

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Aušra MICKUTĖ

**SPECIALIOJO UGDYMO PASLAUGŲ PLĖTRA PAGAL
SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ:
ŠEDUVOS GIMNAZIJOS ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Aušra Mickutė

**SPECIALIOJO UGDYMO PASLAUGŲ PLĖTRA PAGAL
SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ:
ŠEDUVOS GIMNAZIJOS ATVEJO ANALIZĖ**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)
Šaka- viešasis administravimas**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius Aušra Mickutė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas prof. dr. Teodoras Tamošiūnas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Aušra Mickutė. **Specialiojo ugdymo paslaugų plėtra pagal subalansuotų rodiklių sistemą: Šeduvos gimnazijos atvejo analizė.** Magistro darbas.

Magistro darbe yra išryškintos strateginio valdymo pagal subalansuotų rodiklių sistemą, specialiojo ugdymo problemos, išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai darbai strateginio valdymo, subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo ir įgyvendinimo srityse. Analizuojama specialųjų ugdymą reglamentuojanti tarptautinė ir Lietuvos Respublikos įstatyminė bazė, pateikiama specialiojo ugdymo sistema Radviliškio rajone, analizuojama Šeduvos gimnazijos specialiojo ugdymo paslaugų plėtra pagal subalansuotų rodiklių sistemą bei ekspertų nuostatos apie specialiojo ugdymo organizavimo ir įgyvendinimo galimybes Lietuvoje. Darbe pateikiama specialiojo ugdymo strateginio valdymo pranašumų ir trūkumų analizė bei galimos plėtros kryptys. Pateikiama Radviliškio Šeduvos gimnazijos specialiojo ugdymo subalansuotų rodiklių sistemos rodiklių analizė ir strateginis žemėlapis.

Iš esmės tyrimais patvirtinta hipotezė, kad vertinant Šeduvos gimnazijos strateginį veiklos valdymą pagal subalansuotų rodiklių sistemą, galima išskirti geriausius rezultatus – aukštą darbuotojų kvalifikaciją ir gerus komandinio darbo pasiekimus, bei tobulintinas veiklos sritis – strateginį planavimą, vertybių sistemos formavimą. Šeduvos gimnazijos specialiojo ugdymo paslaugų plėtrai sudarytas strateginis žemėlapis grindžia gimnazijos veiklos perspektyvas efektyvumo didinimo ir pajamų augimo strategijomis.

SUMMARY

Aušra Mickutė. **Development of special education service according to balanced scorecard system: Šeduva gymnasium case study.** Master's work.

This master's work deals with problems of strategic management according to balanced scorecard system in the field of special education. Analysis of theoretical and practical works is presented and system of special education in Radvililiškis district and Šeduva gymnasium is given. Pros and cons of strategic management in special education, ways of its development according balanced scorecard system, experts' opinion about situation of special education in Lithuania are presented. As a result of detailed research of special education in Seduva gymnasium balanced scorecard and strategic map are done. The scientific hypothesis was proved: taking in concert the importance of strategic management models in development of an Seduva gymnasium, it is necessary to choose the appropriate strategic management model, in order to enhance organizations competitive capabilities to develop.

TURINYS

| | |
|--|----|
| IVADAS..... | 8 |
| 1. STRATEGINIO VALDYMO PAGAL SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ TEORINIAI ASPEKTAI..... | 13 |
| 1.1. Strategijos sąvokos samprata..... | 13 |
| 1.1.1. Strategijos mokyklų analizė..... | 15 |
| 1.1.2. Strategijų klasifikacija..... | 17 |
| 1.1.3. Strateginio valdymo metodologijos..... | 19 |
| 1.2. Darnios ir subalansuotos plėtros principai..... | 28 |
| 1.2.1. Darnios plėtros sąvokos samprata..... | 28 |
| 1.2.2. Darnios plėtros principai..... | 29 |
| 1.3 Subalansuotų rodiklių sistema..... | 31 |
| 1.3.1 Pagrindiniai subalansuotų rodiklių sistemos principai..... | 31 |
| 2. SPECIALIOJO UGDYMO SITUACIJOS ANALIZĖ..... | 34 |
| 2.1. Specialiojo ugdymo teisinė bazė..... | 35 |
| 2.2. Specialiojo ugdymo sistema Radviliškio rajone..... | 38 |
| 2.3. Šeduvos specialiojo ugdymo paslaugų plėtros strategija: Šeduvos gimnazijos atvejo analizė..... | 42 |
| 2.4. Jungtinis Šiaurės – Baltijos šalių bendradarbiavimo projektas „Mokyklą visiems“ .. | 46 |
| 2.4.1. Pagrindinės „Mokyklos visiems“ koncepcijos nuostatos..... | 49 |
| 3. RADVILIŠKIO ŠEDUVOS GIMNAZIJOS SPECIALIOJO UGDYMO STRATEGINIS VALDYMAS PAGAL SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ..... | 50 |
| 3.1. Apklauso tyrimo rezultatai..... | 50 |
| 3.1.1. Demografinių duomenų analizė..... | 51 |
| 3.1.2. Vystymo prioritetų analizė..... | 54 |
| 3.2 Šeduvos gimnazijos subalansuotų rodiklių sistema..... | 70 |
| STRATEGINIS ŽEMĖLAPIS..... | 72 |
| 3.3 Ekspertų nuostatų apie specialiojo ugdymo organizavimo ir įgyvendinimo galimybes analizė | 73 |
| IŠVADOS..... | 83 |
| REKOMENDACIJOS..... | 85 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS..... | 87 |
| PRIEDAI..... | 90 |

LENTELIŲ SĄRAŠAS

| | | |
|------------|---|----|
| 1 lentelė | Strategijos sampratų turinys..... | 15 |
| 2 lentelė | Skirtingų strategijos mokyklų požiūris į organizacijos strategijos formavimą..... | 15 |
| 3 lentelė | Strategijos mokyklų požiūris į organizacijos strategijos formavimą | 16 |
| 4 lentelė | Strategijų rūšys..... | 18 |
| 5 lentelė | Nustatytinės ir plėtotinės strategijų rengimo metodologijų palyginimas..... | 26 |
| 6 lentelė | Darnios plėtos principų kompleksas..... | 29 |
| 7 lentelė | Subalansuotos rodiklių sistemos komponentai..... | 32 |
| 8 lentelė | Radviliškio rajono atestuoti pedagoginiai darbuotojai, dirbantys su specialiujų poreikių mokiniais..... | 39 |
| 9 lentelė | Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriaus SSGG..... | 43 |
| 10 lentelė | Specialiujų poreikių mokinių skaičiaus pokytis Šeduvos gimnazijoje..... | 44 |
| 11 lentelė | Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriaus klasių komplektų pokytis..... | 45 |
| 12 lentelė | Intelektu sutrikimą turinčių mokinių pokytis..... | 45 |
| 13 lentelė | Organizacijos vystymo prioritetų analizės rezultatų interpretavimas..... | 51 |
| 14 lentelė | Apibendrinti tiriamųjų duomenys pagal lytį, amžiaus grupes, išsilavinimą.. | 53 |
| 15 lentelė | Vystymo prioritetų palyginimas naudojant dispersinę analizę..... | 69 |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

| | | |
|---------|--|----|
| 1 pav. | Bendrieji strateginio valdymo bruožai..... | 20 |
| 2 pav. | Strateginio valdymo procesas..... | 21 |
| 3 pav. | Principinė strateginio sprendimo konteksto schema..... | 23 |
| 4 pav. | Strateginio valdymo modeliai: nustatytinė metodologija..... | 24 |
| 5 pav. | Strateginio valdymo modeliai: plėtotinė metodologija..... | 25 |
| 6 pav. | Specialiųjų poreikių mokinių pokytis Radviliškio rajone..... | 40 |
| 7 pav. | Specialiųjų poreikių mokinių sutrikimų pasiskirstymas Radviliškio rajone..... | 41 |
| 8 pav. | Specialiųjų poreikių mokinių pasiskirstymas Radviliškio rajone pagal sutrikimus..... | 41 |
| 9 pav. | Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (skaitinė išraiška)..... | 52 |
| 10 pav. | Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes ir lytį (skaitinė išraiška) | 52 |
| 11 pav. | Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir išsilavinimą (skaitinė išraiška).... | 53 |
| 12 pav. | Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų bendrų taškų sumos apžvalga ($N_B=283$)..... | 55 |
| 13 pav. | Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų procentinės išraiškos apžvalga ($N_B=283$)..... | 56 |
| 14 pav. | Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų mokytojų pasirinkimų taškų sumos apžvalga ($N_{MK}=96$)..... | 57 |
| 15 pav. | Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų mokytojų pasirinkimų procentinės išraiškos apžvalga ($N_{MK}=96$)..... | 58 |
| 16 pav. | Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų, mokinių pasirinkimų, taškų sumos apžvalga ($N_{MK}=89$)..... | 59 |
| 17 pav. | Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų, mokinių pasirinkimų, procentinės išraiškos apžvalga ($N_{MK}=89$)..... | 59 |
| 18 pav. | Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų, tėvų pasirinkimų, procentinės išraiškos apžvalga ($N_{MK}=98$)..... | 60 |
| 19 pav. | Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų, tėvų pasirinkimų, procentinės išraiškos apžvalga ($N_{MK}=98$)..... | 61 |
| 20 pav. | Respondentų teiginių apie gimnazijos <i>viziją, vertybes ir siekius</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=283$, $N_{MK}=96$, $N_M=89$, $N_T=98$)..... | 62 |
| 21 pav. | Respondentų teiginių apie <i>dinamišką vadovavimą</i> gimnazijai įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=283$, $N_{MK}=96$, $N_M=89$, $N_T=98$)..... | 63 |
| 22 pav. | Respondentų teiginių apie gimnazijos <i>pridedamosios vertės sistemas</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=283$, $N_{MK}=96$, $N_M=89$, $N_T=98$)..... | 64 |
| 23 pav. | Respondentų teiginių apie <i>pozityvų klimatą</i> gimnazijoje įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=283$, $N_{MK}=96$, $N_M=89$, $N_T=98$)..... | 65 |
| 24 pav. | Respondentų teiginių apie gimnaziją <i>struktūrą suteikiančią galimybių</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=283$, $N_{MK}=96$, $N_M=89$, $N_T=98$)..... | 66 |
| 25 pav. | Respondentų teiginių apie gimnazijos personalo <i>tinkamas kompetencijas</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=283$, $N_{MK}=96$, $N_M=89$, $N_T=98$)..... | 67 |
| 26 pav. | Respondentų teiginių apie gimnazijoje <i>parengtus specialistus</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=283$, $N_{MK}=96$, $N_M=89$, $N_T=98$)..... | 68 |

| | | |
|---------|--|----|
| 27 pav. | Respondentų teiginių apie <i>pozityvų komandinį darbą</i> gimnazijoje įvertinimas taškais pagal vidurkį (N=283, N _{MK} =96, N _M =89, N _T =98)..... | 68 |
|---------|--|----|

IVADAS

Tyrimo aktualumas ir problematika

Dabartinė Europos Sąjungos šalių pasirinktoji specialiųjų poreikių vaikų ugdymo kryptis – neįgalių vaikų ugdymas drauge su bendraamžiais. Specialiųjų poreikių mokinių, integruotų į bendrojo lavinimo sistemą, dalis nusako, kiek garantuojamas švietimo prieinamumas specialiųjų poreikių turintiems asmenims, rodo ugdymo sąlygų ir formų įvairovės užtikrinimą (Kauffman, Hallahan, 2003). Lietuvos specialiojo ugdymo sistema priskiriama daugelio kelių (multi-track) kategorijai, kadangi pasirinko kelią, leidžiantį taikyti įvairius specialiojo ugdymo paslaugų teikimo modelius, pasirenkant įvairias ugdymo formas tiek bendrojo lavinimo mokyklose, tiek specialiosiose mokyklose.

Kaip teigia R. Tvinnereim (2003), inkliuzinis ugdymas yra Šiaurės šalių perspektyva. Per paskutinius dešimtmečius vaikų su negale švietimo srityje įvyko daug permainų. Keitėsi požiūris, koncepcijos, metodologijos, vartojamos sąvokos. Šios permainos buvo svarbios ne tik vaikams, ir turintiems ir neturintiems sutrikimų, bet ir jų šeimoms, mokytojams, mokyklų vadovams ir bendruomenėms bei visuomenei. Svarbiausias šių permainų rezultatas yra žmonių įvairovės ir kitoniškumo pripažinimas ir vertinimas. Atsigręžta į tuos, kurie dėl savo kitoniškumo buvo išstumti iš bendruomenės gyvenimo.

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme Nr. IX-1630, priimtame 2003m. birželio 17 dieną, specialiojo ugdymo paskirtis apibūdinama kaip poreikis padėti specialiųjų poreikių asmeniui lavintis, mokytis pagal gebėjimus, įgyti išsilavinimą ir kvalifikaciją, įveikti socialinę atskirtį.

Jungtinių Tautų Vaiko teisių apsaugos konvencijos, priimtose 1989m., Lietuvoje ratifikuotos 1995m., 23, 27 ir 28 straipsniuose bei Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymo priimto 1996m. 28 ir 34 straipsnių nuostatose įtvirtinta neįgalaus vaiko teisė į pilnavertį ir prideramą gyvenimą, kuris garantuoja jo orumą, ugdo pasitikėjimą savimi ir leidžia aktyviai dalyvauti visuomenės veikloje. Šiuose dokumentuose užtikrinama vaiko teisė turėti tokias gyvenimo sąlygas, kokių reikia jo fiziniam, protiniam, dvasiniam, doroviniam ir socialiniam vystimuisi, taip pat teisė į mokslą, kuris ugdytų jo bendrą kultūrinį išprusimą, intelektą, sugebėjimus, pažiūras bei socialinę atsakomybę, sudarytų sąlygas asmenybei vystytis.

2004 m. lapkričio 22 d. nutarimu Nr. 1475 Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino Specialiojo ugdymo paslaugų teikimo programą, kurioje teigiama, kad siekiant diegti įvairius didelių ir labai didelių specialiųjų ugdymosi poreikių asmenų ugdymo modelius, reikia sukurti specialiųjų poreikių asmenims ugdyti palankią aplinką, tobulinti aprūpinimo specialiosiomis

mokymo priemonėmis ir ugdymui skirta kompensacine technika sistema, didinti mokytojų padėjėjų ir kitų specialistų pagalbos prieinamumą mokyklose.

Darbo mokslinė problema galėtų būti formuluojama šiais probleminiais klausimais: kokias veiklos sritis, plečiant specialiojo ugdymo paslaugas, Šeduvos gimnazija turėtų laikyti prioritetinėmis? Kokie specialiojo ugdymo paslaugų teoriniai ir praktiniai aspektai galėtų padėti suformuoti paslaugų plėtros poreikį, skatintų strateginius specialiojo ugdymo kaitos pokyčius Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriuje.

Darbo problema teoriniu aspektu: įvairių vyriausybinių ir nevyriausybinių neįgalius asmenis ir jų šeimas vienijančių organizacijų socialinė veikla, palankių įstatymų inicijavimas ir kūrimas, projektų ir programų rengimas ir įgyvendinimas – tai reiškiniai, liudijantys jog Lietuvoje vyksta teigiami poslinkiai specialiojo ugdymo srityje. Jau anksčiau susiklosčiusios specialiųjų poreikių asmenų ugdymo ir tolimesnio lavinimo tradicijos bei iš Vakarų šalių atėjusios naujos, modernesnės idėjos, leido įgyvendinti naujas specialiojo ugdymo iniciatyvas. Neįgaliųjų klausimas pedagogams, socialiniams darbuotojams, mokslininkams, politikams atvėrė naujas perspektyvas. Taigi tiek mokslininkams, nagrinėjantiems įvairias specialiojo ugdymo teorijas, tiek ir praktikams atsirado naujas profesinis poreikis nagrinėti specialiojo ugdymo teorines ir praktines suderinamumo galimybes, kurti vaiko poreikius tenkinančius ugdymo modelius. Esminiai pokyčiai šioje srityje Lietuvoje startavo labai neseniai ir tebevyksta labai dideliu tempu.

Neįgaliųjų asmenų socialinė integracija visuomenėje, lygių galimybių užtikrinimas, įvairių paslaugų prieinamumas ir plėtros poreikis – aktuali ir plačiai nagrinėjama problema tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių darbuose. Apie tai rašo V. Karvelis (2001), J. Ruškus (2002), I. Baranauskienė (2004), V. Ambrukaitis (2000), A. Ališauskas (2001), A. Juodraitis (1999), A. Galkienė (2003), I. Kaffemanienė (1996), R. Tvinnereim (2003), J. M. Kauffman, D. P. Hallahan, (2003), Ch. Wahlund (1996) ir daugelis kt. Šie mokslininkai savo darbuose nagrinėja istorinę specialiojo ugdymo raidą Lietuvoje, visuomenės požiūrį į negalią ir neįgaliuosius, specialiųjų poreikių įvertinimo metodologinius ir praktinius aspektus, specialiųjų poreikių asmenų psichologiją bei integracijos galimybes, gebėjimą adaptuotis savarankiškame gyvenime, neįgaliųjų profesinį rengimą ir reabilitaciją.

Darbo problema praktiniu aspektu: pagrindinis socialinės integracijos principas – sukurti vienodas sąlygas visiems veikti, bet kokiomis veiklos formomis. Pagrindiniai inkliuzijos principai: mokymasis bendradarbiaujant, partnerystė. J. Ruškus (2002) teigia, kad inkliuzija reiškia buvimo drauge ir skirtybės priėmimo filosofiją. Jos esmę atspindi šie principai: priklausyti bendruomenei ir būti jos narių priimtam; nuolatiniai įvairūs socialiniai santykiai ir draugystė; šeimos, specialistų ir bendruomenės partnerystė; viena „Mokykla visiems“; vienodos

ugdymo institucijų struktūros ir sveikiems, ir neįgaliems vaikams; visiškai įgyvendinamos žmogaus teisės; galimybė atlikti įvairius socialinius ir profesinius vaidmenis; priklausomybės nuo kitų žmonių mažinimas (Bricker, 1995).

Tyrimo objektas – specialiojo ugdymo paslaugos Šeduvos gimnazijoje.

Tyrimo dalykas – specialiojo ugdymo paslaugų plėtra pagal subalansuotą rodiklių sistemą Šeduvos gimnazijoje.

Tyrimo tikslas: įvertinti Šeduvos gimnazijos specialiojo ugdymo paslaugų kokybę ir teikiamų paslaugų pasiūlą, pagrįsti galimybes Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriui tapti specializuotu ugdymo ir konsultavimo paslaugų centru Radviliškio rajone.

Tikslo pasiekimui keliami **uždaviniai:**

1. Išnagrinėti strateginio valdymo ir subalansuotos plėtros teorinius aspektus, susijusius su tyrimais atliekamais Šeduvos gimnazijoje;
2. Atlikti Radviliškio rajono, Šeduvos gimnazijos specialiojo ugdymo paslaugų situacijos analizę;
3. Išnagrinėti teorines „Mokyklos visiems“ koncepcijos nuostatas ir principus;
4. Suformuoti bei pagrįsti galimą specialiojo ugdymo ir konsultavimo paslaugų plėtrą pagal subalansuotą rodiklių sistemą Šeduvos gimnazijoje;
5. Pagal subalansuotą rodiklių sistemos metodiką sudaryti Šeduvos gimnazijos specialiojo ugdymo paslaugų plėtros strateginį žemėlapi.

Mokslinė hipotezė: vertinant Šeduvos gimnazijos strateginį veiklos valdymą pagal subalansuotą rodiklių sistemą, galima išskirti geriausius rezultatus – aukštą darbuotojų kvalifikaciją ir gerus komandinio darbo pasiekimus, bei tobulintinas veiklos sritis – strateginį planavimą, vertybių sistemos formavimą. Šeduvos gimnazijos specialiojo ugdymo paslaugų plėtrai sudarytas strateginis žemėlapis grindžia gimnazijos veiklos perspektyvas efektyvumo didinimo ir pajamų augimo strategijomis.

Tyrimo **teorinis reikšmingumas:** pritaikyta subalansuotų rodiklių sistema gimnazijos specialiojo ugdymo paslaugų plėtros įvertinimui.

Tyrimo **praktinis reikšmingumas:** magistro darbe pateikiami strateginio valdymo teorijų ir subalansuotų rodiklių sistemos pritaikymo galimybės leis gerinti Šeduvos gimnazijos strateginio valdymo procesą ir specialiojo ugdymo paslaugų plėtrą.

Tyrimo **naujumas:** atlikta išsami Šeduvos gimnazijos ugdymo paslaugų ir situacijos analizė Lietuvos specialiojo ugdymo sistemos kontekste, Šeduvos gimnazijai sukurta prioritetinių subalansuotų rodiklių sistema ir ją atitinkantis strateginis žemėlapis.

Tyrimo **metodologija**: tyrimas buvo grindžiamas pirmoje dalyje išdėstyta ir įvairiais šaltiniais pagrįsta teorija, kuri atskleidžia strateginio valdymo reikšmę, strategijos ir subalansuotų rodiklių sistemos sąvokų dermę.

Tyrimo **metodai**:

- mokslinės literatūros sisteminė analizė;
- dokumentų turinio (Kontent) analizė;
- informacijos apie specialiojo ugdymo paslaugų plėtros poreikį rinkimas ir analizė;
- ekspertų metodas;
- kiekybinių duomenų apdorojimas SPSS programa, gautų antrinių duomenų interpretavimas.

Apklauso metodika: atlikta anketinė Šeduvos gimnazijos bendruomenės (darbuotojų, tėvų, mokinių) (imtis – 270) apklausa. Bendra tyrimo imtis – 295 respondentai. Į tyrimo imtį nebuvo įskaičiuojamos sugadintos anketos. Tyrimų duomenys apdoroti naudojant Microsoft Office Excel ir SPSS 11.0 programas, pateikiami lentelėse bei paveiksluose. Interviu metodu apklausti 5 ekspertai. Jų nuostatos išanalizuotos ir apibendrintos.

Darbo struktūra: darbą sudaro 3 dalys. *Pirmoje dalyje* apibrėžiamas strategijos, strateginio valdymo, darnios plėtros ir subalansuotų rodiklių sistemos sampratos, aptariamoms pagrindinėms subalansuotų rodiklių sistemos, kaip veiklos matavimo metodo ir strateginio valdymo modelio, koncepcijos. *Antroje dalyje* analizuojama specialųjų ugdymą reglamentuojanti teisinė bazė, specialiojo ugdymo sistema Radviliškio rajone, nagrinėjama Radviliškio rajono Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriaus situacija, nagrinėjamos projekto „Mokykla visiems“ koncepcija ir nuostatos. *Trečioje dalyje* pateikiami autorės atlikti Radviliškio rajono Šeduvos gimnazijos veiklos vystymo prioritetų analizės rezultatai ir jų vertinimai. Pateikiama autorės sukurta Radviliškio rajono Šeduvos gimnazijos subalansuotų rodiklių sistema ir ją atitinkantis strateginis žemėlapis, pagrindžiama, kokios turėtų būti gimnazijos veiklos vystymo prioritetinės kryptys, siekiant specialiojo ugdymo paslaugų plėtros. Darbo pabaigoje formuluojamos išvados ir pasiūlymai.

Analizuojant strateginio valdymo ir subalansuotų rodiklių sistemos specifiką, buvo išnagrinėti 81 literatūros šaltinis, tarp jų Lietuvos Respublikos įstatymai ir Vyriausybės nutarimai, moksliniai straipsniai, statistiniai duomenys, straipsniai periodinėje spaudoje ir internete. Darbe pateikiama 28 paveikslai ir 15 lentelių.

Ekspertai, dalyvavę tyrime: Rita Kišonienė – Pedagoginio psichologinio centro direktoriaus pavaduotoja, Egidijus Elijošius – Šiaulių universiteto Socialinės gerovės ir negalės fakulteto prodekanas, Virginijus Kablys – Radviliškio Pedagoginės psichologinės tarnybos

vedėjas, Vida Makutienė - Šeduvos gimnazijos direktoriaus pavaduotoja ugdymui, Engrita Diržinė – Šeduvos gimnazijos specialioji pedagogė metodininkė.

Tyrimo etapai.

Pirmasis etapas: (2008 m. liepos – gruodžio mėn.) – magistro darbo temos pasirinkimas, mokslinės literatūros ir mokslinių tyrimų metodologijos teorijos analizė, magistro darbo įvado parengimas.

Antrasis etapas: (2009 m. sausio – gegužės mėn.) – specialiojo ugdymo paslaugų plėtros krypčių numatymas bei kriterijų išskyrimas, empirinių duomenų rinkimas: dokumentų, duomenų bazių analizė.

