos pavadinimas	Situacija 2020 m.			Situacija 2025		
		Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Metiniai asignavimai, tūkst. Eur	Suma vienam mokiniui, tūkst. Eur./mok.	Mokinių skaičius, rugsėjo 1 d.	Metiniai asignavimai, tūkst. Eur (planuojama suma 2025 m.)[33]	Suma vienam mokiniui, tūkst. Eur./mok.
	mokymo centras (t. sk. Pataisos namų skyrius)						

(parengta konsultanto pagal Marijampolės savivaldybės administracijos ir atskirų įstaigų duomenis)

6. UGDYMO PROCESO RODIKLIŲ ANALIZĖ IR ĮVERTINIMAS

6.1. Marijampolės savivaldybės charakteristika

6.1.1. Dalyvavimas ugdymo procese

Dalyvavimo švietimo procese rodikliai parodo, kuri mokinių dalis ir pagal kokias programas mokosi bendrojo ugdymo ir neformaliojo švietimo mokyklose, mokinių lankomumą.

Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo aprėptis. Paskutiniais metais vaikų ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme dalis, palyginti su atitinkamo amžiaus vaikais (amžiaus grupė 0-5 metai), Marijampolės savivaldybėje išaugo nuo 67,09 % iki 74,33 %. Lyginant su Mažeikių rajono savivaldybe ir šalies vidurkiu, galima teigti, kad Marijampolės savivaldybėje ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo aprėptis yra gera.

Ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme dalyvaujančių vaikų (0-5 m.) dalis, %

	2020/2021 m. m.	2024/2025 m. m.
Lietuvos Respublika	65,01	72,36
Marijampolės sav.	67,09	74,33
Mažeikių r. sav.	66,92	75,07

(šaltinis: ŠVIS)

Mokyklos nelankantys mokyklinio amžiaus vaikai[34]. Mokyklinio amžiaus vaikų, nesimokančių mokykloje, skaičius tiek šalyje, tiek ir Marijampolės savivaldybėje labai mažėjo. Mokyklos nelankančių vaikų skaičius savivaldybėje palyginti nėra didelis – siekia 4,15 % nuo visų bendrojo ugdymo mokinių skaičiaus, tuo pačiu metu šalyje – 4,15 %, lyginamojoje Mažeikių rajono savivaldybėje – 4,29 %.

Mokyklinio amžiaus vaikai, nesimokantys mokykloje

	2020/2021 m.m.	2024/2025 m.m.
Lietuvos Respublika	17362	14376
Marijampolės sav.	437	272
Mažeikių r. sav.	391	271

(šaltinis: VDA)

Neformaliojo vaikų švietimo aprėptis. Paskutiniais metais neformaliojo švietimo galimybėmis mokykloje ir kitur besinaudojančių (dalyvaujančių būreliuose arba NVŠ) savivaldybės pavaldumo mokyklų mokinių dalis savivaldybėje ir šalyje praktiškai nepasikeitė, kai tuo pačiu laikotarpiu Mažeikių rajono savivaldybėje gerokai išaugo.

[34] Nesimokantis vaikas – neįregistruotas Mokinių registre 7–17 metų vaikas, kurio deklaruota gyvenamoji vieta yra atitinkamoje savivaldybėje, arba vaikas, įrašytas į gyvenamosios vietos neturinčių asmenų apskaitą pagal savivaldybę, kurioje gyvena.

Neformaliojo švietimo galimybėmis mokykloje ir kitur besinaudojančių mokinių dalis, %

	2020/2021 m. m.	2025/2026 m. m.
Lietuvos Respublika	63,15	63,20
Marijampolės sav.	59,50	59,50
Mažeikių r. sav.	55,27	68,73

(šaltinis: ŠVIS)

Šias tendencijas savivaldybėje lėmė ne tik NVŠ finansavimo apimtys, bet taip pat ir logistikos kliūtys[35] (kai nėra patogaus susisiekimo ar pavėžėjimo, tėvai mažiau registruoja vaikus į tokias veiklas). Situaciją iš dalies turėtų pagerinti Tyrimo vykdymo metu įgyvendinamas ES finansuojamas projektas „Visos dienos mokyklos erdvių sukūrimas ir pritaikymas Marijampolės savivaldybės pradinio ir pagrindinio ugdymo įstaigose“, kurio metu kurti ir (ar) atnaujinti 8 (aštuonių) pradinio bei pagrindinio ugdymo programas vykdančių švietimo įstaigų vidaus ir (ar) lauko infrastruktūrą, reikalingą visos dienos mokyklos veiklai vykdyti, aprūpinti reikiama įranga ir baldais.

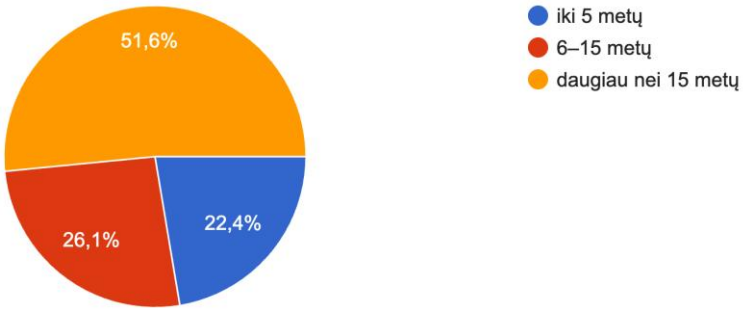
7. UGDYMO PROCESO SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ POREIKIŲ ANALIZĖ IR ĮVERTINIMAS

7.1. Marijampolės vaikų lopšelio darželio personalo poreikių analizė ir įvertinimas

7.1.1. Personalo apklausos rezultatai

7.1.1.1. Tyrimo metodologija

Kiekybinis nuomonės tyrimas atliktas 2025-08-25 – 2025-10-18. Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kaip švietimo įstaigų tinklo pertvarka paveikė konkrečios švietimo įstaigos organizacinę kultūrą. Tyrimas atliktas Marijampolės vaikų lopšelyje-darželyje. Tikslinė grupė – Marijampolės vaikų lopšelio-darželio personalas (pedagoginis, administracinis, pagalbinis). Apklausos anketą sudarė 24 teminiai klausimai. Tyrimo metu iš viso apklausta 161 respondentas.

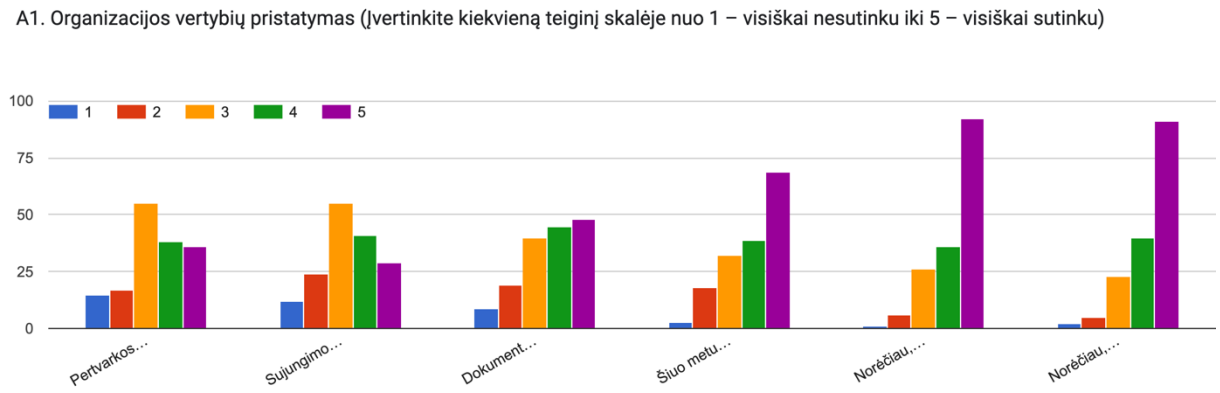


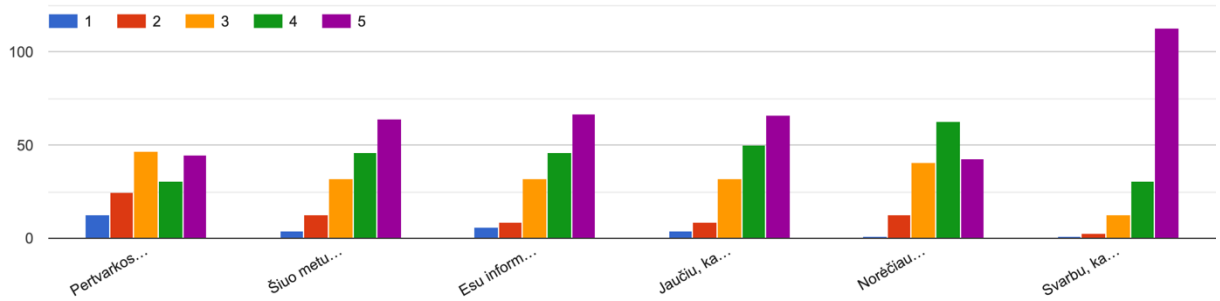
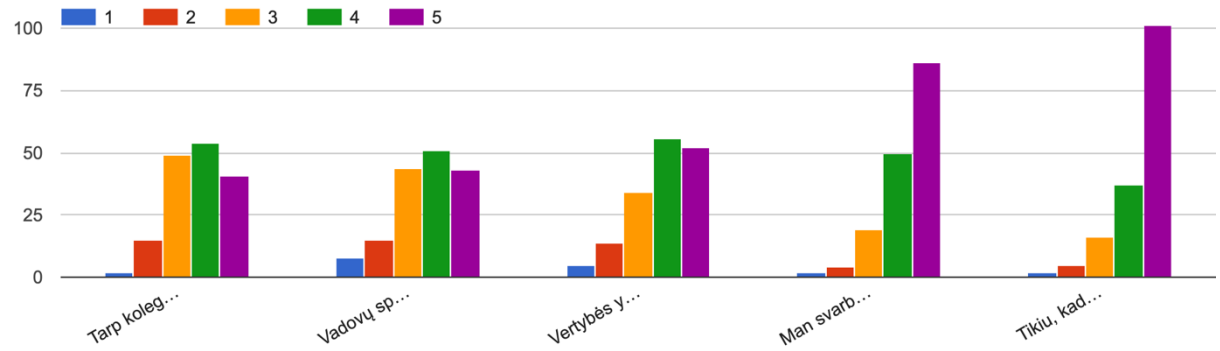
Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įstaigoje

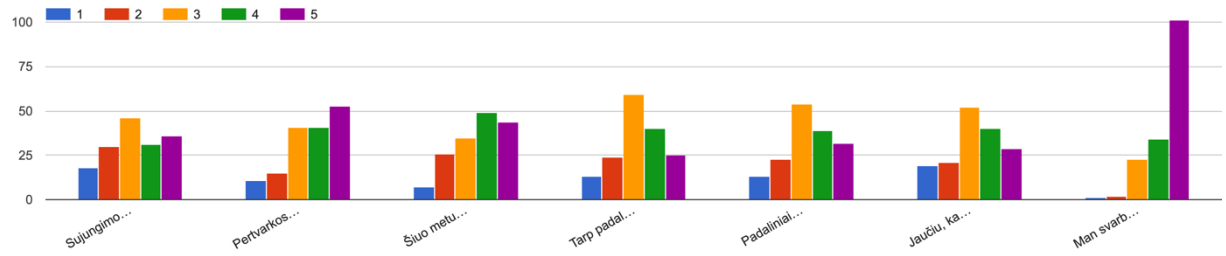
7.1.1.2. Tyrimo rezultatai

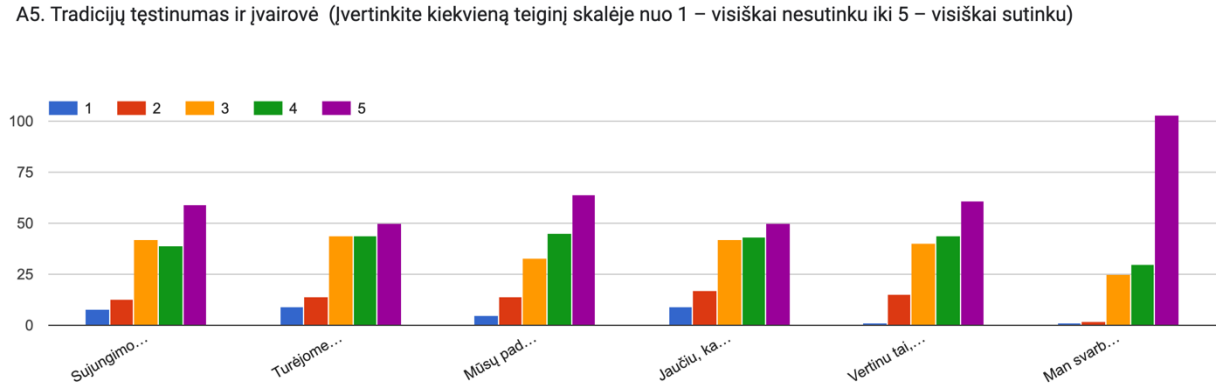
Žemiau lentelėje išnagrinėti respondentų atsakymai pagal kiekvieną tyrimo klausimą. Po lentele pateiktos iš apklausos rezultatų padarytos apibendrinančios išvados.

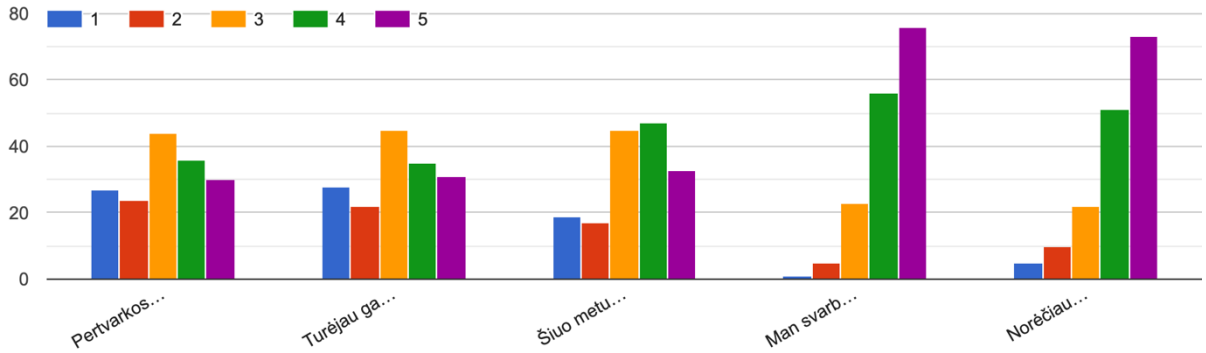
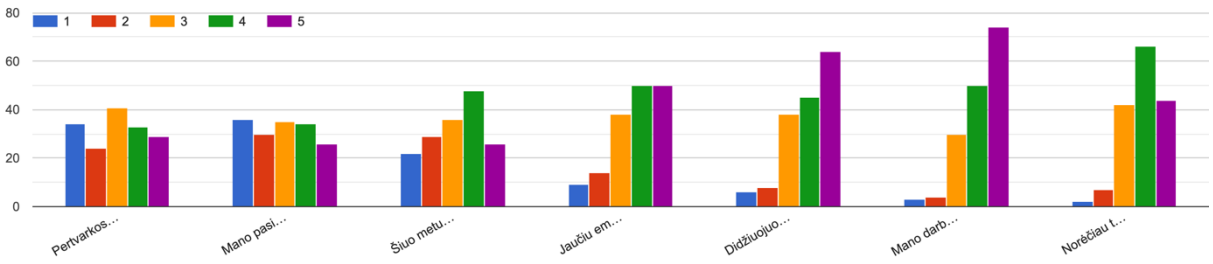
[35] Apie 19 % bendrojo ugdymo mokinių yra vežiojami į mokyklas.

