

Tūkstantmečio mokyklų programos įgyvendinimo vertinimas

GALUTINĖS VERTINIMO ATASKAITOS SANTRAUKA
2025 m. vasario 7 d.

Parengė: Visionary Analytics, LR švietimo, mokslo ir sporto ministerijos
užsakymu



Vertinimo tikslas, uždaviniai ir metodika

Vertinimo tikslas – įvertinti tarpinę „Tūkstantmečio mokyklų“ (TŪM) programos pasiektą pažangą bei pateikti rekomendacijas dėl tolesnio programos įgyvendinimo tobulinimo, atsižvelgiant į vertinimo rezultatus, identifikuotas su programos sėkme ir įgyvendinimu susijusias rizikas.

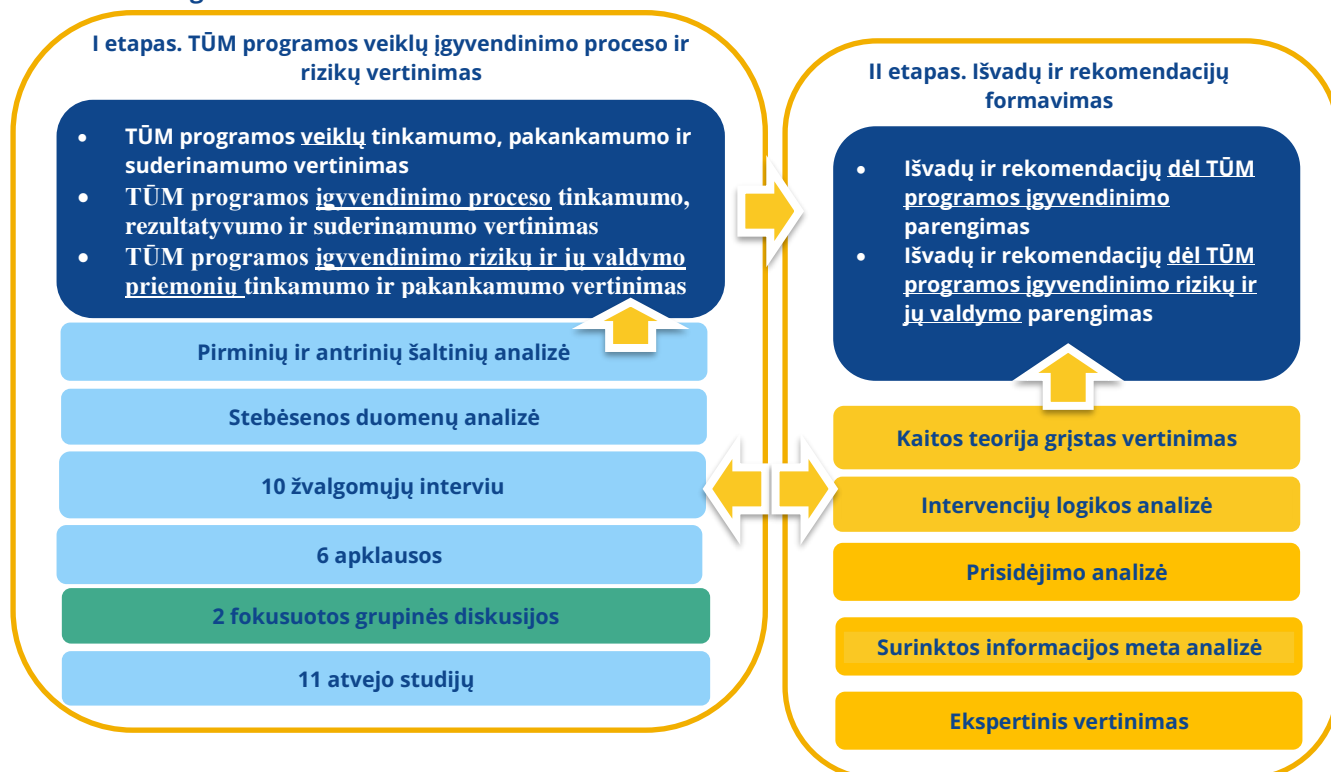
Vertinimo uždaviniai:

1. Įvertinti TŪM programos veiklų **tinkamumą, pakankamumą, suderinamumą** bei **rezultatyvumą** siekiant TŪM programai iškeltų tikslų bei uždavinių.
2. Įvertinti TŪM programos iki šiol **įgyvendintų bei suplanuotų veiklų procesą** (iššūkius, galimybes) bei su tuo **susijusias rizikas**.
3. Vadovaujantis vertinimo rezultatais, pateikti **išvadas ir rekomendacijas** dėl: 1) programos įgyvendinimo (veiklų tinkamumo, pakankamumo, suderinamumo, rezultatyvumo); 2) programos rizikų valdymo, atsižvelgiant į identifikuotas rizikas einamosioms ir suplanuotoms veikloms įgyvendinti.

Vertinimo metodika. Vertinimo koncepcija remiasi **teorija grįstu vertinimo požiūriu**, leidžiančiu apjungti TŪM programos intervencijų vertinimą pagal **tinkamumo, pakankamumo, rezultatyvumo ir suderinamumo** kriterijus į bendrą sistemą. Teorija grįstas vertinimo požiūris remiasi **kaitos teorija** – lanksčiu priežastinių ryšių tarp atskirų viešosios politikos įgyvendinimo elementų (nuo skiriamų išteklių iki numatomo poveikio) nustatymo modeliu. Atliekant vertinimą TŪM programos intervencijų logika tikrinta pagal **tinkamumo, pakankamumo, rezultatyvumo ir suderinamumo** kriterijus, siekiant nustatyti, ar esama TŪM programos struktūra ir pirminiai jos įgyvendinimo rezultatai, tikėtina, leis pasiekti norimą programos poveikį ateityje.

Vertinimo loginė struktūra ir pagrindiniai naudoti duomenų rinkimo ir analizės metodai atspindėti 1 pav.