Trečiasis etapas: (2009 m. birželio – gruodžio mėn.) – antrinių statistinių duomenų sudarymas.

Ketvirtasis etapas: (2010 m. sausio – gegužės mėn.) – tyrimo duomenų analizė bei apibendrinimas, ataskaitos parengimas.

1. STRATEGINIO VALDYMO PAGAL SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Strategijos samprata

Įvairiuose moksliniuose šaltiniuose galima rasti labai daug strategijos apibrėžimų, formuluočių ar apibūdinimų. Sunku išskirti, kuris aiškiausiai atsako į klausimą, kas yra strategija. Kiekvieną šių formuluočių galima skirtingai interpretuoti, todėl tikslingiausia būtų į strategijos reiškinį pažvelgti iš skirtingų pusių, įvairiais aspektais.

Strategijos sąvoka yra kilusi iš graikų kalbos žodžio *strategos*, reiškiančio meną ar mokslą būti karvedžiu. Geri graikų karvedžiai turėjo gebėti vadovauti armijai, užkariauti ir išlaikyti teritoriją, apsaugoti miestą nuo užpuolikų, išvyti priešą ir kt. Kiekvienam uždaviniui reikėjo skirtingai paskirstyti išteklius. Graikai taip pat žinojo, kad strategija – tai daugiau negu mūšiai. Karvedžiai turėjo nustatyti teisingas tiekimo linijas, nuspręsti, kada kovoti ir kada ne, tvarkyti armijos santykius su gyventojais, politikais ir diplomatais. Karvedžiai turėjo ne tik planuoti, bet ir veikti. Senovės Graikijoje strategijos sąvoka apėmė ir planavimo, ir sprendimo priėmimo, ir veikimo elementus. Šios abi sąvokos kartu sudaro „didžiojo“ strateginio plano pagrindą (Lietuvos mokslo enciklopedija, 2007).

Tačiau pirmasis šiuolaikinis mokslinis strategijos apibrėžimas yra pateiktas ne taip seniai, kaip teigia J. Večkienė, P. Jucevičienė ir kt. (1996) cituodamos A.D. Chandler. Remiantis šiuo autoriumi strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimui resursus.

Strategija – veiksmų planas arba schema tikslo pasiekimui. Strategija įgyvendina vieną ar kelis tikslus. Tai veikimo kryptis, plano komponento dalis, kuria siekiama įgyvendinti misiją. Dar daugiau, strategija nurodo teisingą būdą siekiant tikslų, kai institucija susiduria su aplinkos ribojimais ir rizikomis. Strategijas dažniausiai turi organizacijos, rečiau atskiri asmenys. Strategijos gali būti kuriamos konkrečiai organizacijos veiklos sričiai arba bendram organizacijos vystymuisi (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Strategija, anot J. A. Stoner (2005) yra plati programa, apimanti organizacijos tikslų suformulavimą ir įgyvendinimą: tai organizacijos atsakas savo aplinkai laike. Cituodamas verslo istoriką A. D. Chandlerį, J. A. Stoner pasiūlė strategiją apibrėžti taip: „įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų kurso parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas (Stoner, 2005).

Strategija taip pat gali būti suprantama kaip gudrybė. Stengiamasi pergudrauti varžovus ar konkurentus. Taip pat strategija gali būti suprantama kaip tam tikras veiklos modelis. Šiuo

požiūriu strategija gali būti norima ir reali. Sumanymas gali skirtis nuo realios strategijos. Strategija kaip planas, gudrybė ar modelis įvertina vidinę organizacijos aplinką. Kita strategijos sąvoka – tai perspektyva. Kaip perspektyvą strategija leidžia suvokti, ar deramai vadovai supranta savo aplinką, ką mano keisti, ar pakankamai jų idėjas palaiko žemesniojo rango vadovai ir darbuotojai.

R. Jucevičius (1998), cituodamas C. W. Hofer ir D. Schendel, teigia, kad strategija – tai planas, tam tikras sąmoningų veiksmų, kaip elgtis įvairiose situacijose, vadovas. Nepaisant tokio požiūrio ribotumo, čia galima išskirti du labai svarbius elementus. Tai, kad, strategijos, šiuo atveju planai, rengiami prieš veiksmų pradžią ir tai, kad jie rengiami tikslingai ir sąmoningai. Strategija – tai organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu.

Strategija dažnai konstatuojama kaip perspektyva. Perspektyva organizacijai – tai tas pats, kas žmogui individualybė, teigia R. Jucevičius (1998) cituodamas H. Mintzberg.

Strategija – tai sprendimai apie veiklos apimtį bei jos ribas, apie tai, kaip susieti veiklą su jai būtiniais resursais, kaip susieti organizaciją su jos aplinka.

Strategija – tai organizacijos veiklos per tam tikrą laiką sistema, H. Mintzberg teigimu remiasi R. Jucevičius (1998).

R.C. Appleby (2003) apie strategiją kalba, kaip apie plačią veiklos programą, skirtą organizacijos uždaviniams įgyvendinti. Strategija vykdoma pagal planus, kurie gali būti naudojami vienai paskirčiai – vienkartiniam planams (programoms, projektams, biudžetui), arba pasikartojančių veiksmų standartiniams planams.

Tuo tarpu C. Levicki (2003) strategiją apibrėžia kaip idėjų rinkinį, kuris formuluoja planą organizacijos ateičiai. Mokslininkas pabrėžia, kad kiekviena organizacija turi turėti savo unikalią strategiją, kuri būtų orientuota į konkrečios organizacijos istoriją, aplinką bei gebėjimus.

J.S. Harrison (2003) strategiją apibūdina:

- kaip modelį, kuris sudaromas per laiką iš daugumos sprendimų;
- kaip organizacijos veiklos planą, kuris turi padėti organizacijai pasiekti kuo daugiau per kuo trumpesnę laiką.

Apibrėžiant, kas tai yra strategija, svarbu yra skirti du dalykus: strategija gali būti suprantama kaip *konceptija* ir kaip *procesas*.

Strategija kaip *konceptija* gali būti suprantama ir kaip planas ar manevras, kaip tam tikras elgsenos modelis arba kaip pozicija, kaip perspektyva (žr. 1 lentelę). Tai priklauso nuo to, į kokią aplinką – vidinę ar išorinę – yra orientuota įmonės strategija.

Strategijos sampratų turinys

| Samprata | Turinys |
|------------------|--|
| Planas | Aiški veiksmų, kuriais įmonės vadovai siekia nubrėžti raidos kryptį, seka |
| Manevras | Tam tikras veiksmas, kuriuo siekiama pergudrauti konkurentus |
| Elgsenos modelis | Tam tikras pasikartojantis sąmoningas ar nesąmoningas elgsenos būdas veiksmų grandinėje |
| Pozicija | Priemonės, nustatančios įmonės padėtį rinkoje, palyginti su konkurentais |
| Perspektyva | Įmonės pobūdžio ir raidos koncepcija, apimanti kolektyvines nuomones, siekius ir elgseną |

Šaltinis: Mintzberg, H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management

Paprastai strategija retai suvokiama tik kaip viena iš minėtų penkių sampratų. Dažniausiai tai kelių sampratų junginys.

Strategijos, kaip *proceso*, samprata apima įmonės vizijos ir ateities uždavinių nustatymą, dabartinės padėties vertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą bei jo įgyvendinimą.

Kaip matyti apžvelgus strategijos sąvokos sampratas vieno apibūdinimo kaip ir nėra, tačiau nors ir skirtingų šalių bei autorių pateikiamuose šaltiniuose apie šią sąvoką esmė išlieka labai panaši.

Išanalizavus daugybę apibūdinimų bei apibrėžimų skirtų strategijos sampratai nusakyti, galima būti apibendrintai teigti, kad strategija - tai veiklos programa turinti konkrečius tikslus, uždavinius bei veiklos programą tiems tikslams pasiekti.

Apžvelgus strategijos sąvokos sampratos komentarus neatsiejamai su tuo susiję yra strategijas aiškinančios mokyklos, kurias paanalizuosiu kitame šio darbo skyriuje.

1.1.1. Strategijos mokyklų analizė

Vystantis vadybos mokslams kiekviena mokykla turėjo autorius, kurie suformavo savo strategijos mokyklos pavadinimą bei požiūrį į patį strategijos planavimą. Strategijos mokyklos susiformavę mokslo vytymosi laikmečiu yra pateikiamos 2 lentelėje.

Strategijos mokyklų klasifikacija

| Strategijos mokyklos | Pagrindiniai autoriai | Požiūris į strategijos formavimą |
|----------------------|--|--|
| Planavimo mokykla | H.I.Ansoff, R.L.Ackoff, K.R.Andrews, C.R.Christensen, E.P.Learned, W.D.Guth/J.L.Bower | Strategijos formavimas racionalus procesas, besiremiantis aplinkos analize, stipriųjų bei silpnųjų įmonės pusių analize ir strateginių planų kūrimu. |

| | | |
|--|--|---|
| Evoliucionavimo mokykla | H.Mintzberg, J.B.Quinn (1978), E.Wrapp | Strategijos kūrimo proceso neįmanoma nei formalizuoti, nei suplanuoti. Strategija - tai evoliucinių ieškojimų rezultatas. |
| Pozicionavimo mokykla | M.Porter | Grįžta prie racionalaus strategijos planavimo, tačiau į tai pasižiūri rafinuočiau: suteikiama didesnė reikšmė aplinkos analizei, o vadybininkų vaidmuo kuriant strategiją apriojamas. |
| Išteklių ir sugebėjimų mokykla | G.Hamel, C.K.Prahalad, J.B.Barney, R.M.Grant, M.A.Peteraff | Remiasi aukščiau išvardintų mokyklų idėjomis ir jas apibendrina. Strategijos kūrimas tampa formalizuotu procesu su stipriu kūrybiškumo elementu. Vadovai atgauna strategijos parinkimo laisvę. Įmonės ištekliai ir sugebėjimai tampa svarbesni nei aplinka. |
| Besimokančios organizacijos mokykla | Ch.Argyris, P.Senge, J.B.Quinn (1992) | Strategijos formavimą siūlo struktūrizuoti taip, kad dalyvaujant strateginio planavimo procese vyktų sąmoningas mokymasis. Tokiu būdu svarbiausia ne galutinis, raštiškai užfiksuotas planas, bet jo kūrimo procesas. |

Pagal Arimavičiūtę, M. (2005) Viešojo sektoriaus valdymas, remiantis Obloj K., 1998

Skirtingi mokslininkai labai nevienodai apibrėžia, kas tai yra strategija ir kokia jos prigimtis bei pagrindinius principus. Egzistuoja įvairūs požiūriai į organizacijos strategiją, savo ruožtu esama ne vieno bandymo juos grupuoti ar klasifikuoti.

Mano manymu, logiška ir paprasta K. Obloj (1998) pasiūlyta strategijos mokyklų klasifikacija, pavaizduota 2 lentelėje. Visiškai priimtina strategijos mokyklų klasifikavimą pagal požiūrį į strateginį procesą siūlo H. Mintzberg, A. Lempel (2000) (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Strategijos mokyklų požiūris į organizacijos strategijos formavimą

| Strategijos mokyklos | Strategijos samprata |
|--------------------------------|--|
| Dizaino mokykla | Strategijos rengimas kaip mąstymo procesas |
| Planavimo mokykla | Strategijos rengimas kaip formalus procesas |
| Pozicinė mokykla | Strategijos rengimas kaip analitinis procesas |
| Verslininkiška mokykla | Strategijos rengimas kaip numatymo procesas |
| Kognityvinė (pažinimo) mokykla | Strategijos rengimas kaip pažinimo procesas |
| Mokymosi mokykla | Strategijos rengimas kaip besivystantis procesas |
| Valdžios mokykla | Strategijos rengimas kaip derybų procesas |
| Kultūros mokykla | Strategijos rengimas kaip kolektyvinis procesas |
| Išorinės aplinkos mokykla | Strategijos rengimas kaip reaktyvinis procesas |
| Konfigūracijos mokykla | Strategijos rengimas kaip transformacijos procesas |

Šaltinis: Mintzberg, H., Ahlstrand B., Lempel J. (1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management

Matant tokią strategijos sampratą ir strateginių mokyklų įvairovę, galima tikėtis, kad ji užpildo visą vadovų poreikių šioje srityje erdvę. Tačiau kiekviena atskiros mokyklos koncepcija akcentuoja pavienius aspektus ir tuo pasireiškia jos ribotumas. Problema atsiranda todėl, kad, pvz., vienam vadovui labiau priimtina valdžios mokykla, kitam - verslininkiška, trečiam - kultūros ir t.t. Kitos mokyklos logikos, jei ji nesutampa su organizacijos vadovo požiūriu, pastarasis tiesiog nesupras ir nepriims. Tuo tarpu rinkos veiksnių sąveika daug sudėtingesnė ir vienos strateginės mokyklos koncepcija tiesiog negali aprėpti visų rinkos jėgų poveikio.

Strateginio valdymo mokyklų logika įvairuoja - kai kur sutampa, kai kur jos papildo viena kitą, išryškindamos vieno ar kito požiūrio kraštutinumus arba žvelgdamos į problemas iš kitų pozicijų. Organizacijų valdymo praktikoje gana retai aptiksime atvejų, kai strategijos kūrimo procese griežtai laikomasi vienos mokyklos logikos. Ypač didesnėse organizacijose, kur vyrauja komandinio vadovavimo metodai, natūraliai susiformuoja daug platesnis požiūris į strateginį procesą. Kuo daugiau strateginių mokyklų loginių elementų organizacija panaudos strategijos kūrimo procese, tuo kūrinys bus brandesnis bei reikšmingesnis jos perspektyvai.

1.1.2. Strategijų klasifikacija

M. Kennerly, A. Neely (2005) atlikdami įvairius mokslinius teorinius bei praktinius pastebėjimus vadybos mokslo srityje išskyrė šias strategijas:

- korporacinė (bendroji) įmonės strategija, paskirtis - sukurti įmonės, kaip visos sistemos, bendros veiklos prielaidas, garantuojančias optimalų visų turimų galimybių ir išteklių naudojimą. Išskiriamos šios korporacinės strategijos tipai:
 - 1) vertikali integracija;
 - 2) diversifikacija;
 - 3) koncentracija;
 - 4) intensyvaus augimo;
 - 5) posūkio;
 - 6) restruktūrizavimo;
 - 7) susijungimo ir įsigijimo;
- verslo strategija - tai konkrečiam verslui sudaroma strategija. Ji nustato būdus konkurenciniam pranašumui rinkoje pasiekti ir įmonei kylančioms strateginėms problemoms spręsti. Tradicinis požiūris į verslo strategiją yra "prisitaikymo" modelis;

- funkcinė strategija - tai svarbiausių funkcinių sričių planai. Jos sudaro veiklos planą, detalizuodamos, kaip bus organizuojama funkcinių padalinių veikla vykdant bendrą verslo strategiją ir siekiant atskirų funkcinių sričių tikslų;
- operacinė strategija - tai žemiausio strategijų hierarchinio lygio strategija. Ji apibūdinama kaip atskirų struktūrinių padalinių, lokalinių veiklos vienetų strategija. Šiame žemiausiame lygmenyje net mažiausias įmonės vienetas, siekiantis išlikti ir būti efektyvus, yra reikalingas, ir turi sukurti savo strategiją. Nors jų veiklos ribos, pasirinkimo galimybės, išteklių yra riboti, tačiau bet kurioje veikloje galimos strateginės alternatyvos.

Apžvelgdamos H. Mitzberg ir A. Lempel samprotavimus J. Večkienė, P. Jucevičienė (1996), bei M. Arimavičiūtė (2005) išskyrė šias pagrindines strategijų rūšis arba tipus.

4 lentelė

Strategijų rūšys

| Strategijų rūšys | Pagrindiniai ypatumai |
|------------------------------------|--|
| Antrepreneriška | Visus veiksmus lemia asmeninė antreprenerio vizija, kuri nėra pakankamai ryški, todėl nesunkiai prisitaiko prie pakitusių aplinkos sąlygų ir naujų galimybių. Organizacijos veiksmams taip pat yra asmeniškai lyderio kontroliuojami, o veikla paprastai koncentruota sągūnaisaugioje nišoje. Tokia strategija nėra stabili, nors ir turi pakankamai aiškiai išreikštą kryptį. |
| Suplanuota strategija | Organizacijos vadovų aiškiai nusakyta ir apibrėžta strategija, kuri toliau diegiama griežtai kontroliuojant, kad būtų išvengta netikėtumų iš aplinkos, kuri suvokiama kaip kontroliuojama, numatoma ir nusakoma aplinkybė. Tai griežtai numatyta ir sunkiai koreguojama strategija. |
| Ideologizuota strategija | Ketiniai griežtai apibrėžti organizacijoje susiformavusias normas ir vertybes, bendrą viziją. Tokia strategija paprastai proaktyvi, nukreipta į perspektyvą ir pasižymi pakankamu stabilumu, nors ir nėra konservatyvi. |
| „Skėčio“ strategija | Strategija, kuomet iš anksto apibrėžiamos tam tikros strategijos ribos bei pagrindiniai taikiniai, todėl tokia strategija yra iš dalies numatyta, stabili, o iš dalies laisva. |
| Nesusieta strategija | Atskirų struktūrinių padalinių vadovai pradeda vykdyti savą, su bendra strategija nesusijusių veiklą, kuri gali būti net priešingos krypties. |
| Proceso pobūdžio strategija | Vadovas kontroliuoja strategijos kūrimo ir vyksmo procesą - sprendžia, kokios struktūros ir žmonės ją realizuoja, tačiau visa strategijos vykdymo kontrolė patikima kitiems darbuotojams. |
| Priverstinė strategija | Kuomet aplinkos jėgos diktuoja naujas sąlygas arba ji |

| | |
|---|---|
| | priversta veikti naujoje situacijoje. |
| Konsensuso (sutarimo) strategija | Tai idealizuotas, praktikoje retas variantas, kurio esmė yra ta, kad strategija kuriama visuotinai dalyviams prisiderinant prie kitų narių požiūrių, idėjų, jas išvystant. Tikėtina labiausiai organizacijoje, veikiančioje lėtai kintančioje aplinkoje, arba priešingai, iškilus rimtai krizei, gresiančiai visiems organizacijos nariams. |

Sudaryta autorės remiantis šaltiniu Večkienė J., Jucevičienė P. (1996). Švietimo vadybos įvadas

Išanalizavus įvairius mokslinius šaltinius apie strategijų klasifikaciją ir tipus, apibendrintai būtų galima teigti, kad jos skiriasi savo specifika bei pačia klasifikacijos sistema. Klasifikacija ir tipai taip pat priklauso nuo strategijos mokyklos, institucijos veiklos principų, bei istorinio laikmečio.

1.1.3. Strateginio valdymo metodologijos

Pasaulyje strateginio planavimo, valdymo bei metodologijos problemoms yra skirta daug užsienio šalių specialistų darbų. Šią problemą nagrinėjo M. Kennerly, A. Neely (2005), K. Obloy (1998), H. Mintzberg ir A. Lempel (2000), R.C. Appleby (2003), B. Davies ir L. Ellison (2006), C. Levicki (2003), J. S. Harrison (2003) ir dar daugelis kitų. Be jokios abejonės, čia išvardyta tik nedidelė dalis šioje srityje dirbusių tyrinėtojų.

Lietuvoje strateginio planavimo ir valdymo klausimus tyrinėja P. Jucevičius, J. Kvedaravičius (2006), J. Čepinskis, E. Smilga ir V. Žirgūtis (2002), R. Česynienė, D. Diskienė, V. Kulvinskienė, A. Marčinskas, V. Tamaševičius (2002), R. Zakarevičius (1998), M. Arimavičiūtė (2005) ir kt.

Po Antrojo pasaulinio karo iškilo idėja, jog strateginis planavimas bei veikimas pagal planus sudaro atskirą valdymo procesą, kurį vadiname strateginiu valdymu. Toks požiūris atsirado ilgainiui. 1962 m. verslo istorikas A. D. Chandleris pasiūlė strategiją apibrėžti taip: įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų kurso parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas. Strateginis planavimas pasiteisino realiame verslo pasaulyje, tačiau liko neaiškus vadovo vaidmuo įgyvendinant strateginį planavimą. Taip pat pradėta svarstyti, kaip aukščiausiojo lygio vadovai gali spręsti dvi problemas, su kuriomis susiduria šiuolaikinės organizacijos: greitai tarpusavio santykių pokyčiai tarp organizacijos ir jos aplinkos bei greitas šiuolaikinių verslo organizacijų didėjimas ir tapimas sudėtingesnėmis.

Strateginį valdymą J. Vasiliauskas (2002) apibrėžė kaip nuolatinį, dinaminį ir nuoseklų procesą, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir

efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. J. A. F. Stoner strateginiu valdymu vadina valdymo procesą, apimančią organizacijos įtraukimą į strateginį planavimą, užtikrinantį tuos planus atitinkančią organizacijos veiklą (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005).

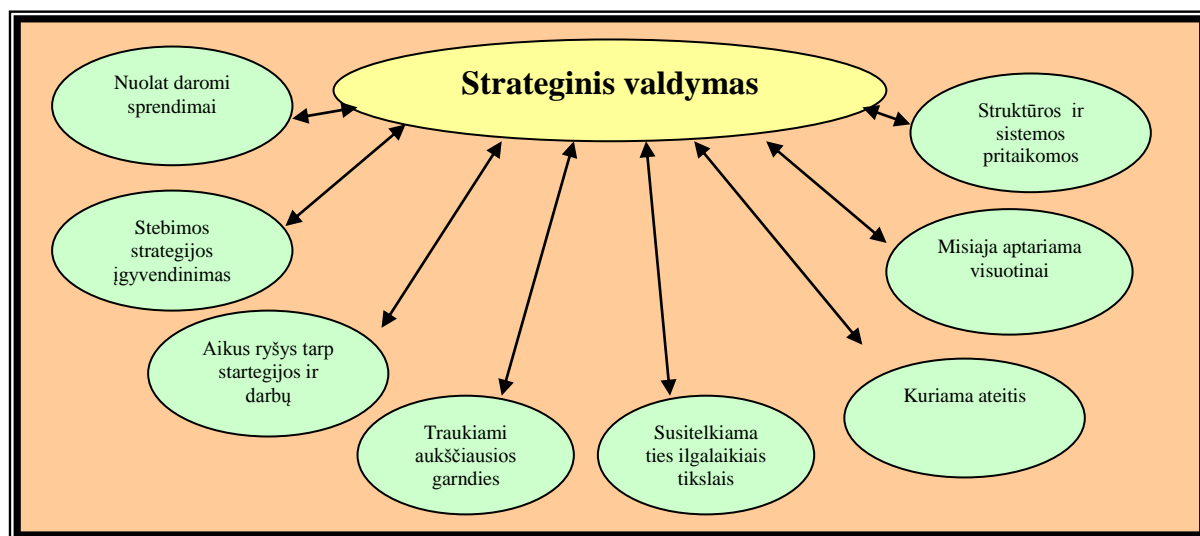
Strategija – nėra vienalytis procesas. Tai procesas, turintis svarbiausius strateginio valdymo tikslus:

- nurodyti strateginę kryptį,
- nustatyti išteklių prioritetus,
- nustatyti meistriškumo standartus,
- prisitaikyti prie aplinkos ir pokyčių,
- sudaryti objektyvų veiklos kontrolės ir analizės pagrindą.

Anot M. Arimavičiūtės (2005), strateginio valdymo bendrieji principai ir specifika priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio, finansavimo šaltinių, nuosavybės, dydžio bei diversifikacijos laipsnio.

Be šios specifikos, organizacijos turi ir bendrų strateginio valdymo bruožų (žr. 1 pav.).

Šioje priklausomybėje ilgalaikiais tikslais tampa veiklos planai, projektai ir biudžetai išeinantys iš strategijos, o ne priešingai, ją apibrėžiantys.



1 pav. Bendrieji strateginio valdymo bruožai

Šaltinis: Arimavičiūtė, M. (2005) Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas

Aukščiausių vadovų įtraukimas: vadovai turi vaidinti svarbiausią vaidmenį nustatant ilgalaikius tikslus ir patys rimtai žiūrėti į ilgalaikes strategijas. Jie turi užtikrinti, kad visi organizacijoje dirbantys žmonės turėtų bendrą krypties jausmą, kad ilgalaikiai tikslai būtų nustatyti, peržiūrimi ir kad atitiktų strategiją.