Tyrimo tema, klausimas	Respondentų atsakymų apibendrinimas
A. ORGANIZACINĖ KULTŪRA IR TAPATUMAS	
A1. Organizacijos vertybių pristatymas	
	
1. Pertvarkos metu organizacijos vertybės buvo aiškiai pristatytos darbuotojų susirinkimuose.	**Didžioji dalis respondentų nesutiko, kad Pertvarkos metu organizacijos vertybės buvo aiškiai pristatytos darbuotojų susirinkimuose.** Darytina išvada, kad vertybėms tuo metu buvo skirtas mažesnis dėmesys, tuo metu atskirose ugdymo įstaigose nebuvo apie jas diskutuojama.
2. Sujungimo laikotarpiu vertybės buvo paaiškintos įvadiniuose ar informaciniuose pristatymuose.	**Didžioji dalis respondentų nesutiko, kad sujungimo laikotarpiu vertybės buvo paaiškintos įvadiniuose ar informaciniuose pristatymuose.** Papildant šią informaciją duomenimis iš kitų šaltinių, galima pridėti, kad sujungimo laikotarpiu tokių pristatymų trūko, didelė dalis darbuotojų buvo menkai informuoti.
3. Dokumentuose (strategijoje, veiklos planuose, vidaus taisyklėse) vertybės buvo aiškiai įvardytos.	Atsakydami į šį klausimą, respondentai **iš esmės sutiko**, kad veiklos dokumentuose Pertvarkos nuostatos, vertybės atsispindėjo.
4. Šiuo metu organizacijos vertybės yra nuosekliai pateikiamos vidinėje komunikacijoje (el. paštu, naujienlaiškiuose, pranešimuose).	Atsakydami į šį klausimą, respondentai **stipriai pritarė**, kad vidinėje komunikacijoje vertybės yra aiškiai pateikiamos. Nesutikusių dalis buvo labai nedidelė. Papildant šią informaciją duomenimis iš kitų šaltinių, galima pridėti, kad apklausos vykdymo metu naujosios įstaigos veikla jau buvo didžiąja dalimi normalizuota, komunikacijos procesas tarp jos administracijos ir personalo įgavęs tinkamas formas. Visa tai žymia dalimi gerino suteiktą įvertinimą.
5. Norėčiau, kad organizacijos vertybės būtų aiškiai siejamos su priimamais sprendimais.	Atsakydami į šį klausimą respondentai **ypač ryškiai išreiškė sutikimą**; nesutinkančių iš esmės nebuvo. Taigi įstaigos administracija vienu iš savo veiklos principų turėtų laikyti įstaigos tikslų ir realių sprendimų darną.
6. Norėčiau, kad vertybės būtų taikomos kaip gairės planuojant ugdymo procesą.	Atsakydami į šį klausimą respondentai **ypač ryškiai išreiškė sutikimą**; nesutinkančių iš esmės nebuvo. Taigi įstaigos administracija vienu iš savo veiklos principų turėtų laikyti įstaigos tikslų ir ugdymo proceso darną.
A2. Organizacijos tikslai	

Tyrimo tema, klausimas	Respondentų atsakymų apibendrinimas
A2. Organizacijos tikslai (Įvertinkite kiekvieną teiginį skalėje nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku) 	
8. Pertvarkos metu organizacijos tikslai buvo aiškiai pristatyti darbuotojams.	Didžioji dalis respondentų **iš esmės sutiko su teiginiu, tačiau sutikimas nėra labai ryškus**. Taigi matyti, kad Pertvarkos vykdymo metu didelė dalis darbuotojų neturėjo pakankamai informacijos apie organizacijos tikslus.
9. Šiuo metu žinau, kokių tikslų siekia organizacija.	Didžioji dalis respondentų **stipriai sutiko su teiginiu**. Papildant šią informaciją duomenimis iš kitų šaltinių, galima pridėti, kad apklausos vykdymo metu naujosios įstaigos veikla jau buvo didžiąja dalimi normalizuota, komunikacijos procesas buvo efektyvesnis.
10. Esu informuotas(-a), kaip mano veikla siejasi su organizacijos tikslais.	Didžioji dalis respondentų **stipriai sutiko su teiginiu**. Papildant šią informaciją duomenimis iš kitų šaltinių, galima pridėti, kad apklausos vykdymo metu naujosios įstaigos veikla jau buvo didžiąja dalimi pasiekusi planuotą būseną, personalo įtraukimas ir komunikacijos procesas buvo efektyvesnis.
11. Jaučiu, kad mano darbas iš tiesų prisideda prie bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo.	Didžioji dalis respondentų **stipriai sutiko su teiginiu**. Taigi matyti, kad pasibaigus Pertvarkos procesams, darbuotojai yra pakankamai gerai integruoti į įstaigos veiklą, teigiamai vertina savo vaidmenį ir atsakomybę.
12. Norėčiau aktyviau dalyvauti formuojant tikslus, kurie būtų prasmingi mūsų bendruomenei.	Didžioji dalis respondentų **sutiko su teiginiu, tačiau sutikimas nebuvo labai ryškus.** Matyti, kad iš esmės darbuotojai norėtų būti dalimi tikslų formavimo dalyviais ir prisidėti prie įstaigos plėtros.
13. Svarbu, kad tikslai būtų nuolat aptariami su darbuotojais.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu**. Taigi matyti, kad ir pasibaigus Pertvarkos procesams, darbuotojai labai norėtų žinoti, kas vyksta. Papildant šią informaciją duomenimis iš kitų šaltinių, galima pridėti, kad iki Pertvarkos vykdymo ir jai vykstant darbuotojai buvo menkai įtraukti į Pertvarkos procesą, silpnai informuoti apie Pertvarkos tikslus.
A3. Vertybių raiška kasdienėje veikloje A3. Vertybių raiška kasdienėje veikloje (Įvertinkite kiekvieną teiginį skalėje nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku) 	

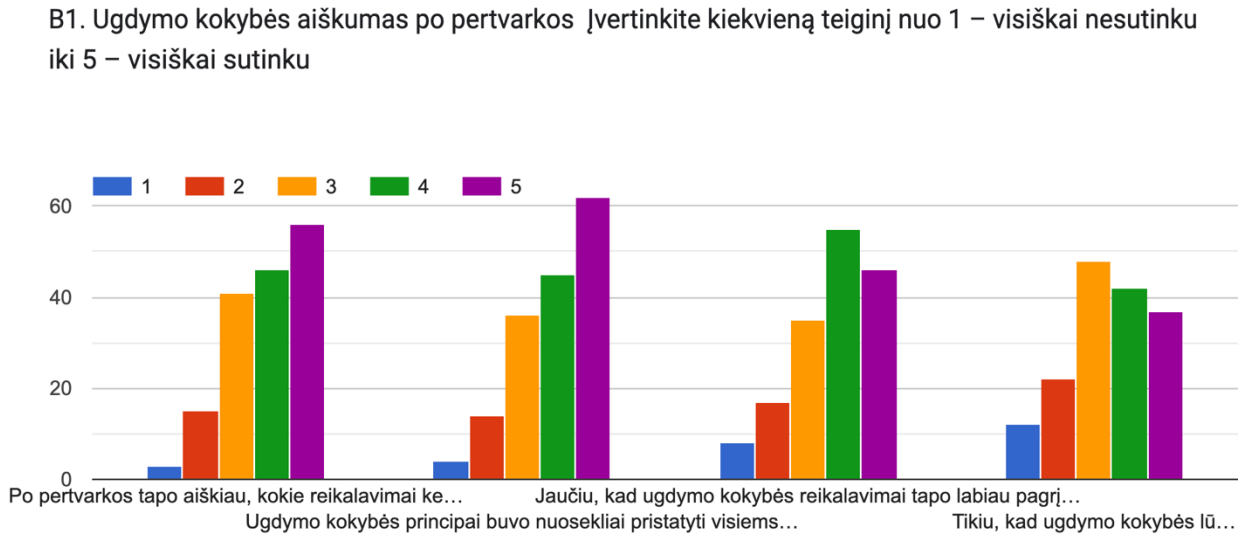
Tyrimo tema, klausimas	Respondentų atsakymų apibendrinimas
15. Tarp kolegų bendravime dažnai atsispindi pagarba, bendradarbiavimas ir kitos organizacijos deklaruojamos vertybės.	Didžioji dalis respondentų **sutiko su teiginiu, tačiau sutikimas nebuvo labai ryškus.** Matyti, kad iš esmės darbuotojų tarpusavio bendravimas yra pozityvus. Siekiant sustiprinti šį aspektą, reikalingas dažnesnis kasdienis dėmesys šioms vertybėms (jas viešai akcentuojant praktinėje kasdienėje veikloje, darbiniuose susirinkimuose ir pan.).
16. Vadovų sprendimuose pastebiu nuoseklų vertybių taikymą.	Didžioji dalis respondentų **sutiko su teiginiu, tačiau sutikimas nebuvo ryškus.** Matyti, kad iš esmės vadovų sprendimų vertinimas yra pozityvus. Siekiant sustiprinti šį aspektą, reikalingas dažnesnis kasdienis dėmesys aptarti vadovų sprendimus su darbuotojais (darbiniuose susirinkimuose ir pan.).
17. Vertybės yra aptariamos komandiniuose susitikimuose ar refleksijose.	Didžioji dalis respondentų **sutiko su teiginiu.** Matyti, kad darbuotojai patenkinti susirinkimuose aptariama informacija, tačiau šį aspektą reikalinga stiprinti. Siekiant sustiprinti šį aspektą, reikalingas dažnesnis kasdienis dėmesys šioms vertybėms (jas viešai akcentuojant darbiniuose susirinkimuose).
18. Man svarbu, kad vertybiniai principai būtų matomi visos organizacijos veikloje.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu**. Taigi matyti, darbuotojai labai norėtų jausti, kad deklaruojamos vertybės atsispindėtų kasdienybėje.
19. Tikiu, kad vertybių laikymasis padeda stiprinti bendrą organizacijos kultūrą.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu**. Taigi matyti, darbuotojai labai vertintų, jeigu deklaruojamos vertybės būtų įgyvendinamos kasdienėje veikloje, kas savo ruožtu sustiprintų organizacijos kultūrą, darbuotojų priklausymo organizacijai jausmą.
A4. Organizacinis bendrumas ir priklausymas A4. Organizacinis bendrumas ir priklausymas (Įvertinkite kiekvieną teiginį skalėje nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku)  	
21. Sujungimo metu jaučiausi įtrauktas(-a) į naujos organizacijos formavimą.	Didžioji dalis respondentų **neprieštaravo arba sutiko su teiginiu, tačiau sutikimas nebuvo ryškus.** Matyti, kad iš didžioji dalis darbuotojų Pertvarkos metu jautėsi stovį nuošalyje, neįtraukti į procesus.
22. Pertvarkos metu buvo siekiama išlaikyti mano padalinio ar buvusios įstaigos kultūrinius bruožus.	Didžioji dalis respondentų **sutiko su teiginiu.** Matyti, kad nors Pertvarka sumažino aprūpinimo skirtumus tarp skyrių, tam tikras skyrių kultūrinis savitumas išliko (kadangi išliko dauguma darbuotojų, kurie tą kultūrinį savitumą ir kūrė). Papildant šią informaciją duomenimis iš kitų šaltinių, galima pridėti, kad fokus grupės interviu metu darbuotojai pažymėjo, kad tas kultūrinis savitumas ir toliau bus išlaikomas, tam atitinkamai prisitaikant infrastruktūra.
23. Šiuo metu jaučiu, kad priklausau visai organizacijai, o ne tik savo padaliniui.	Didžioji dalis respondentų **sutiko su teiginiu, tačiau sutikimas nebuvo stipriai išreikštas.** Matyti, kad darbuotojai pamažu ima jaustis bendros struktūros dalimi, tačiau jiems trūksta to priklausymo išraiškų kasdienėje veikloje (bendrų veiklų tarp padalinių vykdymo, vizitų ar pan.).
24. Tarp padalinių vyrauja atviras ir konstruktyvus bendravimas.	Didžioji dalis respondentų **atsakė neutraliai.** Matyti, kad didžioji dalis darbuotojų dar menkai bendrauja su kitais padaliniais, nesijaučia vienos organizacijos dalimi, juntamas tam tikras atsargumas ir pan. Siekiant sustiprinti šį aspektą, reikalingas dažnesnis bendrų veiklų tarp padalinių įgyvendinimas, kad formuotųsi ir stiprėtų skirtingų padalinių darbuotojų tarpusavio profesiniai santykiai.
25. Padaliniai linkę bendradarbiauti ir dalintis informacija.	Didžioji dalis respondentų **atsakė neutraliai.** Matyti, kad didžioji dalis darbuotojų dar menkai bendradarbiauja su kitais padaliniais, nesijaučia

Tyrimo tema, klausimas	Respondentų atsakymų apibendrinimas
	vienos organizacijos dalimi ir pan. Siekiant sustiprinti šį aspektą, reikalingas dažnesnis bendrų veiklų tarp padalinių įgyvendinimas, kad formuotųsi ir stiprėtų skirtingų padalinių darbuotojų tarpusavio profesiniai santykiai.
26. Jaučiu, kad tarp padalinių egzistuoja abipusis palaikymas.	Didžioji dalis respondentų **atsakė neutraliai.** Matyti, kad didžioji dalis darbuotojų dar menkai bendrauja su kitais padaliniais, nesijaučia vienos organizacijos dalimi ir pan. Tą net galima laikyti buvusio tarpusavio „lenktyniavimo“ pasekme. Siekiant sustiprinti šį aspektą, reikalingas dažnesnis bendrų veiklų tarp padalinių įgyvendinimas, kad formuotųsi ir stiprėtų skirtingų padalinių darbuotojų tarpusavio profesiniai santykiai, atitinkamai atsiras abipusis palaikymas
27. Man svarbu, kad organizacija išlaikytų vieningą identitetą, kartu gerbdama kiekvieno padalinio savitumą.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu**. Taigi matyti, darbuotojai labai vertintų, jeigu organizacija turėtų bendrą įvaizdį, tačiau ir padaliniai neprarastų savo (kultūrinio) savitumo.
A5. Tradicijų tęstinumas ir įvairovė	
	
28. Sujungimo laikotarpiu buvo sudarytos sąlygos išsaugoti svarbiausias mūsų padalinio tradicijas.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu**. Taigi matyti, kad darbuotojai labai vertintų, jeigu būtų sudarytos sąlygos išsaugoti svarbiausias buvusių padalinio tradicijas.
29. Turėjome galimybę pasiūlyti, kurias veiklas ar simbolius verta tęsti naujoje struktūroje.	Respondentai didžiąja dalimi **sutiko su teiginiu,** tačiau įsitikinimas nebuvo stipriai išreikštas.
30. Mūsų padalinio tradicijos išliko organizacijos veikloje.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu**. Taigi matyti, kad padaliniai išsaugojo savo tapatybę, tradicijos (veiklų ir renginių pobūdis) išliko ir naujoje struktūroje.
31. Jaučiu, kad mūsų tradicijos yra pripažįstamos ir gerbiamos visos organizacijos kontekste.	Respondentai **sutiko su teiginiu**. Visgi matyti, kad galimai padaliniai nėra užtikrinti, kad jų vertybės yra pripažįstamos ir gerbiamos, todėl šį aspektą reikalinga stiprinti, dažniau kasdienėje veikloje išryškinant tiek atskiro padalinio tradicijas, tiek išryškinant atskiro padalinio svarbią vietą visoje organizacijoje.
32. Vertinu tai, kad kultūrinė įvairovė tarp padalinių organizacijoje yra palaikoma.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojai (prisiminkime, kad didžiąja dalimi – tai pedagoginis personalas) nori išsaugoti kultūrinę įvairovę naujoje organizacijoje, todėl šis aspektas turi būti puoselėjamas.
33. Man svarbu, kad būtų išlaikyta pagarba skirtingų padalinių tapatumui ir tradicijoms.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojai nori išsaugoti savo padalinio kultūrinį tapatumą naujoje organizacijoje, todėl šis aspektas turi būti puoselėjamas.
A6. Bendrystės ir tarpusavio ryšių stiprinimas	

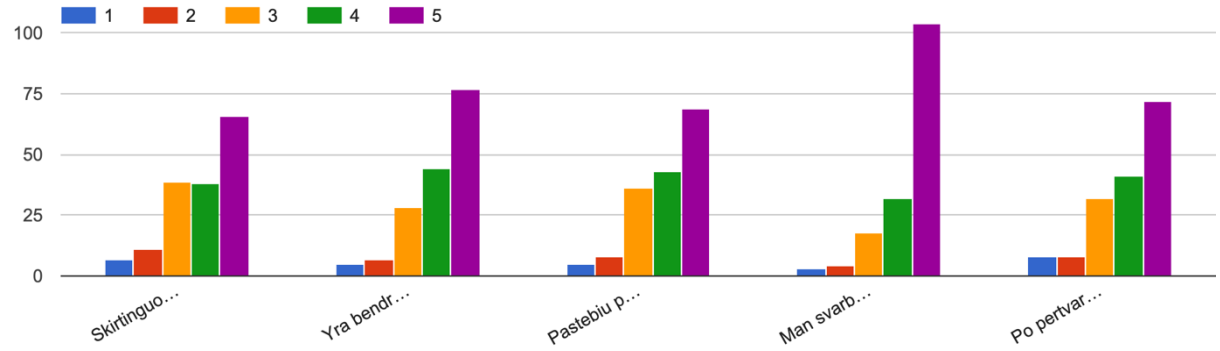
Tyrimo tema, klausimas	Respondentų atsakymų apibendrinimas
A6. Bendrystės ir tarpusavio ryšių stiprinimas (Įvertinkite kiekvieną teiginį skalėje nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku) 	
34. Pertvarkos metu buvo organizuojami susitikimai, skirti padalinių bendrumui stiprinti.	Respondentai didžiąja dalimi **sutiko su teiginiu,** tačiau įsitikinimas nebuvo stipriai išreikštas, daug buvo neutraliai atsakiusiųjų. Darytina išvada, kad Pertvarkos metus tam nebuvo skiriamas didelis dėmesys.
35. Turėjau galimybę bendradarbiauti su kitų padalinių darbuotojais bendrose veiklose ar projektuose.	Respondentai didžiąja dalimi **sutiko su teiginiu,** tačiau įsitikinimas nebuvo stipriai išreikštas, daug buvo neutraliai atsakiusiųjų. Darytina išvada, kad anksčiau tarp padalinių nebuvo daug bendrų veiklų ar projektų.
36. Šiuo metu jaučiu, kad ryšiai tarp padalinių yra sustiprėję.	Respondentai didžiąja dalimi **labiau sutiko su teiginiu,** nei ankstesniuose dviejuose klausimuose. Visgi įsitikinimas nebuvo stipriai išreikštas, daug buvo neutraliai atsakiusiųjų. Darytina išvada, kad apklausos vykdymo metu ryšiai tarp padalinių dar nebuvo stiprūs, dar nėra daug bendrų veiklų ar projektų.
37. Man svarbu, kad būtų tęsiamos bendros iniciatyvos, stiprinančios bendruomeniškumą.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojai nori stiprinti bendruomeniškumą organizacijoje, todėl šis aspektas turi būti puoselėjamas, vykdant bendras veiklas, projektus ar pan.
38. Norėčiau daugiau bendrų susitikimų, renginių ar švenčių visiems padaliniams.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojai nori stiprinti bendruomeniškumą organizacijoje, todėl šis aspektas turi būti puoselėjamas, vykdant bendrus renginius.
A7. Dalyvavimas ir emocinis ryšys A7. Dalyvavimas ir emocinis ryšys (Įvertinkite kiekvieną teiginį skalėje nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku) 	
39. Pertvarkos laikotarpiu turėjau galimybę išsakyti nuomonę ir siūlymus apie vykstančius pokyčius.	Respondentai didžiąja dalimi **sutiko su teiginiu,** tačiau įsitikinimas nebuvo stipriai išreikštas, daug buvo neigiamai arba neutraliai atsakiusiųjų. Darytina išvada, kad Pertvarkos metu tam nebuvo skiriamas didelis dėmesys.
40. Mano pasiūlymai ar įžvalgos buvo išklausyti ir svarstomi.	Respondentai didžiąja dalimi **sutiko su teiginiu,** tačiau įsitikinimas nebuvo stipriai išreikštas, daug buvo neigiamai arba neutraliai atsakiusiųjų. Darytina išvada, kad Pertvarkos metu tam nebuvo skiriamas didelis dėmesys.