1 pav. Vertinimo loginė struktūra



Šaltinis: Visionary Analytics, remiantis vertinimo technine specifikacija

Pastabos: tamsiai mėlyna spalva žymimi vertinimo tikslai, šviesiai mėlyna – duomenų rinkimo metodai, žalia – dalyvavimu grįsti duomenų rinkimo metodai, geltona – duomenų analizės metodai.

Žvalgomųjų interviu ir apklausų respondentų grupės pristatomos 1 lentelėje.

1 lentelė. Žvalgomųjų interviu ir apklausų respondentų grupės

Žvalgomųjų interviu respondentų grupės	Apklausų respondentų grupės
<ul style="list-style-type: none"> už TŪM programos įgyvendinimą atsakingi LR švietimo, mokslo ir sporto ministerijos (ŠMSM) atstovai 	<ul style="list-style-type: none"> I ir II TŪM programos įgyvendinimo etape dalyvaujančių savivaldybių TŪM programos koordinatoriai (įskaitant bendruosius ir atskirų mokyklų tobulinimo sričių koordinatorius)
<ul style="list-style-type: none"> už TŪM programos įgyvendinimą atsakingi Europos socialinio fondo agentūros (ESFA) atstovai 	<ul style="list-style-type: none"> I ir II TŪM programos įgyvendinimo etape dalyvaujančių mokyklų vadovai
<ul style="list-style-type: none"> už TŪM programos įgyvendinimą atsakingi Centrinės projektų valdymo agentūros (CPVA) atstovai 	<ul style="list-style-type: none"> I srauto TŪM programoje dalyvaujančiose savivaldybėse įsikūrusių TŪM programoje nedalyvaujančių mokyklų vadovai
<ul style="list-style-type: none"> Lietuvos savivaldybių asociacijos atstovai 	<ul style="list-style-type: none"> I srauto TŪM programoje dalyvaujančių savivaldybių socialiniai partneriai
<ul style="list-style-type: none"> Lietuvos mokyklų vadovų asociacijos atstovai 	

Šaltinis: Visionary Analytics

Vertinimo metu taip pat suorganizuotos **dvi fokusuotos grupinės diskusijos** su I TŪM programos įgyvendinimo etape dalyvaujančių savivaldybių koordinatoriais ir mokyklų atstovais.

Atlikta analizė papildyta iliustratyviais pavyzdžiais – **atvejo studijomis**, kuriose pristatomi skirtingų TŪM programoje dalyvaujančių savivaldybių ir mokyklų programos įgyvendinimo iššūkiai ir gerosios praktikos.

TŪM programos apžvalga

2022 m. patvirtinta TŪM programa siekia iki 2030 m. sumažinti mokinių pasiekimų atotrūkius, sukuriant integralias, optimalias ir kokybiškas ugdymo sąlygas Lietuvos savivaldybėse. Iš kitų bendrojo ugdymo tobulinimui skirtų programų TŪM programa **išsiskiria didesne apimtimi ir netradiciniu investicijų planavimo bei įgyvendinimo modeliu**. TŪM programa įgyvendinama beveik visose (58 iš 60) Lietuvos savivaldybėse ir beveik trečdalyje (270 iš 915) visų mokyklų, vykdančių priešmokyklinio ir bendrojo ugdymo programas. TŪM programos kontekste **akcentuojamas tinklaveikos elementas** – įgyvendinant programą užtikrinama, kad bent dalis joje nedalyvaujančių mokyklų galėtų dalyvauti bent dalyje programos veiklų ir naudotis jos įgyvendinimo metu sukurta infrastruktūra, įranga ir kitais rezultatais. Iš viso TŪM programos įgyvendinimui skirta 254,1 mln. eurų, iš jų 83 proc. finansuoja Ekonomikos gavinimo ir atsparumo didinimo priemonė (EGADP), 17 proc. – valstybės biudžetas.

Programos **planavimo ir įgyvendinimo modelis decentralizuotas**. Nors TŪM programos valdytojas yra ŠMSM, o jos įgyvendinimas patikėtas ESFA, tačiau planuojant ir įgyvendinant programos veiklas daug laisvės suteikiama programos partnerėms – programoje dalyvaujančioms savivaldybėms. Rengiant programą ŠMSM nustatė programos tikslus ir uždavinius, pagrindinius ir pasirenkamuosius rodiklius bei bendras investicijų kryptis. Siekiant pagrindinio TŪM programos tikslo, **gali būti planuojamos penkių tipų investicijos**, skirtos: 1) infrastruktūros atnaujinimui ir sukūrimui; 2) įrangos ir mokymo priemonių įsigijimui; 3) mokyklų vadovų ir pedagoginių darbuotojų kompetencijų stiprinimui; 4) ugdymo veiklų ir užsiėmimų organizavimui; 5) tinklo mokyklų išteklių prieinamumo gerinimui. Kiekvieno tipo investicijos gali būti planuojamos **keturiose mokyklų tobulinimo srityse** – lyderystės veikiant, įtraukiojo, kultūrinio ir STEAM¹ ugdymo.

Konkrečias pagal TŪM programą įgyvendinamas **veiklas buvo patikėta planuoti savivaldybėms**, atsižvelgiant į jų pačių atliktas švietimo problemų analizes ir ŠMSM nustatytas programos įgyvendinimo

¹ Penkių disciplinų akronimas: Science (Gamtos mokslai), Technology (Technologijos), Engineering (Inžinerija), Arts (Menai), Mathematics (Matematika)

gaires. Savivaldybių pažangos planuose (PP) suplanuotos veiklos turėjo būti suderintos su ESFA. Nepaisant to, **savivaldybės turėjo laisvę**, atsižvelgiant į TŪM programos kriterijus, pasirinkti, kurios mokyklos bus įtrauktos į programos įgyvendinimą, suplanuoti geriausiai jų ir į programą įtrauktų mokyklų poreikius atitinkančias veiklas ir visų programos rodiklių siektinas reikšmes savo savivaldybėje. **ESFA PP rengimo etape atlikto konsultacinę funkciją** ir užtikrino kokybiškų PP parengimą. Programos įgyvendinimo metu dauguma atsakomybių taip pat yra perduotos programoje dalyvaujančioms savivaldybėms ir mokykloms, periodiškai atsiskaitant ESFA už įgyvendintas veiklas ir pasiektus rezultatus. ESFA padeda savivaldybėms spręsti įgyvendinimo metu kylančius iššūkius ir suvaldyti tikėtinas rizikas, renka ir integruoja savivaldybių teikiamus duomenis apie programos įgyvendinimą bei juos perduoda programą administruojančiai institucijai – CPVA, taip pat ŠMSM, Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarijai, Lietuvos Respublikos Seimo švietimo ir mokslo komitetui.