Bendra vizija:

- informacija apie sprendimus yra paskleidžiama visiems, kurie organizacijoje daro

sprendimus, galbūt net ir visiems dirbantiesiems;

- į planavimo procesą įvairiais būdais įtraukiami visų lygių darbuotojai iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų;
- strategija turi turėti prasmę kiekvienam organizacijos nariui.

Ateities kūrimo procese žiūrėjimas į ateitį neturi būti paprasta praeities ekstrapoliacija, besiremianti ankstesniais darbo įpročiais. Visa veikla yra paremta kasdiene kontrole, stebėjimu, įgalinančiu pasiekti strateginius tikslus.

Organizacijos strategiją struktūriškai ir logiškai sudaro strateginių sprendimų visuma. Kiekvienas strateginis sprendimas gali būti vertinamas trimis aspektais (žr. 2 pav.)

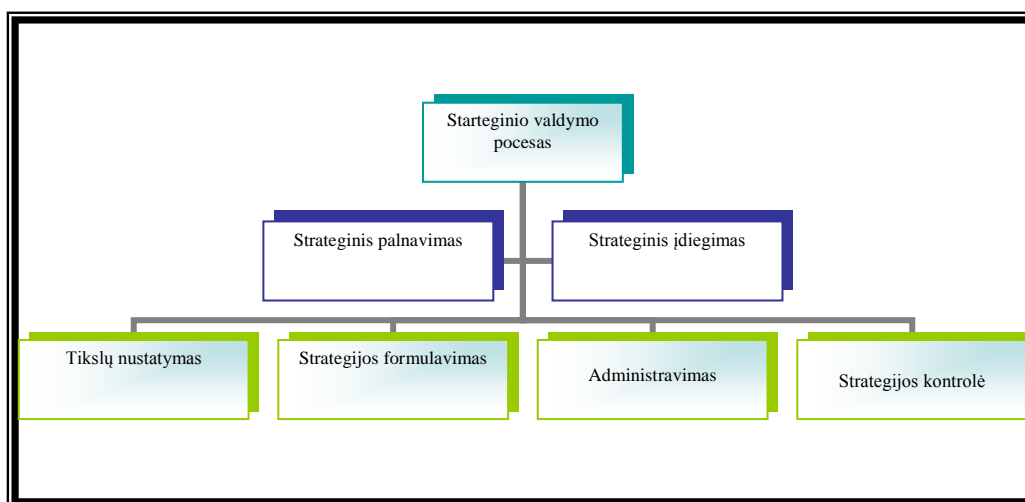
- turinio – organizacijos veiklos sritimi, susijusia su strateginiu sprendimu;
- proceso – veiksmų, susijusių su strateginiu sprendimu, keičiantis organizacijos išorinei aplinkai;
- konteksto – aplinka, kurioje rengiamas ir įgyvendinamas strateginis sprendimas.

Strateginis valdymas vadovams suteikia galimybę “drausmingai” suvokti aplinką, kurioje jų organizacija veikia, o po to imtis veiksmų.

Kalbant apibendrintai, yra išskiriami du strateginio valdymo etapai (žr. 2 pav.):

- strateginis planavimas - terminas, kuriuo paprastai vadinama protinė veikla. Į jį įeina ir tikslų nustatymas, ir strategijos formulavimas;
- strategijos įgyvendinimas - terminas, kuriuo paprastai vadinami veiksmai, pagrįsti tokiu planavimu. Šis etapas apima administravimą bei strateginės kontrolės etapus.

Schemoje dvi grįžtamosios rodyklės reiškia, jog šis procesas yra besitęsiantis, kintant aplinkybėms. Strategiškai valdant siekiama nuolat apsirūpinti informacija apie aplinką ir vengiama planavimo ciklus priešpastatyti nuolatiniam procesui, t. y. situacijos stebėjimas ir plano koregavimas vyksta nuolat.



2 pav. Strateginio valdymo procesas

A. Vasiliauskas (2002) išskiria tokias charakteristikas, kurios atskleidžia strategijos esmę:

- strategija turi tam tikrą konkretizuotą tikslinę orientaciją;
- neatsiejama strategijos dalis yra veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti;
- strategija rengiama tam tikrai vidutinės trukmės (3-7 metų) perspektyvai;
- strategija kuriama atsižvelgiant į firmos ištekinių potencialą, kuris lemia firmos silpnybes ir stiprybes;
- strategija kuriama atsižvelgiant į firmos aplinkos situaciją, kuri lemia firmos galimybes ir grėsmes;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnis indėlis įnešamas į pridėtinės vertės kūrimą firmoje;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyja firma.

Strateginio planavimo metodikoje patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827, strateginis planavimas apibrėžiamas kaip formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, realizavimas, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus.

Organizacijos strategijos formavimas ir įgyvendinimas yra sudėtingas procesas. Kaip šio proceso rezultatas parengiama ir įgyvendinama strategija. G. Saloner, A. Shepard ir kt. (2001) išskiria šiuos strateginio proceso principus: strateginis mąstymas yra svarbesnis negu strateginis planavimas; strategijos esmė yra tikslai, užmojai, konkurencinis pranašumas ir logika; strategijos formavimas yra kūrybinis procesas; už strategijos formavimą yra atsakinga ne tik įmonės vadovybė, bet ir kiti jos darbuotojai; įmonės struktūra ir strategija yra glaudžiai susiję; korporacijos strategija turi pridėti vertės biznio lygmens strategijai (Saloner, Shepard, Podolny, 2001).

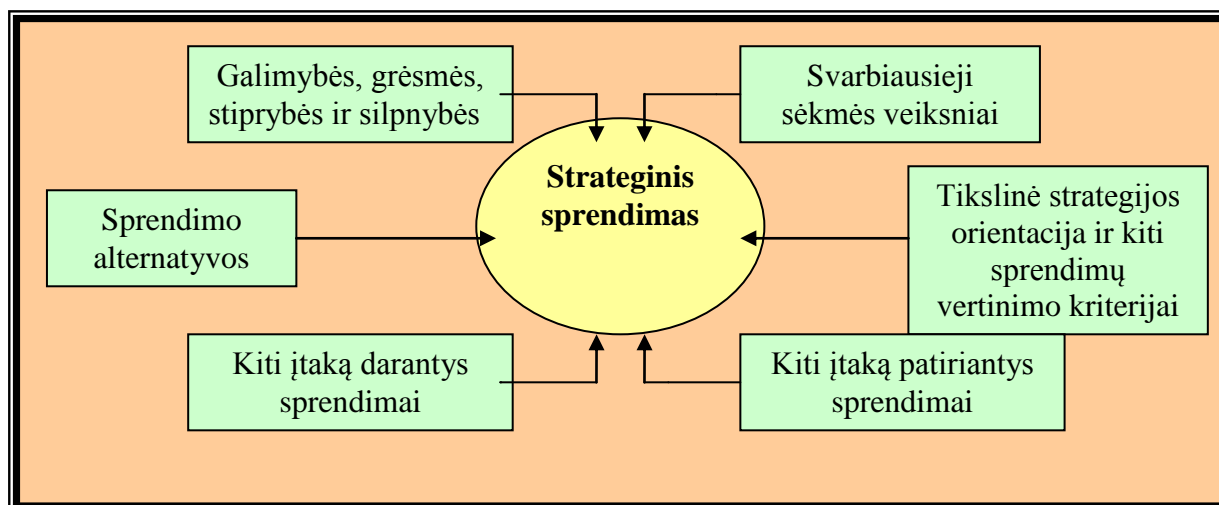
Pradiniame strateginio valdymo teorijos etape netgi šios teorijos pradininkai H. Ansoff, K. Andrews, R. Ackoff šią koncepciją gana dažnai vadina strateginiu planavimu. Tačiau tai nėra tapačios sąvokos. R. Zakarevičius (2002) teigia, kad klasikinė planavimo samprata neliečia tokių funkcijų kaip kontrolė, koregavimas, organizavimas, kurios strategijos įgyvendinimui yra ypač aktualios. Todėl strateginio planavimo kategorijos buvo atsisakyta ir šią vadybos koncepciją pradėta vadinti strateginiu valdymu (Zakarevičius, 2002).

Kadangi, organizacijos strateginio valdymo funkcija apima viso komplekso strateginių sprendimų parengimą ir įgyvendinimą, išskyla sudėtingos tokių sprendimų suderinimo ir

koordinavimo problemos. Lietuvių mokslininkas A. Vasiliauskas (2002), remdamasis ilgalaikę vakarų šalių sukaupta patirtimi, cituodamas H. Lynch, D. Ansoff ir kt. užsienio mokslininkus, analizavo strateginio valdymo problematiką keliuose savo veikaluose. Pagal A. Vasiliauską skiriamos trys strateginio valdymo stadijos:

- **strateginė analizė**, apimanti retrospektyvinio periodo organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą perspektyviniam periodui;
- **strategijos kūrimas**, apimantis organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių sprendimų parinkimą;
- **strategijos įgyvendinimas**, apimantis užduočių rengimą vykdytojams, resursų paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras (Vasiliauskas, 2002).

A. Vasiliauskas (2002) pateikė strateginio sprendimo konteksto principinę schemą (žr. 3 pav.) Sprendimo pasirinkimą gali lemti organizacijos išorinės galimybės (grėsmės) arba organizacijos vidinės silpnybės (stiprybės), kurios išryškėja strateginės analizės rezultate. Rengiant sprendimą buvo įvertinti kai kurie svarbiausieji sėkmės veiksniai. Strateginis sprendimas buvo parinktas iš tam tikros alternatyvų aibės pagal tikslinę strategijos orientaciją ir kitus sprendimų vertinimo kriterijus. Tarp strateginių sprendimų egzistuoja tarpusavio ryšiai ir priklausomybės: vieni strateginiai sprendimai veikia priimtą sprendimą, o pats priimtas sprendimas taip pat daro įtaką kitiems sprendimams. Tam, kad organizacijos strategija neturėtų vidinių prieštaravimų, strateginiai sprendimai turi būti suderinti tarpusavyje (Vasiliauskas, 2002).



3 pav. Principinė strateginio sprendimo konteksto schema

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002) *Strateginis valdymas*.

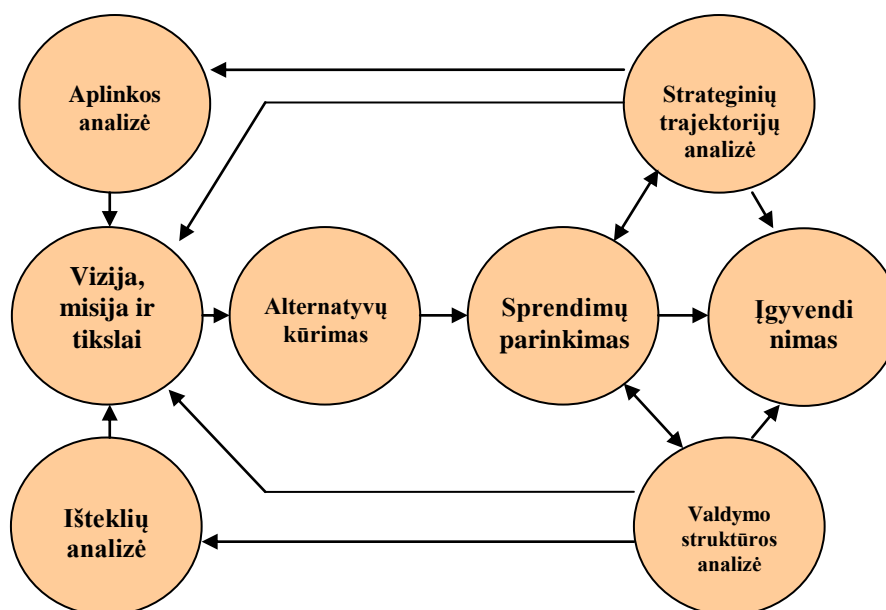
Pagrindinė strateginio valdymo nauda yra organizacijos veiklos rezultatyvumas.

J. Večkienė, P. Jucevičienė (1996) cituodamos H. Mintzberg (1995), M. Porter (1985), H. I. Ansoff (1984), D.F. Abell (1990) išskyrė šiuos svarbiausius strateginio valdymo teikiamus privalumus: leidžia aptikti problemas iki jas išryškinant; padeda efektyviai pakeisti veiklos sritį ar perpozicionuoti esamą; padeda suformuoti objektyvų požiūrį į organizacijos problemas; įgalina tobulinti veiklos strategijas ir būdus; minimizuoja neigiamų išorinių bei vidinių procesų įtaką; padeda koordinuoti įvairių valdymo lygių ir posistemių veiklą, siekiant ilgalaikių tikslų realizavimo; sukuria vidinės komunikacijos sistemą; formuoja kūrybinį ir nukreiptą į ateitį mąstymą.

Iš esmės skiriamos dvi metodologijos, pagal kurias išskyrus strateginio proceso elementus, fiksuojami ryšiai tarp jų. Taigi skiriamos nustatytinė ir plėtotinė metodologijos.

Vadovaujantis nustatytinė metodologija strategijos galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto, o sprendimai kompleksiskai rengiami prieš strategijos įgyvendinimą. Kaip pavaizduota 4 paveiksle, nustatytinėje metodologijoje skiriamos strateginio proceso stadijos: strateginė analizė, strategijos kūrimas ir strategijos įgyvendinimas – nuosekliai eina viena po kitos. Čia strategijos įgyvendinimas pradedamas tik ją parengus.

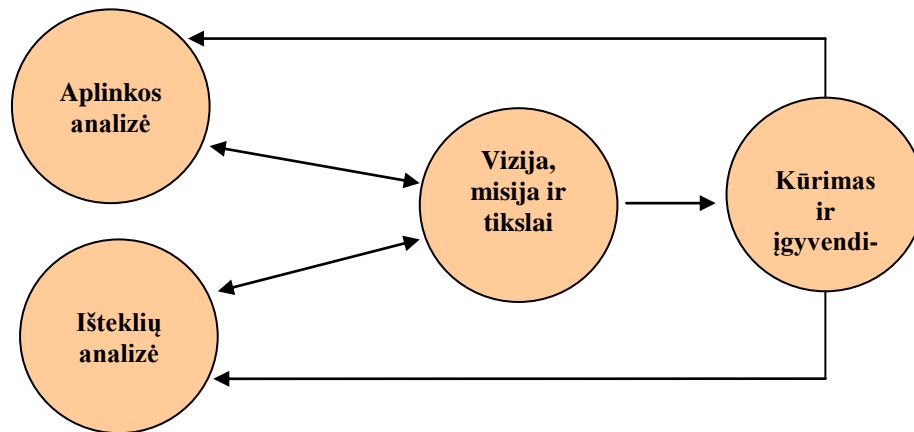
Grafiniai strateginio valdymo modeliai išskiria strateginio proceso elementus ir fiksuoja ryšius tarp jų. Modeliai supaparastintai aprašo strateginį procesą ir gali būti įvairaus detalizacijos lygio. 4 ir 5 paveiksluose pateikiami labiausiai supaprastinti nustatytinio ir plėtotinio strateginių procesų grafiniai modeliai, kuriuose elementais išskirtos 3 stadijos. 4 ir 5 paveiksluose pateikti grafiniai modeliai detaliau aprašo nustatytinio ir plėtotinio strateginių procesų elementus ir ryšius tarp jų.



4 pav. Strateginio valdymo modeliai: nustatytinė metodologija

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius

Nustatytiame procese šiuo atveju išskiriami tokie elementai: aplinkos analizė; išteklių analizė; vizija, misija ir tikslai; alternatyvų kūrimas; sprendimų parinkimas; strateginių trajektorijų analizė; valdymo struktūros analizė; strategijos įgyvendinimas.



5 pav. Strateginio valdymo modeliai: plėtotinė metodologija

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija

Plėtotiniame strateginio valdymo proceso modelyje matyti kur kas mažesnė detalizacija, nes šiuo atveju neatskiriami glaudžiai tarpusavyje susiję strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo etapai. Šiuo atveju neegzistuoja galutinai aprobuota strategija, o iškyla daug nuolat bandomų pasiūlymų, kuriuos nagrinėja strateginiame procese dalyvaujantys subjektai. Lyginant nustatytinę ir plėtotinę metodologijas, pastarajai yra būdingi dažnesni strategijos atsinaujinimo ciklai.

Viešosiose organizacijose tikslinga remtis abiem požiūriais, atsižvelgiant į strateginį tikslą ir aplinkybes.

Abiems metodologijoms būdingi tam tikri pranašumai ir trūkumai, todėl dažnai yra priimtinas nustatytinės ir plėtotinės metodologijų derinimas, kuris yra priimtinas dviem būdais:

- pagrindu laikoma nustatytinė metodologija, papildyta kai kuriais plėtotinės metodologijos elementais;
- pagrindu imama plėtotinė metodologija, papildyta kai kuriais nustatytinės metodologijos elementais.

Remiantis plėtotine metodologija, strategijos galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir jos daliniai strateginiai sprendimai formuojami laipsniškai ir nenutrūkstamai. Kaip matyti 5 paveiksle sąlygiškai atskiriama tik strateginės analizės stadija. Strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijos glaudžiai susijusios, net susipynusios. Naujų sprendimų rengimas

priklauso nuo ankstesnių sprendimų įgyvendinimo rezultatų ir aplinkoje susiklosčiusios situacijos.

Pagrindiniai nustatytinės ir plėtotinės metodologijų privalumai ir trūkumai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė

Nustatytinės ir plėtotinės strategijų rengimo metodologijų palyginimas

| Metodologija | Privalumai | Trūkumai |
|---------------------|---|---|
| NUSTATYTINĖ | <ul style="list-style-type: none"> • kompleksiskai apima visą įmonę ir jos problemas ir gaunamas sinerginis efektas; • yra logiška, nuosekli ir baigtinė; • turint iš anksto nustatytus tikslus, galima pagal juos vertinti ir lyginti alternatyvas; • nesudėtinga kontrolė įgyvendinant strategiją; • sukauptas didelis didelių kompanijų nustatytinės strategijos rengimo patyrimas. | <ul style="list-style-type: none"> • sudėtingas strategijos kūrimas; • formalizuotas procesas; • lankstumo problema. |
| PLĖTOTINĖ | <ul style="list-style-type: none"> • lankstumas išorinės aplinkos kintančių sąlygų ir galimybių aspektu (nėra pernelyg formalizuota); • nereikia iš anksto prognozuoti strateginės situacijos; • tiksliau įvertinami žmogiškieji aspektai; • greičiau gaunami strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatai. | <ul style="list-style-type: none"> • nesukaupta platesnė panaudojimo patirtis; • nėra pakankamai logiška, nuosekli ir baigta; • koncentruojasi tik į trumpalaikius sprendimus; • koncentruojantis į atskiras problemas ir neapimant kompleksiskai visos įmonės prarandamas sinergijos efektas; • sudėtingesnė administracinė kontrolė. |

Šaltinis: Mintzberg, H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management

Valdymo metodologijos – tai planavimo, organizavimo, motyvacijos ir kontrolės procesas būtinas organizacijos tikslams suformuluoti ir pasiekti (Vasiliauskas, 2002). Strategijos kūrimas yra nuolat besitęsiantis procesas, kurio metu visų lygių vadovai skatinami strategiškai mąstyti, kelti ilgalaikius ir su jais susijusius operatyvinius bei taktinius tikslus. Taip atsiranda nauja platesnė sąvoka – strateginis valdymas, kuri iš esmės yra strateginio valdymo planavimo modifikacija. Strateginis valdymas pasižymi planavimo funkcijų perdavimu žemesnių lygių vadovams, nuolatiniu rinkos ir konkurentų elgsenos tyrimu, technologinės aplinkos stebėjimu, į strategijos planavimo procesą įtraukiamos ir įmonės vidinės firmos personalo politiniai veiksniai.

Strateginio valdymo procesas leidžia parengti ir įgyvendinti organizacijos strategijas – svarbiausius įmonės tikslus apibrėžiančią sprendimų visumą ir veiksmus bei priemones jiems pasiekti. Strateginio valdymo modeliai išskiria strateginio proceso elementus ir parodo jų tarpusavio ryšį. Tai:

- aplinkos analizė, apimanti aplinkos pokyčių dinamikos analizę, politinių, teisinių, ekonominių ir socialinių veiksnių tyrinėjimą, konkurentų ir klientų, rinkos sąlygų analizę.
- išteklių analizė, kai analizuojamos svarbiausios įstaigos išteklių potencialo sudėtinės dalys: žmonių ištekliai, finansiniai ištekliai, operaciniai ištekliai. Išteklių sudėtis, struktūra ir vaidmuo tiriami, siekiant vertinti išteklių potencialo indėlį į pridėtinės vertės kūrimą firmoje ir firmos konkurencinių pranašumų plėtojimą. Išteklių analizės rezultatai leidžia identifikuoti firmos silpnybes ir stiprybes;
- vizija, misija ir tikslai, kuriais apibrėžiama įstaigos perspektyvinė tikslinė orientacija. Vizija yra firmos tolesnės ateities paveikslas, atskleidžiantis, kodėl ir kaip firma konkuruos su kitomis firmomis. Misija ir tikslai jau konkrečiau aprašo vaidmenį ir užduotis, kurias organizacija pasirenka vidutinės trukmės perspektyvai, remdamasi dabartine situacija;
- alternatyvų rengimas, siekiant užtikrinti misijos ir tikslų įgyvendinimą. Skiriamos ištekliais pagrįstos strateginių sprendimų alternatyvos, kurios išryškėja analizuojant įstaigos aplinką ir išteklių potencialą;
- sprendimų parinkimas, kai strateginės alternatyvos yra vertinamos ir lyginamos tarpusavyje pagal anksčiau pasirinktus kriterijus, atrenkant galutinių sprendimų variantus, kurie bendrai sudaro nustatytinę strategiją;
- strateginių trajektorijų analizė, tai tolesnis racionaliai parinktos strategijos nagrinėjimas. Būtinybė toliau nagrinėti gali atsirasti todėl, kad išryškėjo naujos aplinkybės ir gauta naujos informacijos, kurių nebuvo išaiškinta aplinkos ir išteklių analizės stadijoje;
- valdymo struktūros analizė, kai šiuo atveju nagrinėjama, kiek ir kaip racionaliai parinkta nustatytinė strategija atitinka firmos galimybes pakeisti savo struktūrą, kultūrą, valdymo bei veiklos stilių;
- strategijos įgyvendinimas, kai bendri organizacijos strateginiai tikslai pertvarkomi į konkrečių funkcinių sričių (rinkodara, gamyba, žmonių ištekliai, finansai, tyrimai ir projektavimas) specifinius tikslus, parengiami funkcinėms sritims konkrečių veiksmų planai, kuriuose nustatomos užduotys, jų vykdytojai, atlikimo terminai, paskirstomi ištekliai vykdytojams, vykdomos būsenos ir kontrolės procedūros.

Apibendrinant nagrinėjamus strateginio planavimo ir valdymo teorinius aspektus galima padaryti tokias išvadas:

- strateginis planavimas ir valdymas – tai įdomus ir patrauklus procesas, nes niekas neturi tokio didelio ir nuolatinio poveikio organizacijai bei jos veiklai, kaip numatoma jos ateities plėtros kryptis ir strategijos įgyvendinimo sprendimai;
- strategija ypač svarbi rinkos ekonomikos sąlygomis, numatant plėtros kryptis, gaminamos produkcijos ar paslaugų paklausą, įsitvirtinant rinkose ir gaunant pelną;
- kai strateginiai tikslai išreikšti konkrečiais, išmatuojamais terminais, gali vykti tikslinga veikla;
- strategiją įmonėje formuoja ir įgyvendina žmonės. Strateginiai pokyčiai veikia įmonės darbuotojų funkcijas, užduotis ir statusą;

Tik pakankamai gerai parengta strategija lemia veiklos sėkmę.

1. 2. DARNIOS IR SUBALANSUOTOS PLĖTROS PRINCIPAI

1.2.1. Darnios plėtros sąvokos samprata

Pradedant kalbėti apie darnią plėtrą, manau būtina pateikti plėtros sampratą. Plėtra nagrinėjama kaip daugiaplanis procesas, kuris veda prie radikalių permainų socialinėse, institucinėse, administracinėse struktūrose, žmonių elgsenoje, taip pat prie spartėjančio ekonomikos augimo bei skirtumų panaikinimo.

Šiuolaikinę plėtros sampratą J. Filipovas ir T. Avdejeva (2000) nagrinėja per trijų tarpusavyje susijusių kriterijų prizmę - pokyčius, augimą, pagerėjimą.

Lietuvių kalboje iki šiol nėra pakankamai tvirtai nusistovėjusio termino nusakančio plėtrą. Jai nusakyti naudojami tvarus, darnus vystymasis, harmoninga raida, darni plėtra, subalansuota plėtra ir pan. Jei remtis darnaus vystymosi samprata, tai ji yra nusakoma – apimanti visumą metodų, kuriais siekiama užtikrinti vystymąsi, tenkinantį žmonių gerovę dabartyje nesumažinant žmonių gerovės galimybių ateityje.