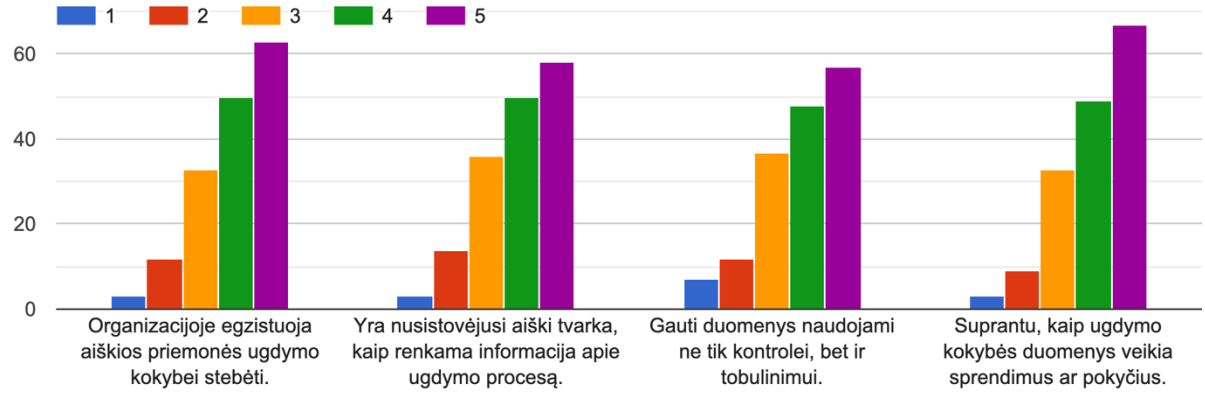
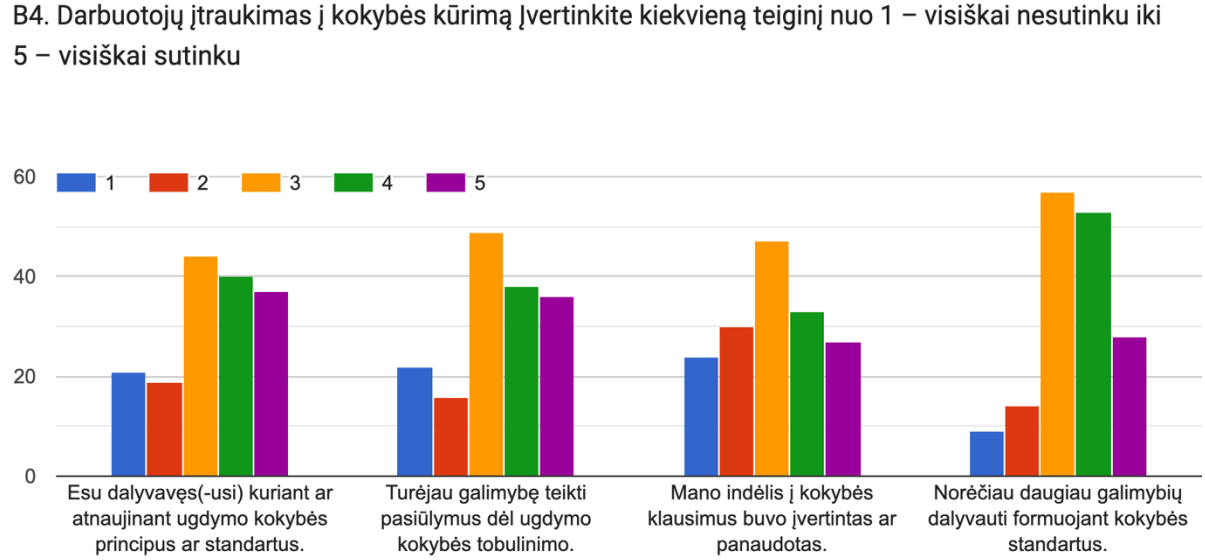
Tyrimo tema, klausimas	Respondentų atsakymų apibendrinimas
41. Šiuo metu jaučiu, kad mano nuomonė yra girdima ir vertinama.	Respondentai didžiąja dalimi **sutiko su teiginiu,** įsitikinimas ja buvo stipresnis, nei per Pertvarką. Darytina išvada, kad po Pertvarkos tam yra skiriamas didesnis dėmesys, tačiau nepakankamas (labai pritariančių vis dar nėra daug).
42. Jaučiu emocinį ryšį su organizacija – jos sėkmė ir atmosfera man rūpi.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojai turi stiprų ryšį su organizacija (prisiminkime, kad dauguma čia dirba daugiau nei penkiolika metų), jos atmosfera jiems rūpi. Tą verta tinkamai panaudoti organizacijos mikroklimatui gerinti.
43. Didžiuojuosi būdamas (-a) šios organizacijos dalimi.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams yra labai svarbus priklausymas organizacijai, todėl čia yra itin aktualus komandos dvasios ir bendrystės palaikymo elementas.
44. Mano darbas šioje organizacijoje man atrodo prasmingas.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams yra labai svarbus priklausymas organizacijai, todėl čia yra itin aktualus komandos dvasios ir bendrystės palaikymo elementas.
45. Norėčiau turėti daugiau galimybių dalyvauti priimant sprendimus, susijusius su organizacijos veikla.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu,** todėl reikalinga ieškoti būdų ir formų, kaip darbuotojai galėtų labiau dalyvauti priimant sprendimus.
Atviri klausimai	
46. Ką šiuo metu laikote stipriausia organizacinės kultūros dalimi?	Atsakydami į šį klausimą, respondentai dažniausiai pažymėjo šiuos organizacinės kultūros elementus: tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą; skyrių savitumą ir kultūros tradicijų puoselėjimą.
47. Kokias kultūros ar bendrystės sritis, Jūsų nuomone, būtų svarbiausia stiprinti?	Atsakydami į šį klausimą, respondentai taip pat dažniausiai pažymėjo tarpusavio bendravimą ir bendradarbiavimą; skyrių savitumą ir kultūros tradicijų puoselėjimą.
B. UGDYMO KOKYBĖ IR PROFESINIAI STANDARTAI	

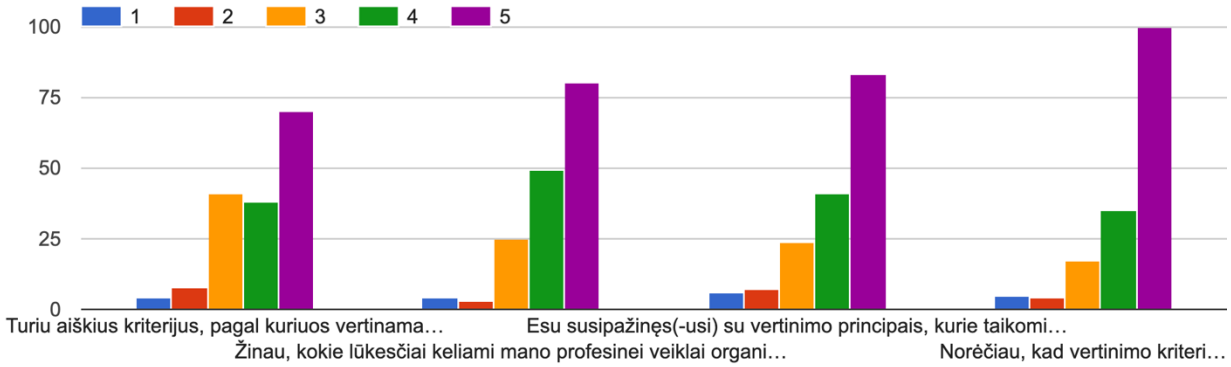
B1. Ugdymo kokybės aiškumas po pertvarkos

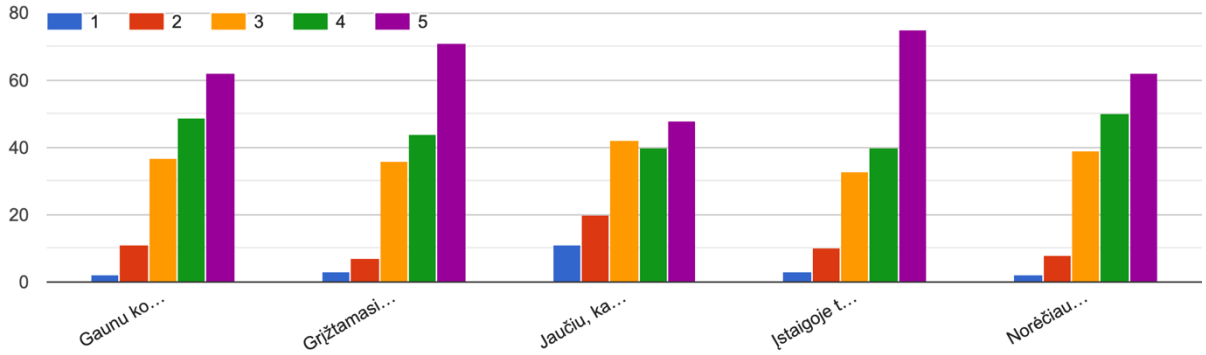
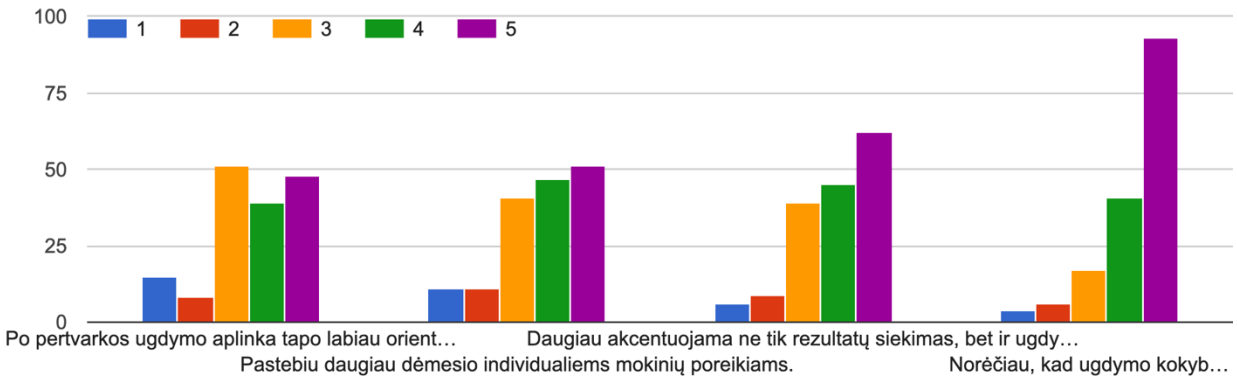


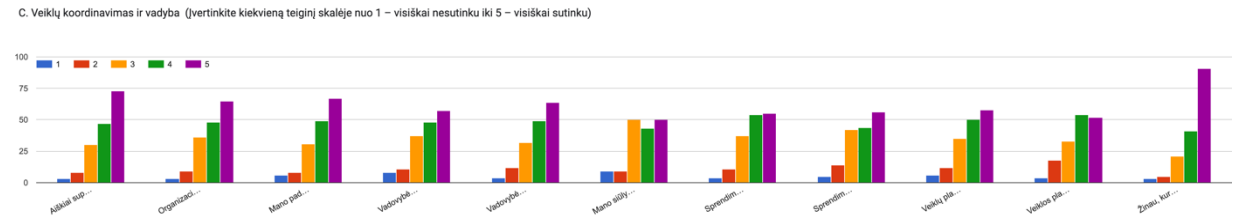
48. Po pertvarkos tapo aiškiau, kokie reikalavimai keliami ugdymo kokybei.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams po Pertvarkos tapo gerokai aiškiau, kokie reikalavimai keliami. Tą galima laikyti vienu iš Pertvarkos teigiamų bruožų.
49. Ugdymo kokybės principai buvo nuosekliai pristatyti visiems darbuotojams.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams po Pertvarkos gerokai aiškiau, kokie ugdymo kokybės principai. Tą galima laikyti vienu iš Pertvarkos teigiamų bruožų.
50. Jaučiu, kad ugdymo kokybės reikalavimai tapo labiau pagrįsti ir nuoseklūs.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams po Pertvarkos gerokai aiškiau dėl ugdymo kokybės reikalavimų pagrįstumo. Tą galima laikyti vienu iš Pertvarkos teigiamų bruožų.

Tyrimo tema, klausimas	Respondentų atsakymų apibendrinimas
51. Tikiu, kad ugdymo kokybės lūkesčiai dabar yra labiau suderinti su realiomis darbo sąlygomis.	Respondentai didžiąja dalimi **sutiko su teiginiu,** tačiau įsitikinimas nebuvo stipriai išreikštas. Darytina išvada, kad apklausos tyrimo metu didelei daliai pedagoginių darbuotojų suderinamumas yra abejotinas, taigi šį aspektą reikalinga stiprinti.
B2. Bendri ugdymo kokybės principai organizacijoje B2. Bendri ugdymo kokybės principai organizacijoje Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku  	
5. Skirtinguose padaliniuose taikomi tie patys ugdymo kokybės principai.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams po Pertvarkos tapo gerokai aiškiau, kokie reikalavimai kokybei keliami. Papildant šią informaciją duomenimis iš fokus grupės interviu, galiam pažymėti, kad šis aspektas buvo pastebėtas daugumos interviu dalyvių. Tą galima laikyti vienu iš Pertvarkos teigiamų bruožų.
6. Yra bendras organizacijos požiūris į tai, kas laikoma kokybišku ugdymu.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams po Pertvarkos tapo gerokai aiškiau, kokie reikalavimai kokybei keliami.
7. Pastebiu pastangas siekti metodinės vienovės tarp padalinių.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams po Pertvarkos tapo gerokai aiškiau, kokie reikalavimai kokybei keliami, matomos kokybės standartizavimo pastangos.
8. Man svarbu, kad ugdymo kokybė būtų užtikrinama vienodai visose ugdymo vietose.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams yra svarbu, kad po Pertvarkos visuose skyriuose ugdymo kokybė būtų vienoda. tapo gerokai aiškiau, kokie reikalavimai kokybei keliami, matomos kokybės standartizavimo pastangos.
B3. Kokybės stebėsena ir vertinimo sistema	

Tyrimo tema, klausimas	Respondentų atsakymų apibendrinimas
B3. Kokybės stebėsena ir vertinimo sistema Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku 	
9. Organizacijoje egzistuoja aiškios priemonės ugdymo kokybei stebėti.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams yra žinoma, kokia turi būti ugdymo kokybė, kaip ji stebima ir pan.
10. Yra nusistovėjusi tvarka, kaip renkama informacija apie ugdymo procesą.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams yra žinoma, kokie duomenys ir kaip renkami apie ugdymo procesą.
11. Gauti duomenys naudojami ne tik kontrolei, bet ir tobulinimui.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams yra žinoma, kokie duomenys ir kaip naudojami ugdymo procesui tobulinti.
12. Suprantu, kaip ugdymo kokybės duomenys veikia sprendimus ar pokyčius.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams yra gerai suprantama, kad duomenys yra naudojami priimant sprendimus dėl veiklos tobulinimo.
B4. Darbuotojų įtraukimas į kokybės kūrimą 	
13. Esu dalyvavęs(-usi) kuriant ar atnaujinant ugdymo kokybės principus ar standartus.	Respondentai **sutiko su teiginiu,** tačiau matyti, jog kai kuriems nėra visiškai aišku, ar jų dalyvavimas padėjo atnaujinti standartus ar kokybės principus.