Dėl didelės apimties ir decentralizuoto įgyvendinimo modelio **galima tikėtis, kad TŪM programa reikšmingai prisidės prie Lietuvos bendrojo ugdymo sistemos tobulinimo**, atliepiant jos įgyvendinime dalyvaujančių mokyklų ir savivaldybių poreikius. Tačiau **programos mastas ir kompleksiskumas kelia iššūkių ir rizikų**.

Vertinimo rezultatai

TŪM programos tinkamumo vertinimas. Atliktas vertinimas parodė, kad pagrindinis programos tikslas ir jos uždaviniai yra tinkami Lietuvos švietimo kontekstui. Taip pat nustatyta, kad TŪM programos uždaviniai yra tinkami siekiant pagrindinio programos tikslo. Tačiau **papildomas TŪM programos tikslas** – skatinti mokyklų tinklo pertvarką Lietuvoje – programoje **nėra eksplicitiškai įvardintas**. Šis tikslas gali būti numanomas iš savivaldybėms keliamų dalyvavimo programoje reikalavimų ir pagrindinių programos rodiklių pasirinkimo bei buvo patvirtintas žvalgomųjų interviu respondentų. Tai, kad šis tikslas programoje nėra eksplicitiškai įvardintas, **mažina pagrindinių programos rodiklių tinkamumą**.

Iš keturių pagrindinių TŪM programos rodiklių tik du² iš dalies atspindi programos tikslus ir uždavinius. Nors jie matuoja bendrą mokinių pasiekimų gerėjimą, tačiau tik dviejose srityse – lietuvių kalbos ir matematikos – bei niekaip nematuoja pasiekimų skirtumų tarp savivaldybių ir mokyklų. Taip pat rodikliai, matuojantys pagrindinių ugdymo pasiekimų patikrinimo (PUPP) rezultatus, nėra tinkami visoms dalyvaujančioms mokykloms, nes jie aktualūs tik 10 klasės mokiniams. **Like du** pagrindiniai programos rodikliai³ susiję su neįvardintu programos tikslu (skatinti mokyklų tinklo pertvarką), todėl **neturi sąsajos nei su pagrindiniu programos tikslu, nei jos uždaviniais**.

TŪM programos **projektų finansavimo sąlygų apraše yra nurodomas kitas rodiklis, kuris būtų tinkamesnis** pagrindinio TŪM programos tikslo matavimui nei pasirinkti TŪM programos pagrindiniai rodikliai. Tai rodiklis „Mokinių pasiekimų atotrūkiu tarp projektuose dalyvavusių savivaldybių teritorijose esančių mokyklų“. Šis rodiklis parodo lietuvių kalbos ir matematikos PUPP pasiekimų skirtumus tarp mokyklų savivaldybės viduje. Tačiau, šis **rodiklis numatytas tik kaip produkto, o ne rezultato** (nors savo esme atspindi ne produktus, o rezultatus), **matuoja skirtumus tik tarp mokyklų savivaldybės viduje**, bet ne tarp skirtingų savivaldybių. Taip pat šio rodiklio **apraše yra padaryta klaida**, dėl kurios rodiklio reikšmės gali būti interpretuojamos klaidingai.

Iš 13 pasirenkamųjų rodiklių tik keturi turi sąsają su TŪM programos tikslais ir uždaviniais. Daugumos jų pokyčiai negali būti tiesiogiai siejami su programos įgyvendinimu.

² „Pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimo (PUPP) metu bent pagrindinį **lietuvių kalbos** mokymosi pasiekimų lygį pasiekusių mokinių dalis (proc.)“ ir „Pagrindinio ugdymo pasiekimų patikrinimo (PUPP) metu bent pagrindinį **matematikos** mokymosi pasiekimų lygį pasiekusių mokinių dalis (proc.)“.

³ „Bendrojo ugdymo mokyklų 1–8 klasių komplektų, kurie yra jungtiniai, dalis (proc.)“ ir „Vienai sąlyginei mokytojo pareigybei tenkančių mokinių skaičius bendrojo ugdymo mokyklose“.

TŪM programos **mokyklų tobulinimo sritys vertinamos kaip iš dalies tinkamos**. Jų sąsajos su pagrindiniu programos tikslu daugeliu atvejų (išskyrus įtraukiojo ugdymo sritį) yra pakankamai gerai pagrįstos. Tačiau mokyklų tobulinimo sričių sąsajos su programos uždaviniais dažnai yra abstrakčios.

Vertinant TŪM programos veiklų tinkamumą savivaldybių PP lygmeniu susiduriama su tais pačiais trūkumais kaip ir nacionaliniu mastu. Dažnai **PP įvardijami švietimo iššūkiai, bet nenumatomi su jais susiję tikslai, uždaviniai ir veiklos**, tačiau pasirenkami susiję rodikliai. Tai lemia, kad **siekiami rodikliai nėra susieti su numatytomis veiklomis arba susietos veiklos negali paveikti jų pasiekimo**.

Nepaisant šių trūkumų, TŪM programoje dalyvaujančių savivaldybių koordinatoriai ir mokyklų atstovai **veiklų atitikimą jų švietimo poreikiams ir iššūkiams vertina gana gerai** – vidutiniškai atitinkamai 8,58 ir 8,53 balais iš 10. Prastesnį atitikimą dažniausiai lemia per laikotarpį nuo PP parengimo pasikeitę poreikiai, per daug centralizuotas arba nekokybiškas PP parengimas.