Darnaus vystymosi tikslas yra sumažinti skurdą, įtvirtinti prasmingus gyvenimo standartus (gyvenimo kokybę), patenkinti pagrindinius žmonių poreikius, skatinti darnų ekonominį ir politinį vystymąsi, siekiant išvengti neatitaisomoos žalos natūraliajam kapitalui (gamtos ištekliams), galinčios pasireikšti vėlesnėse kartose.

Darnaus vystymosi sąvoka pirmą kartą oficialiai buvo pateikta 1987 m. vadinamojoje *Bruntland ataskaitoje (Brundtland report)*. Šios ataskaitos apibrėžimas yra šiuo metu dažniausiai naudojamas, tačiau skirtingų disciplinų viduje darnusis vystymasis apibrėžiamas šiek tiek skirtingai:

- ekonomikoje – vystymasis, užtikrinantis, kad ateities kartų asmeninės pajamos (*per capita*) nebūtų mažesnės nei dabartinių kartų;
- sociologijoje – vystymasis, kuris išsaugo bendruomenę, t. y., išlaiko glaudžius socialinius ryšius ir santykius bendruomenėse;
- ekologijoje – vystymasis, išsaugantis biologinių rūšių įvairovę, esmines ekosistemas ir ekologinius procesus;
- vystymasis ir pokyčiai, leidžiantys užtikrinti kuo ilgesnį žmonijos egzistavimą.

Darnus vystymasis sujungia tris esminius požiūrius: ekonominį, aplinkos ir socialinį vystymąsi, nuo 2005 m. JTO dokumentuose įvardijamus kaip tarpusavyje susijusius ir vienas kitą papildančius, nors išlieka klausimas ar praktikoje pusiausvyra tarp visų jų yra galima. Sąvoka yra labai plati ir kai kuriuose kontekstuose kultūrinė įvairovė taip pat įtraukiama kaip aspektas, lygiavertis minėtiems. Darniai plėtrai nusakyti yra naudojama principų metodologija.

1.2.2. Darnios ir subalansuotos plėtros principai

Darnios plėtros ideologija paprastai nusakoma per joje propaguojamų principų sistemą, kurios laikymasis turėtų padėti išvengti metodologinių nukrypimų. Plėtros principų komplekso variantas pateiktas 6 lentelėje.

Versle subalansuota plėtra apima ekonominės veiklos galimus mastus ir kokybę. Ekonominių tyrimų dėmesio centras perkeliamas nuo gamybos mastų ekonomijos prie ekonomikos mastų, siekiant, kad ekonominė veikla būtų priimtinių mastų, atsižvelgiant į ekologinių sistemų talpumą. Kitaip tariant, subalansuotos plėtros filosofija siekiama žmonių, visuomenės ir gamtos tarpusavio santykių harmonijos, kaip pasaulio ateities garantijos. Suprantama, realių pajamų augimui turi būti teikiama pirmenybė, tačiau šis augimas būtų nesubalansuotas, jei to būtų siekiama žalos aplinkai sąskaita.

6 lentelė

Darnios plėtros principų kompleksas

| Darnios plėtros principai | Jų turinys |
|---------------------------------------|--|
| gyvenimo kokybės ir gerovės principas | subalansuotos plėtros pagrindas - žmonės, jų sveikata ir gyvenimo kokybės gerėjimas; žmonės turi teisę gyventi sveikai ir produktyviai, harmonijoje su gamta |
| generacijų lygybės principas | dabartinė gyventojų karta neturi teisės palikti kitoms kartoms sugriauto ūkio ir sudarkytos gyvenamosios aplinkos |
| socialinės lygybės principas | visi dabar gyvenantys žmonės turi vienodą teisę į socialinį gerbūvį |
| ekologinės lygybės | visi dabar gyvenantys žmonės turi vienodą teisę į pilnavertę gamtinę bei kultūrinę |

| | |
|--|---|
| principas | aplinką |
| ekonominio efektyvumo principas | veikla turi būti efektyvi, palanki naujovių diegimui ir ekonominiam suklestėjimui, kad galėtų prisidėti prie socialinės pažangos ir pagarbos aplinkai |
| ekologinės pareigos principas | regiono ekologinės kokybės išsaugojimas yra tiek visų jo piliečių bei juridinių asmenų, tiek ir visos valstybės prigimtinė pareiga bei rūpestis |
| galimybės naudotis žiniomis principas | mokslas ir galimybė naudotis informacija turi skatinti naujovių diegimą, didinti sąmoningumą ir laiduoti efektyvų visuomeninį įsitraukimą įgyvendinant subalansuotą plėtrą |
| kultūros paveldo apsaugos principas | visuomenės kultūrinis paveldas (turtas, jo vieta ir kraštovaizdis) yra identiško, pasididžiavimo ir solidarumo šaltinis. Šio kultūrinio paveldo dėka visuomenės tradicijos, vertybės (dvasinės, socialinės) ir žinios perduodamos iš kartos į kartą, o šio paveldo apsauga skatina išteklių taupymą. Kultūrinio paveldo komponentai privalo būti identifikuoti, išsaugoti ir padidinti, atsižvelgiant į jiems būdingą retumą ir trapumą |
| prevencijos principas | tai rizikos valdymas ir turi būti dedamos visos pastangos iš anksto užkertant kelią galimiems neigiamiems socialiniams, ekonominiams bei ekologiniams reiškiniams, remiantis mokslinėmis prognozėmis bei priežasčių išaiškinimu |
| atsargumo principas | kur yra rimtas pavojus ar galima negrįžtama žala aplinkai, negalima pateisinti žalingų veiksmų mokslo žinių trūkumu ir tuo, kad ateityje bus imtasi aktyvių priemonių apsaugoti aplinką nuo degradavimo |
| biologinės įvairovės išsaugojimo principas | biologinių rūšių, ekosistemų ir natūralių procesų apsauga yra būtina norint užtikrinti žmonių gyvenimo kokybę dabarties ir ateities kartoms |
| pagarbos ekosistemoms principas | žmonių veikla privalo neviršyti ekologinių sistemų talpumo, kai natūralios aplinkos balansas ir funkcijos gali negrįžtamai pasikeisti |
| atsakomybės gamyboje ir eikvojant išteklius principas | gamyba ir išteklių eikvojimas turi būti nukreipti neigiamo socialinio ir aplinkos poveikio mažinimo linkme, vengiant atliekų susidarymo ir išteklių išsekimo |
| kaltojo baudimo principas | žalą, padarytą gamtinei ar kultūrinei aplinkai, atlygina ją padarę juridiniai bei fiziniai asmenys |
| partnerystės ir bendradarbiavimo principas | įmonės ir valdžios struktūros privalo bendradarbiauti laidojant subalansuotą plėtrą aplinkos, socialiniu ir ekonominiu požiūriu; išorinės poveikio priemonės turi būti taikomos atsižvelgiant į konkrečią teritoriją |

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Večkienė J., Jucevičienė P. (1996). Švietimo vadybos įvadas

Darnios plėtros filosofija siekia tiek žmonių, tiek visuomenės ir gamtos tarpusavio santykių harmonijos, kaip pasaulio ateities garantijos. Ji sutinka, kad realių pajamų augimui turi būti teikiama pirmenybė, bet pažymi, kad šis augimas bus nesubalansuotas, jeigu bus pasiektas žalos aplinkai didelių sąnaudų sąskaita. Tai požiūris, leidžiantis dabartinės gyvenimo kokybės nenutrūkstančius pagerinimus, racionaliai ir su mažesniu intensyvumu naudojant išteklius (gamtinius ir žmogiškuosius), tuo pačiu paliekant ateities kartoms nesumažėjusias ar net išaugusias gamtinių išteklių ir kitų vertybių atsargas.

1.3. Subalansuotų rodiklių sistema

Įvertinti kaip organizacijai sekasi įgyvendinti numatytus strateginius tikslus, kaip greitai vyksta pokyčiai, kaip į pokyčius reaguoja bendruomenė, įmanoma tik matuojant jos veiklą. 1992 metais Kaplan ir Norton sukūrė subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių modelį (angl. *Balanced Scorecard, BSC*), kurį pritaikė verslui kaip greitą įmonės veiklos įvertinimo ir apžvalgos būdą. Vėlesniuose darbuose (1996, 2001) mokslininkai subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių metodą pasiūlė naudoti įvairių organizacijų (ne tik verslo) strategijų valdymui, nes šis modelis gali padėti struktūrizuojant organizacijos strategijos įgyvendinimą, leidžia efektyviai sekti strateginius pokyčius ir organizacijos turimus išteklius. Taigi galima daryti prielaidą, kad organizacijos vadovas privalo turėti įvairių rodiklių rinkinį, galintį išmatuoti finansinius ir materialiuosius išteklius, personalo ir teikiamų paslaugų santykius, vykstančius kaitos procesus, naujoves ir tobulintinas sritis.

1.3.1. Pagrindiniai subalansuotų rodiklių sistemos principai

Subalansuotų rodiklių sistemos teorinį modelį (angl. *Balanced Scorecard*), kuris sujungė finansinius ir nefinansinius matavimus sukūrė R. Kaplan ir E. Norton. Veiklos matavimo priemonės buvo laikomos pagrindiniais veiklos įgyvendinimo ar neįgyvendinimo rodikliais; pagrindiniai veiklos rodikliai padeda organizacijoms prognozuoti ateities rezultatus. Jau seniai buvo manyta, kad finansinės matavimo priemonės pateikia nesutampančius rodiklius ar rezultatus, kurie yra stebimi, kai jau yra įvykęs ne vienas įvykis. Subalansuotų rodiklių sistema suteikė galimybę vadovams žvelgti į savo organizaciją per keturių svarbių perspektyvų prizmę, ir atsakyti į keturis esminius klausimus (Kaplan, Norton 1992).

R. Kaplan ir E. Norton (1996) pasiūlė organizacijoms naudoti subalansuotų rodiklių modelį šiems tikslams:

- Organizacijos vizijos ir strateginių krypčių paaiškinimui ir atnaujinimui;
- Strateginių tikslų ir jų įgyvendinimo rezultatų visos organizacijos mastu atskleidimui;
- Organizacijos, padalinių ir individualių uždavinių suderinimui su pagrindine organizacijos vizija ir strategija;
- Strateginių organizacijos tikslų susiejimui su ilgalaikiais taktiniais ir operatyviniais tikslais bei kasmet rengiamu organizacijos biudžetu;
- Strateginių tikslų identifikavimui ir išskaidymui prioritetų tvarka;
- Strategijos įgyvendinimo eigos tobulinimui grįžtamojo ryšio pagalba.

Kaip teigia T. Sudnickas (2005), subalansuotų rodiklių sistema šiuo metu yra veiksmingiausias strateginio valdymo modelis

7 lentelė

Subalansuotos rodiklių sistemos komponentai

| Siekis | Rodiklis | Siekiamas rezultatas | Iniciatyva |
|---|--|---|---|
| Padidinti klientų patenkinimą | Klientų išlaikymas | 95% | Sukurti aktyviausiųjų klientų klubą |
| <i>Teiginys, nurodantis ką strategija turi pasiekti ir kas yra lemiamą jos sėkmei</i> | <i>Kaip bus matuo-jamas judėjimas, įgyvendinant strategiją</i> | <i>Kokia konkreti rodiklio reikšmė yra siekiama</i> | <i>Veiksmų programos, reikalingos siekiamam įgyvendinti</i> |

Šaltinis: Sudnickas T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje

R. Kaplan ir E. Norton (1992) vėlesniuose tyrimuose į subalansuotų rodiklių sistemą pažvelgė jau ne vien kaip į matavimo priemonę, bet ir kaip į strateginio valdymo įrankį. Jų nuomone subalansuotų rodiklių sistema yra šerdis, kuri remiasi šiais svarbiais vadybos procesais:

- Strategijos tikslinimas ir jos „pavertimas“ konkrečių veiksmų programa.
- Strateginių tikslų siejimas su matavimais ir jų komunikavimas visų organizacijos lygių darbuotojams.
- Konkrečių siekiamų tikslų reikšmių nustatymas ir iniciatyvų jiems pasiekti suderinimas skirtingais organizacijos lygiais.
- Strategijos vykdymo grįžtamojo ryšio stiprinimas.

Misija, vizija ir vertybės nulemia organizacinę kultūrą ir veda prie strateginių tikslų, kurie apibrėžia veiklą. Kiekvienas strateginis tikslas sudaro atskirą bloką, kuris yra išreiškiamas ir matuojamas veiklos rodikliais, nustatant konkrečias siekiamas reikšmes. Rodikliai yra siejami su iniciatyvomis, kurių imamasi, norint pasiekti numatytų rodiklių reikšmes. Iniciatyvos yra išteklių ir biudžeto paskirstymo bei koordinavimo pagrindas, kurios galiausiai virsta konkrečia veiksmų programa. (Kaplan, Norton 1992)

Norint suprasti subalansuotų rodiklių sistemos veikimo principą, būtina išsiaiškinti keturias siūlomas perspektyvas.

Klientų perspektyva. Remiantis R. Kaplan ir E. Norton (1992), ypač svarbu žinoti, ko reikia klientams, besinaudojantiems organizacijos teikiamomis paslaugomis. Tuomet reikia surasti tinkamas matavimo priemones, kurios nustatytų, ar organizacija tikrai veikia atsižvelgdama į klientų interesus (Kaplan, Norton, 1992). Taigi galima teigti, jei kliento poreikiai nėra tinkamai tenkinami, jis paslaugų ieškos kitur. Kokybiškas klientų poreikių tenkinimas yra svarbiausias organizacijos veiklos rodiklis.

Vidaus procesų perspektyva. Organizacijos viduje vykstančių procesų pagrindinis tikslas – išsiaiškinti ką reikia daryti, kad būtų užtikrinta klientams teikiamų paslaugų kokybė, ir suformuoti matavimo priemonės, kurios padėtų šį tikslą tinkamai įgyvendinti. R. Kaplan ir E. Norton (1992) teigia, kad šios matavimo priemonės padeda vadybininkams sutelkti dėmesį į svarbius vidaus procesus, kurie padės jiems įgyvendinti klientų lūkesčius. Organizacija turėtų sutelkti dėmesį į procesus, kurie:

- turi didžiausią įtaką klientų pasitenkinimui;
- yra būtini, siekiant pranokti konkurentus ir būti konkurencingais jų veiklos šakoje (Kaplan, Norton, 1992).

Netinkamai vykstantys organizacijos vidaus procesai gali nuvesti prie klientų nepasitenkinimo ir praradimo.

Inovacijų ir tobulėjimo perspektyva. Šiandieniniame pasaulyje ypač svarbiais veiksniais tampa inovacijos ir tobulėjimas. R. Kaplan ir E. Norton teigia, kad vien tik sugebėjimas vykdyti inovacijas, tobulėti ir mokytis, verčia organizaciją vystytis, taip didinant akcininkų gaunamą vertę (Kaplan, Norton, 1992). Ši perspektyva taip pat apima individualų ir bendrą tobulėjimą, bei technologines paramos sritis ir instrumentus. Teoriškai, esant padidėjusiam tobulėjimo lygiui, organizacijos gali gerinti savo viduje vykstančius procesus, kurie didina klientų pasitenkinimą, skatina bendrą organizacijos ir pelno augimą.

Finansinė perspektyva. Finansinės perspektyvos tikslas – įvertinti ar organizacijos pastangos yra galutinai įgyvendinamos per tobulėjimo procesą. Finansiniai rodikliai yra svarbūs, nes nėra garantijų, kad pagerėjęs veiklos valdymas iš tikrųjų sąlygos finansinį pasisekimą (Kaplan, Norton, 1992). Mokslininkai teigia, kad finansinis organizacijos pasirodymas yra esminis, siekiant užtikrinti organizacijos sėkmę, ir jo negalima ignoruoti.

Apibendrinant subalansuotų rodiklių teorijos esmę – organizacijos gali valdyti tik tai, ką gali išmatuoti. Organizacijoms reikia sugebėti išmatuoti abu – finansinius ir nefinansinius – veiklos aspektus. Jeigu organizacijos darbuotojai bus tinkamai apmokyti ir turės reikiamus instrumentus, bei tinkamai vystomi tinkami veiklos procesai – klientai bus laimingi ir patenkinti, taip užtikrinant tolimesnę organizacijos sėkmę. Vienintelis būdas sužinoti ar tai vyksta – sugalvoti atitinkamas matavimo priemones visiems šiems aspektams. O tai ir yra subalansuotų rodiklių sistemos pagrindas

2. SPECIALIOJO UGDYMO SITUACIJOS ANALIZĖ

Dar 1991 metais priimtame Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme buvo pateiktas apibrėžimas: „specialiųjų poreikių mokinys – mokinys, kurio galimybės mokytis ir dalyvauti visuomenės gyvenime yra ribotos dėl įgimtų ar įgytų sutrikimų“ (1991). Jame pabrėžiamas mokinio kitoniškumas dėl mokymosi sunkumų, kurių sukelia jo turimas sutrikimas. Įstatyme specialusis ugdymas apibrėžiamas, kaip specialiųjų poreikių vaiko mokymas, lavinimas ir vertybinių nuostatų formavimas pripažįstant jo gebėjimus ir galias. Tai ugdymas, kuris specialiai sukurtas unikaliems vaiko poreikiams tenkinti ir padėti jam išmokti tai, ko mokosi kiti.

Pagrindinėse Švietimo įstatymo nuostatose teigiama, kad specialusis ugdymas yra Lietuvos švietimo sistemos dalis. Jis apima specialiųjų poreikių asmenų ankstyvąjį, ikimokyklinį ugdymą, bendrąjį lavinimą, profesinį ir aukštesnįjį mokymą, aukštąjį mokslą, suaugusiųjų švietimą, papildomą ugdymą. Specialiųjų poreikių asmenys ugdomi valstybinėse, savivaldybių bei nevalstybinėse visų tipų bendrojo ir specialiojo ugdymo įstaigose, globos įstaigose ir specializuotuose suaugusiųjų centruose. Asmenys, negalintys lankyti švietimo įstaigų, ugdomi namuose. Specialiojo ugdymo paskirtis – padėti specialiųjų poreikių moksleiviui lavintis, mokytis pagal gebėjimus, įgyti išsilavinimą ir kvalifikaciją, įveikti socialinę atskirtį.

Prieš kelerius metus Lietuvoje prasidėjo esminės permainos, teikiant (pedagoginę, socialinę, medicininę) pagalbą neįgaliams vaikams ir optimaliai integruojant juos į visuomenę. Šios permainos palietė įvairias valdžios struktūras (Seimą, Vyriausybę, ministerijas, savivaldybes, ugdymo, globos, sveikatos priežiūros įstaigas ir kt.), nevyriausybines organizacijas. Iš nevyriausybinių organizacijų didžiausią atsakomybę už neįgaliųjų vaikų problemas prisiėmė 1989 m. įsikūrusi „Vilties“ bendrija.

J. Ruškus (2006) teigia, kad žmonių, turinčių negales, integravimas į visuomenę – viena iš dabarties aktualijų, kalbant apie neįgaliųjų gyvenimo ir veiklos galimybes. Ji sprendžiama įvairiuose visuomeninės struktūros lygmenyse: švietimo bei socialinės apsaugos ir darbo sistemoje. Žmogus, individas negali egzistuoti vienas. Neįgalaus žmogaus padėtis tarp kitų bendruomenės narių dėl jo išskirtinių savybių visais laikais buvo ypatinga: nuo visiško atmetimo – izoliacijos ir sunaikinimo iki priėmimo – integracijos (Ruškus, 2006) Mokslininko nuomone, integracija – įvairių fizinių ir intelektualinių galimybių, skirtingų požiūrių, socialinių sluoksnių žmonių susiliejęs į vientisą, tam tikra prasme homogeninę visuomenę, reikalauja pereiti į kitą bendravimo kokybę, kitą kultūros lygmenį, besąlygiškai grindžiamą demokratiniais principais.

Vykstantys integracijos procesai turėtų užtikrinti neįgalaus žmogaus lygias galimybes visose srityse. Kaip teigia L. Radzevičienė (2003) šiandieniniame gyvenime visų žmonių (tiek

specialiųjų poreikių asmenų, tiek ir tų, kurie neturi specialiųjų poreikių) „sėkminga integracija į visuomenę priklauso nuo socialinių, emocinių bei protinių pradų brandumo.

2.1. Specialiojo ugdymo teisinė bazė

1991m. Lietuvos Respublikos Seimas priėmė Lietuvos Respublikos invalidų socialinės integracijos įstatymą ir Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą. Abu šie dokumentai apibrėžė ne tik suaugusių neįgaliųjų, bet ir specialiųjų ugdymosi turinčių vaikų ir jaunuolių teisę būti ugdomiems institucijoje, esančioje arčiausiai jų gyvenamosios vietos, gauti specialiąją pedagoginę, psichologinę, medicininę pagalbą, reikiamas specialiąsias ugdymo priemones bei kompensacinę techniką. Įgyvendinant šių įstatymų nuostatas buvo pradėtas įgyvendinti kitoks specialiųjų poreikių asmenų ugdymo, lavinimo modelis. 1993 m. gegužės 27 d. Švietimo ir kultūros ministerijos kolegija priėmė nutarimą: „Specialiosios pedagoginės pagalbos teikimo specialiųjų poreikių vaikams bendrojo ugdymo įstaigose tvarka“. Jame pirmą kartą buvo paminėta, kad specialiųjų ugdymosi poreikių vaikai gali būti ugdomi visiškos ar dalinės integracijos būdu. Vadovaujantis šiuo dokumentu kiekvienoje ugdymo įstaigoje buvo sudaryta Specialiojo ugdymo komisija, kurios pagrindinis veiklos tikslas - spręstu visus su vaiko specialiųjų poreikių tenkinimu susijusius klausimus.

1994 m. Ispanijos mieste Salamankoje įvykusi UNESCO ir Ispanijos vyriausybės suorganizuota „Visuotinio švietimo“ konferencija, priėmė deklaraciją dėl specialiojo ugdymo principų, politikos ir praktikos bei specialiojo ugdymo vystymo metmenis. Šią deklaraciją pasirašė ir Lietuva. 1996m. Europos komisijos priimta „Strategija neįgaliesiems“ ir Tarptautinė vaiko teisių konvencija, 2000 m. Dakaro konferencijos rezoliucija – dokumentai, kuriuos pasirašė ir įsipareigojo vykdyti ir Lietuva. Po šių dokumentų priėmimo ir ratifikavimo drąsiau ir garsiau prakalbta apie neįgaliųjų asmenų integraciją į visuomenę. Dažniau pradėta vartoti *inkliuzijos bei „mokyklos visiems„* sąvokos.

Neįgaliųjų teisių konvencijos principai buvo įtvirtinti Lietuvos Respublikos teisės aktuose.

1998 m. Lietuvos Respublikoje išleistas Specialiojo ugdymo įstatymas nustatė specialiojo ugdymo sistemos sandarą, valdymo bei specialiųjų poreikių asmenų ankstyvojo ir ikimokyklinio ugdymo, bendrojo lavinimo, papildomo ugdymo, profesinio ir aukštesniojo mokymo, aukštojo mokslo ir suaugusiųjų švietimo organizavimo pagrindus. Po to sekė specialųjį ugdymą įgyvendinantys dokumentai ir teisės aktai: „Asmens specialiųjų poreikių įvertinimo tvarka“, „Specialiojo ugdymo skyrimo tvarka“, „Specialiųjų poreikių asmenų priėmimo į specialiojo ugdymo įstaigą tvarka“, „Švietimo įstaigos specialiojo ugdymo komisijos sudarymo ir darbo organizavimo tvarka“, ir kt. Šios tvarkos ir įstatymai apibrėžė asmenų pedagoginį psichologinį

įvertinimą ir specialiųjų ugdymosi poreikių nustatymą bei paslaugų skyrimą, šeimos bei ugdymo institucijų atsakomybę teikiant šias paslaugas.

2003 m. priimtas ir nuo 2005 metų sausio 1 d. įsigaliojęs Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas užtikrino Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtintą žmonių lygių teisių įgyvendinimą bei uždraudė, bet kokią diskriminaciją dėl amžiaus, lytinės orientacijos, negalios ir rasės ar etninės priklausomybės, religijos ar įsitikinimų pagrindu. Nediskriminavimo principas buvo įtvirtintas ir Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatyme (1996). Įstatyme sakoma, kad kiekvienas vaikas turi lygias su kitais vaikais teises ir negali būti diskriminuojamas dėl savo arba savo tėvų ar kitų teisėtų vaiko atstovų lyties, amžiaus, tautybės, rasės, kalbos, tikėjimo, pažiūrų, socialinės, turtinės, šeimyninės padėties, sveikatos būklės ar kokių nors kitų aplinkybių.