Tyrimo tema, klausimas	Respondentų atsakymų apibendrinimas
14. Turėjau galimybę teikti pasiūlymus dėl ugdymo kokybės tobulinimo.	Respondentai **sutiko su teiginiu,** tačiau matyti, jog kai kuriems nėra visiškai aišku, ar jų pasiūlymai padėjo patobulinti ugdymo kokybę.
15. Mano indėlis į kokybės klausimus buvo įvertintas ar panaudotas.	Respondentai **silpnai sutiko su teiginiu.** Matyti, jog didelės dalies darbuotojų indėlio panaudojimas buvo minimalus arba jis iš viso liko nepanaudotas.
16. Norėčiau daugiau galimybių dalyvauti formuojant kokybės standartus.	Respondentai **silpnai sutiko su teiginiu.** Matyti, jog didelė dalis darbuotojų nenorėtų dalyvauti formuojant kokybės standartus.
B5. Darbo kokybės vertinimo kriterijai	
B5. Darbo kokybės vertinimo kriterijai Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku  	
17. Turiu aiškius kriterijus, pagal kuriuos vertinamas mano ugdymo darbas.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams yra gerai žinomi kriterijai. Tai suprantama, kadangi ši sritis yra reglamentuota nacionaliniu lygmeniu.
18. Žinau, kokie lūkesčiai keliami mano profesinei veiklai organizacijoje.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams yra gerai žinomi lūkesčiai jų profesinei veiklai. Tai suprantama, kadangi ši sritis yra reglamentuota nacionaliniu lygmeniu, dauguma personalo dirba įstaigoje jau daug metų.
19. Esu susipažinęs(-usi) su vertinimo principais, kurie taikomi visiems mokytojams.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams yra gerai žinomi lūkesčiai jų profesinei veiklai. Tai suprantama, kadangi ši sritis yra reglamentuota nacionaliniu lygmeniu, dauguma personalo dirba įstaigoje jau daug metų.
20. Norėčiau, kad vertinimo kriterijai būtų labiau susieti su praktine kasdienybe, o ne formaliais dokumentais.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams norėtųsi ne tik kiekybinio, bet ir kokybinio savo kasdienės veiklos įvertinimo.
B6. Grįžtamasis ryšys apie ugdymą	

Tyrimo tema, klausimas	Respondentų atsakymų apibendrinimas
B6. Grįžtamasis ryšys apie ugdymą Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku 	
21. Gaunu konstruktyvų grįžtamąjį ryšį apie savo ugdymo veiklą.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams yra gerai žinomi būdai, kaip jie gauna grįžtamąjį ryšį. Galima daryti išvadą, kad jiems ši informacija apie jų veiklą yra tinkama.
22. Grįžtamasis ryšys padeda man tobulinti savo mokymą.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams yra gerai žinomi būdai, kaip jie gauna grįžtamąjį ryšį. Galima daryti išvadą, kad jiems ši informacija apie jų veiklą yra tinkama.
23. Jaučiu, kad į mano darbo stebėjimą žiūrima kaip į tobulėjimo, o ne kontrolės priemonę.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu**. Visgi matyti, kad daliai darbuotojų atrodo, kad stebėjimas yra labiau kaip kontrolės priemonė. Tokį požiūrį galima keisti, tinkamai pristatant stebėjimą (pvz., prieš stebėjimą akcentuojant, kad tai nėra vertinimas, o būdas pamatyti, kaip galima geriau padėti vaikams augti), tinkamai įgyvendinant stebėjimo procesą (pvz., įtraukiant mokytojus į procesą – leidžiant pasirinkti stebėjimo temą ir būdą, panaudojant savistabą arba pan.; rengiant reflesinį pokalbį po stebėjimo, o ne stebėjimo ataskaitą; dalinantis geraja patirtimi ir t.t.)
24. Norėčiau dažniau gauti atvirą, profesionalų ir konkretų grįžtamąjį ryšį.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad darbuotojams norėtųsi gauti grįžtamąjį ryšį, tik svarbu tinkamai tą grįžtamąjį ryšį suteikti.
B7. Vaiko gerovės ir kokybės santykis	
B7. Vaiko gerovės ir kokybės santykis Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo 1 – visiškai nesutinku iki 5 – visiškai sutinku 	

Tyrimo tema, klausimas	Respondentų atsakymų apibendrinimas
25. Po pertvarkos ugdymo aplinka tapo labiau orientuota į vaiko gerovę.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad daugumai darbuotojų yra akivaizdi Pertvarkos teigiama įtaka vaikų ugdymo aplinkai. Čia reikia pažymėti, kad lygiagrečiai su Pertvarka buvo vykdomi darželių modernizavimo projektai; įgyvendinus centralizavimo procesus visi darželio skyriai yra aprūpinami vienodai, tai iš esmės aprūpinimo skirtumų nebeliko.
26. Pastebiu daugiau dėmesio individualiems mokinių poreikiams.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad daugumai darbuotojų yra akivaizdi Pertvarkos teigiama įtaka vaikų individualių poreikių tenkinimui. Reikia pažymėti, kad lygiagrečiai su Pertvarka buvo vykdomi darželių modernizavimo projektai, kurių metu buvo įkurti reikiami nusiramino kambariai ir (arba) vykdytos kitos priemonės SUP turintiems vaikams.
27. Daugiau akcentuojama ne tik rezultatų siekimas, bet ir ugdymo proceso kokybė.	Respondentai **stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad daugumai darbuotojų yra akivaizdi Pertvarkos teigiama įtaka ugdymo proceso kokybei.
28. Norėčiau, kad ugdymo kokybė būtų matuojama ne tik pasiekimais, bet ir mokinių patirtimi bei augimu.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad daugumai darbuotojų yra aktualus mokinių patirties ir augimo pažangos kokybinis vertinimas.
Atviri klausimai	
29. Kas, Jūsų manymu, šiuo metu labiausiai stiprina ugdymo kokybę organizacijoje?	Atsakydami į šį klausimą, respondentai dažniausiai akcentavo profesinį bendradarbiavimą su kolegomis, pedagogų kvalifikacijos kėlimą.
30. Kuriose srityse ugdymo kokybė galėtų būti toliau stiprinama ar tobulinama?	Atsakydami į šį klausimą, respondentai dažniausiai akcentavo aplinkos pritaikymą, ugdymo priemonių atnaujinimą, profesinį bendradarbiavimą, didesnį dėmesį vaikams.
C VEIKLŲ KOORDINAVIMAS IR VADYBA	
	
1. Aiškiai suprantu organizacijos struktūrą, pavaldumo ryšius ir atsakomybių pasiskirstymą	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad po Pertvarkos daugumai darbuotojų yra aiški struktūra, atsakomybės.
2. Organizacijoje aiškiai apibrėžtos atsakomybės tarp skirtingų padalinių.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad po Pertvarkos daugumai darbuotojų yra aiški struktūra, atsakomybių pasiskirstymas tarp padalinių.
3. Mano padalinys gauna pakankamai informacijos apie svarbiausius organizacijos sprendimus ir veiklas.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad po Pertvarkos daugumai darbuotojų yra žinoma svarbiausia informacija apie organizacijos sprendimus ir veiklas.
4. Vadovybės komunikacija su darbuotojais yra sklandi.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad po Pertvarkos daugumai darbuotojų atrodo, kad vadovybės komunikacija yra tinkamai vykdoma.
5. Vadovybės informacija pasiekia darbuotojus laiku.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad po Pertvarkos daugumai darbuotojų atrodo, kad vadovybės komunikacija yra tinkamai vykdoma.
6. Mano siūlymai ar pastabos dėl darbo organizavimo yra išklausomi.	Respondentai **sutiko su teiginiu**. Matyti, kad po Pertvarkos daugumai darbuotojų atrodo, kad vadovybė jų pasiūlymų išklauso.
7. Sprendimai dėl kasdienės veiklos yra priimami efektyviai.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad po Pertvarkos daugumai darbuotojų atrodo, kad kasdienės veiklos sprendimai yra priimami efektyviai.
8. Sprendimų priėmimo procesas organizacijoje yra skaidrus.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad po Pertvarkos daugumai darbuotojų atrodo, kad kasdienės veiklos sprendimai yra priimami skaidriai.

Tyrimo tema, klausimas	Respondentų atsakymų apibendrinimas
9. Veiklų planavimas yra koordinuotas tarp padalinių.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad po Pertvarkos daugumai darbuotojų atrodo, kad veiklų koordinavimas yra vykdomas pakankamai efektyviai.
10. Veiklos planavimas vyksta pakankamai iš anksto, kad būtų galima tinkamai pasiruošti.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad po Pertvarkos daugumai darbuotojų atrodo, kad veiklų planavimas yra vykdomas tinkamu laiku.
11. Žinau, kur ir kaip galiu kreiptis, jei kyla problemų ar nesusipratimų darbinėje veikloje.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad po Pertvarkos dauguma darbuotojų gerai žino, kur gali kreiptis, kas jiems gali padėti. Taigi organizacinė struktūra ir atsakomybės yra visiems suprantamos.
D PRIKLAUSYMO JAUSMAS, EMOCINĖ SAVIJAUTA IR MOTYVACIJA	
	
1. Po pertvarkos mano motyvacija dirbti šioje organizacijoje padidėjo.	Respondentai **silpnai sutiko su teiginiu,** daug buvo atsakiusiųjų neutraliai. Darytina išvada, kad darbuotojams dar kyla nemažai abejonių, ar jiems verta likti dirbti naujoje struktūroje. Šį aspektą reikalinga tobulinti, stiprinant emocinį saugumą; įtraukiant į sprendimus ir tuo būdu didinant priklausymo jausmą; dažniau padėkojant, pastebint ir įvertinant; suteikiant profesinio tobulėjimo galimybes ir pan.
2. Jaučiu, kad mano darbas yra organizacijos vertinamas.	Respondentai **sutiko su teiginiu,** tačiau daug buvo atsakiusiųjų neutraliai. Darytina išvada, kad darbuotojams dar kyla nemažai abejonių, ar juos organizacija įvertina. Šį aspektą reikalinga tobulinti, įtraukiant į sprendimų priėmimą; dažniau padėkojant, pastebint, įvertinant ir pan.
3. Jaučiu, kad mano atliekamas darbas yra prasmingas.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad dauguma darbuotojų gerai supranta savo darbo prasmę.
4. Turiu galimybių dalyvauti profesinio tobulėjimo veiklose.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad dauguma darbuotojų turi galimybę dalyvauti tobulėjimo veiklose.
5. Galiu inicijuoti naujas idėjas ar veiklas savo darbinėje srityje.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad dauguma darbuotojų turi galimybę generuoti ir inicijuoti naujas idėjas ar veiklas.
6. Tikiu savo vadovu(-e) ir pasitikiu jo/jos sprendimais.	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad dauguma darbuotojų pasitiki skyriaus vedėjo ar administracijos vadovų sprendimais, sutarimas tarp šių pusių yra..
7. Jaučiu, kad mano vadovas(-ė) manimi pasitiki kaip specialistu(-e).	Respondentai **labai stipriai sutiko su teiginiu**. Matyti, kad dauguma darbuotojų jaučia turį pasitikėjimą.
8. Pertvarka buvo įgyvendinta su pagarba darbuotojams ir etišku požiūriu.	Respondentai **sutiko su teiginiu,** tačiau daug buvo atsakiusiųjų neutraliai. Darytina išvada, kad darbuotojai mato, jog su jais ne visai tinkamai buvo elgiamasi Pertvarkos metu.
9. Pertvarka turėjo įtakos mano profesiniam tapatumui	Respondentai **sutiko su teiginiu,** tačiau palyginti daug buvo atsakiusiųjų neutraliai. Darytina išvada, kad Pertvarka didelės įtakos profesiniam tapatumui neturėjo.
10. Mano emocinė savijauta darbe išliko stabili arba pagerėjo po organizacinių pokyčių.	Respondentai **sutiko su teiginiu,** tačiau palyginti daug buvo atsakiusiųjų neutraliai. Darytina išvada, kad darbuotojai mato, jog su jais ne visai tinkamai buvo elgiamasi Pertvarkos metu.
E. ATVIRI KLAUSIMAI	
1. Kokius didžiausius teigiamus pokyčius patyrėte po reorganizacijos?	Atsakydami į klausimą respondentai pažymėjo tokius aspektus, kaip suvienodintas ugdymo procesas ir reikalavimai skyriuose, aiškesnė tvarka, stipresnis bendradarbiavimas tarp skyrių, pagerėjusi ugdymo kokybė ir pan.

Tyrimo tema, klausimas	Respondentų atsakymų apibendrinimas
2. *Su kokiais iššūkiais ar sunkumais susidūrėte reorganizacijos metu ar po jos?*	Atsakydami į klausimą respondentai pažymėjo tokius aspektus Pertvarkos vykdymo metu: nežinomybė, nerimas, darbuotojų nepasitenkinimas, ir pan. Pažymėti tokie po Pertvarkos išryškėję neigiami aspektai, kuriuos reikia tobulinti: dažna dokumentų formų kaita, prisidėjusios papildomos funkcijos ir padidėjęs darbo krūvis, t sk. ir dokumentacijos pildymo srityje; nelikus techninio pagalbinio personalo, už juos tą darbą turi dirbti pedagoginis personalas, todėl suprastėjusi aplinkos ir infrastruktūros priežiūra ir pan. Tačiau taip pat respondentai pažymėjo, jog didelė dalis sunkumų buvo patiriama tik pirmaisiais mėnesiais po Pertvarkos; apklausos vykdymo metu tos problemos jau buvo išspręstos.
3. *Ką, Jūsų manymu, būtų galima patobulinti, kad organizacija veiktų darniau?*	Atsakydami į klausimą, respondentai pažymėjo tokius aspektus, kaip geriau organizuoti aptarnavimo/ūkio darbus (poreikis pagalbiniam (ūkio) personalui), geresnė komunikacija ir bendravimas tarp administracijos ir kt. Taip pat aktualus kanceliarinių ir kitų smulkių priemonių tiekimas, nes personalui tenka pirkti iš savo asmeninių lėšų.
4. *Jei norite, pasidalykite savo asmenine istorija ar refleksija apie pertvarką.*	Atsakydami į šį klausimą, respondentai didele dalimi iš esmės pritarė, kad Pertvarkos procesas buvo skubotas (per greitas) ir nesklandus, tačiau jam pasibaigus matoma didesnė nauda ir geresnė ateities perspektyva, nei buvo iki Pertvarkos.

(parengta konsultanto pagal apklausos duomenis)

7.1.1.3. Apklausos rezultatų analizė

Organizacinė kultūra ir vertybės

Stiprybės. Analizuojant apklausos duomenis matyti, kad šiuo metu organizacijoje susiformavęs gana tvirtas vertybinis pagrindas. Darbuotojai aiškiai atpažįsta organizacijos vertybes, kurios yra įtvirtintos strateginiuose dokumentuose ir nuosekliai komunikuojamos vidiniais kanalais. Ypač ryškiai išreikštas darbuotojų pritarimas tam, jog vertybės turėtų būti siejamos su vadovybės sprendimais ir ugdymo proceso planavimu, kas rodo brandų požiūrį į organizacinę kultūrą ne kaip deklaratyvų, bet kaip praktinį veiklos pagrindą. Taip pat išsiskiria stiprus emocinis ryšys su organizacija – dauguma darbuotojų didžiuojasi būdami jos dalimi, jaučia savo darbo prasmę ir atsakomybę už bendrą atmosferą. Reikšminga stiprybe laikytinas ir padalinių kultūrinio savitumo bei tradicijų išlaikymas, kuris darbuotojams yra svarbus jų profesinio tapatumo elementas.

Tobulintinos sritys. Kita vertus, duomenys rodo, kad pertvarkos laikotarpiu organizacinė kultūra buvo patirta kaip nepakankamai palaikoma. Vertybės ir organizacijos tikslai nebuvo aiškiai ir nuosekliai komunikuojami, o nemaža dalis darbuotojų jautėsi menkai įtraukti į pokyčių procesą. Nors tarpusavio santykiai padalinių viduje vertinami kaip pozityvūs, vertybių raiška kasdienėje veikloje dar nėra pakankamai nuosekli visos organizacijos mastu. Ypač ryškiai atsiskleidžia silpnesni ryšiai tarp padalinių – bendradarbiavimas, informacijos dalijimasis ir abipusis palaikymas dažnai vertinami neutraliai, kas rodo, jog bendros organizacinės tapatybės jausmas dar nėra iki galo susiformavęs.