TŪM programos pakankamumo vertinimas. Nors TŪM programa **apima ne visas šalies savivaldybes ir kiek mažiau nei trečdalį mokyklų**, tačiau programos tikslai, uždaviniai ir rodiklių reikšmės nustatomos šalies ar savivaldybės mastu. Dėl to **vien tik TŪM programos intervencijos nėra pakankamos**. TŪM programos tikslų, uždavinių ir rodiklių reikšmių pasiekimui **reikalingas papildomas savivaldybių ir mokyklų indėlis**.

TŪM programos veiklų apimties **pakankamumas** programoje dalyvaujančių savivaldybių ir mokyklų švietimo **iššūkiams ir poreikiams atliepti, vertintinas kaip gana geras** – 8,17 balais iš 10. Tačiau daliai savivaldybių ir mokyklų veiklų apimtis atrodo per didelė, kad būtų užtikrintas jų kokybiškas įgyvendinimas.

TŪM programos suderinamumo vertinimas. Atlikta PP suplanuotų veiklų analizė rodo, kad **dauguma jų yra suderintos**. Tai patvirtina 63 proc. programoje dalyvaujančių savivaldybių koordinatorių ir 72,7 proc. mokyklų atstovų. Veiklų **suderinamumas** kaip **mažesnis** vertinamas **tose savivaldybėse**, kur rengiant PP **nebuvo užtikrintas integruotas požiūris, sinergijos tarp atskirų mokyklų suplanuotų veiklų**. Užtikrinti pakankamą TŪM programos veiklų suderinamumą savivaldybėms ir mokykloms buvo sudėtinga ir dėl žinių bei patirties trūkumo. Tai ypač pasireiškė planuojant STEAM infrastruktūrą ir jos įveiklinimui reikalingus mokymus. Neturint aiškaus supratimo apie būsimos infrastruktūros poreikius ir galimybes, savivaldybėms buvo sudėtinga numatyti, kokios kompetencijos bus reikalingos jos naudojimui. PP planavimo etape pasiektą veiklų suderinamumą mažina veiklų įgyvendinimo vėlavimai, dėl kurių reikia keisti veiklų įgyvendinimo eiliškumą arba kai kurių iš jų atsisakyti.

PP rengimo sklandumo vertinimas. PP rengimo procese **savivaldybės dažniausiai dirbo kartu su išoriniais tiekėjais** (38 proc.) arba **vykdė procesą savarankiškai** (35 proc.). Tik 8 proc. atvejų PP rengimas buvo visiškai perduotas išoriniams tiekėjams. Išoriniai tiekėjai daugiausia buvo pasitelkti investicinių projektų rengimui, tačiau dalis jų vadovavo viso PP rengimo procesui bei rengė PP tekstą.

Beveik visose savivaldybėse **į PP rengimą buvo įtrauktos ir TŪM programoje dalyvaujančios mokyklos**, nors apie 3 proc. atvejų joms tik pristatytas jau parengtas PP. Mokyklų **įtraukimo mastas skiriasi** – kai kur jos aktyviai dalyvavo visuose rengimo etapuose, nuo situacijos analizės iki veiklų planavimo, o kitur jų dalyvavimas apsiribojo informacijos teikimu. Vidutiniškai savivaldybių koordinatoriai mokyklų įtraukimo į PP rengimą mastą įvertino 8,62 balais iš 10. TŪM programoje dalyvaujančių mokyklų atstovai mano, kad **savivaldybės gana gerai atsižvelgė į jų išsakytus poreikius** PP rengimo etape – šis aspektas įvertintas 8,55 balais iš 10.

Apie 40 proc. savivaldybių rengiant PP įtraukė ir kitas organizacijas, pavyzdžiui, socialinius partnerius, su kuriais planavo bendradarbiauti TŪM programos įgyvendinimo metu.

Viso **PP rengimo metu savivaldybes konsultavo ESFA konsultantai**. Jų konsultacijų naudingumas savivaldybių koordinatorių įvertintas 8,52 balais iš 10. Nepaisant tam tikrų PP rengimo apribojimų, 61 proc. savivaldybių koordinatorių atstovų teigia turėję pakankamai laisvės planuoti veiklas pagal savo poreikius.

Bendrai savivaldybių koordinatoriai ir mokyklų atstovai **PP rengimą vertina kaip pakankamai sklandų** – atitinkamai 7,94 ir 7,67 balais iš 10.

Rengiant PP **pagrindiniai iššūkiai** buvo:

- **Netinkamas I srauto PP rengimo laikas** (egzaminų ir atostogų metu), apsunkinant bendruomenės įtraukimą;
- **Laiko trūkumas**, kuris lėmė skubotą procesą, reikalavo daug darbo ir viršvalandžių;
- **Neaiškūs, besikeičiantys ir pertekliniai PP rengimo reikalavimai**, kas lėmė poreikį tikslinti ir keisti PP;
- **Užsitęsęs PP tvirtinimo procesas**;
- **Efektyvios lyderystės PP rengimo procese trūkumas** kai kuriose savivaldybėse;
- **Per daug centralizuotas PP parengimo procesas** kai kuriose savivaldybėse;
- **Nepakankama savivaldybėms skirta finansavimo suma** visiems mokyklų poreikiams patenkinti, mokyklų konkurencija;
- Dalies TŪM programos **koordinatorių neįtraukimas į PP rengimą**;
- Ne visais atvejais pasiteisinęs **išorės konsultantų įtraukimas**;
- **Skirtingas TŪM programos mokyklų tobulinimo sričių supratimas**.

Sėkmingiausiai PP rengimo procesas vyko ten, kur jį organizavo pakankamai kompetentingi savivaldybės specialistai ar išorės konsultantai, buvo suformuotos plačios, reguliariai susitinkančios, darbo grupės, procesas vyko etapais, skirta laiko diskusijoms ir priimti sprendimai pagrįsti argumentais.