Taip pat šiame įstatyme įrašyta nuostata, kad negalios vaikas turi lygias teises su sveikais vaikais aktyviai gyventi, vystytis, įgyti išsimokslinimą, atitinkantį jo fizines, protines galias ir pageidavimus, dirbti jam tinkamą darbą, dalyvauti kūrybinėje bei visuomeninėje veikloje. Teisės normos, reglamentuojančios aplinkos pritaikymą negalios vaikui, įtvirtintos to paties įstatymo 30 straipsnyje.

Specialiųjų ugdymo poreikių mokinių lygių galimybių švietimo sistemoje principas įtvirtintas Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme. Šio įstatymo 15 straipsnis numato galimybę specialiųjų poreikių asmeniui lavintis, mokytis pagal gebėjimus, įgyti išsilavinimą ir kvalifikaciją, įveikti socialinę atskirtį. Įstatymo 19, 20, 21, 22, 23 straipsniai numato galimybę teikti informacinę, psichologinę, socialinę pedagoginę, specialiąją pedagoginę ir specialiąją pagalbą, medicinos pagalbą kiekvienam vaikui (moksleiviui), kuriam jos reikia, o 33, 34, 35 straipsniai garantuoja prieinamą švietimą socialinę atskirtį patiriantiems asmenims, specialiųjų poreikių, riboto mobilumo vaikams (moksleiviams).

Lietuvos Respublikos neįgaliųjų socialinės integracijos įstatymo pagrindinis tikslas yra užtikrinti neįgaliųjų lygias teises ir galimybes visuomenėje, nustatyti neįgaliųjų socialinės integracijos principus, apibrėžti socialinės integracijos sistemą ir jos prielaidas bei sąlygas. Neįgaliųjų socialinė integracija pradėta organizuoti vadovaujantis šiais principais:

- lygių teisių - neįgalieji turi tokias pačias teises kaip ir kiti visuomenės nariai;
- lygių galimybių - neįgaliesiems, kaip ir kitiems visuomenės nariams, sudaromos tokios pat ugdymosi, darbo, laisvalaikio leidimo, dalyvavimo visuomenės, politiniame ir bendruomenės gyvenime galimybės. Tik tais atvejais, kai tokios pat sąlygos ir priemonės yra neveiksmingos, numatomos specialiosios priemonės, gerinančios neįgaliųjų padėtį;
- diskriminavimo prevencijos - neįgalieji apsaugomi nuo bet kokios diskriminacijos ar išnaudojimo;

- visapusiško dalyvavimo - visais lygmenimis visi su neįgaliųjų gyvenimu ir veikla susiję klausimai sprendžiami derinant su jais ir (ar) jų atstovais pagal įstatymą bei atsižvelgiant į jų patirtį;
- savarankiškumo ir pasirinkimo laisvės užtikrinimo - neįgalieji nuolat skatinami būti savarankiški;
- prieinamumo - neįgaliesiems sudaromos sąlygos veiklai visose gyvenimo srityse ir galimybė naudotis ištekliais;
- neįgalumo kompensavimo - neįgalumo pasekmės kompensuojamos neįgaliesiems skirtomis įvairiomis pinigines ir nepiniginės paramos formomis;
- decentralizacijos - pagalba neįgaliesiems priartinama prie jų gyvenamosios vietos, bendruomenė įtraukiama į socialinę neįgaliųjų reabilitaciją;
- destigmatizacijos - visuomenė šviečiama siekiant šalinti neigiamas nuostatas ir stereotipus, susijusius su neįgaliaisiais;
- perimamumo ir lankstumo - visos institucijos veikia darniai teikdamos socialines paslaugas ir ugdydamos neįgaliuosius;
- skirtingų poreikių tenkinimo - neįgalieji sudaro labai įvairialypę visuomenės grupę, todėl, teikiant paramą, atsižvelgiama į skirtingus neįgaliųjų poreikius.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2002 m. birželio 7 d. nutarimu Nr. 850 patvirtino Nacionalinę žmonių su negalia socialinės integracijos 2003-2012 metų programą (toliau vadinama – Nacionalinė programa) ir jos įgyvendinimo priemones. Pagrindinis Nacionalinės programos tikslas – siekti lygių galimybių žmonėms su negalia, planuojant socialinės jų integracijos veiksmus, atitinkančius valstybės tarptautinius ir vidaus politikos tikslus ir įsipareigojimus, ir numatant šių veiksmų įgyvendinimo strategiją.

Ši programa įpareigojo savivaldybes užtikrinti ikimokyklinį ir bendrąjį neįgaliųjų (specialiųjų poreikių) vaikų ugdymą, vaikų ir jaunimo su negalia papildomą ugdymą ir užimtumą, profesinį mokymą, bendradarbiavimą su neįgaliųjų organizacijomis, rėmimą iš savivaldybės biudžeto, specialistų, dirbančių su žmonėmis su negalia, kvalifikacijos įgijimo ir kėlimo organizavimą, žmonių su negalia kūno kultūros ir sporto plėtojimą.

Apžvelgus teisinius aktus bei įstatymus susijusius su neįgaliais asmenimis bei nacionalinę programą, vadovai, specialieji pedagogai bei kiti asmenys dirbantys su SUP mokiniais sutaria, kaip mokyti šiuos moksleivius. Tiesą sakant, pedagogai gali remtis skirtingais koncepciniais modeliais. Kiekvienam reikia savito modelio, todėl mokytojas, pažindamas vaiką, kuria jam priimtinausią modelį, kurį taikant būtų kuriamos sąlygos eliminuoti (nugalėti) vienus ar kitus negalios ypatumus ir siekti geriausių rezultatų.

2.2. Specialiojo ugdymo paslaugų plėtros strategija Radviliškyje

Pasak J. Ruškaus (2002), orientacija į specialiojo ugdymo paslaugų sistemos daugialypiškumą, nevyriausybių neįgaliuosius ir jų šeimas vienijančių organizacijų politinė ir socialinė veikla, palankių neįgaliesiems įstatymų kūrimas – tai reiškiniai, liudijantys jog Lietuvoje vyksta specialiojo ugdymo metodologinis virsmas. Remiantis mokslininko pastebėjimais galima išvelgti specialiųjų paslaugų plėtros metodologinį virsmą Radviliškio rajone (žr. 3 priedas.)

Remiantis 2009 metų Radviliškio rajono savivaldybės veiklos ataskaitos duomenimis, Radviliškio rajono švietimo įstaigose buvo ugdomi 1916 (21%) specialiųjų poreikių vaikai (žr. 6 pav.), turintys nedidelių, vidutinių, didelių ir labai didelių specialiųjų poreikių. Radviliškio rajone vaikų, turinčių įvairių vystimosi sutrikimų, integracija į visuomenę rūpinasi Radviliškio rajono savivaldybės administracijos Švietimo skyrius, Radviliškio rajono savivaldybės Švietimo ir sporto paslaugų centras, Lietuvos sutrikusio intelekto žmonių globos bendrijos "Viltis" Radviliškio padalinys, pedagoginė – psichologinė tarnyba, Šeimos paramos centras, visos rajone veikiančios švietimo įstaigos. Specialiosios klasės vaikams, turintiems įvairių vystimosi sutrikimų, yra Šeduvos gimnazijoje, Radviliškio Gražinos pagrindinėje ir Sidabravo vidurinėje mokyklose, ikimokyklinio amžiaus specialiųjų poreikių vaikai ugdomi Radviliškio miesto lopšelyje – darželyje "Kregždutė" veikiančiose specialiosiose grupėse, vyresni nei 21 metų jaunuoliai – Dienos užimtumo centre. Šios įstaigos užtikrina nepertraukiamą vaikų ugdymo procesą, specialiųjų paslaugų teikimą.

Radviliškio miesto lopšelyje – darželyje "Kregždutė" yra keturios specialios grupės: trys logopedinės (vaikams, turintiems kalbėjimo ir komunikacijos sutrikimų) ir viena sergantiems cerebraliu paralyžiumi bei turintiems kompleksinę negalią. Čia ugdomiems trejų - septynerių metų vaikams teikiama specialiojo pedagogo, logopedo, kineziterapeuto ir masažisto pagalba. Šioje įstaigoje veikia ir Šeimos paramos centras, kuris integruotis į visuomenę padeda ne tik vaikams su negalia, bet ir jų šeimoms. Šis centras bendradarbiauja su rajono įstaigomis, visuomeninėmis organizacijomis, specialistais, organizuoja Radviliškio rajono sutrikusio intelekto (ar kitas negalias turinčių) žmonių, jų šeimų veiklą, įvairius renginius. Centras dirba vadovaudamasis Lietuvos Respublikos invalidų socialinės integracijos įstatymu (1998), Specialiojo ugdymo įstatymu (1998) ir Valstybine invalidų integracijos programa (2010). Į lopšelio – darželio „Kregždutė“ logopedines grupes ir specialiąją grupę pedagoginės psichologinės tarnybos rekomendavimu priimami vaikai, turintys kalbos ir kalbėjimo sutrikimų bei vidutinę ir žymią protinę ir judėjimo negalias turintys vaikai.

Radviliškio Gražinos pagrindinėje mokykloje veikia trys specialiosios klasės mokiniams, turintiems vidutinę intelekto bei kompleksinę negalias. Su mokiniais dirba specialusis pedagogas, logopedas, masažuotojas bei kineziterapeutas.

Radviliškio rajono Šeduvos gimnazijoje yra sukomplektuotos 4 specialiosios klasės mokiniams, turintiems nežymių intelekto sutrikimų, bei penkios lavinamosios klasės vaikams, turintiems vidutinę, žymią ir labai žymią kompleksinę negalias. Jiems teikiama specialiųjų pedagogų, logopedų, socialinio pedagogo, kineziterapeuto, masažisto, gydomosios kūno kultūros ir kitų specialistų pagalba.

Radviliškio rajono Sidabravo vidurinėje mokykloje veikia viena lavinamoji klasė mokiniams, turintiems kompleksinių sutrikimų, kuriems teikiama specialistų (logopedo, specialiojo pedagogo, kineziterapeuto ir masažisto) pagalba.

Lietuvos reabilitaciniame profesinio rengimo centre veikia Dienos užimtumo centras, į kurį priimami jaunuoliai nuo 16 metų, turintys vidutinę ir žymią proto bei kompleksinę negalias. Dienos užimtumo centre dirbantys specialistai padeda jiems ugdyti higienos ir savitarnos, meninius ir darbinius įgūdžius.

2008 metais Radviliškyje su specialiųjų poreikių mokiniais dirbo 49 atestuoti pedagoginiai darbuotojai (žr. 8 lentelė). Su specialiųjų poreikių mokiniais dirbo 11 logopedų, 22 specialieji pedagogai, 2 psichologai, 12 socialinių pedagogų bei mokytojų padėjėjai ir auklėtojai.

8 lentelė
Radviliškio rajono atestuoti pedagoginiai darbuotojai, dirbantys su specialiųjų poreikių mokiniais (2009 metų duomenys)

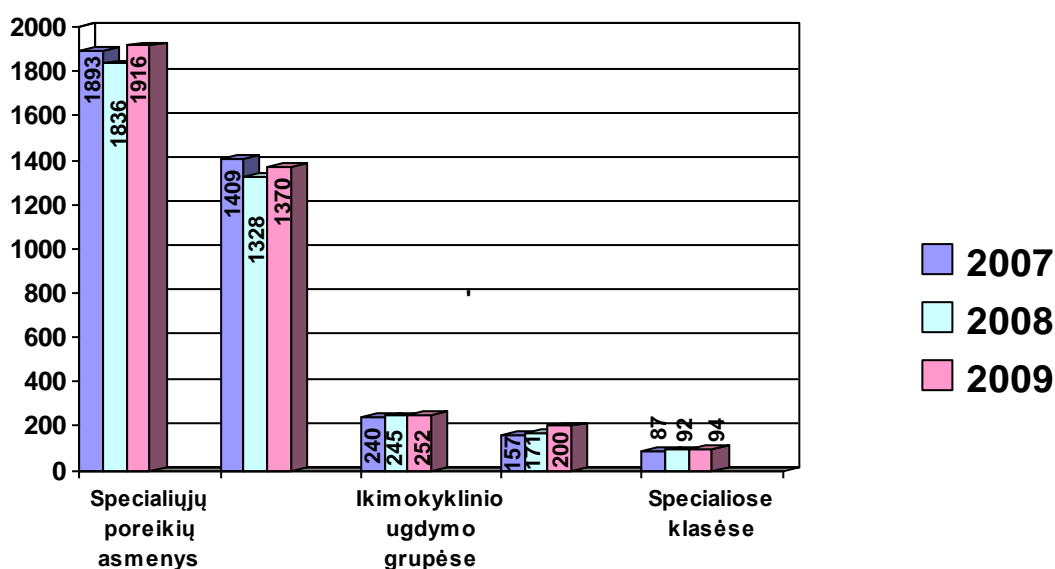
| Pedagoginiai darbuotojai | Iš viso | Specialistas | Vyresnysis specialistas | Specialistas metodininkas |
|----------------------------------|---------|--------------|-------------------------|---------------------------|
| Logopedų | 11 | 3 | 4 | 4 |
| Specialiųjų pedagogų | 22 | 6 | 11 | 5 |
| Psichologų | 2 | 2 | - | - |
| Socialinių pedagogų | 12 | 5 | 7 | - |
| Auklėtojų, nedėstančių mokykloje | 2 | - | 2 | - |
| Atestuotų iš viso | 49 | 16 (32,6 %) | 24 (48,9 %) | 9 (18,3 %) |

Sudaryta autorės, remiantis šaltiniu: Radviliškio rajono savivaldybės veiklos ataskaita, 2009

Pagal kvalifikacines kategorijas įvairiose ugdymo įstaigose dirbo: 16 mokytojų, 24 vyresnieji mokytojai bei 9 mokytojai metodininkai.

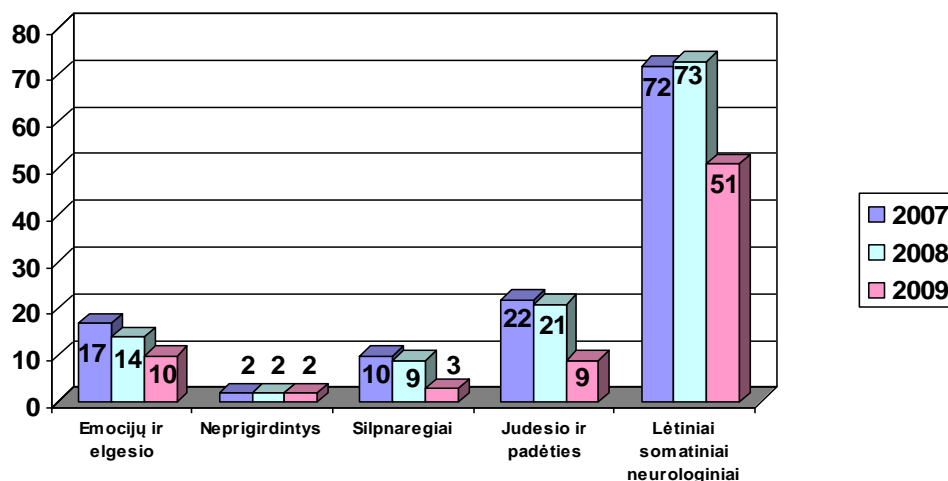
2009 metais Radviliškio rajone specialiųjų poreikių mokiniams pagalbą teikia 12 logopedų, 33 specialieji pedagogai, 20 socialinių pedagogų, 18 mokytojo padėjėjų, 4 psichologai. Vyksta

pokyčiai ir specialiųjų poreikių mokinių skaičiaus atžvilgiu. Kaip matyti 6 paveiksle bendras specialiųjų poreikių mokinių skaičius šiek tiek didėja, tačiau labai neženkliai: 2007 m. - 1893, 2008 m. - 1836, 2009 m. – 1916. Integruotai besimokančių mokinių skaičius taip pat kito per trejus metus, tačiau ne taip ženkliai: 2007 m. - 1409, 2008 m. - 1328, 2009 m. – 1370. Išvengiama mažėjimo tendencija. Specialiųjų poreikių vaikai integruotai ugdomi ikimokyklinėse ugdymo grupėse: 2007 m. - 240, 2008 m. - 245, 2009 m. – 252. Stebimas didėjantis specialiųjų poreikių vaikų skaičius priešmokyklinio ugdymo grupės: 2007 m. - 157, 2008 m. - 171, 2009 m. – 200. Specialiosiose klasėse paskutiniaisiais metais yra ugdomi: 2007 m. - 87, 2008 m. - 80, 2009 m. – 93.



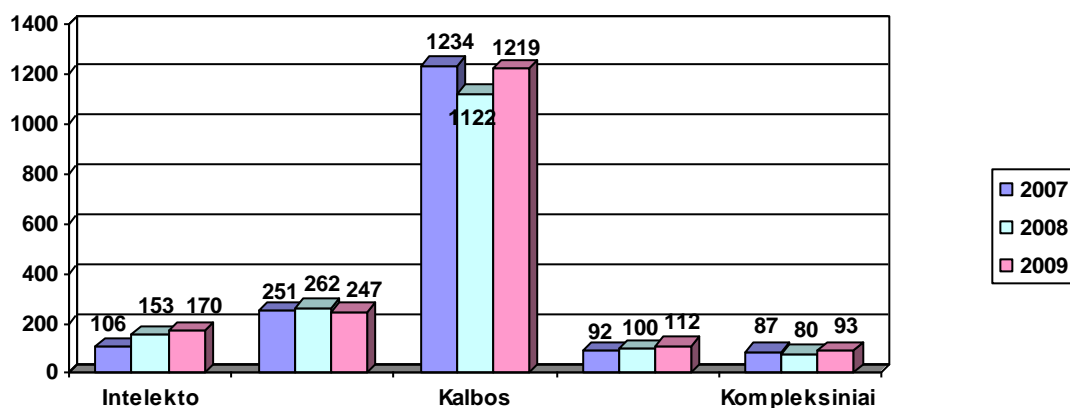
6 pav. Specialiųjų poreikių mokinių pokytis Radviliškio rajone
Sudaryta autorės remiantis 2009 metų Radviliškio rajono savivaldybės veiklos ataskaita

7 ir 8 paveiksluose yra pateikiami kokių sutrikimų turintys mokiniai lavinami Radviliškio rajono bendrojo lavinimo įstaigose. Daugiausia ugdoma mokinių, turinčių kalbos ir komunikacijos sutrikimų: 2007 m. - 1234, 2008 m. - 1122, 2009 m. – 1219. Nemažą dalį specialiųjų poreikių mokinių sudaro vaikai, turintys specifinius pažinimo sutrikimus: 2007 m. - 251, 2008 m. - 262, 2009 m. – 247. Intelektu sutrikimų turinčių mokinių, ugdomų integruotai specialiosiose ir bendrojo ugdymo klasėse, skaičius: 2007 m. - 106, 2008 m. - 153, 2009 m. – 170. Kaip matyti intelekto sutrikimų turinčių mokinių skaičius kas metai didėja. Kompleksinių sutrikimų turinčių mokinių skaičius: 2007 m. - 87, 2008 m. - 80, 2009 m. – 93.



7 pav. Radviliškio rajono specialiųjų poreikių mokinių skaičiaus pasiskirstymas pagal sutrikimus
Sudaryta autorės remiantis 2009 metų Radviliškio rajono savivaldybės veiklos ataskaita

Kiek mažiau yra mokinių, turinčių lėtinius, somatinius ir neurologinius sutrikimus: 2007 m. - 72, 2008 m. - 73, 2009 m. – 51.



8 pav. Specialiųjų poreikių mokinių pasiskirstymas Radviliškio raj. pagal sutrikimus

Sudaryta autorės, remiantis 2009 metų Radviliškio rajono savivaldybės veiklos ataskaita

Radviliškio rajone yra ugdomi mokiniai, turintys judesio ir padėties sutrikimų: 2007 m. - 22, 2008 m. - 21, 2009 m. – 9. Emocijų ir elgesio sutrikimų mokinių yra: 2007 m. - 17, 2008 m. - 14, 2009 m. – 10. Nedaug ugdymo įstaigose ugdoma silpnaregių: 2007 m. - 10, 2008 m. - 9, 2009 m. – 3 bei neprigirdinčiųjų: po 2 mokinius nuo 2007 – 2009 m. Mokinių apskaitoje taip pat fiksuojami ir mokiniai turintys kitų sutrikimų (lėtinių, neurologinių ir somatinių): 2007 m. - 92, 2008 m. - 100, 2009 m. – 112.

Apibendrintai galima teigti, kad visose Radviliškio rajono švietimo įstaigose ugdomi įvairių sutrikimų turintys mokiniai. Jiems teikiamos būtinosios ugdymo ir rehabilitacijos

paslaugos. Skaitinė išraiška kas metai yra kintanti. Kitimo priežastims nustatyti reikėtų kito pobūdžio tyrimo.

2.3. Specialiojo ugdymo paslaugų plėtros strategija: Šeduvos gimnazijos atvejo analizė

Šeduvos gimnazija – tai moderni, saugi, atvira, demokratiškais principais besivadovaujanti, šiuolaikiška mokykla visiems. Mokykla patraukli ne tik savo išore, bet ir turiniu, darbo metodais, ugdymo kokybe. Čia orientuojamasi į bendražmogiškas vertybes, saugomas ir puoselėjamas kultūrinis krašto paveldas, dedami pagrindai tęstiniam visą gyvenimą trunkančiam mokymuisi, mokant prisitaikyti prie nuolat kintančių gyvenimo sąlygų. Tai mokykla, kuri nuolat ieško inovacijų ir jas įgyvendina, stengdamasi kokybiškai tenkinti visuomenės poreikius.

Šeduvos gimnazijos vizija – gimnazija, užtikrinanti ugdymosi prieinamumą ir socialinį tęstinumą įvairių gebėjimų ir poreikių mokiniams.

Gimnazija yra UNESCO Asociuotų mokyklų narė, gavusi Europos pažymėjimą, tęsia tarptautinį bendradarbiavimą. Gimnazija vykdydama savo veiklą mokslo ir kultūrinio švietimo srityse, nuolat bendradarbiauja su kitomis įstaigomis, socialiniais partneriais ne tik Lietuvoje, bet ir užsienio šalyse (Vokietija, Švedija, Norvegija), miestelio, aplinkinių gyvenviečių bendruomenėmis. Taip siekiama patenkinti bendruomenės narių (moksleivių, jų tėvų, pedagogų) švietimo, meno, užimtumo, bendravimo poreikius. Išlaikydami ryšius su socialiniais partneriais, kitomis institucijomis vykdomą veiklą padarome optimalėse, efektyvesnėse.

Šeduvos gimnazija nuo 2005 metų renovavo visus mokymo pastatus, įrengė valgyklą, specialiųjų klasių korpuse pastatė sporto salę, labai didelių specialiųjų poreikių mokiniams įrengė liftą, visuose mokymo korpusuose atnaujino kompiuterinę įrangą, baldus, kitas mokymo priemones.

Šeduvos gimnazijos veiklos planas 2008 – 2010 metams iš esmės susijęs su galimybėmis modernizuoti ir atnaujinti materialinę bazę, plėsti specialiųjų paslaugų pasiūlą, gerinti jau teikiamų paslaugų kokybę.

Specialiojo ugdymo skyrius. Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriuje dalinės integracijos būdu ugdomi įvairių kompleksinę negalią turintys vaikai gyvenantys Radviliškio rajone. Tai įstaiga teikianti ne tik ugdymo, bet ir reabilitacines – medicininės paslaugas žymią ir labai žymią kompleksinę negalią turintiems vaikams. Turėdami renovuotą ir kokybišką ugdymą atitinkančią ugdomąją aplinką, kvalifikuotus specialistus, turtingą materialinę bazę galime plėsti teikiamų specialiojo ugdymo paslaugų pasiūlą. Ateities vizija – moderni, konkurencinga, teikianti kokybišką ugdymą „Mokykla visiems”. (žr. 3 priedas)

Radviliškio rajono Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriuje dalinės integracijos būdu 2009/2010 mokslo metais, 1-10 klasėse ugdomi 66 protinę negalią turintys moksleiviai. Lavinamosiose klasėse ugdomi 32 mokiniai su vidutine, žymia ir labai žymia protine ir kompleksine negalia, specialiosiose klasėse 34 mokiniai turintys nežymią protinę negalią. Šie moksleiviai mokosi atskirame pastate. 70% besimokančių neįgaliųjų yra iš socialiai remtinų ar asocialių šeimų. Jiems sudarytos sąlygos 5 dienas per savaitę gyventi mokyklos bendrabutyje.