Analitinė įžvalga. Analitiškai vertinant galima teigti, kad organizacinė kultūra po pertvarkos yra stabilizuota, tačiau vis dar fragmentuota. Ji stipri padalinių lygmeniu, tačiau reikalauja kryptingų pastangų, kad taptų vientisa visos organizacijos kultūra. Vertybės suvokiamos kaip svarbios, tačiau jų potencialas nebus pilnai išnaudotas tol, kol jos nebus sistemingai integruotos į kasdienius sprendimus, bendras veiklas ir bendras refleksijas.

Ugdymo kokybė ir profesiniai standartai

Stiprybės. Ugdymo kokybės srityje apklausos rezultatai atskleidžia vieną ryškiausių ir nuosekliausių pertvarkos teigiamų poveikių. Darbuotojai labai aiškiai suvokia, kokie reikalavimai keliami ugdymo kokybei, ir sutaria, kad po pertvarkos jie tapo nuoseklūs, pagrįsti ir vieningi visiems padaliniams. Yra aiškus bendras organizacijos supratimas apie tai, kas laikoma kokybišku ugdymu, o metodinės vienovės siekis vertinamas kaip svarbus ir reikalingas. Kokybės stebėsenos ir vertinimo sistema suvokiama kaip skaidri ir suprantama, o grįžtamasis ryšys apie ugdymo veiklą daugeliui darbuotojų padeda profesiškai tobulėti. Reikšminga ir tai, kad po pertvarkos ugdymo aplinka labiau orientuota į vaiko gerovę, individualius poreikius ir ugdymo proceso kokybę, o ne vien formalių rezultatų siekimą.

Tobulintinos sritys. Vis dėlto ne visi darbuotojai yra įsitikinę, kad ugdymo kokybės reikalavimai visais atvejais yra pilnai suderinti su realiomis darbo sąlygomis. Tai rodo tam tikrą įtampą tarp standartizacijos ir kasdienės pedagoginės praktikos. Taip pat pastebimas ribotas darbuotojų įsitraukimas į ugdymo kokybės standartų kūrimą ar atnaujinimą – dalis respondentų nejaučia, kad jų pasiūlymai buvo realiai panaudoti, o nemaža dalis apskritai nenori papildomai įsitraukti į šiuos procesus. Tai gali būti siejama su dideliu darbo krūviu ar ribotu grįžtamuoju ryšiu apie darbuotojų indėlio vertę.

Analitinė įžvalga leidžia teigti, kad ugdymo kokybės sistema organizacijoje yra brandi ir funkcionuojanti, tačiau jai kyla rizika tapti pernelyg formalia. Siekiant ilgalaikio tvarumo, būtina stiprinti darbuotojų suvokimą, jog kokybės standartai nėra tik administracinis reikalavimas, bet gyvas įrankis, padedantis gerinti ugdymo praktiką ir vaiko patirtį.

Vadyba ir veiklų koordinavimas

Stiprybės. Vadybos ir veiklų koordinavimo srityje apklausos duomenys rodo itin aukštą darbuotojų pasitenkinimo lygį. Organizacijos struktūra, pavaldumo ryšiai ir atsakomybės yra aiškiai suprantami, o vadovybės komunikacija vertinama kaip sklandi, savalaikė ir skaidri. Darbuotojai jaučiasi informuoti apie svarbiausius sprendimus, sprendimų priėmimo procesą suvokia kaip efektyvų, o veiklų planavimą – kaip koordinuotą ir vykstantį pakankamai iš anksto. Tai leidžia teigti, kad po pertvarkos organizacija pasiekė aukštą administracinio stabilumo lygį.

Tobulintinos sritys. Tačiau atvirų klausimų analizė atskleidžia, kad efektyvi vadybinė struktūra ne visada kompensuoja praktinius kasdienės veiklos iššūkius. Darbuotojai nurodo padidėjusį darbo krūvį, ypač dėl papildomų funkcijų ir pagalbinio personalo trūkumo, dėl kurio dalis ūkinių ar techninių darbų tenka pedagogams. Taip pat daliai darbuotojų nėra iki galo aišku, kaip jų pasiūlymai dėl darbo organizavimo yra įgyvendinami, kas gali mažinti įsitraukimo motyvaciją.

Analitinė įžvalga. Analitiškai vertinant galima teigti, kad organizacijoje sėkmingai sukurta aiški ir efektyvi valdymo sistema, tačiau jos ilgalaikis tvarumas priklausys nuo gebėjimo subalansuoti administracinį efektyvumą su darbuotojų darbo krūviu ir realiais kasdienės praktikos poreikiais.

Emocinė savijauta, priklausymo jausmas ir motyvacija

Stiprybės. Apklausos rezultatai rodo, kad darbuotojų emocinis ryšys su organizacija išlieka stiprus. Dauguma darbuotojų aiškiai suvokia savo darbo prasmę, jaučia pasitikėjimą vadovais ir patiria profesinį pasitikėjimą savo kompetencijomis. Jie turi galimybių dalyvauti profesinio tobulėjimo veiklose, inicijuoti naujas idėjas ir jaučia, kad vadovai jais pasitiki. Šie aspektai sudaro tvirtą emocinį ir profesinį pagrindą organizacijos stabilumui.

Tobulintinos sritys. Vis dėlto motyvacijos aspektu duomenys atskleidžia tam tikrą stagnaciją. Dalis darbuotojų nenurodo, kad po pertvarkos jų motyvacija padidėjo, o nemaža dalis atsakymų yra

neutralūs. Taip pat pastebimas nepakankamas darbuotojų darbo įvertinimo jausmas – ne visi jaučiasi pastebėti ar įvertinti. Pertvarkos procesas daliai darbuotojų buvo emociškai sudėtingas, patirtas kaip skubotas ir ne visada pakankamai etiškas, o tai turėjo įtakos emocinei savijautai.

Analitinė įžvalga leidžia daryti išvadą, kad organizacija turi didelį emocinį kapitalą, tačiau jis nėra pilnai išnaudojamas. Norint išlaikyti ilgalaikę darbuotojų motyvaciją, būtina kryptingai stiprinti pripažinimo kultūrą, didinti darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą ir sąmoningai dirbti su emocinio saugumo stiprinimu.

Atsakymų į atvirus klausimus analizė

Atvirų klausimų analizė parodo brandų darbuotojų požiūrį į pertvarką. Respondentai aiškiai įvardija teigiamus pokyčius – suvienodintus ugdymo reikalavimus, aiškesnę tvarką, geresnę ugdymo kokybę ir stipresnį profesinį bendradarbiavimą. Kartu jie atvirai kalba apie iššūkius, susijusius su nežinomybe, nerimu pertvarkos metu, padidėjusiu darbo krūviu ir praktiniais organizaciniais sunkumais.
Analitiškai vertinant galima teigti, kad darbuotojai pertvarką vertina ne vien emociniu, bet ir racionaliu lygmeniu. Nors procesas buvo patirtas kaip sudėtingas, ilgalaikė jo nauda yra pripažįstama, o tai sudaro palankias prielaidas tolimesniam organizacijos stiprinimui, orientuotam į bendrystę, pasitikėjimą ir tvarų vystymąsi.

7.1.2. Interviu ir focus grupių kokybinių duomenų analizė

Analizė atlikta taikant indukcinę teminę turinio analizę pagal Braun ir Clarke (2006) metodologinę prieigą. Duomenys apėmė dvi fokus grupes (mokytojos, skyrių vedėjos) ir 4 individualius interviu (savivaldybės atstovai). Analizės patikimumas užtikrintas duomenų trianguliacija, nuosekliu kodavimu ir empirinėmis citatomis.

Pokyčių valdymo patirtys

Duomenys atskleidė, kad reorganizacijos pradžia daugiausia patirta kaip neapibrėžtas ir emociškai nestabilus laikotarpis, ypač mokytojų grupėje. Informacijos stoka ir pavėluota komunikacija skatino baimes, gandus ir saugumo jausmo praradimą („*pradžioje buvo labai daug nežinios ir chaoso*“, FG-M3). Vedėjos šį etapą interpretavo santūriau, tačiau taip pat pabrėžė proceso precedentiškumą ir aiškių modelių stoką („*tai buvo pirmas toks atvejis*“, FG-V4). Laikui bėgant visų grupių pasakojimuose ryškėjo stabilizacijos naratyvas – procesai „*stojo į vietas*“, atsirado struktūrinis aiškumas ir nuspėjamumas („*dabar jaučiasi, kad sistema veikia*“, FG-V2). Savivaldybės atstovas šią dinamiką vertino kaip būdingą didelio masto reformoms (INT-S1).

Vadovavimas ir vadyba

Vadovavimas išryškėjo kaip esminis stabilizuojantis veiksnys. Mokytojos ir vedėjos akcentavo administracijos prieinamumą, aiškesnę komunikaciją ir konsultacinį vadovavimo pobūdį („*dabar viskas konkrečiau*“, FG-M1; „*visada galima pasitarti*“, FG-V5). Tačiau kartu atsiskleidė reikšminga vaidmenų plėtra ir darbo krūvio augimas, ypač vedėjų lygmenyje. Vedėjos tapo pagrindinėmis koordinavimo figūromis, jungiančiomis administracinius, ugdymo ir ūkinius procesus („*mes esame pirmas žmogus, į kurį visi kreipiasi*“, FG-V6). Mokytojos taip pat patyrė papildomas, ne visada pareiginėse apibrėžtas atsakomybes („*raktų nenešiosiu*“, FG-M5), kas signalizuoja apie galimą funkcijų ribų išsitrynimo riziką.

Emocinė savijauta

Emocinė dimensija ypač ryški mokytojų pasakojimuose. Reorganizacijos pradžioje dominavo nerimas, nesaugumas ir baimė dėl ateities („*žmogui svarbus saugumas*“, FG-M8). Vedėjos emocijas labiau siejo su padidėjusia atsakomybe ir įsipareigojimu organizacijai („*darbo daug, bet jis prasmingas*“, FG-V1). Ilgainiui emocinis fonas transformavosi – visose grupėse atsirado stabilumo, komandiškumo ir profesinės prasmės jausmas („*dabar jaučiamės kaip komanda*“, FG-V7). Vis dėlto emocinė adaptacija vyko labiau individualių ir kolektyvinių pastangų dėka, o ne sistemiškai taikant emocinio palaikymo priemones.

Organizacinio savitumo išlaikymas

Savitumo tema atskleidė dvilypę patirtį. Viena vertus, mokytojos įvardijo konkrečius savitumo praradimo aspektus – sumažėjusias iniciatyvas, erdvių ar veiklų netektį („*praradome skaityklą*“, FG-M12; „*būrelių sumažėjo*“, FG-M11). Kita vertus, tiek mokytojų, tiek vedėjų pasakojimuose ryškėjo aktyvios savitumo rekonstravimo strategijos. Savitumas imtas suvokti ne kaip savaime egzistuojantis, bet kaip sąmoningai kuriamas ir palaikomas reiškinys („*kiekvienas skyrius organizuos savo renginį*“, FG-M13; „*kiekvienas skyrius turi savo kryptį*“, FG-V4).

Lyginant duomenis pagal dalyvių grupes, galima pastebėti, kad mokytojos reorganizaciją patyrė pirmiausia emociniu ir kasdienės praktikos lygmeniu, akcentuodamos saugumo ir aiškumo poreikį. Vedėjos pokyčius interpretavo vadybiniu ir atsakomybės lygmeniu, pabrėždamos koordinavimo ir paramos svarbą. Savivaldybės atstovas procesą vertino strateginiu lygmeniu, koncentruodamasis į struktūrinius sprendimus ir sistemos veiksmingumą. Šie skirtumai atskleidžia vertikalią patirčių diferenciaciją organizacijoje.

Analizės dimensija	Mokytojos (FG-M)	Skyrių vedėjos (FG-V)	Savivaldybės atstovai (INT-S)	Analitinė interpretacija
Pokyčių pradžios patirtis	Reorganizacijos pradžia patirta kaip chaotiška, emociškai įtempta, lydima nežinios ir informacijos stokos. Dominuoja baimė dėl saugumo ir ateities.	Pradžia suvokiama kaip sudėtinga, bet neišvengiama. Akcentuojamas precedento neturintis reformos mastas ir atsakomybė.	Pokyčių pradžia vertinama kaip tipinė didelio masto struktūrinės reformos fazė. Emociniai aspektai beveik neakcentuojami.	Skirtingi organizaciniai lygmenys generuoja skirtingas pokyčių interpretacijas: emocinė (mokytojos), vadybinė (vedėjos) ir strateginė (savivaldybė).
Komunikacijos vertinimas	Pradžioje – fragmentiška, pavėluota, skatinusi gandus; vėliau – aiškesnė, konkretesnė.	Vertinama kaip nuoseklėjanti ir funkciškai efektyvi, ypač per reguliarius susitikimus.	Komunikacija suvokiama kaip nuolatinė ir pakankama procesui valdyti.	Komunikacijos „pakankamumo“ suvokimas skiriasi pagal hierarchinę poziciją organizacijoje.
Pokyčių adaptacija laike	Aiškus perėjimas nuo nerimo prie stabilumo; adaptacija siejama su kasdienės rutinos grįžimu.	Adaptacija suvokiama kaip procesų „įsivažiavimas“ ir aiškesnės koordinacijos atsiradimas.	Adaptacija traktuojama kaip sėkmingas sistemos stabilizavimas.	Adaptacija vyksta per skirtingus mechanizmus: emocinį (mokytojos), struktūrinį (vedėjos), sisteminį (savivaldybė).
Vadovavimo vertinimas	Vadovavimas vertinamas teigiamai, ypač dėl didesnio konkretumo ir prieinamumo, tačiau juntamas nutolimas nuo kasdienės praktikos.	Administracija suvokiama kaip palaikanti ir partneriška; pabrėžiamas kolegialus vedėjų tinklas.	Vadovavimas matomas kaip koordinuojantis ir efektyvus.	Vadovavimo vertinimas priklauso nuo tiesioginio kontakto su sprendimų priėmimu intensyvumo.

Darbo krūvio pokyčiai	Juntamas atsakomybių augimas, ypač nepedagoginių funkcijų srityje; tai vertinama kritiškai.	Reikšmingas vaidmenų išsiplėtimas – ugdymo, ūkio ir administravimo funkcijų jungimas.	Darbo krūvis vertinamas abstrakčiai, kaip būtinas pokyčių kaštas.	Darbo krūvio patyrimas tampa pagrindiniu įtampos šaltiniu vidiniuose organizacijos lygmenyse.
Emocinė savijauta	Pradžioje – nerimas, nesaugumas; vėliau – santykinis nusiraminimas ir stabilumas.	Emocijos siejamos su atsakomybe, įsipareigojimu ir profesine prasme.	Emocinė dimensija beveik neproblematizuojama.	Emocinis poveikis stipriausias žemiausiame organizaciniame lygmenyje.
Prasmės konstravimas	Prasmė atkuriama per darbo tęstinumą ir vaikų ugdymo stabilumą.	Prasmė siejama su organizacijos vientisumu ir veiklos kryptingumu.	Prasmė grindžiama sistemos efektyvumu ir optimizacija.	Skirtingos prasmės formos atspindi organizacinio identiteto fragmentaciją.
Savitumo palaikymo strategijos	Aktyvios iniciatyvos „iš apačios“: renginiai, projektai, bendrystės stiprinimas.	Sąmoningas savitumo integravimas į bendrą struktūrą.	Sisteminės savitumo strategijos neišryškinamos.	Savitumo palaikymas remiasi vidinių bendruomenių pastangomis, o ne formalia politika.
Bendras reorganizacijos vertinimas	Atsargiai teigiamas, su išlygomis dėl emocinės kainos.	Daugiausia teigiamas, pabrėžiant ilgalaikę naudą.	Vertinamas kaip būtinas ir sėkmingas struktūrinis sprendimas.	Vertinimo skirtumai atspindi hierarchinį atstumą nuo reformos pasekmių.

Sudaryta tyrėjų grupės.

8. PROBLEMINIŲ IR TOBULINTINŲ SRIČIŲ NUSTATYMAS IR ĮVERTINIMAS REMIANTIS STATISTINE IR DOKUMENTŲ ANALIZE

8.1. Marijampolės savivaldybės probleminių ir tobulintinų sričių nustatymas ir įvertinimas

Išnagrinėjus Marijampolės savivaldybės ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo mokyklų tinklo plėtojimo sprendinius, jiems įtaką darančias teisės aktų nuostatas, švietimo paslaugų kontekstą, švietimo indėlį, procesą, ugdymo rezultatus ir kitus aspektus, galima išskirti tiek teigiamus aspektus (stipriąsias puses), tiek ir problemines sritis, kurioms būtinas didesnis dėmesys.

Teigiami mokyklų tinko plėtojimo aspektai. 2023-2024 metais vykdytas ikimokyklinio ugdymo įstaigų reorganizavimas buvo iš esmės orientuotas į organizacinės valdymo struktūros pertvarką, administracinės naštos mažinimą ir finansinių išteklių naudojimo efektyvumo didinimą (ką, anot savivaldybės administracijos direktoriaus, ir pavyko pasiekti). Reorganizavimą lydėjo investicijos į kokybiškesnę ugdymo aplinką[36], taigi reorganizavimas kuria didesnę pridėtinę vertę.