TŪM programos įgyvendinimo struktūros vertinimas. Dauguma savivaldybių koordinatorių (79 proc.) ir programoje dalyvaujančių mokyklų atstovų (82 proc.) **teigiamai vertina decentralizuotą TŪM programos įgyvendinimo modelį**. Teigiama, kad toks modelis geriau atitinka konkrečius savivaldybių ir mokyklų poreikius, skatina atsakingumą, efektyvumą ir greitesnį sprendimų priėmimą. Tačiau **sprendimas projekto vykdytoju paskirti ESFA**, o ne atskiras savivaldybes, **vertinamas kaip kuriantis iššūkius** dėl ilgos informacijos pateikimo ir komunikacijos grandinės tarp veiklas įgyvendinančių savivaldybių ir programą administruojančios CPVA. Alternatyviai, TŪM programą galėtų vykdyti pačios savivaldybės ir atsiskaityti tiesiogiai CPVA. ESFA galėtų vykdyti papildomą projektą, kurio metu, kaip ir iki šiol, teiktų turinio konsultacijas savivaldybėms rengiant ir įgyvendinant PP. Tačiau tokiu atveju ESFA galimai neturėtų pakankamai svertų paskatinti savivaldybes pasinaudoti konsultacijomis ir atsižvelgti į jų metu pateiktus siūlymus. Taip pat programoje dalyvaujančios savivaldybės turėtų mažiau galimybių keistis patirtimi ir būtų sudėtingiau užtikrinti bendrą programos įgyvendinimo ir administravimo kokybės standartą.

TŪM programos valdymas savivaldybėse skiriasi. Dažniausias modelis – **visi koordinatoriai įdarbinti mokyklose** (40 proc.) arba **dalis koordinatorių įdarbinti savivaldybėje ir dalis mokyklose** (37 proc.). Tik 8 proc. savivaldybių visi koordinatoriai dirba savivaldybėje. Kai kur koordinavimo atsakomybė perduota išoriniams tiekėjams. Dauguma TŪM programoje dalyvaujančių mokyklų atstovų jų savivaldybėje pasirinktą TŪM programos administravimo struktūrą vertina kaip tinkamą (59 proc.) arba iš dalies tinkamą (34 proc.).

Apie 40 proc. programoje dalyvaujančių savivaldybių ir 47 proc. mokyklų susiduria su lėšų, žmogiškųjų išteklių, laiko ir kompetencijų kokybiškam programos administravimui trūkumu, ypač viešųjų pirkimų srityje. Viešųjų pirkimų technines specifikacijas dažnai patikima rengti mokyklų vadovams, kurie neturi reikiamų kompetencijų, ypač investicijų į infrastruktūrą specifikacijų parengimui. Lėšų išorės konsultantams šioje srityje neskiriama.

TŪM programos įgyvendinimo proceso vertinimas. Bendrai **TŪM programos įgyvendinimas** programoje dalyvaujančių savivaldybių koordinatorių ir mokyklų atstovų **vertinamas gana palankiai** – atitinkamai 7,75 ir 7,72 balais iš 10.

Tačiau 55 proc. savivaldybių koordinatorių ir 85 proc. programoje dalyvaujančių mokyklų atstovų **susiduria su programos įgyvendinimo iššūkiais**. Pagrindiniai TŪM programos **įgyvendinimo iššūkiai**:

- **Sudėtingas viešųjų pirkimų įgyvendinimas** dėl kompetencijų trūkumo, ilgai trunkančio jų įgyvendinimo proceso ir paslaugų teikėjų trūkumo.
- **Didelė administracinė našta atsiskaitant už programos veiklas** – dažnai reikalaujama perteklinės, pagrindinio finansavimo šaltinio (EGADP) reikalavimuose nenumatytos, kartotinės informacijos, atsiskaitymo reikalavimai keičiami.
- **Įgyvendinimo vėlavimai ir skubotas įgyvendinimas** dėl užtrukusio PP tvirtinimo ir jungtinių veiklų pasirašymo, su viešųjų pirkimų įgyvendinimu susijusių iššūkių bei ilgų mokėjimo prašymų, veiklos ataskaitų, PP keitimo tvirtinimo terminų.
- **Lėšų trūkumas dėl bendros infliacijos ir išaugusių kainų specifinėms prekėms ir paslaugoms** (pvz., mokymams), kurių reikia visoms TŪM programoje dalyvaujančioms savivaldybėms.
- **Žema prekių ir paslaugų kokybė nulemta išaugusių kainų ir tiekėjų trūkumo**, kas verčia rinktis ne pačios geriausios kokybės prekes ir paslaugas. Taip pat savivaldybėms ir mokykloms sudėtinga užtikrinti kai kurių investicijų į infrastruktūrą kokybę neturint pakankamai kompetencijų.
- **Per intensyvus veiklų grafikas** dėl didelės TŪM programos apimties ir santykinai trumpo įgyvendinimo laikotarpio, kas lemia išaugusį darbo krūvį ir trikdo ugdymo procesą.

Sprendžiant šiuos iššūkius savivaldybės skiria papildomas lėšas, atsisakoma dalies veiklų, samdomi konsultantai, keičiamas veiklų eiliškumas, į programos įgyvendinimą įtraukti darbuotojai skatinami papildomai. Sprendimų ieškoma savivaldybių ir mokyklų bendruomenių viduje, bendradarbiaujant su kitomis savivaldybėmis ir jų mokyklomis, ESFA, socialiniais partneriais ir paslaugų teikėjais. Siekiant spręsti administravimo iššūkius ESFA nuolat bendrauja ir bendradarbiauja su CPVA.

TŪM programos rezultatyvumo vertinimas. Nors TŪM programos pažangos rodikliai pirmą kartą bus vertinami tik 2025 m., **atsižvelgiant į 2022–2024 m. tendencijas**, galima tikėtis, kad **bus pasiektos nacionalinės rodiklių, matuojančių lietuvių kalbos ir matematikos PUPP rezultatus**, reikšmės. Tačiau rodiklių, matuojančių **jungtinių klasių komplektų dalį ir mokinių skaičių, tenkanti vienai sąlyginei mokytojo pareigybei**, reikšmės, tikėtina, **nebus pasiektos**. Atsižvelgiant į esamas tendencijas, tikėtina, kad **iš 13 pasirenkamųjų rodiklių, 10⁴ siekiamos reikšmės 2025 m. bus pasiektos, dviejų⁵ nebus pasiektos**, o vieno⁶ rodiklio pasiekimas šio vertinimo metu negalėjo būti įvertintas.