Pradinėse ir specialiosiose lavinamosiose klasėse vaikams su žymia kompleksine negale teikiama mokytojo padėjėjo pagalba. Su intelekto sutrikimų ir kompleksine negalią turinčiais mokiniais dirba 14 specialiųjų pedagogų, 4 mokytojų padėjėjos, kineziterapeutė, logopedė, gydomosios gimnastikos specialistas, popamokinių grupių auklėtojai. Iš jų specialiojo pedagogo metodininko kvalifikacinę kategoriją turi 5 mokytojos, vyresniojo specialiojo pedagogo – 5 mokytojai.

Šeduvos gimnazijos specialiojo ugdymo skyriuje (žr. 6 priedas) su protinės ir kompleksinės negalios mokiniais dirba specialistų komanda: specialieji pedagogai, masažistai, kineziterapeutas, gydomosios kūno kultūros specialistas, logopedai. Įkurtame relaksacijos kabinete teikiama relaksacijos paslauga. Gydomosios kūno kultūros specialistas mokiniams veda jojimo terapijos užsiėmimus.

2009 metais Šeduvos gimnazijoje buvo atlikta SSGG analizė, kuri yra pateikiama 9 lentelėje.

9 lentelė

Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriaus SSGG

| Stiprybės (Privalumai) | Silpnybės (trūkumai) |
|--|--|
| Skirtingos negalės mokinių, iš įvairių Radviliškio rajono vietovių, specialiųjų poreikių tenkinimas, specialiojo ugdymo paslaugų įvairovė. Patogi įstaigos geografinė padėtis. Geras kolektyvo mikroklimatas ir demokratiška atmosfera, palankus įstaigos administracijos požiūris į specialųjį ugdymą, neįgalius mokinius. Renovuotos patalpos, neįgaliųjų poreikiams pritaikyta ugdomoji ir buitinė aplinka. Aukšta pedagogų kvalifikacija. Geri komandinio darbo įgūdžiai. Glaudūs bendradarbiavimo ryšiai su užsienio šalių ir respublikos įstaigų partneriais. Dalyvavimas projektinėje veikloje, patirtis rengiant įvairaus lygio projektus. Atnaujinta materialinė techninė bazė. | Specialiųjų mokymo priemonių, šiuolaikinės kompensacinės technikos trūkumas. Nėra medicinos darbuotojo etato. Neišnaudotos meninės veiklos galimybės. Nėra meno vadovo etato. Žema mokytojų padėjėjų kvalifikacija, dažna kaita, pedagoginių psichologinių žinių trūkumas. Nerenovuotas gimnazijos sporto aikštynas. Finansinių išteklių ilgalaikio turto gimnazijoje įsigijimui stoka. Per menkas dėmesys mokinių savitvarkos įgūdžių lavinimui. Bendradarbiavimo tarp mokytojų ir auklėtojų stoka. Nepakankamas bendradarbiavimas su rėmėjais. |
| Galimybės | Grėsmės |
| Specialiojo ugdymo paslaugų plėtra, | Didėjanti neigiamų socialinių visuomenės |

| | |
|--|--|
| <p>vadovaujantis „Mokyklos visiems“ koncepcija. Pedagoginių kompetencijų tobulinimas. Aktyvesnė sukauptos pedagoginės patirties sklaida. Kuriamo įstaigos įvaizdžio formų įvairovė. ES struktūrinių fondų, investicinių lėšų pritraukimas teikiamų paslaugų plėtros įgyvendinimui (baseino statybai, mini hipodromo įrengimui). Popamokinės veiklos skatinimas, renginių gausinimas, mokinių užimtumo racionalesnis organizavimas.</p> | <p>reiškinių įtaka specialiųjų poreikių mokiniams. Specialiųjų poreikių mokinių integracija į bendrojo lavinimo klases dėl didesnių moksleivio krepšelio lėšų.</p> |
|--|--|

Kaip matyti SSGG lentelėje, Šeduvos gimnazijos veikloje galima pastebėti svarbius esamus trūkumus ir privalumus bei galimybes ir grėsmes, kurie yra pateikti remiantis ekspertų pastebėjimais. Norint patikslinti bei pagilinti esamas galimybes plėtros atžvilgiu buvo atlikta analizė remiantis subalansuotų rodiklių sistema (rezultatai pateikiami 3. 1.2 skyriuje).

Radviliškio Šeduvos gimnazijoje buvo atlikta specialiųjų poreikių mokinių skaičiaus pokyčio analizė. 2005-2010 mokslo metais (žr. 10 lentelė). Specialiųjų poreikių mokinių bendras skaičius nuo 2005 metų iki 2010 metų neženkiai mažėjo. Tačiau dalinės integracijos būdu ugdomų mokinių skaičius padidėjo nuo 63 iki 70 mokinių. Pilnos integracijos būdu 2005-2006 metais Šeduvos gimnazijoje nebuvo ugdoma specialiųjų poreikių mokinių, tačiau 2010 metais tokių mokinių jau buvo 5.

10 lentelė

Specialiųjų poreikių mokinių skaičiaus pokytis Šeduvos gimnazijoje

| Mokslo metai | Bendras SUP mokinių skaičius | Dalinės integracijos būdu ugdomų mokinių skaičius | Pilnos integracijos būdu ugdomų mokinių skaičius |
|-----------------|------------------------------|---|--|
| 2005/2006m.m. | 215 | 63 | - |
| 2006/2007 m.m. | 216 | 61 | - |
| 2007/2008 m.m. | 210 | 63 | - |
| 2008/2009 m. m. | 202 | 70 | 3 |
| 2009/2010 m.m. | 182 | 70 | 5 |

Šeduvos gimnazijoje buvo atlikta specialiųjų klasių komplektų pokyčio analizė 2005-2010 mokslo metais (žr. 11 lentelė). Specialiųjų klasių komplektų palyginus su 2005 metais – 7, sumažėjo ir šiais mokslo metais yra 4. Tačiau lavinamųjų klasių komplektų skaičius kas metai po truputį didėjo, 2010 metais jau buvo 5.

Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriaus klasių kompleksų pokytis

| Mokslo metai | Specialiųjų klasių kompleksų skaičius | Lavinamųjų klasių kompleksų skaičius |
|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 2005/2006m.m. | 7 | 1 |
| 2006/2007 m.m. | 5 | 2 |
| 2007/2008 m.m. | 5 | 3 |
| 2008/2009 m. m. | 5 | 4 |
| 2009/2010 m.m. | 4 | 5 |

Taip pat buvo atlikta intelekto sutrikimą turinčių mokinių skaičiaus pokyčio per 2005-2010 mokslo metus analizė (žr. 12 lentelė). Žvelgiant į šią lentelę, galima tegti, kad skaitinė išraiška yra svyruojanti. Nežymų protinį atsilikimą turinčių mokinių skaičius didėjo, 2005 m. - 46 mokiniai, o 2010 m.m. - 50 mokinių. Vidutinį intelekto sutrikimą turinčių mokinių skaičius taip pat kintantis, palyginus 2005 m. ir 2010 m. Šiuo metu Šeduvos gimnazijoje yra ugdomi 16 vidutinį intelekto sutrikimą turintys mokiniai. Žymų ir labai žymų intelekto sutrikimą turinčių mokinių skaičius didėjo ir šiuo metu yra 9 mokiniai. (žr. 12 lentelė)

Intelekto sutrikimą turinčių mokinių pokytis

| Mokslo metai | Nežymų protinį atsilikimą turinčių mokinių skaičius | Vidutinį intelekto sutrikimą turinčių mokinių skaičius | Žymų ir labai žymų intelekto sutrikimą turinčių mokinių skaičius |
|-----------------|---|--|--|
| 2005/2006m.m. | 46 | 15 | 2 |
| 2006/2007 m.m. | 33 | 23 | 5 |
| 2007/2008 m.m. | 37 | 21 | 5 |
| 2008/2009 m. m. | 46 | 20 | 7 |
| 2009/2010 m.m. | 50 | 16 | 9 |

Radviliškio rajono Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriuje ugdomi ne tik vaikai su nežymia proto negalia, bet ir vaikai turintys žymią ir labai žymią protinę ir fizinę negalią iš įvairių Radviliškio rajono vietovių. Mokykloje vaikai yra ne tik ugdomi, tačiau ir gyvena mokyklos bendrabutyje penkias dienas per savaitę. Čia jie gauna specialiojo pedagogo, logopedo, kineziterapeuto, masažisto, gydomosios gimnastikos specialisto, sporto trenerio paslaugas. Vaikams vedami jėjimo terapijos užsiėmimai Raudondvario žirgyne. Veikia moderni kompiuterių klasė, yra internetinis ryšys. Įrengtas relaksacijos kabinetas. Į mokyklą ir iš jos mokiniai yra pavežėjami geltonuoju mokykliniu ir geltonuoju neįgaliųjų pavėžėjimui pritaikytu autobusais. Renovuota specialiojo ugdymo skyriaus aplinka yra pritaikyta neįgaliųjų ugdymui (įrengti įvažiavimai, keltuvas, pritaikytos buitinės ir sanitarinės patalpos). Patogi įstaigos

geografinė padėtis leidžia paslaugas teikti ne tik Šeduvos miesto ir apylinkių mokiniams su įvairia negalia, bet ir ugdyti moksleivius iš įvairių Radviliškio rajono vietovių. Specialųjį ugdymą reglamentuojantys teisiniai dokumentai sudarė sąlygas neįgaliems mokiniams būti ugdomiems arčiausiai namų esančiose ugdymo įstaigose. Dauguma bendrojo lavinimo įstaigų negali užtikrinti kokybiško vaikų su sunkia kompleksine negalia ugdymo, tačiau imasi juos ugdyti, nes neįgalių vaikų ugdymui yra skiriamos didesnės mokinio krepšelio lėšos, be to vienas neįgalus mokinys yra prilyginamas dviems mokiniams. O tai ypač aktualu mažesnėms mokykloms, kuriose sparčiai mažėja mokinių skaičius ir tampa sunku suformuoti klases.

Šiandien pastebime, kad didėja neigiamų socialinių visuomenės reiškinių įtaka moksleiviams, o specialiųjų poreikių mokiniai yra ypač pažeidžiami dėl per menkai išsivysčiusių socialinių įgūdžių, menkų gebėjimų adaptuotis sparčiai besikeičiančioje aplinkoje. Todėl būtina daugiau dėmesio skirti mokinių savitvarkos, savitarnos įgūdžių lavinimui, išnaudoti visas galimybes popamokinės veiklos skatinimui, įvairinimui, renginių gausinimui, mokinių užimtumo racialesniam organizavimui.

ES struktūrinių fondų, investicinių lėšų pritraukimas, dalyvavimas projektinėje veikloje, patirtis rengiant įvairaus lygio projektus, glaudūs bendradarbiavimo ryšiai su užsienio šalių partneriais leistų dar labiau praplėsti teikiamas specialiojo ugdymo paslaugas, leistų įsigyti specialiųjų mokymo priemonių, šiuolaikinės kompensacinės technikos.

Šeduvos gimnazija - tai mokykla, kuri nuolat ieško inovacijų ir jas įgyvendina, stengdamasi kokybiškai tenkinti visuomenės poreikius, užtikrinanti ugdymosi prieinamumą ir socialinį tęstinumą įvairių gebėjimų ir poreikių mokiniams. Įvertinę stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes ir įgyvendindami strateginius tikslus ateityje sieksime tapti moderniausia „Mokykla visiems“. Šiam strateginiam siekiui prielaidas sudaro geras kolektyvo mikroklimatas ir demokratiška atmosfera, palankus įstaigos administracijos požiūris į specialųjį ugdymą, neįgalius mokinius, aukšta pedagogų kvalifikacija, renovuotos patalpos, neįgaliųjų poreikiams pritaikyta ugdomoji ir buitinė aplinka, atnaujinta materialinė techninė bazė.

2.4. Jungtinis Šiaurės – Baltijos šalių bendradarbiavimo projektas „Mokykla visiems“

2000 m. Šiaurės ministrų taryba organizavo ir įgyvendino projektą „Mokykla visiems“. Projektas buvo įgyvendinamas Šiaulių ir Panevėžio ugdymo įstaigose, ugdančiose mokinius su įvairiomis negalėmis. Radviliškio rajono Šeduvos gimnazija tapo viena iš projekto dalyvių.

Projekto pagrindas

Šiaurės ministrų taryba (*danišk. NMR – Nordisk Ministre Raad*) nuo 1990 pradžios yra vykdžiusi nemažą bendrų projektų su Baltijos šalimis. Šiaurės šalių mokyklų bendradarbiavimo

grupės (*danišk. NSS – Nordisk Skole Kontakt Gruppe*) iniciatyvos dėka NMR nusprendė paremti bendradarbiavimą, kurio tikslas siekti, kad pagrindinė (privaloma) mokykla taptų mokykla, ugdančia visus vaikus.

Projekto ištakos – tai Šiaurės šalių mokyklos, besirūpinančios kiekvienu moksleiviui, koncepcija. Ši koncepcija paremta principu, kad visiems vaikams privalo būti suteiktos maksimalios galimybės optimaliam vystimuisi, ir kad tai turi vykti normalioje mokykloje. Tai reikštų, kad mokykloje bus sukurta atmosfera, kur moksleivių aktyvumas ir tarpusavio pagalba turės didžiulę vertę, o darbuotojams bus suteikiama išsilavinusių ir patyrusių ekspertų pagalba ir patarimai.

Pradedant 1940-ųjų pabaiga, Šiaurės šalių specialiajame ugdyme vyko diskusija, kurios metu dažniausiai būdavo aptarinėjamas normalizacijos procesas. Šiuos debatus inicijavo neįgaliųjų asmenų organizacijų keliami tikslai, o būtent – užtikrinti kiek tik įmanoma normalesnes sąlygas asmenims, turintiems funkcinį pakenkimą. Tai reiškė, kad normalaus gyvenimo standartas, kurį turėjo kiti žmonės, privalėjo taip pat būti prieinamas ir neįgaliems žmonėms. Mokiniai, turintys funkcinį pakenkimą, taip pat privalėjo turėti sąlygas įgyti normalų išsilavinimą mokykloje tos vietovės, kurioje gyveno kaip ir kiti vaikai. Šiaurės šalyse tai įgavo intensyvios diskusijos apie ankstyvąją integraciją į bendrojo lavinimo mokyklą. Pradžioje pasipriešinimas šioms idėjoms buvo gana ženklus ir tai truko iki 1950-ųjų pabaigos. Įvairiais laikotarpiais ir įvairiose šalyse būta skirtingų koncepcijų apie tai, kaip toli ši integracija galėtų žengt. Tačiau, bendru bruožu laikytina tai, kad iki pat 1970-ųjų vidurio žmonės nuolat skatino vieni kitus siekti kuo platesnės integracijos. 1970-ųjų pabaigoje vystimesi buvo pasiekta tokios pažangos, kad imta manyti, jog klaidinga laikyti didelį skaičių moksleivių vadinamų „integruotais“, netgi jei jie niekuomet nebuvo mokęsi kur nors kitur, o tik įprastoje mokykloje. Tai ir buvo pradžia bendro darbo, kuris išsivystė ir buvo apibendrintas Šiaurės šalių koncepcijoje, vadinamoje „Mokykla visiems“.

Būtina pabrėžti, kad mokykla visiems, tai tokia mokykla, kurioje pasikeičia visas tradicinio ugdymo ir mokymo procesas. Jeigu tradicinė mokykla labai dažnai sukeldavo specialiųjų poreikių moksleiviui sunkumų, tai naujoji mokykla siekia užtikrinti visų moksleivių dalyvavimą ir lygybę.

Projekto organizavimas

Švedijai teko atsakomybė koordinuoti visą projektą, kurio vyksmą kontroliavo priežiūros komitetas, sudarytas iš Šiaurės šalių atstovų. Viso projekto vykdymui vadovavo Švedijos nacionalinė specialiojo ugdymo agentūra (*šved. SIH – Svenska Institutet i Handicappfraager*).

Parama įvairiuose lygmenyse

Nacionaliniame lygmenyje pastangos turi būti nukreiptos į plačius visuomenės sluoksnius. Daugelis šalių turi švietimo kampanijų rengimo patirties. Jų metu informacija skleidžiama, naudojant masines informavimo priemones, seminarus ir t.t. Labai svarbu užsitikrinti plačią visuomenės paramą, kuri padėtų išvengti protesto akcijų, nukreiptų prieš mokyklą, kuri „priima“ vaikus, turinčius funkcinių sutrikimų. Šeimos taip pat turi dalyvauti šioje veikloje. Vien renginių tikrai nepakaks, jeigu nebus aktyvių, įsijungusių į šį procesą ir gerai informuotų šeimų narių paramos. Paramoms šeimai pradžia turi būti nacionaliniame lygmenyje, tačiau suprantama, turi būti vykdoma savivaldybių ir regionų lygmenyje.

Strateginis nacionalinio masto tikslas – suteikti paramą ir savivaldybėms, tokiu būdu užsitikrinant jų paramą mokyklos visiems moksleiviams kūrimo procese.

Svarbu įtraukti į pokyčių procesą egzistuojančias mokyklas ir institucijas. Patirtis liudija, kad segregaciją atspindinti alternatyva visuomet priešinasi galimiems pokyčiams. Šiaurės šalyse visos specialiosios tapo metodinės pagalbos centrais. Jos taip pat prisiėmė atsakomybę, kai tik suvokė, kad jų kompetencija yra vertinama ir kai tapo akivaizdu, kad jų parama bus reikalinga.

Vietiniame arba mokyklos lygmenyje nepakanka politinių deklaracijų. Uždaviniai ir politika yra svarbūs – dokumentai formuoja pokyčių pagrindą – tačiau mokykloje būtina sugebėti atskleisti tas galimybes, kurias įmanoma įgyvendinti. Tai susiję su konkrečia praktine veikla mokykloje, kurioje yra diskutuojama apie naudojamus darbo metodus. Yra žinoma, kad nedaug galima pasiekti, jeigu mokyklos administracija nesutinka su siūlomomis idėjomis. Šiame lygmenyje taip pat labai svarbia grandimi tampa tėvai. Mokymai, taikant dalykinių pasitarimų formą, kai susitinka darbuotojai ir tėvai, gali tapti vienu iš daugelio metodų. Vienas svarbiausių uždavinių – sukurti tinklą. Tinklų kūrimas – ir horizontalių ir vertikalų – sukuria sąlygas patirties ir informacijos sklaidai. Tai stimuliuoja bendradarbiavimą, padeda struktūruoti. Mokymo priemonės yra svarbi grandis, kadangi būtent jos daugeliu atveju kontroliuoja mokymo procesą labiau, negu planas.

Paskutiniojo dešimtmečio pasiekimai nacionaliniu, ir tarptautiniu lygmeniu žmonėms, turintiems funkcinių sutrikimų, buvo labai reikšmingi: buvo imta sutelkti dėmesį į individo potencines galias ir jo „stipriąsias“ puses. Ugdymo sričiai šis pokytis reiškė, kad individo potencialą ir gebėjimus imta laikyti svarbiausiais. Taigi, tapo nebeįmanoma moksleivius, turinčius funkcinių sutrikimų, laikyti atskira ar išskirtine grupe. Šio požiūrio šviesoje nebegalima specialiųjų poreikių moksleivių laikyti integruotais ar priimtais.

2.4.1. Pagrindinės „Mokyklos visiems” koncepcijos nuostatos

Šiaurės ir kitų Europos šalių švietimo įstatymai pabrėžia atsakomybę už vaiko asmenybę – jo ugdymąsi, socialinę gerovę, asmenybės raidą. Šių nuostatų besilaikanti mokykla turi kelti tris svarbiausius tikslus:

1. Visiems vaikams ir jaunuoliams suteikti prasmingą mokyklinį gyvenimą.
2. Paruošti vaikus būsimam suaugusiųjų gyvenimui bendruomenėje.
3. Puoselėti ir saugoti kultūros ir socialines vertybes.

Socialinis kontekstas yra ir priemonė tikslui siekti, ir kartu tikslas. Kitaip tariant, individas turi teisę socializuoti ir sąveikauti su kitais bei su aplinka, o kartu kurti socialinę atmosferą ir sąlygas tai sąveikai. Šis požiūris vadinamas **praturtinimo perspektyva** (Befring). Remiantis šia perspektyva, bendruomenė, mokykla ir visuomenė, besirūpinančios patenkinti įvairių specialiųjų poreikių turinčių žmonių poreikius, praturtėja pačios. Kitaip tariant, ugdymo įstaiga tinkamai ugdanti vaikus su negale, iš tikrųjų sugebės sukurti puikią ugdymosi, socializacijos, gerovės aplinką ir kitiems vaikams. Šiuo atveju individų skirtybės yra suvokiamos greičiau kaip ištekliai (angl. resources – turtai) nei problemos. Vadovaujantis **praturtinimo perspektyva**, atsisakoma kitoniškumą vertinti kaip sutrikimą ar anomaliją ir pabrėžiama, kokių vertingų žmogiškųjų išteklių visuomenei suteikia specialiųjų ugdymosi poreikių turintys asmenys, vertinama tai, ką asmuo, mokykla ir bendruomenė gali. Tai, kas tinkama specialiųjų poreikių turintiems vaikams, tinkama ir mokymosi sunkumų nepatiriantiems, mažiau pastangų eikvojančioms mokiniams. Šiuo požiūriu, mokykla laikytina socialiniu kontekstu, kuriame, mokydamasis iš kitų bendruomenės narių, ugdosi kiekvienas asmuo. Mokinių įvairovė yra iššūkis ir kartu galimybė tobulinti ugdymo procesą. Būtent skirtybės padeda kurti įvairesnius socialinius santykius ir sudaro sąlygas moralei ugdyti. Ši perspektyva gali atsiskleisti per mokymo turinį, metodus, personalo kvalifikaciją, žmogaus ugdymosi proceso supratimą. Įgyvendindama šią perspektyvą ugdymo įstaigos bendruomenė turi:

- kritiškai įvertinti mokymosi proceso organizavimą;
- suprasti, kad specialusis pedagogas gali padėti ugdyti visus vaikus ir tobulinti mokyklos darbą;
- suprasti, kad pažintinių bei socialinių kompetencijų lavinimas turėtų tapti tarsi nauja ugdymo programa, užtikrinančia sėkmingą visų moksleivių ugdymąsi;
- atremti mitus ir oponentų pasipriešinimą.

Taigi tiek turintys, tiek neturintys specialiųjų ugdymosi poreikių mokiniai gali perprasti savo pačių potencialias galias bei galimybes ir, nežlugdomi konkurencinių santykių, mokytis

vieni iš kitų. Remiantis šia perspektyva logiška manyti, kad vaikai gali ugdytis mokydami iš savo bendraamžių ir jų padedami.

Visiems bendra mokykla (heterogeniška) gali ugdyti vaikų gebėjimą rūpintis vienas kitu. Tokie įgūdžiai vėliau tampa suaugusiųjų elgesio normomis. Taip galima sudaryti sąlygas kurti demokratinę visuomenę, kuri rūpinasi užtikrinti gerovę visiems piliečiams.

Šiaurės šalių koncepcija „Mokykla visiems“ teigia, kad privalomas mokslas turėtų būti organizuotas tokiu būdu, jog jis taptų priimtinas visiems moksleiviams, nepriklausomai nuo jų gebėjimų, galimybių ir poreikių. Mokykloje, skirtoje visiems vaikams, visų pirma dominuoja prisitaikymas ir įvairovė tiek struktūros prasme, tiek ir ugdymo turinio prasme, kadangi jos tikslas ir pareiga – pasiūlyti kiekvienam individui tinkamą išsilavinimą ir optimalias sąlygas individualiam vystimuisi. Mokslo žinios ir patirtis apie vaikų vystymąsi teigia, kad tinkamiausia vystimuisi aplinka yra tokia, kur puoselėjama vaiko savigarba ir yra ugdomas pozityvus savęs vertinimas, t. y. aplinka, kurioje vaikas patiria tikrąjį dalyvavimo ir tarpusavio paramos džiaugsmą

3. RADVILIŠKIO ŠEDUVOS GIMNAZIJOS SPECIALIOJO UGDYMO STRATEGINIS VALDYMAS PAGAL SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ

3.1. Radviliškio Šeduvos gimnazijos bendruomenės apklausos tyrimo rezultatai

Siekiant nustatyti Radviliškio Šeduvos gimnazijos bendruomenės atstovų nuostatas į institucijos veiklos situaciją bei vystymo prioritetus, ir galimybes plėsti specialiojo ugdymo paslaugas buvo pasirinktas interviu metodas ir kiekybinis tyrimo metodas – apklausa, jos forma – anketavimas (žr. priedas nr.2).