Fokus grupių ir asmeniniai interviu atskleidė, kad pertvarkos procesas vyko be didelių konfliktų. Lopšelio-darželio skyrių vedėjai išskyrė, kad centralizavimas padėjo užtikrinti vienodesnes darbo ir ugdymo sąlygas, sustiprinti vadybą, sumažinti administracinių funkcijų dubliavimą. Savivaldybės administracijos direktorius pažymėjo, kad vienas didžiausių pertvarkos privalumų buvo ekonominis efektyvumas ir vadybos stiprinimas. Sujungus įstaigas, pavyko racionaliau panaudoti lėšas, centralizuoti viešuosius pirkimus, finansų valdymą ir buhalteriją bei kitas administracines funkcijas. Dėl to sutaupyta apie milijoną eurų per metus, o sutaupytos lėšos nukreiptos į ugdymo kokybės gerinimą. Jis taip pat išskyrė, kad suvienodintos ugdymo sąlygos visiems vaikams, nepriklausomai nuo darželio ar mokyklos vietos, o mokytojai gavo daugiau galimybių bendradarbiauti ir dalintis patirtimi. Švietimo, kultūros ir sporto skyriaus vedėja

[36] Vykdomas projektas „Ikimokyklinio ugdymo sąlygų gerinimas ir prieinamumo didinimas“, kurio metu numatoma Marijampolės vaikų lopšelio-darželio skyrių „Ąžuoliukas“, „Nykštukas“, „Pasaka“, „Rasa“, „Rūta“, „Šaltinėlis“, „Šypsenėlė“, „Vaivorykštė“, „Varpelis“, „Želmenėliai“ vidaus ir lauko infrastruktūrą pritaikyti ugdymo(si) poreikiams.

akcentavo, kad stiprioji pertvarkos pusė – duomenimis grįstas sprendimų priėmimas ir orientacija į vaiko gerovę. Pertvarka leido sukurti aiškią priėmimo į darželius ir mokyklas sistemą, sumažinti subjektyvumo ir konfliktų. Centralizavus valdymą, sustiprinta mokytojų kvalifikacija, švietimo pagalbos tinklas ir skyrių bendradarbiavimas.

Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarka vykdoma pagal Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisykles ir „Bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2021–2025 m. bendrąjį planą“. Dokumente aiškiai išdėstyti prioritetai, kurie atitinka tikslinės grupės ir kitų suinteresuotųjų pusių poreikius (kokybiško ugdymo turinio garantija, geresnės sąlygos individualiems ugdymo poreikiams, mokymosi aplinkos pagerinimas, efektyvus išteklių naudojimas ir kt.). Be to, plane numatyti stebėsenos ir vertinimo kriterijai bei jų reikšmės, kurios iš esmės yra pasiekiamos (visgi ne visas pavyko pasiekti, žr. lent. žemiau). Dokumentas pagal poreikį koreguojamas, atnaujinamas. Visa tai rodo, kad tinklo plėtojimas yra vykdomas kryptingai, reaguojama į besikeičiančias aplinkybes.

Bendrojo plano prioritetai susieti su Marijampolės savivaldybės strateginio planavimo dokumentais ir vykdomais projektais[37], kas rodo tinklo pertvarkos ir savivaldybės plėtros integralumą, pertvarkos sprendinių sąsajas su konkrečiais investicijomis. Duomenys rodo, kad pažanga stebima visuose prioritetuose.

Vienas iš pertvarkos bendrojo plano prioritetų – efektyvus žmogiškųjų, ūkinių ir finansinių išteklių naudojimas. Tai iš esmės atitinka tiek Marijampolės savivaldybės, tiek ir visos Lietuvos švietimo sistemos iššūkius (mažėjančio mokinių skaičiaus fone būtina ne tik išlaikyti mokyklas, bet ir užtikrinti, kad švietimo paslaugos būtų kokybiškos, ekonomiškos ir t. t.). Indėlio ir ugdymo proceso rodikliai rodo, kad pertvarkos bendrojo plano sprendiniai sudarė sąlygas išlaikyti arba padidinti tiek žmogiškųjų (pedagoginio, administracinio ir pagalbinio personalo), tiek ir materialiųjų išteklių (patalpų) naudojimo efektyvumą, pristabdyti finansinių sąnaudų augimo tempą.

Nepaisant to, kad didžioji savivaldybės gyventojų dalis koncentruota savivaldybės centre, pertvarkos plano sprendiniais siekiama, kad ugdymo paslaugos būtų teikiamos įmanomai arčiau mokinių gyvenamosios vietos. Vykdant reorganizacijas išlaikomas švietimo įstaigų pasiskirstymas visos savivaldybės teritorijoje (Marijampolės mieste, Igliaukoje, Liudvinave, Želsvoje ir kt.). Pavežamų į mokyklą ir atgal mokinių dalis yra palyginti nedidelė.

Ugdymo rezultatų ir pasekmių rodikliai rodo, kad pertvarkos sprendiniai sudarė sąlygas gerėti ugdymo pasiekimams (PUPP, VBE) bei mokymosi tęstinumui.

Bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2021–2025 m. bendrojo plano rodiklių pasiekimo įvertinimas

Pertvarkos plano nuostatos			Konsultanto vertinimas
	Pagrindiniai rezultatų rodikliai		
Uždaviniai	2020-2021 m. m.	2021-2025 metai	
Sudaryti sąlygas visose savivaldybės švietimo įstaigose kiekvienam mokiniui gauti asmeninę ūgtį skatinantį ugdymo turinį;	Ikimokykliniame ugdyme dalyvaujančių 3–5 metų vaikų dalis 88,6 proc.	Ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme dalyvaujančių 3–5 metų vaikų dalis 90%	**PASIEKTA (**2025/2026 m. m. ikimokykliniame ir priešmokykliniame ugdyme dalyvaujančių 3-5 m. amžiaus vaikų dalis – 95,4 %.
	Bendrojo ugdymo mokyklos pasirengė mokinius mokyti nuotoliniu ugdymo proceso organizavimo būdu	Mokyklos įvaldžiusios naudojamą virtualią mokymo aplinką, kurią sudaro bendra sistema ir/ar keletą skirtingų technologinių priemonių (virtualios aplinkos - el. dienynas; keitimosi failais priemonė, asinchroninės ir	**IŠ DALIES PASIEKTA** (2024/2025 m. m. visos bendrojo ugdymo mokyklos naudoja technologines priemones (el. dienyną), tačiau ne visos[38] naudojo virtualią mokymo aplinką.

[37] Pvz., prioritetui „Kokybiško ugdymo turinio garantija kiekvienam mokiniui“ įgyvendinti parengtas ir įgyvendintas „Pasirengimo įtraukčiai veiksmų įgyvendinimo Marijampolės savivaldybėje 2022–2024 metais planas“, Bendrojo plano rėmuose patvirtintas „Mokinių vežiojimo užtikrinimo planas“; vykdomi projektai „Bendrojo ugdymo įstaigų paslaugų plėtra ir prieinamumo didinimas“, Tūkstantmečio mokyklų projektai ir kt.

[38] ŠVIS duomenimis, virtualios mokymosi aplinkos nenaudojo Marijampolės Petro Armino progimnazija, Marijampolės Rimanto Stankevičiaus progimnazija, Marijampolės Rygiškių Jono progimnazija.

		sinchroninės komunikacijos priemonės ir kt.). Nuotolinis ugdymo proceso organizavimo būdas įteisintas mokyklų nuostatuose.	
	Privalomuosius dalykus bendrojo ugdymo mokyklose dėsto 527 specialistai, t.y. 98,5 proc. viso pagrindinėje darbovietėje dirbančių pedagogų skaičiaus.	Privalomuosius dalykus bendrojo ugdymo mokyklose dėsto 100 proc. specialistai.	**PASIEKTA** (2025/2026 m. m. privalomuosius dalykus bendrojo ugdymo mokyklose (pagrindinėse ir nepagrindinėse pareigose) dėstė 378 mokytojai, iš kurių specialistai – 378)
	Švietimo pagalbos specialistų, tenkančių 100-ui mokinių, skaičius – 0,70	Pagalbą teikiančių specialistų ir mokinių skaičiaus santykis gerėja	**PASIEKTA (**2024/2025 m. m. švietimo pagalbos specialistų, tenkančių 100-ui mokinių, skaičius savivaldybės pavaldumo įstaigose– 0,75)
	Savivaldybės mokyklose jungtinių klasių 10	Savivaldybės mokyklose jungtinių klasių sumažės iki 8	**PASIEKTA** (2025/2026 m. m. savivaldybės pavaldumo BU mokyklose jungtinių klasių skaičius – 6)
	Per PUPP pagrindinį pasiekimų lygį pasiekusių mokinių dalis – 56,3 proc.	Per PUPP pagrindinį pasiekimų lygį pasiekusių mokinių dalis padidėjo	**IŠ DALIES PASIEKTA** (2024/2025 m. m. pagrindinį matematikos mokymosi pasiekimų lygį pasiekė 42,42 %, Lietuvių kalbos – 82,50 % mokinių)
	Neformaliojo švietimo galimybėmis mokykloje ir kitur besinaudojančių mokinių dalis – 64 proc.	Neformaliojo švietimo galimybėmis mokykloje ir kitur besinaudojančių mokinių dalis nesumažėjusi	**NEPASIEKTA** (2025/2026 m. m. neformaliojo švietimo galimybėmis mokykloje ir kitur besinaudojančių mokinių dalis – 59,50 %)
	Mokinių, kurie mokykloje jaučiasi gerai, dalis – 57,4 proc.	Mokinių, kurie mokykloje jaučiasi gerai, dalis – 60 proc.	Nėra duomenų
Pagerinti mokymosi aplinką, praturtinant mokyklų mokymo bazę mokymo priemonėmis pagal ugdymo programas	Suremontuotose, rekonstruotose ir atitinkančiose I arba II pastatų grupės reikalavimus savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose mokosi 76,53 proc. mokinių.	Ne mažiau kaip 85 % mokinių mokosi suremontuotose, rekonstruotose ir atitinkančiose I arba II pastatų grupės reikalavimus savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose.	**PASIEKTA** (2024/2025 m. m. 88 % mokinių mokėsi suremontuotose, rekonstruotose ir atitinkančiose I arba II pastatų grupės reikalavimus savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklose)
	Mokyklų, kuriose reikia modernizuoti mokymosi aplinką, dalis – 45 proc.	Mokyklų, kuriose modernizuota mokymosi aplinka, dalis – 80 proc.	**IŠ DALIES PASIEKTA** (2024/2025 m. m. 84,62 % mokyklų ugdymo aplinka buvo bent iš dalies modernizuota)

(šaltinis: ŠVIS duomenys; konsultanto skaičiavimai)

Mokyklų tinklo plėtojimo probleminės sritys. Tiek nagrinėjamu laikotarpiu, tiek ir anksčiau vidutinės trukmės ar ilgos trukmės ikimokyklinių įstaigų tinklo pertvarkos planavimo dokumentai nebuvo Marijampolės savivaldybės tarybos, Marijampolės savivaldybės mero ar administracijos direktoriaus patvirtinti, todėl nėra aiškiai įvardinti šių ugdymo įstaigų tinklo plėtros prioritetai, tikslai, uždaviniai, vertinimo kriterijai. Išvadas dėl galimų prioritetų galima daryti tik iš susijusių savivaldybės strateginio planavimo dokumentų. Kita vertus, Švietimo įstatymas nenumato būtinybės rengti neformaliojo vaikų švietimo (kuriam priskiriamas tiek ikimokyklinis, tiek ir priešmokyklinis ugdymas) plėtojimo planavimo dokumentų (pertvarkos planų). Ikimokyklinio

ugdymo įstaigų tinklo pertvarkos procesas išsiskyrė ribotu bendruomenės įtraukimu, trūkstamu viešumu ir komunikacijos orientacija į pozityvaus įvaizdžio formavimą, o ne į dialogą su suinteresuotomis pusėmis.

Fokus grupių ir asmeniniai interviu parodė, kad pagrindiniai Pertvarkos sunkumai išryškėjo jau pradiniuose pertvarkos etapuose – kai reikėjo prisitaikyti prie naujos struktūros, naujų darbo tvarkų ir atsakomybės paskirstymo. Taip pat pažymėta, kad centralizacijos procesas buvo varginantis ir iš pradžių sukėlė daug streso visiems jo dalyviams. Dalis darbuotojų jautė nesaugumą dėl darbo vietos ar pareigų pokyčių, kai kurios funkcijos iš pradžių dubliavosi, o informacijos srautai buvo nepakankamai aiškūs. Nors ilgainiui sistema stabilizavosi, pradinis laikotarpis pareikalavo daug vidinės komunikacijos ir vadovų lankstumo. Savivaldybės administracijos direktoriaus nuomone, viena iš didžiausių problemų liko personalo (mokytojų, švietimo pagalbos specialistų ir kt.) trūkumas; jis taip pat atkreipė dėmesį į tai, kad sunku įgyvendinti maitinimo organizavimo centralizaciją.

Besitęsiančios neigiamos demografinės tendencijos iki šiol neleido pasiekti optimalios bendrojo ugdymo mokyklų tinklo struktūros: yra ir labai mažų mokyklų (Marijampolės sav. Želsvos progimnazija), ir labai didelių (Marijampolės Rygiškių Jono gimnazija arba Marijampolės Jono Totoraičio progimnazija); išlaikyti mažesnes kaimiškąsias mokyklas (pvz., Marijampolės sav. Želsvos progimnaziją arba Marijampolės sav. Mokolų progimnaziją) yra brangiau, tokių mokyklų efektyvumas mažesnis.

Bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarka didino pavežamų į mokyklą ir atgal mokinių dalį (2017/2018 m. m. – 14,58 %, 2024/2025 m. m. – 19,96 %), taigi stiprino neigiamą socialinį pertvarkos efektą (ilgėjo bendras mokinių keliavimo laikas ir pan.).

Bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarka daro neigiamos įtakos neformaliojo vaikų švietimo aprėpčiai – paskutiniais metais neformaliojo švietimo galimybėmis mokykloje ir kitur besinaudojančių (dalyvaujančių būreliuose arba NVŠ) savivaldybės pavaldumo mokyklų mokinių skaičius mažėjo. Šias tendencijas savivaldybėje lėmė ne tik NVŠ finansavimo apimtys, bet taip pat ir pavėžėjimo bei logistikos kliūtys[39].

9. TYRIMO IŠVADOS

9.1. Marijampolės savivaldybei taikytinos tyrimo išvados

1. 2025 m. pr. Marijampolės savivaldybėje gyveno 54.147 gyventojai. Savivaldybės gyventojų skaičius 2021–2025 metais sumažėjo 1,27 % (apskrityje – 3,57 % mažėjimas, šalyje – 2,84 % augimas). Savivaldybėje pastebimas nuoseklus gyventojų mažėjimas tiesiogiai lemia ir mažėjančius mokinių srautus. Gimusiųjų skaičius 2020–2024 metais sumažėjo nuo 403 iki 292, t. y. 27,54 %. Gyventojų skaičiaus mažėjimas skatina nuosekliai planuoti švietimo įstaigų tinklo pajėgumus, kad būtų išlaikytas efektyvumas ir ugdymo kokybė.

2. Švietimo įstaigų tinklas per pastaruosius metus smarkiai pasikeitė – mokyklų skaičius savivaldybėje sumažėjo daugiau nei du kartus. Tokie pokyčiai vykdyti pagal patvirtintus mokyklų tinklo pertvarkos planus. Tai leido optimizuoti pastatų išlaikymo išlaidas ir sumažinti dubliuojančių įstaigų veiklą. Procesas prisidėjo prie tinklo racionalumo ir veiklos efektyvumo didinimo.

3. Marijampolės savivaldybės pavaldumo ikimokyklinio ugdymo įstaigose ugdomų vaikų skaičius 2020/2021–2024/2025 metais sumažėjo nuo 2.266 iki 2.233, t.y. 1,46 %. Besitęsiantis vaikų skaičiaus mažėjimas ateityje mažins pradinių klasių srautus. Tokios tendencijos reikalauja lankstaus ugdymo grupių planavimo, kuris reikalingas siekiant išlaikyti tinklo efektyvumą ir ugdymo kokybę.

[39] Situaciją iš dalies turėtų pagerinti projektas „Visos dienos mokyklos erdvių sukūrimas ir pritaikymas Marijampolės savivaldybės pradinio ir pagrindinio ugdymo įstaigose“, kurio metu kurti ir (ar) atnaujinti 8 (aštuonių) pradinio bei pagrindinio ugdymo programas vykdančių švietimo įstaigų vidaus ir (ar) lauko infrastruktūrą, reikalingą visos dienos mokyklos veiklai vykdyti, aprūpinti reikiama įranga ir baldais.

4. Marijampolės savivaldybės pavaldumo bendrojo ugdymo įstaigose 2024 m. rugsėjo mėn. buvo ugdomi 5.579 asmenys. Lyginant su 2020 m. šis skaičius sumažėjo 5,18 %, klasių skaičius sumažėjo 12,94 %. Be to, daugiau nei 1.000 mokinių buvo ugdomi nevalstybinėse įstaigose.