Dėl ribotos sąsajos su programos tikslais, uždaviniais ir veiklomis, **TŪM programos įgyvendinimas** minėtų rodiklių pasiekimui, tikėtina, **turės tik dalinę įtaką**. Nuoseklus didelės dalies pagrindinių ir pasirenkamųjų programos rodiklių gerėjimas matomas nepaisant to, kad šios ataskaitos rengimo metu⁷ I srauto savivaldybėse įgyvendinta tik 24,4 proc., o II srauto savivaldybėse tik 7,7 proc. suplanuotų veiklų. Atsižvelgiant į laiką reikalinga infrastruktūros, įrangos ir mokytojų kompetencijų pilnam įveiklinimui, reikšmingesnis TŪM programos poveikis pasirinktiems rodikliams tikėtinas tik matuojant rodiklių pasiekimą antrą kartą (2030 m.).

Pačių savivaldybių koordinatorių vertinimu, tikėtina, kad 79,9 proc. I srauto ir 69,1 proc. II srauto savivaldybių pasieks pagrindinių programos rodiklių reikšmes, atitinkamai iki 2025 m. birželio 30 d. ir iki

⁴ „Daugiau kaip 2 metų pedagoginio darbo stažą turinčių darbuotojų dalis (proc.)“; „Ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo procese dalyvaujančių 3–5 metų amžiaus vaikų dalis (proc.)“; „Mokinių, turinčių specialiųjų ugdymosi poreikių, ugdomų integruotai bendrosios paskirties mokyklose, dalis (proc.)“; „Bendrojo ugdymo mokyklų klasių komplektų, kuriuose yra mažiau kaip 8 mokiniai, dalis (proc.)“; „Naujai komplektuojamų bendrojo ugdymo mokyklų bendrosios paskirties 1 klasių komplektų, kuriuose yra ne daugiau kaip 24 mokiniai, dalis (proc.)“; „Švietimo pagalbą gaunančių mokinių dalis (proc.)“; „Tris ir daugiau valstybinių brandos egzaminų išlaikiusių abiturientų dalis (proc.)“; „Neformaliojo švietimo veikloje dalyvaujančių mokinių dalis (proc.)“; „Švietimo pagalbos specialistų, tenkančių 100 mokinių, skaičius“.

⁵ „Jaunesnių nei 50 metų bei 50 metų ir vyresnio amžiaus mokytojų skaičiaus santykis (skaičius)“ ir „Švietimo įstaigų, kuriose nėra nuolatinio vadovo daugiau kaip 12 mėnesių, dalis nuo bendro švietimo įstaigų skaičiaus (proc.)“

⁶ „Pareigybės dalis, tenkanti vienam pedagoginiam darbuotojui (vnt.)“

⁷ Remiantis ESFA duomenimis pateiktais 2024 m. lapkričio mėn.

2026 m. balandžio 30 d. Pasirenkamųjų rodiklių reikšmes per nurodytą laikotarpį tikisi pasiekti 89,1 proc. I srauto ir 73,7 proc. II srauto savivaldybių koordinatorių. Dauguma TŪM programoje dalyvaujančių mokyklų vadovų (74,1 proc. I srauto ir 77 proc. II srauto) tikisi laiku įgyvendinti suplanuotas veiklas, tačiau mato riziką nespėti su infrastruktūros atnaujinimu, įrangos ir priemonių įsigijimu. Taip pat tikėtina, kad vėlavimai „kietųjų“ veiklų įgyvendinime, apsunkins ir „minkštųjų“ veiklų įgyvendinimą.

Šios ataskaitos rengimo metu pateiktu ESFA vertinimu, **iš 93 I srauto** programoje dalyvaujančių mokyklų savo suplanuotas veiklas turėtų **laiku įgyvendinti 74, 16** mokyklų jau dabar **reikalinga pratęsti veiklų įgyvendinimo terminą**, o **dar trys** taip pat **susiduria su didele rizika nespėti** suplanuotų veiklų įgyvendinti laiku.

Jau pasiekti TŪM programos rezultatai. Nors ne visos TŪM programos veiklos įgyvendintos, jau matomi tam tikri teigiami ir neigiami programos įgyvendinimo rezultatai, pristatyti 2 lentelėje.

2 lentelė. TŪM programos rezultatai

Teigiami	Neigiami
Mokyklų nuostatų kaita (naujos ugdymo koncepcijos, dalinimasis patirtimis, daugiau integruotų pamokų)	Mokytojų ir mokyklų administracijų nuovargis
Pedagogų kompetencijų stiprėjimas (gerėja individualios pažangos vertinimo ir socialinio-emocinio ugdymo kompetencijos, lyderystės ir vadybiniai gebėjimai, taikomi nauji metodai ir įrankiai)	Ugdymo proceso trikdymas
Infrastruktūros ir mokymo(si) priemonių plėtra (laboratorijos, robotikos ir multimedijų centrai, lauko klasės, aplinkos SUP turintiems mokiniams pritaikymas)	Mokyklų konkurencijos didėjimas
Teigiami pokyčiai mokyklų bendruomenėse (mokinių motyvacija, geresnis mikroklimatas, gerėjantys akademiniai pasiekimai)	
Tinklaveikos plėtra (mentorstės tinklai, reguliarūs vadovų susitikimai, atviros pamokos, tarpmokykliniai renginiai, bendradarbiavimas su soc. partneriais)	

Šaltinis: Visionary Analytics, remiantis apklausų ir fokusuotų grupinių diskusijų rezultatais

Tinklaveikos TŪM programos kontekste vertinimas. Aktyviausia tinklaveika vyksta tarp TŪM programoje **dalyvaujančių mokyklų savivaldybių viduje**. Su savo savivaldybės TŪM programoje dalyvaujančiomis mokyklomis tinklaveiką vykdo 58,7 proc. I srauto ir 48,4 proc. II srauto mokyklų. Tinklaveika su kitų savivaldybių mokyklomis mažiau intensyvi. Tik 36,5 proc. I srauto ir 11,6 proc. II srauto programoje dalyvaujančių mokyklų vykdė bendras veiklas su kitų savivaldybių TŪM programoje dalyvaujančiomis mokyklomis. TŪM programos indėlį į tinklaveikos tarp programoje dalyvaujančių mokyklų plėtrą mokyklų atstovai įvertino 7,6 balais iš 10.