Tyrime naudotos anketos paskirtis – sužinoti respondentų nuomonę apie Šeduvos gimnazijos veiklos vystymo prioritetines sritis. Anketą sudaro 6 sekcijos po 8 klausimus, iš viso – 48 klausimai. Kiekviena sekcija yra pildoma atskirai. Vienai sekcijai iš viso skiriama 10 taškų. Kiekvieną vystymo prioritetą sudaro 6 sekcijų atitinkami klausimai (žr. 13 lentelė), kurių taškų skaičius, kuriuo respondentas įvertina kiekvieną teiginį, atspindi, kiek, jo nuomone, ši charakteristika būdinga Radviliškio Šeduvos gimnazijai.

Organizacijos vystymo prioritetų analizės rezultatų interpretavimas

| Teiginių numeriai | | | | | | Suma | Sritis |
|-------------------|----|----|----|----|----|------|---------------------------------------|
| 1 | 11 | 20 | 30 | 37 | 42 | | Vizija, vertybės ir siekiai (VVS) |
| 2 | 14 | 19 | 25 | 39 | 44 | | Dinamiškas vadovavimas (DV) |
| 3 | 10 | 22 | 31 | 36 | 45 | | Pridedamosios vertės sistemos (PVS) |
| 4 | 16 | 18 | 29 | 35 | 46 | | Pozityvus klimatas (PK) |
| 5 | 9 | 23 | 32 | 38 | 43 | | Struktūra suteikianti galimybių (SSG) |
| 6 | 15 | 24 | 27 | 40 | 41 | | Tinkamos kompetencijos (TK) |
| 7 | 13 | 17 | 28 | 34 | 48 | | Parengti specialistai (PS) |
| 8 | 12 | 21 | 26 | 33 | 47 | | Pozityvus komandos darbas (PKD) |

Šaltinis: Įmonės strategijos valdymas pagal Balanced Scorecard sistemą, 2008.

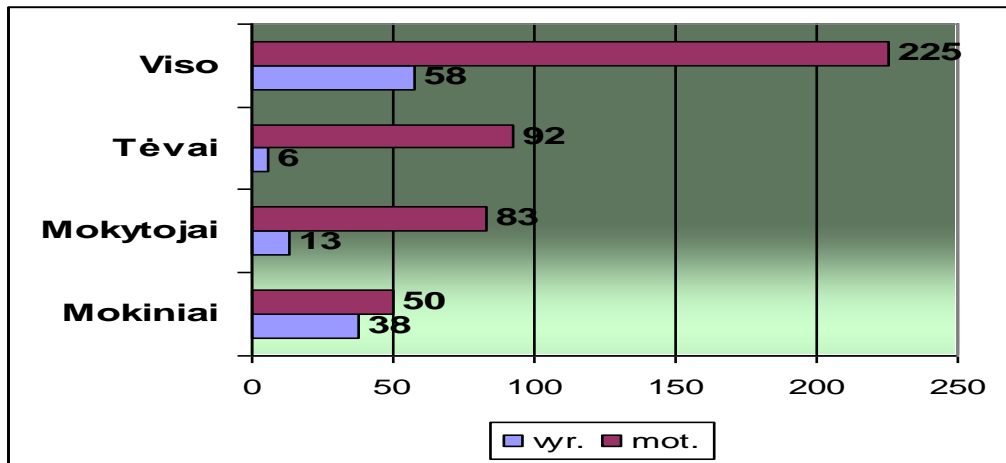
Tyrimo naudojamas klausimynas, adaptuotas pagal „Person Premier“ konsultacinės grupės klausimą, pritaikytas kiekvienai tiriamųjų kategorijai: mokytojams, mokiniams, tėvams.

Siekiant atlikti institucijos vystymo prioritetų analizę, anketavimo metu gauti duomenys (visų apklaustų respondentų atsakymų į kiekvieną klausimą rezultatai) apskaičiuoti naudojant SPSS for Windows 15 versiją.

Maža taškų suma - rezultatas, bet kurioje srityje reiškiantis, kad ta sritis turėtų tapti prioritetine vystymo sritimi. Didelė taškų suma - aukštas rezultatas, tai akivaizdi organizacijos stiprybė (*Įmonės strategijos valdymas pagal Balanced Scorecard sistemą, 2008*).

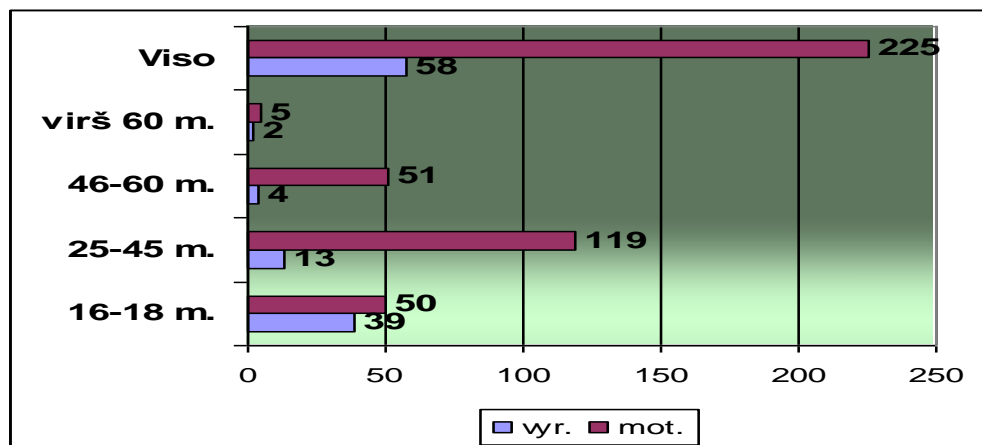
3.1.1. Demografinių duomenų analizė

Apklausoje dalyvavo 283 respondentai – 89 gimnazistai, 96 mokytojai ir 98 tėvai. Tyrimo dalyvavę respondentai pagal lytį pasiskirstė, kaip pateikta 12 paveiksle. Kaip matyti 12 paveiksle tyrime daugiausia dalyvavo mot. lyties atstovai: iš viso 225 moterys (79,5%), jų tarpe gimnazistės 50 (22,2%), mokytojos 83 (36,9%) ir mamos 92 (40,9%); iš viso vyrų 58 (20,5%), jų tarpe gimnazistai 39 (67,2%), mokytojai 13 (22,4%) ir tėčiai 6 (10,3%).



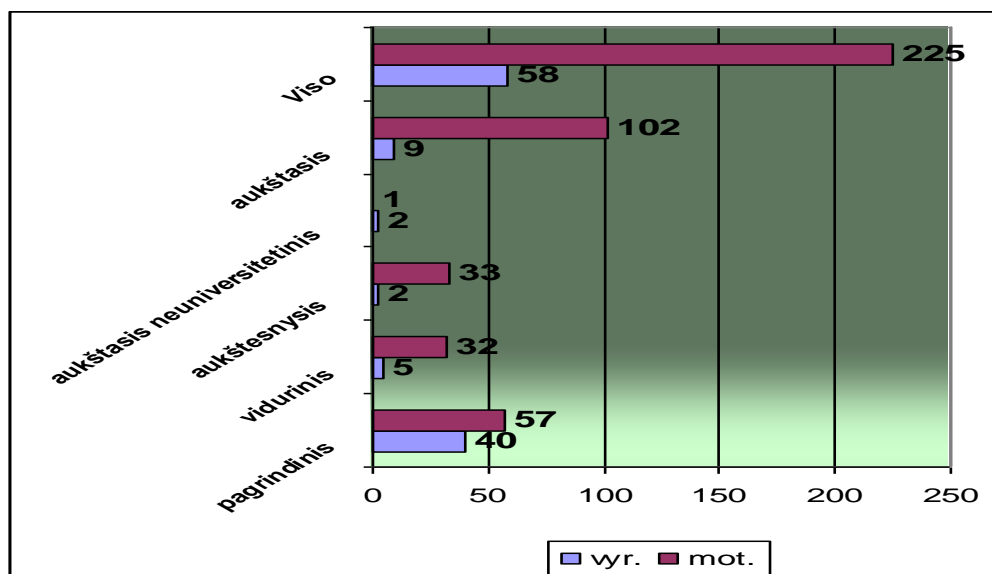
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (skaitinė išraiška)

Tyrimo dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes ir lytį yra pateikiamas 10 paveiksle. Didžiąją dalį sudaro amžiaus grupė nuo 25-45 metų moterų tarpe, tai 119 (52,9%). 51 (22,7%) moteris amžiaus grupė nuo 46-60 metų, 50 (22,2 %) moterų 16-18 metų amžiaus ir 5 (2,2%) moterų amžiaus grupė virš 60 metų.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes ir lytį (skaitinė išraiška)

Tiriamųjų vyrų amžiaus grupės pasiskirtė taip: didžiąją dalį sudaro amžiaus grupė nuo 16-18 metų - 39 (67,2%) vyrai, amžiaus grupė nuo 25-45 metų - 13 (22,4%) vyrai, amžiaus grupė nuo 46-60 metų - 4 (6,9 %) ir virš 60 metų - 2 (3,4%) vyrai.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir išsilavinimą (skaitinė išraiška)

Tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pateikiamas 11 paveiksle. Moterų tarpe daugiausia yra įgijusių aukštąjį išsilavinimą – 102 (45,34%), pagrindinį - 57 (25,34%), aukštesnįjį – 33 (14,74%), vidurinį – 32 (14,24%) bei aukštąjį neuniversitetinį -1 (0,44%). Vyrų yra įgiję šį išsilavinimą: pagrindinį 40 (69%) vyrų, aukštąjį – 9 (15,54%), vidurinį – 5 (8,64%), aukštesnįjį – 2 (3,44%), aukštąjį neuniversitetinį – 2 (3,44%).

14 lentelė

Apibendrinti tiriamųjų duomenys pagal lytį, amžiaus grupes, išsilavinimą

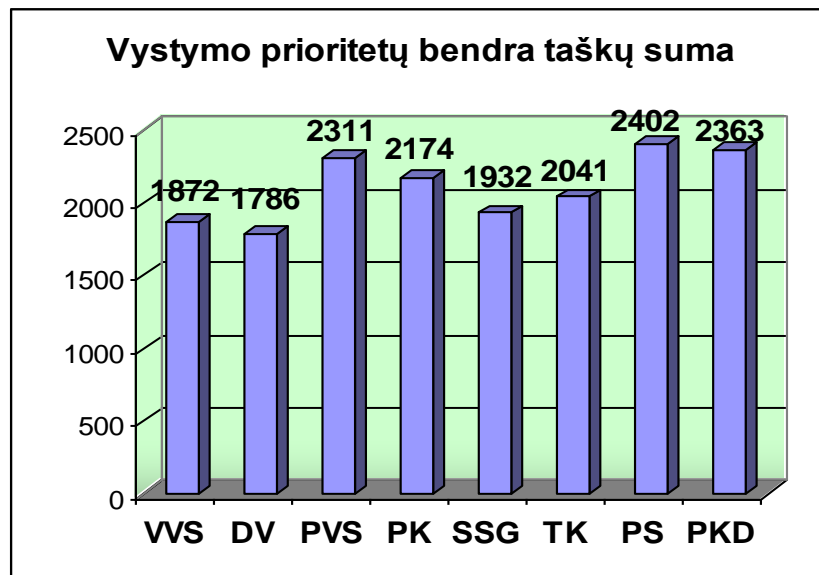
| Kintamasis | | Mokiniai | | Mokytojai | | Tėvai | |
|----------------|--------------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| | | skaičius | procentai | skaičius | procentai | skaičius | procentai |
| Lytis | vyr. | 39 | 43,8 | 13 | 13,5 | 6 | 6,1 |
| | mot. | 80 | 56,2 | 83 | 86,5 | 92 | 93,9 |
| Viso | | 89 | 100 | 96 | 100 | 98 | 100 |
| Amžiaus grupės | 16-18 m. | 89 | 100 | - | - | - | - |
| | 25-45 m. | - | - | 57 | 59,4 | 75 | 76,5 |
| | 46-60 m. | - | - | 32 | 33,3 | 23 | 23,5 |
| | virš 60 | - | - | 7 | 7,3 | - | - |
| Viso | | 89 | 100 | 96 | 100 | 98 | 100 |
| Išsilavinimas | Pagrindinis | 89 | 100 | - | - | 8 | 8,2 |
| | Vidurinis | - | - | 5 | 5,2 | 32 | 32,7 |
| | Aukštesnysis | - | - | 6 | 6,3 | 29 | 29,6 |

| | | | | | | | |
|-------------|--------------------------------|----|-----|----|------|----|------|
| | aukštasis neuniversitetinis | - | - | 3 | 3,11 | - | - |
| | Aukštasis | - | - | 82 | 85,4 | 29 | 29,6 |
| Viso | | 89 | 100 | 96 | 100 | 98 | 100 |

Kaip matyti duomenis apibendrinančioje 14 lentelėje galima teigti, kad tiriamųjų kategorijos (mokytojai, mokiniai ir tėvai) pasiskirstė beveik tolygiai, daugumą sudaro mot. lyties tiriamųjų, gimnazistų amžiaus grupę sudaro amžius nuo 16-18 metų bei jų visų pagrindinis išsilavinimas. Mokytojų ir tėvų tarpe daugumą sudaro amžiaus grupė nuo 25-45 metų. Mokytojų dauguma turi aukštąjį išsilavinimą, o tėvai vidurinį, tačiau pastebimas mažas skirtumas tėvų tarpe turinčių aukštąjį išsilavinimą.

3.1.2 Vystymo prioritetų analizė

Apklausus Radviliškio Šeduvos gimnazijos bendruomenės narius apie vystymo prioritetus gauti tyrimo rezultatai pasiskirstė taip kaip pateikiama 12 paveiksle, bendra taškų suma kiekvienam vystymo prioritetui, bei procentinė išraiška 13 paveiksle. Žvelgiant į gautus bendrus vystymo prioritetų tyrimo rezultatus (žr. 12 pav. ir 13 pav.) galima teigti, kad Šeduvos gimnazijos bendruomenės nariai teigia, kad geriausi vystymo prioritetai yra *parengti specialistai (PS)* – 2402 (14%), tai žmonės turintys darbo įgūdžių atitinkančių įstaigos kokybės standartus bei nuolat yra vystomas individualus jų potencialas. *Pozityvus komandos darbas (PKD)* – 2363 (14%), žmonės kartu dirba gerai, komandos išteklių efektyviai koordinuojami. Susirinkimai pasiekia naudingų rezultatų, projektai realizuojami efektyviai. Visos komandos turi gerus vadovus, suderintą narių skaičių, efektyvius darbo metodus, pozityvų klimatą ir supratimą apie savo vaidmenį visoje organizacijoje. *Pridedamosios vertės sistemos (PVS)* – 2311 (14%), sistemos ir procedūros yra tiksliai numatytos, siekiant garantuoti kontrolę, tačiau neužgožiant iniciatyvos ar lankstumo. Informacinių technologijų privalumai yra naudojami kontrolei užtikrinti, tačiau tai deleguojama žemesnėms grandims. Kiekviena įstaigoje esanti grandis gerina sprendimų priėmimo kokybę.



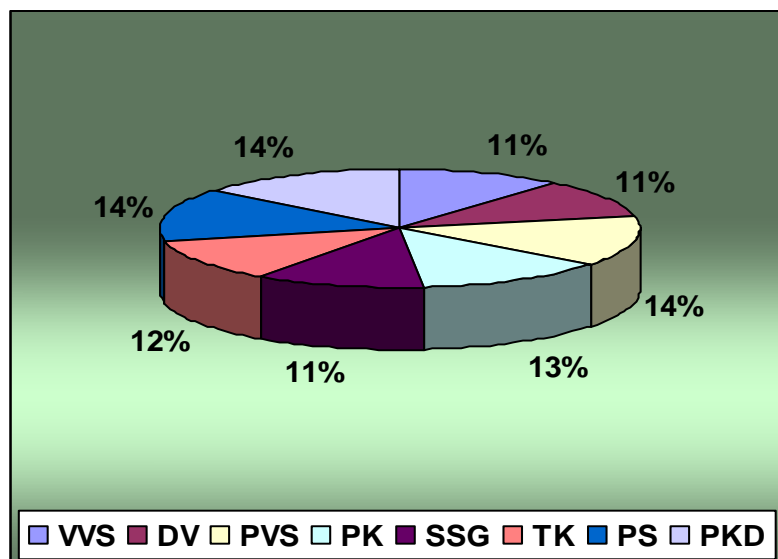
Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas.

12 pav. Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų bendrų taškų sumos apžvalga ($N_B=283$)

Labai mažu skirtumu yra įvertinti ir kiti vystymosi prioritetai: *pozityvus klimatas (PK)* - 2174 (13%), požiūriai ir santykiai yra suderinti, draugiški, atviri ir pozityvūs. Dirbantieji deda pastangas, norėdami vieni kitiems padėti, palaikyti įstaigą, siekia įgyvendinti numatytus bei keliamus uždavinius. Jaučiamas tarpusavio pasitikėjimas, vyrauja „mes galime tai padaryti“ dvasia ir entuziazmas.

Tinkamos kompetencijos (TK) – 2041 (12%), organizacija yra pajėgi transformuoti strategiją į veiksmą, kas apima ne tik žmonių, bet ir sistemų, technologijų, išteklių ir įrengimų kompetencijas. *Struktūra suteikianti galimybių (SSG)* - 1932 (11%), organizacijos hierarchinė struktūra reikalinga užduotims įgyvendinti, bei suteikianti galimybes efektyviai pabaigti pradėtus darbus, organizacijos struktūra padalinta į smulkesnius vienetus, kurie gerai atlieka pavestus procesus.

Mažiausiai taškų surinko šie vystymosi prioritetai *aiški vizija, vertybės ir siekiai (VVS)* – 1872 (11%), gimnazijos vadovybei, esant nuolatinei kaitai politikoje, švietime, ekonomikoje, sunkiau apibrėžti tolimesnę viziją, vertybes ir siekius. Tačiau vis tiek yra parengti vystymo tikslai, kurie veda organizaciją pirmyn, esant dabartinei padėčiai.



Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas.

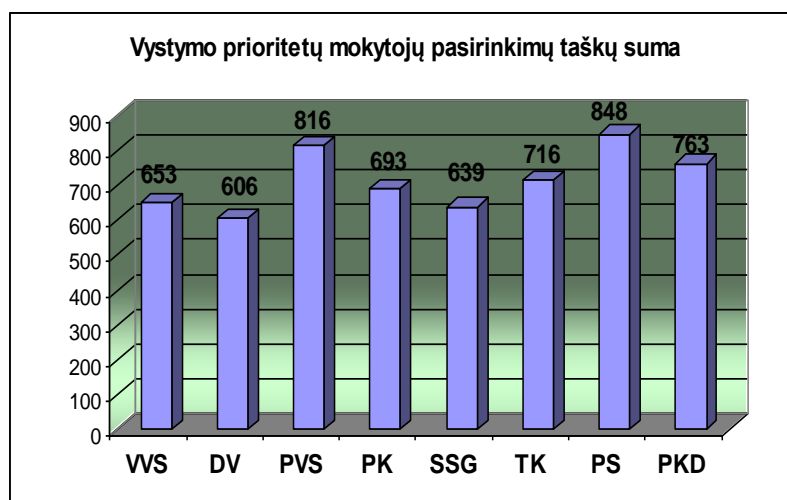
13 pav. Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų procentinės išraiškos apžvalga (N_B=283)

Dinamiškas vadovavimas (DV) – 1786 (11%), interpretuoti būtų galima, kad vadovų stilius nėra pakankamai atkaklus ir energingas, kas darytų teigiamą įtaką visiems gimnazijos darbuotojams.

Tai galima būtų įvardinti kaip silpniausias Šeduvos gimnazijos vystymo sritis, kurias reikėtų tobulinti.

Gimnazijos darbuotojų atsakymų pasiskirstymas.

Tyrimo dalyvavusių mokytojų gauti rezultatai leidžia teigti, kad jų manymu geriausiai išvystytos Šeduvos gimnazijos sritys yra šios (žr. 14 ir 15 paveiksluose): *parengti specialistai (PS)* – 848 (16%), dirbantieji turi darbo įgūdžius, atitinkančius įstaigos reikalavimus. *Pridedamosios vertės sistemos (PVS)* – 816 (14%), esančios sistemos ir vykdomos procedūros yra tiksliai numatytos, neužgniaužiant iniciatyvos ar lankstumo. Taip pat panašią taškų sumą surinko ir *pozityvus komandos darbas (PKD)* – 763 (13%), dirbantieji gimnazijoje pedagogai teigia, kad komandos ištekliai yra naudojami truputį nelabai efektyviai. Galbūt, kiekvienos komandos vadovai naudoja ne visus tinkamus darbo metodus.

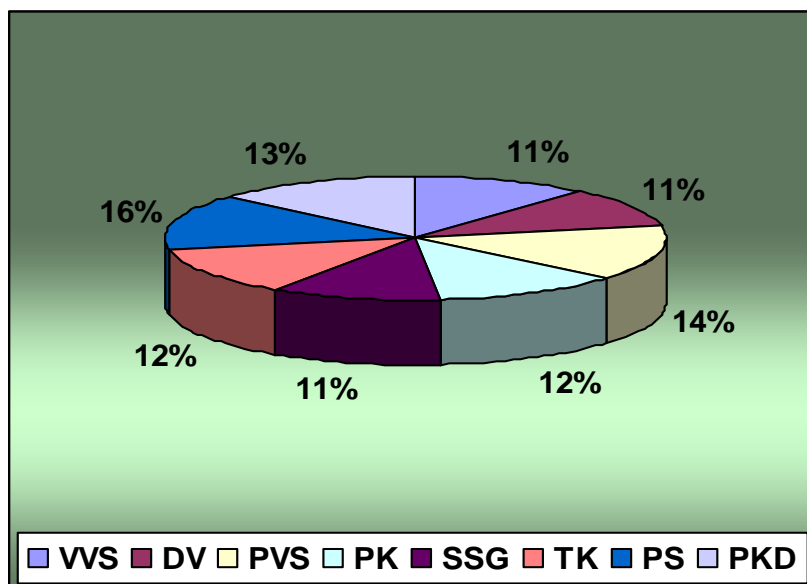


Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas.

14 pav. Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų mokytojų pasirinkimų taškų sumos apžvalga ($N_{MK}=96$)

Šiek tiek mažiau taškų mokytojai skyrė šioms vystymo prioritetinėms sritims: *tinkamos kompetencijos (TK)* – 716 (12%), remiantis rezultatais dalis pedagogų dar nėra išsiugdę darbui tinkamų kompetencijų. *Pozityvus klimatas (PK)* - 693 (12%), požiūriai, santykinai daug maž suderinti, pastangos yra rodomos, bet gal nepakankamai, pasitikėjimas yra, tačiau galėtų būti didesnis. *Aiški vizija, vertybės ir siekiai (VVS)* – 653 (11%), esant nepastovumui dabartinėje aplinkoje gal ne visai aiškiai yra apibrėžti, nepakankamai aiškiai suformuota įstaigos misija. *Struktūra suteikianti galimybių (SSG)* - 639 (11%), remiantis šiek tiek mažesniais skaitiniais rezultatais, galima teigti, kad gimnazijos hierarchinė struktūra turi nepilnai suformuota.

Mažiausiai taškų surinko šis vystymosi prioritetas *dinamiškas vadovavimas (DV)* – 606 (11%), pedagogai įžvelgė, kad administracijos darbo stilius nevisai atkaklus ir energingas. Tai galima būtų įvardinti kaip silpniausia Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetinė sritis, kurią reikėtų ateityje vystyti bei tobulinti, mokytojų manymu.