5. Mažėjant bendram savivaldybės mokinių skaičiui, specialiųjų ugdymosi poreikių ir ugdomų integruotai mokinių skaičius ir dalis didėjo: 2020/2021 m. m. siekė 553 (8,2 %), 2024/2025 m. m. – 738 (10,8 %). Integruotas ugdymas didina socialinę sanglaudą ir stiprina visų mokinių bendradarbiavimo gebėjimus. Toks požiūris atspindi švietimo kokybės plėtrą įtraukimo principu.

6. 2024 m. švietimui savivaldybė skyrė 50,42 mln. eurų, arba 46,77 % viso savivaldybės biudžeto. Vidutinės vienam ikimokyklinio ugdymo įstaigoje besimokančiajam asmeniui tenkančios lėšos Savivaldybėje vien tik per 2020-2023 metais išaugo 73,53 % – nuo 3,4 iki 5,9 tūkst. eurų. Vienam bendrojo ugdymo mokykloje besimokančiam asmeniui tenkančių lėšų suma 2020–2024 metais išaugo 64 % – nuo 2,5 iki 4,1 tūkst. eurų. Panašus augimas buvo stebimas visoje šalyje. Tai rodo stiprų savivaldybės įsipareigojimą švietimo finansavimui, tačiau tuo pačiu verčia ieškoti racionalių būdų išlaidų augimui suvaldyti.

8. Dauguma švietimo įstaigų yra geros būklės – 85 % jų nereikia kapitalinio remonto. Tokia infrastruktūra užtikrina saugią aplinką ir geras darbo sąlygas pedagogams. Tai tiesiogiai prisideda prie ugdymo kokybės gerėjimo.

9. 2025 m. pedagoginių darbuotojų vidutinis amžius siekė 53 metus, 65 % pedagogų buvo vyresni nei 50 metų, o jaunesni nei 34 m. tesudaro tik 4 %. Tai rodo būtinybę aktyviau pritraukti jaunus specialistus. Kartų kaita būtina, norint išlaikyti tinklo tvarumą ir ugdymo kokybę.

10. Pedagogų struktūroje moterys sudaro 92 %, vyrai – 7 %. Nors šis santykis būdingas visai Lietuvai, šių skaičių subalansavimas būtų naudingas socialinei aplinkai. Įvairesnės komandos padeda geriau atliepti mokinių poreikius. Tai prisideda prie ugdymo kokybės ir mokyklos mikroklimato gerinimo.

11. Savivaldybėje nėra nė vienos IU ar BU įstaigos be nuolatinio vadovo ilgiau nei 12 mėn. Vadovų tęstinumas užtikrina veiklos stabilumą. Tai padeda sėkmingai įgyvendinti švietimo strateginius tikslus. Stabilus vadovavimas yra vienas iš ugdymo kokybės garantų.

12. Vadovaujančių darbuotojų amžiaus vidurkis – 56 metai, o pavaduotojų – 54 metai. Visi švietimo įstaigų vadovai yra nuolatiniai – nė viena įstaiga neturi laikino vadovo. Tokia situacija užtikrina valdymo stabilumą ir tęstinumą. Vadovų patirtis yra svarbus veiksnys gerinant ugdymo kokybę.

14. 2024 m. sujungus 9 lopšelius–darželius ir Patašinės UDC į vieną įstaigą – Marijampolės vaikų lopšelį–darželį – sumažėjo administracinių vienetų skaičius. Po reorganizacijos įstaigą sudaro 11 skyrių. Tai padidino valdymo efektyvumą ir suvienodino ugdymo organizavimo sąlygas. Reorganizacija padėjo išvengti dubliuojamų funkcijų. Centralizavimas taip pat užtikrino vienodesnę paslaugų kokybę visiems skyriams. Tai efektyvus valdymo sprendimas.

15. Visgi ikimokyklinio ugdymo įstaigų reorganizacijos procesas buvo nebuvo lengvas. Reorganizacijos metu dalis darbuotojų patyrė neapibrėžtumo jausmą, tačiau vėliau komunikacija pagerėjo, išaiškėjo įstaigos tikslai ir atsakomybės. Tai parodė, kad pokyčius svarbu lydėti aiškiais informaciniais kanalais. Sėkmingas pokyčių valdymas mažina stresą ir stiprina organizacinę kultūrą. Pertvarkai jau pasibaigus, didžioji dalis įstaigos personalo pokyčius įvertino teigiamai.

17. Paskutiniais metais vaikų ikimokykliniame ugdyme dalis, palyginti su atitinkamo amžiaus vaikais (amžiaus grupė 3-5 metai), Marijampolės savivaldybėje išaugo nuo 84,3 % iki 95,4 %, taip pasiekdama šalies vidurkį.

20. Švietimo pagalbos specialistų, tenkančių 100 mokinių, skaičius išaugo nuo 0,70 iki 0,75. Tai rodo didesnį dėmesį individualiai pagalbai ir emocinei gerovei. Toks augimas stiprina socialinės paramos prieinamumą mokyklose. Didesnis pagalbos tinklas gerina ugdymo paslaugų kokybę.

21. Apibendrinant pažymėtina, kad Marijampolės savivaldybės švietimo sistema per 2021–2025 m. laikotarpį tapo labiau subalansuota – mažesnis įstaigų skaičius, aiškesnė valdymo struktūra ir stabilūs kokybės rodikliai. Įgytos reorganizacijos patirtys parodė, kad pokyčiai turi būti grindžiami duomenimis, planavimu ir bendruomenės įtraukimu. Šie principai užtikrina tiek veiklos efektyvumą, tiek švietimo kokybės augimą.

9.2. Marijampolės vaikų lopšeliui-darželiui taikytinos tyrimo išvados

1. Pokyčių rezultatas: struktūrinis sustiprėjimas ir žmogiškojo faktoriaus iššūkiai.
Viso tyrimo duomenys nuosekliai rodo, kad įgyvendinta reorganizacija pasiekė pagrindinius struktūrinius tikslus: sustiprėjo vadybinis aiškumas, ugdymo kokybės vieningumas, atsirado bendri standartai ir aiškesnė atsakomybės sistema. Tiek apklausos, tiek kokybiniai duomenys patvirtina, kad dabartinė organizacijos veikla vertinama kaip stabilesnė, labiau nuspėjama ir sistemiškesnė nei prieš pertvarką.
Tačiau šie pasiekimai buvo lydimi reikšmingos emocinės ir profesinės įtampos, ypač pradiniame pokyčių etape. Tyrimas atskleidžia, kad pokyčių valdymas buvo labiau orientuotas į struktūrinius sprendimus nei į žmogiškųjų patirčių suvaldymą. Tai lėmė darbuotojų nesaugumo jausmą, įtampą ir poreikį savarankiškai prisitaikyti prie ne iki galo aiškių sąlygų. Ši išvada ypač svarbi ateities pokyčiams – ji rodo būtinybę pokyčius planuoti ne tik administraciniu, bet ir psichosocialiniu lygmeniu.

2. **Vadovavimas: aiški sistema, bet didėjanti vidinė apkrova**
Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad vadovavimo sistema po reorganizacijos yra aiški, struktūruota ir funkciškai veikianti. Darbuotojai žino, kur kreiptis, kaip sprendžiami klausimai, o sprendimų priėmimo procesas suvokiamas kaip racionalus ir skaidrus. Tai patvirtina tiek aukšti apklausos vertinimai, tiek kokybiniuose duomenyse išsakytas pasitikėjimas administracija.
Vis dėlto tyrimas atskleidžia vidinę sistemos įtampą – aiški struktūra veikia didelio darbuotojų, ypač skyrių vedėjų, įsitraukimo ir padidėjusio darbo krūvio sąskaita. Vedėjų vaidmuo reikšmingai išsiplėtė, apimdamas ne tik ugdymo lyderystę, bet ir administracines, organizacines bei net ūkines funkcijas. Mokytojai taip pat patiria papildomas atsakomybes, kurios ne visada aiškiai apibrėžtos. Tai kelia riziką ilgalaikiam sistemos tvarumui, jei darbo krūvio ir funkcijų ribos nebus sąmoningai peržiūrėtos.

3. Komunikacija: pagerėjusi, bet nepakankamai diferencijuota
Tyrimas rodo, kad komunikacija po reorganizacijos reikšmingai pagerėjo, palyginti su pradiniu etapu. Darbuotojai vertina ją kaip aiškesnę, tikslesnę ir labiau struktūruotą. Tačiau tiek apklausos, tiek kokybiniai duomenys atskleidžia, kad komunikacijos turinys ne visada buvo pritaikytas skirtingiems organizacijos lygmenims.
Strateginio lygmens informacija ne visada buvo išversta į kasdienės praktikos kalbą, todėl daliai darbuotojų kilo sunkumų suprantant, kaip sprendimai tiesiogiai paveiks jų darbą. Ši išvada rodo poreikį ateityje taikyti diferencijuotą komunikacijos modelį, kai tie patys sprendimai būtų aiškinami atsižvelgiant į skirtingus profesinius vaidmenis ir atsakomybes.

4. **Ugdymo kokybė: stipriausias pertvarkos rezultatas**
Viso tyrimo duomenys nuosekliai patvirtina, kad ugdymo kokybė yra stipriausiai sustiprėjusi sritis. Aiškūs bendri reikalavimai, vieninga metodinė kryptis, nuoseklesnė stebėsena ir grįžtamasis ryšys sudarė sąlygas kokybiškesniam ir labiau koordinuotam ugdymo procesui visoje įstaigoje.
Darbuotojai pripažįsta šių pokyčių naudą ir mato jų teigiamą poveikį vaikų ugdymui. Tačiau kartu tyrimas atskleidžia riziką, kad per didelė formalizacija gali atitolinti darbuotojus nuo aktyvaus įsitraukimo, jei kokybės sistema bus suvokiama kaip kontrolės, o ne profesinio augimo priemonė. Tai rodo poreikį nuolat palaikyti balansą tarp standartų ir pedagoginės autonomijos.

5. Organizacinis identitetas ir savitumas: nuo savaiminio prie sąmoningo
Tyrimas atskleidžia esminį organizacinio identiteto pokytį. Iki reorganizacijos padalinių savitumas buvo labiau savaiminis, susiformavęs per tradicijas, erdves ir veiklas. Po reorganizacijos dalis šių elementų buvo prarasta arba susilpnėjo, o tai sukėlė darbuotojų jautrumą ir netekties jausmą.

Tačiau kartu išryškėjo nauja tendencija – savitumas imtas sąmoningai kurti ir reflektuoti. Padaliniai ieško būdų išlaikyti savo kryptis, stiprinti bendruomeniškumą ir prasmingai integruoti savitumą į bendrą organizacijos struktūrą. Ši išvada rodo potencialą formuoti brandesnį, reflektuotą organizacinį identitetą, jei šis procesas bus palaikytas strategiškai.

6. Darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas: stabilus, bet trapus balansas
Apklausos ir kokybiniai duomenys rodo, kad darbuotojų profesinis įsipareigojimas ir atsakomybė išlieka aukšti. Tačiau motyvacija nėra reikšmingai padidėjusi, o dalis darbuotojų jaučia, kad jų pastangos ne visada pakankamai pastebimos ar įvertinamos.
Motyvacija šiuo metu palaikoma daugiau per profesinę prasmę ir lojalumą, o ne per sistemingą pripažinimo ar įtraukimo kultūrą. Tai reiškia, kad esamas balansas yra stabilus, bet pažeidžiamas, ypač ilgalaikėje perspektyvoje.

7. Visas tyrimas leidžia daryti išvadą, kad Marijampolės vaikų lopšelis-darželis po reorganizacijos yra struktūriškai sustiprėjusi, funkciškai aiški ir ugdymo kokybės požiūriu pažengusi organizacija, tačiau jos ilgalaikis tvarumas priklausys nuo gebėjimo kryptingai dirbti su žmogiškuoju faktoriumi. Ateities prioritetas turėtų būti ne nauji struktūriniai pokyčiai, o organizacinės brandos stiprinimas – emocinio saugumo, vaidmenų aiškumo, darbuotojų pripažinimo ir sąmoningo organizacinio identiteto kūrimo srityse.

10. REKOMENDACIJOS DĖL MARIJAMPOLĖS VAIKŲ LOPŠELIO-DARŽELIO VEIKLOS TOBULINIMO

10.1. Rekomendacijos Marijampolės vaikų lopšeliui-darželiui

1. Stiprinti žmogiškai orientuotą vadovavimą po reorganizacijos, aiškiai apibrėžiant skyrių vadovų vaidmenį

Tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad Marijampolės vaikų lopšelyje-darželyje susiformavo dviejų lygių vadovavimo modelis, kuriame strateginė vadovybė (direktorė ir pavaduotojos) daugiausia orientuojasi į valdymo ir kontrolės funkcijas, o skyrių vedėjos atlieka realų operacinį vadovavimą – organizuoja kasdienį ugdymo procesą, sprendžia vaikų, pedagogų ir tėvų klausimus bei reaguoja į kasdienes situacijas. Ši situacija pati savaime nėra neigiama, tačiau tampa problemiška tuomet, kai didelė atsakomybė nėra lydima aiškiai apibrėžtų funkcijų, pakankamų sprendimų įgaliojimų ir institucinio palaikymo.

Tyrimas rodo, kad ypač naujos ar mažiau patyrusios skyrių vedėjos patiria įtampą, veikdamos tarp strateginių reikalavimų ir praktinių ugdymo realijų, neturėdamos pakankamos įtakos personalo, biudžeto ar ugdymo krypties klausimams. Todėl tikslinga ne tik aiškiai apibrėžti skyrių vedėjų, kaip operacinių vadovų, funkcijas ir atsakomybes bei sustiprinti jų dalyvavimą sprendimų priėmime, bet ir peržiūrėti reikalavimus skyrių vedėjų pareigybėms bei jų atrankos tvarką, užtikrinant, kad į šias pozicijas būtų atrenkami ir kryptingai rengiami asmenys, turintys ne tik pedagogines, bet ir vadovavimo kompetencijas. Toks požiūris leistų sumažinti neatitikimą tarp realios lyderystės ir formalių valdymo struktūrų bei sustiprintų organizacijos veiklos tvarumą.

2. Aiškiai subalansuoti darbo krūvį ir profesinius vaidmenis

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad reorganizacija reikšmingai išplėtė tiek vedėjų, tiek mokytojų funkcijas, neretai peržengiant formaliai apibrėžtas pareigas. Ypač ryškiai tai atsiskleidžia skyrių vedėjų lygmenyje, kur vienu metu susikerta ugdymo organizavimo, personalo koordinavimo, tėvų

lūkesčių valdymo, administracinių reikalavimų įgyvendinimo bei kasdienių problemų sprendimo funkcijos, tačiau reali sprendimų galia išlieka ribota. Tokia situacija lemia nuolatinį darbo intensyvėjimą, didina emocinę įtampą ir kelia perdegimo riziką, ypač mažiau patyrusioms vedėjoms.

Tyrimas leidžia daryti išvadą, kad vien tik funkcijų perskirstymas nebus pakankamas, jei nebus sustiprintas žmogiškųjų išteklių pagrindas. Todėl rekomenduojama atlikti nuoseklią vidinę funkcijų ir darbo krūvio peržiūrą, aiškiai atskiriant pedagogines, administracines ir technines atsakomybes bei įtvirtinant skyrių vedėjų, kaip operacinių vadovų, statusą. Kartu tikslinga numatyti papildomą pareigybę (pavaduotojo ar kitos pagalbinės vadovaujančios pozicijos), kuri perimtų dalį administracinių ir koordinavimo funkcijų, taip sudarant sąlygas skyrių vedėjoms daugiau dėmesio skirti ugdymo kokybei ir komandų lyderystei.

Be to, tyrimas rodo, kad reikšminga kasdienės įtampos dalis kyla dėl skubių ūkinių ir techninių klausimų sprendimo, kurie dažnai tampa skyrių vedėjų atsakomybe, nors nepriklauso jų pagrindinėms funkcijoms. Todėl būtina užtikrinti nuolat veikiančią, operatyviai reaguojančią ūkinių ir techninių klausimų sprendimo komandą, galinčią greitai spręsti kasdienes problemas ir taip sumažinti papildomą naštą pedagoginiam personalui. Tokie sprendimai prisidėtų prie tvaresnio darbo organizavimo, didesnio darbuotojų pasitenkinimo ir ilgalaikio organizacijos stabilumo.

3. Institucionalizuoti emocinio saugumo palaikymą

Tyrimas parodė, kad emocinė adaptacija po reorganizacijos vyko spontaniškai, daugiausia per asmeninį atsparumą ir kolegialų palaikymą. Rekomenduojama emocinę gerovę traktuoti kaip sisteminę organizacijos atsakomybę, o ne individualią darbuotojų pareigą. Tai galėtų apimti periodinius emocinės savijautos vertinimus, saugias erdves refleksijai, aiškias procedūras, kaip darbuotojai gali išsakyti sunkumus, ir nuoseklų vadovų vaidmenį kuriant psichologiškai saugią darbo aplinką.