Su programoje **nedalyvaujančiomis mokyklomis** veiklas įgyvendino 77,1 proc. I srauto ir 34,4 proc. II srauto TŪM programoje dalyvaujančių mokyklų. TŪM programos indėlį į šio tipo tinklaveikos plėtrą programoje dalyvaujančių mokyklų atstovai įvertino 7,75 balais iš 10.

Pačių **TŪM programoje nedalyvaujančių**, bet į tinklaveiką įsitraukusių **mokyklų vertinimu**, jų įtraukimas į TŪM programos veiklas buvo **vidutiniškai intensyvus** – 20,7 proc. TŪM programos veiklose dalyvavo 1–2 kartus, 44,8 proc. – 3–5 kartus, o 34,5 proc. – šešis ar daugiau kartų per programos įgyvendinimo laikotarpį iki apklausos atlikimo. Veiklų naudingumas įvertintas 8 balais iš 10. Tik 25,4 proc. programoje nedalyvaujančių mokyklų pasinaudojo programos rezultatais, dažniausiai metodine medžiaga. Šis naudojimas nėra intensyvus – dažniausiai rezultatais buvo pasinaudota 1–2 kartus per programos įgyvendinimo laikotarpį iki apklausos atlikimo. Rezultatų, kaip ir dalyvavimo veiklose, naudingumas TŪM programoje nedalyvaujančių mokyklų įvertintas 8 balais iš 10. Tinklaveiką **aktyviau vykdo** tos programoje nedalyvaujančios mokyklos, **kurios yra ir anksčiau bendradarbiavusios** su programoje dalyvaujančiomis mokyklomis.

Tinklaveikos veiklas su **socialiniais partneriais** įgyvendino 65,5 proc. I srauto ir 33,7 proc. II srauto mokyklų. **Dauguma** socialinių partnerių **bendradarbiavo** su mokyklomis **dar prieš prasidedant TŪM programos įgyvendinimui**, tik 3,3 proc. pradėjo bendradarbiauti tik TŪM programos kontekste. Net

61,6 proc. respondentų pastebėjo bendradarbiavimo suintensyvėjimą, tačiau **programa labiau stiprino esamus ryšius nei skatino naujas partnerystes.**

TŪM programos rezultatų tvarumo vertinimas. Planą, kaip palaikyti TŪM programos metu sukurtą infrastruktūrą ir įrangą bei užtikrinti kompetencijų tęstinumą turi 61,6 proc. I srauto ir 46,4 proc. II srauto savivaldybių. Planuojama periodiškai atnaujinti įrangą, dalintis ja per tinklaveiką ir finansuoti tęstinumo veiklas savivaldybių bei mokyklų lėšomis. Didesnis neužtikrintumas dėl rezultatų tvarumo pastebėtas II srauto savivaldybėse.

Planą, kaip bus palaikoma TŪM programos metu sukurta ar atnaujinta infrastruktūra, įgyta įranga, priemonės ir kompetencijos turi **79,3 proc. I srauto ir 83,3 proc. II srauto** TŪM programoje dalyvaujančių **mokyklų**. Infrastruktūra, įranga ir kompetencijos bus taikomos ugdymo procese, paliekami kai kurių mokyklų koordinatorių etatai, o veiklos tęsiamos per tinklaveiką ir gerųjų praktikų sklaidą. Programos veiklos jau dabar įtraukiamos į mokyklų strateginius planus, numatant papildomas lėšas, tačiau kai kurių veiklų bus atsisakoma.

Baigiantis TŪM programos įgyvendinimui **ESFA planuoja pateikti kiekvienai savivaldybei pritaikytas rekomendacijas** dėl programos metu sukurtų rezultatų ir įgytų kompetencijų tęstinumo užtikrinimo.

TŪM programos įgyvendinimo ateities rizikos:

- **tikėtinas programos veiklų neįgyvendinimas laiku ir numatytų pažangos rodiklių reikšmių nepasiekimas**, kas galėtų lemti negautą planuotą EGADP finansavimą ir poreikį įgyvendintų veiklų kaštus padengti iš savivaldybių biudžetų.
- **pokyčiai nacionalinėje politikoje** – prasidėjus 19-osios Vyriausybės kadencijai ir patvirtinus jos programą, politiniai prioritetai gali keistis, dėl ko gali atsirasti pokyčių ir TŪM programos įgyvendinime.
- **tinklaveikos nepakankamumas** – nors tinklaveika kol kas vyksta gana sklandžiai, tačiau II srauto savivaldybės ir mokyklos į tinklaveiką kol kas įsitraukia ribotai. Jeigu toliau įgyvendinant TŪM programą tinklaveikos mastas nebus išplėstas, TŪM programos poveikis gali būti mažesnis, negu planuotas.
- **rizika neužtikrinti pasiektų programos rezultatų tvarumo.**
- **iššūkių, su kuriais susidūrė I srauto savivaldybės tąsa** TŪM programą įgyvendinant II srauto savivaldybėms ir mokykloms.

Rekomendacijos

Apibendrinus vertinimo metu surinktą informaciją, vertinime pateikiamos **dviejų tipų rekomendacijos**:

- TŪM programos įgyvendinimo tobulinimo **rekomendacijos**;
- **strateginiai siūlymai**, į kuriuos turėtų būti atsižvelgiama ateityje planuojant ir įgyvendinant panašias programas ir projektus.