4. Išlaikyti ugdymo kokybės standartus, kartu stiprinant pedagoginę ir skyrių lygmens autonomiją

Ugdymo kokybė identifikuota kaip stipriausia pertvarkos sritis. Vis dėlto tyrimas signalizuoja riziką, kad pernelyg formalizuota kokybės sistema, kuriama centralizuotai, gali būti suvokiama kaip kontrolės mechanizmas ir didinti administracinę naštą. Tokiu atveju skyrių vedėjos tampa tarpinėmis grandimis, priverstomis „išversti“ viršuje sukurtus standartus į realią ugdymo praktiką.

Rekomenduojama ugdymo kokybės užtikrinimą grįsti partneryste ir profesiniu pasitikėjimu, sudarant sąlygas pedagogams ir skyrių vedėjoms kūrybiškai taikyti bendrus standartus, adaptuojant juos konkretaus skyriaus poreikiams. Tai leistų kokybę suvokti kaip bendrakūrą, o ne tik atskaitomybę.

5. Sąmoningai puoselėti organizacinį savitumą ir tapatybę per skyrių lygmens lyderystę

Reorganizacija pakeitė organizacinio savitumo pobūdį – jis tapo ne savaime egzistuojantis, o sąmoningai kuriamas. Tyrimas rodo, kad būtent skyrių lygmenyje išlieka stipriausias ryšys su bendruomene, tradicijomis ir kasdienio ugdymo kultūra.

Rekomenduojama savitumą įtvirtinti kaip strateginę vertybę, suteikiant skyriams daugiau erdvės inicijuoti ir palaikyti savitas veiklas, tradicijas ir ugdymo kryptis. Tai padėtų stiprinti darbuotojų identifikaciją su įstaiga ir mažintų fragmentacijos riziką didelėje, centralizuotoje struktūroje.

10.2. Rekomendacijos Marijampolės savivaldybei

1. Sukurti aiškią ir viešą ikimokyklinio ugdymo tinklo plėtros strategiją

Tyrimas atskleidė, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigų pertvarka Marijampolės savivaldybėje buvo įgyvendinama neturint aiškiai artikuliuoto, integruoto požiūrio į ikimokyklinį ugdymą kaip neatsiejamą bendros savivaldybės švietimo sistemos dalį. Rekomenduojama savivaldybės švietimo politikoje ikimokyklines įstaigas kryptingai matyti ir planuoti kartu su kitomis švietimo įstaigomis, siekiant nuoseklaus ugdymo paslaugų tinklo nuo ankstyvojo ugdymo iki bendrojo ugdymo.
Toks integruotas požiūris turėtų būti grindžiamas demografinėmis prognozėmis, teritoriniu paslaugų pasiekiamumu, ugdymo kokybės ir įtraukties principais, ypatingą dėmesį skiriant miesto ir kaimo ikimokyklinio ugdymo įstaigų skirtumų mažinimui. Tai apima ne tik infrastruktūrinius ar pavėžėjimo sprendimus, bet ir vienodų galimybių sudarymą vaikams gauti kokybiškas ugdymo ir švietimo pagalbos paslaugas nepriklausomai nuo gyvenamosios vietos.
Be to, rekomenduojama savivaldybės švietimo politikoje sistemiškai stiprinti specialiųjų ugdymosi poreikių (SUP) vaikų integraciją, užtikrinant paslaugų tęstinumą tarp ikimokyklinio ir bendrojo ugdymo pakopų, švietimo pagalbos specialistų prieinamumą ir tarpsektorinį bendradarbiavimą. Toks visuminis, integruotas požiūris leistų mažinti švietimo sistemos fragmentaciją, didinti sprendimų nuoseklumą ir stiprinti pasitikėjimą savivaldybės švietimo politika.

2. Užtikrinti nuoseklią ir dialogu grįstą komunikaciją švietimo srityje

2.1. Komunikaciją laikyti strategine pokyčių valdymo dalimi

Tyrimas parodė, kad komunikacija pertvarkos metu buvo suvokiama kaip pavienis informavimo veiksmas, o ne kaip nuosekli pokyčių valdymo priemonė. Rekomenduojama savivaldybės lygmeniu komunikaciją planuoti ir įgyvendinti kaip integralią švietimo politikos ir pokyčių valdymo dalį, pradedant ją dar sprendimų rengimo etape ir tęsiant viso įgyvendinimo metu.

2.2. Užtikrinti komunikacijos nuoseklumą ir aiškų sprendimų pagrindimą

Tyrimas atskleidė, kad sprendimų priežastys ir ilgalaikiai tikslai ne visada buvo pakankamai aiškiai komunikuojami. Rekomenduojama kiekvieną reikšmingą sprendimą pristatyti nuosekliai, paaiškinant ne tik tai, kas keičiasi, bet ir kodėl tai daroma, kokių rezultatų siekiama ir kaip bus vertinamas pokyčių poveikis.

2.3. Diferencijuoti komunikaciją pagal auditorijas

Tyrimo duomenys rodo, kad vieninga komunikacinė žinutė nepakankamai atliepė skirtingų grupių poreikius. Rekomenduojama sprendimus komunikuoti diferencijuotai: įstaigų vadovams ir skyrių vedėjams – akcentuojant valdymo ir atsakomybės aspektus; pedagogams – kasdienės veiklos ir profesinio saugumo pokyčius; tėvams ir bendruomenėms – paslaugų prieinamumo ir kokybės užtikrinimą.

2.4. Įtvirtinti dvipusę komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį

Tyrimas parodė grįžtamojo ryšio stoką tarp savivaldybės ir švietimo įstaigų. Rekomenduojama sukurti ir palaikyti nuolat veikiančius dvipusės komunikacijos mechanizmus – reguliarias konsultacijas, struktūruotus susitikimus ir grįžtamojo ryšio apklausas, leidžiančias įstaigoms laiku išsakyti klausimus ir pastebėjimus.

2.5. Stiprinti tarpinės grandies vaidmenį komunikacijoje

Tyrimas atskleidė, kad skyrių vedėjos dažnai tampa pagrindinėmis informacijos „vertėjomis“ tarp savivaldybės sprendimų ir kasdienės praktikos. Rekomenduojama šią tarpinę grandį sistemingai įtraukti į komunikacijos planavimą ir sprendimų pristatymą, suteikiant aiškią informaciją, metodinę pagalbą ir erdvę grįžtamajam ryšiui.

2.6. Sistemingai vertinti komunikacijos efektyvumą

Rekomenduojama savivaldybei reguliariai vertinti komunikacijos efektyvumą, naudojant darbuotojų ir bendruomenių apklausas, refleksines diskusijas bei kitus kokybinius metodus. Tai leistų laiku identifikuoti komunikacijos spragas, koreguoti priemones ir stiprinti pasitikėjimą savivaldybės švietimo politika.

3. Stiprinti socialiai jautrų pokyčių valdymą savivaldybės mastu

Tyrimo duomenys rodo, kad pertvarkos buvo suvokiamos kaip būtinos, tačiau emociškai sunkios. Rekomenduojama savivaldybės lygmeniu įtvirtinti socialinio poveikio vertinimą kaip privalomą švietimo tinklo sprendimų dalį. Tai reikštų ne tik finansinių ar struktūrinių rodiklių analizę, bet ir poveikio darbuotojų, vaikų bei šeimų gerovei vertinimą prieš priimant sprendimus.

4. Užtikrinti pusiausvyrą tarp centralizacijos ir įstaigų savitumo

Centralizacija sudarė prielaidas ekonominiam efektyvumui ir paslaugų kokybės suvienodinimui, tačiau kartu padidino riziką susilpninti įstaigų savitumą ir organizacinį identitetą. Tyrimo rezultatai rodo, kad pernelyg vienalytis sprendimų taikymas, neatsižvelgiant į konkrečių įstaigų ir jų padalinių kontekstą, gali mažinti bendruomenių įsitraukimą, pedagogų motyvaciją ir kasdienės ugdymo praktikos lankstumą. Atsižvelgiant į tai, rekomenduojama savivaldybei kryptingai plėtoti „protingos centralizacijos“ modelį, kuriame administracinės, finansinės ir techninės funkcijos būtų telkiamos savivaldybės lygmenyje siekiant ekonominio efektyvumo, o kasdienės ugdymo praktikos organizavimo, bendruomeniškumo puoselėjimo ir kultūrinio identiteto stiprinimo klausimai būtų paliekami įstaigų ir jų padalinių autonomijai. Toks modelis sudarytų prielaidas suderinti sistemos efektyvumą su ugdymo kokybe, išlaikyti organizacijų savitumą ir užtikrinti tvarią švietimo sistemos raidą Marijampolės savivaldybėje.

5. Sistemingai stiprinti ikimokyklinio ugdymo personalo politiką

Tyrimas parodė, kad pedagoginio personalo senėjimas ir specialistų trūkumas išlieka struktūrine problema. Rekomenduojama savivaldybei plėtoti ilgalaikę personalo pritraukimo ir išlaikymo politiką, apimančią jauniems specialistams skirtas paskatas, karjeros kelius, kvalifikacijos tobulinimo galimybes ir emocinio palaikymo mechanizmus.

6. Plėtoti duomenimis grįstą švietimo politiką

Tyrimas parodė didelę integruotų duomenų (statistinių, apklausų, kokybinių) vertę priimant sprendimus. Rekomenduojama savivaldybei nuolat taikyti duomenimis grįsto valdymo modelį, reguliariai atliekant švietimo paslaugų savivaldybėje tyrimus bei integruojant jų rezultatus į strateginius sprendimus.

Tiek Marijampolės vaikų lopšelio-darželio, tiek savivaldybės lygmeniu pagrindinis ateities uždavinys – pereiti nuo struktūrinės pertvarkos prie **organizacinės ir sistemos brandos stiprinimo**, kurioje ugdymo kokybė, darbuotojų gerovė, emocinis saugumas ir organizacinis savitumas būtų laikomi lygiaverčiais prioritetais.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. (2023, rugsėjo 4 d.). *Dėl Ikimokyklinio ugdymo programos gairių patvirtinimo* (Įsakymas Nr. V-1142).

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. (2024, gruodžio 4 d.). *Dėl Ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo programas įgyvendinančių mokyklų švietimo aprūpinimo standarto patvirtinimo* (Įsakymas Nr. V-1374).

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministras. (2016). *Lietuvos higienos norma HN 75:2016 „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programų vykdymo bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“*.

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministras. (2011). *Lietuvos higienos norma HN 21:2011 „Mokykla, vykdanti bendrojo ugdymo programas. Bendrieji sveikatos saugos reikalavimai“*.

Marijampolės savivaldybės taryba. (2024, gruodžio 20 d.). *Dėl Marijampolės savivaldybės 2025–2027 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo* (Sprendimas Nr. 1-413).

Marijampolės savivaldybės administracija. (n.d.). *Administracija*.

Marijampolės savivaldybės administracijos direktorius. (2011, spalio 18 d.). *Dėl darbo grupės Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metų bendrajam planui parengti sudarymo* (Įsakymas Nr. DV-1582).

Marijampolės savivaldybės taryba. (2012). *Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklų tinklo pertvarkos 2012–2015 metų bendrasis planas*.

Marijampolės savivaldybės meras. (2025, birželio 2 d.). *Dėl Marijampolės savivaldybės mokyklų tinklo pertvarkos 2026–2030 metų bendrojo plano projektui parengti darbo grupės sudarymo* (Potvarkis Nr. MV-449).

Marijampolės savivaldybės taryba. (2021, balandžio 26 d.). *Dėl Marijampolės savivaldybės strateginio plėtros iki 2030 metų plano patvirtinimo* (Sprendimas Nr. 1-128).

Marijampolės savivaldybės taryba. (2022, balandžio 25 d.). *Dėl Marijampolės savivaldybės švietimo įstaigų priešmokyklinio ugdymo organizavimo modelių aprašo patvirtinimo* (Sprendimas Nr. 1-136).

Marijampolės savivaldybė. (n.d.). *Marijampolės savivaldybės švietimo, kultūros, sveikatingumo ir sporto paslaugų tinklo plėtojimo galimybių studija*.

Marijampolės savivaldybės taryba. (2023, rugsėjo 25 d.). *Dėl Marijampolės savivaldybės 2023–2027 metų veiklos prioritetų patvirtinimo* (Sprendimas Nr. 1-269).

Marijampolės savivaldybės taryba. (2023, gegužės 29 d.). *Dėl sutikimo reorganizuoti ... sujungimo būdu į Marijampolės vaikų lopšelį-darželį* (Sprendimas Nr. 1-134).

Marijampolės savivaldybės taryba. (2023, gruodžio 22 d.). *Dėl Marijampolės savivaldybės 2024–2026 metų strateginio veiklos plano patvirtinimo* (Sprendimas Nr. 1-360).

Marijampolės savivaldybės taryba. (2024, vasario 26 d.). *Dėl ... reorganizavimo ... sąlygų aprašo ir ... nuostatų patvirtinimo* (Sprendimas Nr. 1-46).

Marijampolės savivaldybės taryba. (2025). *Dėl Marijampolės savivaldybės švietimo įstaigų priešmokyklinio ugdymo grupių ir klasių komplektų skaičiaus 2025–2026 mokslo metams patvirtinimo*.

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. (2011, liepos 5 d.). *Mokyklos bendruomenės sprendimų dėl savivaldybės mokyklų tinklo kūrimo priėmimo tvarkos aprašas* (Įsakymas Nr. V-1212).

Nacionalinė švietimo agentūra. (2023). *Mokyklos, įgyvendinančios bendrojo ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodika*.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2011, birželio 29 d.). *Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklės* (Nutarimas Nr. 768).

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. (2023, sausio 30 d.). *Mokyklų, vykdančių ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas, veiklos kokybės įsivertinimo metodinės rekomendacijos* (Įsakymas Nr. V-98).

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministras. (2012, birželio 28 d.). *Mokymosi pagal formaliojo švietimo programas ... tvarkos aprašas* (Įsakymas Nr. V-1049).

Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2020, rugsėjo 9 d.). *2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas* (Nutarimas Nr. 998).

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministras. (2015, gruodžio 21 d.). *Pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo programų aprašas* (Įsakymas Nr. V-1309).

Marijampolės savivaldybės taryba. (2024, kovo 25 d.). *Priėmimo į Marijampolės savivaldybės bendrojo ugdymo mokyklas tvarkos aprašas*.

Šakių rajono savivaldybė. (2022). *Priėmimo mokytis pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo programas į Šakių rajono savivaldybės mokyklas tvarkos aprašas*.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministras. (2013, rugsėjo 3 d.). *Priešmokyklinio ugdymo tvarkos aprašas* (Įsakymas Nr. V-779).

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. (2022, rugpjūčio 24 d.). *Priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio ir vidurinio ugdymo bendrosios programos* (Įsakymas Nr. V-1269).

Lietuvos Respublikos Seimas. (2020). *Strateginio valdymo įstatymas*.

Šakių rajono savivaldybės taryba. (2025). *Šakių rajono savivaldybės 2025–2027 metų strateginis veiklos planas*.

Šakių rajono savivaldybės taryba. (2024). *Šakių rajono savivaldybės 2025–2035 metų strateginis plėtros planas*.

Šakių rajono savivaldybė. (n.d.). *Šakių rajono savivaldybė*.

Šakių rajono savivaldybės meras. (2011, spalio 13 d.). *Dėl rajono švietimo įstaigų tinklo pertvarkos plano rengimo darbo grupės sudarymo* (Potvarkis Nr. MT-57).

Šakių rajono savivaldybės meras. (2023, lapkričio 14 d.). *Dėl rajono švietimo įstaigų tinklo pertvarkos plano rengimo darbo grupės sudarymo* (Potvarkis Nr. MT-298).

Šakių rajono savivaldybės taryba. (2022, gegužės 12 d.). *Švietimo įstaigų tinklo pertvarkos 2022–2025 metų bendrasis planas* (Sprendimas Nr. T-182).

Šakių rajono savivaldybės taryba. (2025). *Dėl bendrojo ugdymo klasių komplektų ir ... grupių skaičiaus nustatymo 2025–2026 mokslo metams*.

Šakių rajono savivaldybės taryba. (2004, gegužės 20 d.). *Dėl priešmokyklinio ugdymo organizavimo modelių tvirtinimo* (Sprendimas Nr. T-109).

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. (2019, spalio 1 d.). *Švietimo įstaigų pareigybių skaičiaus nustatymo rekomendacijos* (Įsakymas Nr. V-1025).

Lietuvos Respublikos Seimas. (1991). *Švietimo įstatymas*.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2021, gruodžio 1 d.). *Švietimo plėtros programa*.

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministras. (2025). *Švietimo valdymo informacinės sistemos nuostatai*.

Lietuvos Respublikos Seimas. (2003, gegužės 20 d.). *Vaiko gerovės valstybės politikos koncepcija*.

Lietuvos Respublikos Seimas. (1996). *Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas*.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2009, lapkričio 11 d.). *Vaikų nuo gimimo iki privalomojo mokymo pradžios gyvenimo ir ugdymo sąlygų gerinimo modelio aprašas*.

Valstybės duomenų agentūra. (n.d.). *Valstybės duomenų agentūra*.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2022, kovo 30 d.). *Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2050“*.

Lietuvos Respublikos Seimas. (1999). *Viešojo administravimo įstatymas*.

Lietuvos Respublikos Seimas. (1994). *Vietos savivaldos įstatymas*.