Pagrindinės TŪM programos įgyvendinimo tobulinimo **rekomendacijos** pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė. TŪM programos įgyvendinimo tobulinimo rekomendacijos

TŪM programos įgyvendinimo tobulinimo rekomendacijos	
LR ŠMSM	
•	Rekomenduoti CPVA ir ESFA peržiūrėti atsiskaitymo už įgyvendintas TŪM programos veiklas formas, renkamus duomenis ir atsisakyti perteklinių reikalavimų.
•	Suorganizuoti konsultacijas TŪM programoje dalyvaujančių savivaldybių ir mokyklų atstovams : 1) su ESFA ir CPVA dėl viešųjų pirkimų įgyvendinimo ; 2) su STEAM ekspertais, galinčiais suteikti konsultacijas dėl STEAM srities infrastruktūrinių investicijų tikslingumo.
•	Rekomenduoti TŪM programoje dalyvaujančios savivaldybėms apsvarstyti galimybę skirti papildomą finansavimą iš savivaldybės biudžeto pasitelkti kompetentingsiems išorės ekspertams siekiant parengti kokybiškas viešųjų pirkimų technines specifikacijas infrastruktūrinėms investicijoms.
•	Rekomenduoti CPVA padidinti programos administravimui skiriamus žmogiškuosius išteklius.
•	Parengti individualią rizikų valdymo strategiją kiekvienai savivaldybei , susiduriančiai su didele rizika nespėti įgyvendinti PP suplanuotų veiklų laiku.
•	Užtikrinti TŪM programos įgyvendinimo metu sukurtų rezultatų tvarumą periodiškai vertinant kaip šie rezultatai naudojami programai pasibaigus ir apsvarstyti galimybę reguliariai skirti papildomų lėšų savivaldybėms rezultatų palaikymui.
•	Rekomenduoti TŪM programoje dalyvaujančioms savivaldybėms ir mokykloms, neturinčioms TŪM programos rezultatų tvarumo užtikrinimo planų, juos parengti ir numatyti resursus jų įgyvendinimui.
•	Siekiant užtikrinti TŪM programos rodiklių reikšmių pasiekimą 2029–2030 m. m. nuolat stebėti šių rodiklių reikšmių kaitą. Pastebėjus neigiamas rodiklių reikšmių kaitos tendencijas apsvarstyti galimybę finansuoti papildomas priemones , kurios galėtų padėti pasiekti TŪM programai iki 2030 m. išskeltus tikslus.
•	Patikslinti rodiklio „Sumažėjęs mokinių pasiekimų atotrūkis tarp savivaldybės teritorijoje esančių mokyklų“ skaičiavimo aprašą.
ESFA	
•	Sudaryti sąlygas savivaldybėms dėl administravimo klausimų dažniau kreiptis tiesiogiai į TŪM programą administruojančius CPVA darbuotojus ne tik atsiskaitant už įgyvendintas veiklas, bet ir jas planuojant.
•	Remiantis I TŪM programos įgyvendinimo šrauto savivaldybių ir mokyklų patirtimis pateikti II šrauto savivaldybėms rekomendacijas dėl įvairių programos administravimo aspektų (pvz., veiksmingiausių administravimo modelių, atsakomybių pasidalinimo, pasikartojančių PP veiklų įgyvendinimo).
•	Tęsti reguliarius TŪM programoje dalyvaujančių savivaldybių susitikimus ir skatinti reguliarius TŪM programoje dalyvaujančių mokyklų vadovų susitikimus , užtikrinant, kad juose kartu dalyvautų I ir II šrautų atstovai ir vyktų apsikeitimas patirtimi.
•	Peržiūrėti ir sutrumpinti bei supaprastinti PP keitimo procesą.

Šaltinis: *Visionary Analytics*

Pagrindiniai **strateginiai siūlymai** pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Strateginiai siūlymai

Strateginiai siūlymai
LR ŠMSM
Kitas panašaus pobūdžio programos taip pat įgyvendinti pagal decentralizuotą modelį , apsvarstyti galimybę savivaldybes numatyti projektų vykdytojoms .
Adekvaciai į(si)vertinti savivaldybių turimus resursus ir kompetencijas , numatyti papildomas pagalbos priemones programos ar projekto administravimui.
Eksplicitiškai įvardinti visus programos ar projekto tikslus ir nustatyti aiškiai susijusius uždavinius ir rodiklius .
Įgyvendinant panašaus masto programas ar projektus, numatyti ilgesnį jų įgyvendinimo laikotarpį, „pilotuoti“, daugiau laiko palikti tarp skirtingų etapų , kad būtų spėta atsižvelgti į pirmojo etapo pamokas.
Užtikrinti, kad prieš pradėdant įgyvendinti programą ar projektą būtų tinkamai pasiruošta – programos administravimo taisyklės ir įvairios planavimo bei atsiskaitymo formos parengtos, ištestuotos ir patvirtintos, programos administravimui reikalingi ištekliai adekvaciai įvertinti ir numatyti.
Užtikrinti, kad atsiskaitymo už įgyvendintas programos ar projekto veiklas reikalavimai nebūtų pertekliniai (t.y., kad nebūtų reikalaujama daugiau duomenų, nei reikalauja finansavimo šaltinio reglamentavimas).
Tinkamai pasirinkti programos ar projekto veiklų planavimo ir įgyvendinimo laikotarpį – į programos ar projekto veiklas įtraukiant mokyklas rekomenduojama vengti programos veiklų planavimo ar intensyvaus įgyvendinimo pavasario–vasaros laikotarpiu.
Planuojant panašias programas ar projektus apsvarstyti galimybę išorinių ekspertų pasitelkimą viešųjų pirkimų techninių specifikacijų parengimui (pvz., infrastruktūrinių investicijų) priskirti tiesioginėms programos/projekto išlaidoms ir parengti gaires/rekomendacijas dėl tikslingesnio panašių/kartotinių investicijų skirtingose savivaldybėse įgyvendinimo (pvz., STEAM laboratorijos).

Šaltinis: *Visionary Analytics*