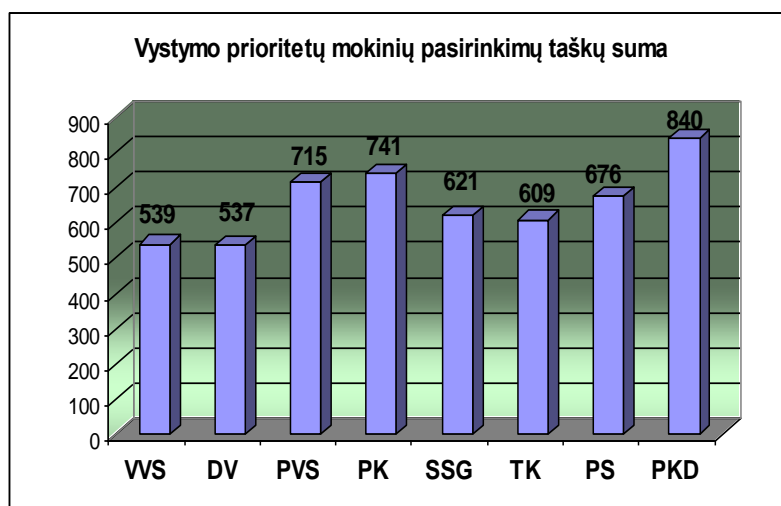
Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas

15 pav. Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų mokytojų pasirinkimų procentinės išraiškos apžvalga ($N_{MK}=96$)

Mokinių atsakymų pasiskirstymas.

Analizuojant mokinių atsakymų pasiskirstymą, žvelgiant į 16 ir 17 paveikslus galima teigti, kad mokinių manymu geriausiai išvystytos yra Šeduvos gimnazijos sritys yra šios: *pozityvus komandos darbas (PKD)* – 840 (15%), pedagogai dirba gerai, komandinio darbo ištekliai efektyviai koordinuojami, rengiami susirinkimai pasiekia naudingų rezultatų, projektai realizuojami pilnai. *Pozityvus klimatas (PK)* - 741 (14%), dirbančiųjų požiūriai ir poreikiai suderinti, draugiški, atviri, pozityvūs bei keliantys pasitikėjimą. *Pridedamosios vertės sistemos (PVS)* – 715 (14%), gimnazijoje vykdoma ugdomoji veikla ir įvairios procedūros yra tikslingos, nžlugdančios iniciatyvos ir lankstumo, tikslingai naudojamos informacinės technologijos sėkmei užtikrinti.

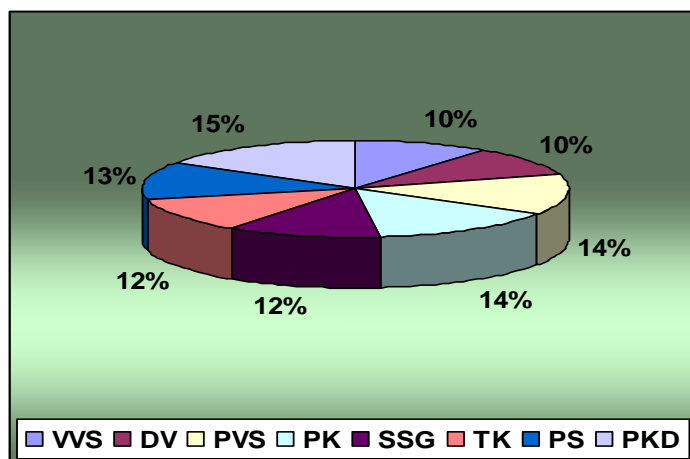
Šiek tiek mažiau taškų surinko šie vystymo prioritetai: *parengti specialistai (PS)* – 676 (13%), mokiniai teigia, kad juos mokantys pedagogai yra tam tinkamai pasirengę. *Struktūra suteikianti galimybių (SSG)* - 621 (12%), remiantis mokinių pasirinkimais, pakankamai gerai išvystyta numatytiems tikslams pasiekti. Žvelgiant *tinkamos kompetencijos (TK)* – 2041 (12%), tai gimnazija yra pajėgi pasiekti pasaulinių standartų.



Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas

16 pav. Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų, mokinių pasirinkimų, taškų sumos apžvalga ($N_{MK}=89$)

Mažiausiai buvo įvertinti šie vystymosi prioritetai *aiški vizija, vertybės ir siekiai (VVS)* – 539 (10%), tačiau kie mažiau mokiniams yra suprantama gimnazijos vadovybės vizija, vertybės ir siekiai, jiems neviseškai aiškiai suprantam organizacijos misija, nors vystymo tikslai organizaciją veda pirmyn. *Dinamiškas vadovavimas (DV)* – 537 (10%), ugdymo įstaigos vadovų stilius, jų manymu, nėra pakankamai atkaklus ir energingas, nes jie yra jau vyresnio amžiaus.



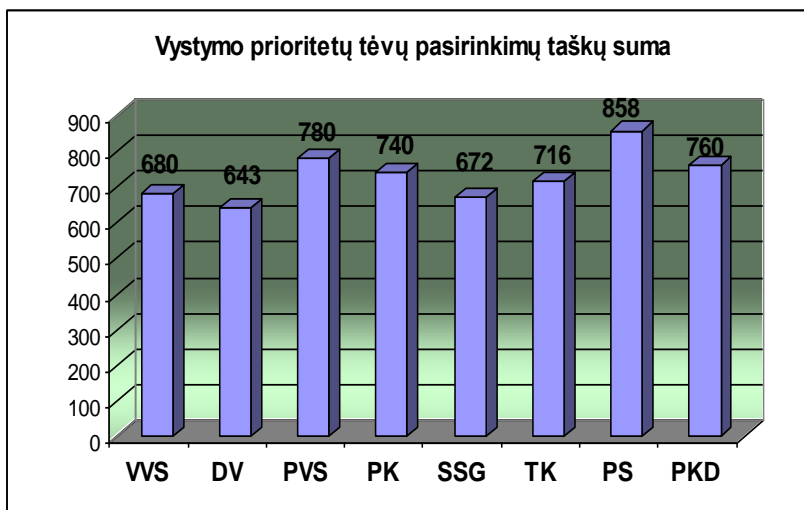
Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas

17 pav. Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų, mokinių pasirinkimų, procentinės išraiškos apžvalga ($N_{MK}=89$)

Tai galima būtų įvardinti kaip silpniausios Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetinės sritys, kurias reikėtų ateityje vystyti bei tobulinti, vyresniųjų gimnazistų manymu.

Tėvų atsakymų pasiskirstymas.

Tyrimo dalyvavusių tėvų atsakymai leidžia teigti (žr. 18 ir 19 pav.), kad jie išskyrė šiuos svarbiausius vystymo prioritetus, kaip geriausiai išvystytas sritis:

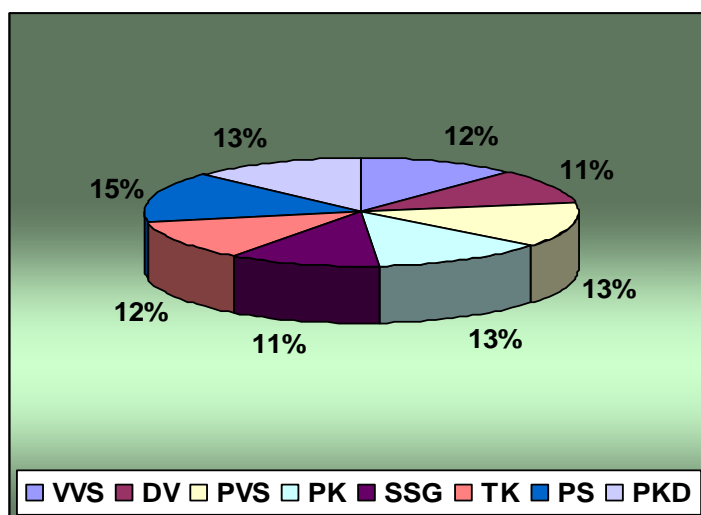


Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas

18 pav. Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų, tėvų pasirinkimų, procentinės išraiškos apžvalga ($N_{MK}=98$)

parengti specialistai (PS) – 858 (15%), Šeduvos gimnazijoje dirba kompetentingi specialistai, tenkinantys tėvų ir mokinių poreikius. *Pridedamosios vertės sistemos (PVS)* – 780 (13%), atliekamos ugdymo proceso procedūros tiksliai numatytos ir garantuojančios sėkmę. *Pozityvus komandos darbas (PKD)* – 760 (13%), visi komandos nariai eina viena kryptimi bei efektyviai realizuojami įvairūs projektai bei pasiekama naudingų ugdymosi rezultatų. *Pozityvus klimatas (PK)* - 740 (13%), pedagogai pozityvūs, supratingi, tolerantiški.

Šiek tiek mažiau taškų mokiniai skyrė šiems vystymo prioritetams: *tinkamos kompetencijos (TK)* – 716 (12%), mokinių manymu, šis vystymosi prioritetas pilnai neatskleistas, tačiau gimnazija pajėgi atlikti savo funkcijas. *Aiški vizija, vertybės ir siekiai (VVS)* – 680 (12%), nėra gimnazistams pakankamai aiški ir suprantama.



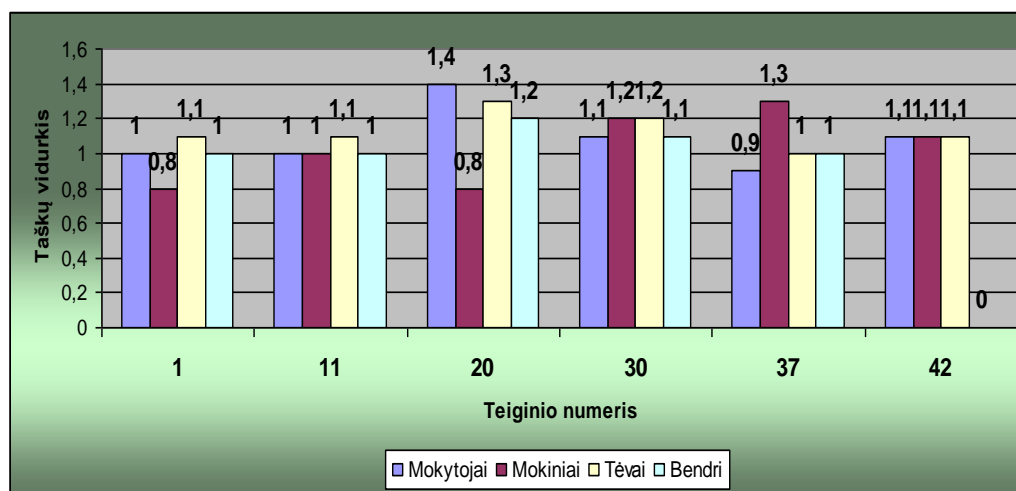
Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas

19 pav. Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų, tėvų pasirinkimų, procentinės išraiškos apžvalga ($N_{MK}=98$)

Mažiausiai buvo įvertinti šie vystymosi prioritetai tai *struktūra suteikianti galimybių (SSG)* - 672 (11%), bei *dinamiškas vadovavimas (DV)* – 643 (11%).

Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus (bendras taškų sumas atskirose kategorijose) apibendrintai galima teigti, kad Radviliškio Šeduvos gimnazijos bendruomenės narių manymu geriausiai išvystytos yra šios vystymo prioritetinės sritys, nes mokytojai ir tėvai skyrė daugiausia taškų vystymo prioreitetui – *parengti specialistai*, mokiniai daugiausia taškų skyrė - *pozityviam komandiniam darbui*. Tai būtų galima įvardinti kaip aukščiausia pozicija kitų prioritetų atžvilgiu.

Antroje pozicijoje mokytojų ir tėvų manymu yra *pridedamosios vertės sistemos* vystymo priortetas. Mokiniai šiai pozicijai priskyrė *pozityvų klimatą*. Trečioje pozicijoje mokytojų ir tėvų atsakymų pasirinkimų taškų suma atitenka - *pozityviam komandiniam darbui*, mokinių - *pridedamosios vertės sistemos* vystymo prioritetui.



Teiginiai: 1. Man visiškai aiški gimnazijos ateitis; 11. Mokiniai ir mokytojai jaučiasi organizacijos su tvirta ateities vizija dalimi; 20. Aiški gimnazijos ateities strategija; 30. Krizei likviduoti numatomi aiškūs uždaviniai; 37. Kad gimnazijos vizija ir strategijos būtų perduodamos mokytojams, mokiniams ir tėvams; 42. Aiškiau suvokia ateitį;

20 pav. Respondentų teiginių apie gimnazijos viziją, vertybes ir siekius įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=283, N_{MK}=96, N_M=89, N_T=98)

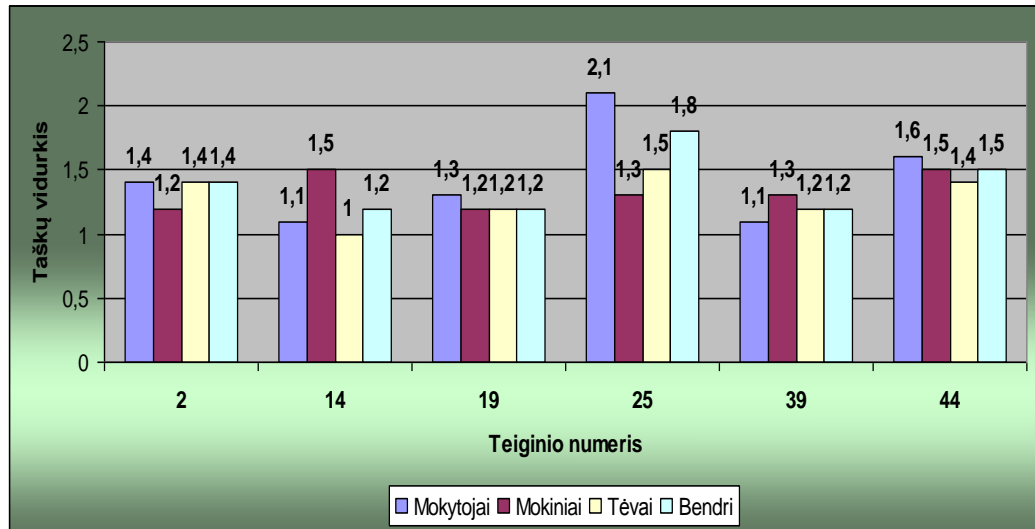
Detaliau analizuojant Radviliškio Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetus, 20 paveiksle pateikiami duomenys pagal aritmetinį vidurkį, įvertinantys teiginius apie gimnazijos viziją, vertybes ir siekius. Žvelgiant į rezultatus didžiausias aritmetinis vidurkis tenka mokytojų – 1,4 ir tėvų – 1,3 20 teiginio „Aiški gimnazijos ateities strategija“ pasirinkimui. Truputį mažesnis vidurkis atitenka mokinių - 1,3 pasirinkimo atžvilgiu 37 teiginiui „Kad gimnazijos vizija ir strategijos būtų perduodamos mokytojams, mokiniams ir tėvams“. Mokytojai šiam teiginiui skyrė šiek tiek mažiau - 0,9.

Mažiausias aritmetinis vidurkis atitenka 1 teiginiui „Man visiškai aiški gimnazijos ateitis“ – 0,8 ir 20 teiginiui „Aiški gimnazijos ateities strategija“ – 0,8 mokinių pasirinkimų atžvilgiu.

Tėvų pasirinkimai aritmetinio vidurkio atžvilgiu didžiausi yra 1 teiginio „Man visiškai aiški gimnazijos ateitis“ – 1,1, 30 teiginio „Krizei likviduoti numatomi aiškūs uždaviniai“ – 1,2 ir 11 teiginio „Mokiniai ir mokytojai jaučiasi organizacijos su tvirta ateities vizija dalimi“ – 1,1 atžvilgiu.

Likusiųjų teiginių aritmetiniai vidurkiai pasiskirstė daugmaž vienareikšmiškai - vidurkiai beveik vienodi.

Vystymo prioriteto „Dinamišką vadovavimą“ nusakančių teiginių aritmetinių vidurkių pasiskirstymas pateikiamas 22 paveiksle. Žvelgiant į šiuos rezultatus galima teigti, kad didžiausias aritmetinis vidurkis tenka 25 teiginiui, jeigu yra krizė „Gimnazijos vadovai efektyviai imasi spręsti“ - 2,1 mokytojų pasirinkimų atžvilgiu, tėvų – 1,5.



Teiginiai: 2. Tie, kas vadovauja gimnazijai, puikiai atlieka savo darbą; 14. Gerbiu tuos, kurie vadovauja gimnazijai; 19. Vadovai yra puikūs lyderiai; 25. Gimnazijos vadovai efektyviai imasi spresti; 39. Keliant vadovų ir mokytojų kvalifikaciją įvairiose srityse; 44. Yra tvirtai vedama gabių vadovų;

21 pav. Respondentų teiginių apie *dinamišką vadovavimą* gimnazijai įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=283, N_{MK}=96, N_M=89, N_T=98)

Taip pat, tačiau šiek tiek mažesnis aritmetinis vidurkis tenka 44 teiginio „Yra tvirtai vedama gabių vadovų“ mokytojų – 1,6, tėvų – 1,5 ir mokinių - 1,5 pasirinkimų atžvilgiu.

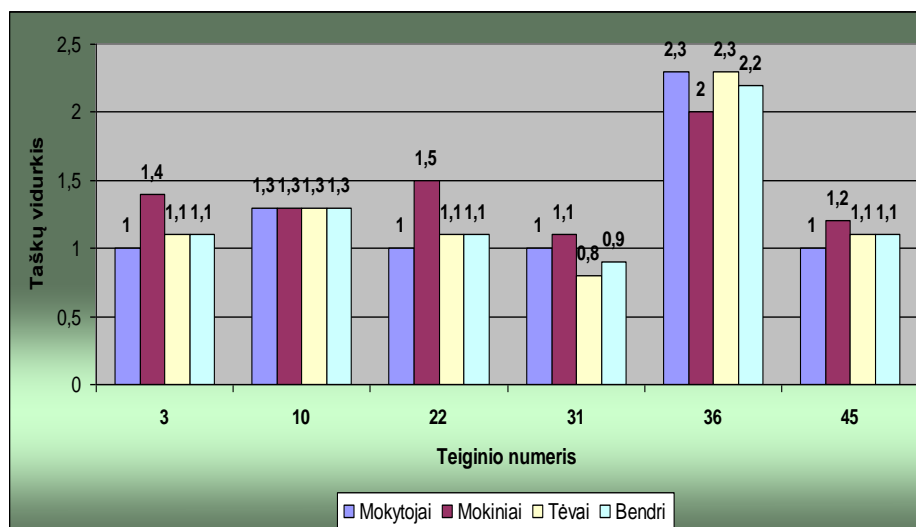
Mokytojai mažiausiai pasirinkimų skyrė 14 teiginiui „Gerbiu tuos, kurie vadovauja gimnazijai“ – 1,1 ir 39 teiginiui „Keliant vadovų ir mokytojų kvalifikaciją įvairiose srityse“ - 1,1.

Mažiausi tėvų pasirinkimų vidurkiai atitenka 14 teiginiui „Gerbiu tuos, kurie vadovauja gimnazijai“ – 1, 39 teiginiui „Keliant vadovų ir mokytojų kvalifikaciją įvairiose srityse“ - 1,2 ir 19 teiginiui „Vadovai yra puikūs lyderiai“ – 1,2.

Mokinių, besimokančių gimnazijoje, *dinamiško vadovavimo* vystymo prioriteto mažiausi pasirinkimai atitenka 2 teiginio „Tie, kas vadovauja gimnazijai, puikiai atlieka savo darbą“ – 1,2 ir 19 teiginio „Vadovai yra puikūs lyderiai“ – 1,2 atžvilgiu.

Likusiųjų teiginių aritmetiniai vidurkiai pasiskirstė daugmaž vienareikšmiškai - vidurkiai beveik vienodi.

Pridedamosios vertės sistemos vystymo prioriteto aritmetinių vidurkių pasiskirstymai pateikiami 23 paveiksle. Žvelgiant į šiame paveiksle pateikiamus aritmetinius vidurkius galima teigti, kad stipriausiai išreikšti, t.y. didžiausi vidurkiai tenka 36 teiginiui „Diegiant naujausias informacines technologijas ir naudojantis jų teikiama privalumais“ tiek mokytojų – 2,3, tiek tėvų - 2,3 ir mokinių – 2 pasirinkimų atžvilgiu.



Teiginiai: 3. Gimnazijos informavimo, vertinimo sistemos parengtos kvalifikuotai ir veikia efektyviai; 10. Efektyvios ir kvalifikuotos sistemos įgalina visus tobulėti; 22. Informavimo ir vertinimo sistemos suteikia informaciją, kai to reikia; 31. Sistemos gali susidoroti su netikėtais sunkumais; 36. Diegiant naujausias informacines technologijas ir naudojantis jų teikiamais privalumais; 45. Turi efektyvias sistemas;

22 pav. Respondentų teiginių apie gimnazijos *pridedamosios vertės sistemas* įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=283, N_{MK}=96, N_M=89, N_T=98)

Kiek didesni vidurkiai išryškėjo mokinių pasirinkimuose teiginių 22 „*Informavimo ir vertinimo sistemos suteikia informaciją, kai to reikia*“ – 1,5, 3 „*Gimnazijos informavimo, vertinimo sistemos parengtos kvalifikuotai ir veikia efektyviai*“ -1,4 bei 10 teiginio „*Efektyvios ir kvalifikuotos sistemos įgalina visus tobulėti*“ – 1,3 atžvilgiu.

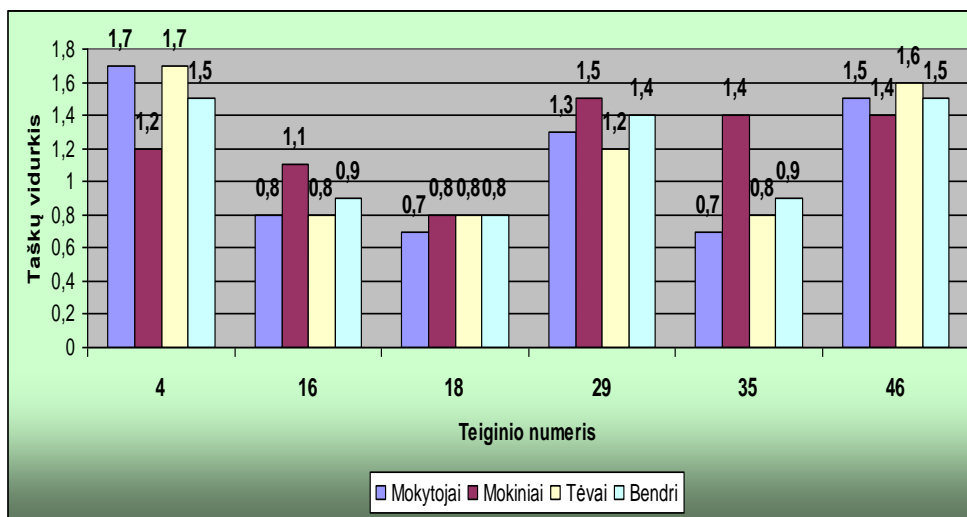
Mažiausi aritmetiniai vidurkiai tenka 31 teiginio „*Sistemos gali susidoroti su netikėtais sunkumais*“ - 0,8 atžvilgiu tėvų pasirinkimuose, taip pat ir gimnazistai mažai skyrė šiam teiginiui – 1,1 atžvilgiu.

Mokytojai mažiausiai skyrė šiems teiginiams: 3 „*Gimnazijos informavimo, vertinimo sistemos parengtos kvalifikuotai ir veikia efektyviai*“ – 1, 22 „*Informavimo ir vertinimo sistemos suteikia informaciją, kai to reikia*“ – 1, 31 „*Sistemos gali susidoroti su netikėtais sunkumais*“ – 1 bei 45 „*Turi efektyvias sistemas*“ - 1 atžvilgiu.

Likusiųjų teiginių aritmetiniai vidurkiai pasiskirstė daugmaž vienareikšmiškai - vidurkiai beveik vienodi.

Pozityvaus klimato vystymo prioritetą nusakančių teiginių pasiskirstymas pagal aritmetinius vidurkius yra pateikiam 24 paveiksle.

Pozityvų klimatą nusakantys teiginiai išsidėstė dinamiškai, nes stebimas vienu stipresnis kitų ženkliai mažesnis išreikštumas. Vyraujančią poziciją mokytojų – 1,7 ir tėvų - 1,7 pasirinkimuose galima įžvelgti 4 teiginio „Kiekvienas nori „čia“ mokytis“ atžvilgiu. Beveik toks pasiskirstymas matomas ir 4 teiginio „Atvira, energinga ir pozityvi“ mokytojų – 1,5, tėvų - 1,6 bei mokinių – 1,4 pasirinkimų atžvilgiu.



Teiginiai: 4. Kiekvienas nori „čia“ mokytis; 16. Šeduvos gimnazijoje yra daug pozityvios energijos; 18. Nėra „destruktyvios“ politikos; 29. Kiekvienas darbuotojas investuoja papildomai energijos; 35. Užtikrinant aukštą mokinių ir mokytojų motyvaciją; 46. Atvira, energinga ir pozityvi;

23 pav. Respondentų teiginių apie *pozityvų klimatą* gimnazijoje įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=283, N_{MK}=96, N_M=89, N_T=98)

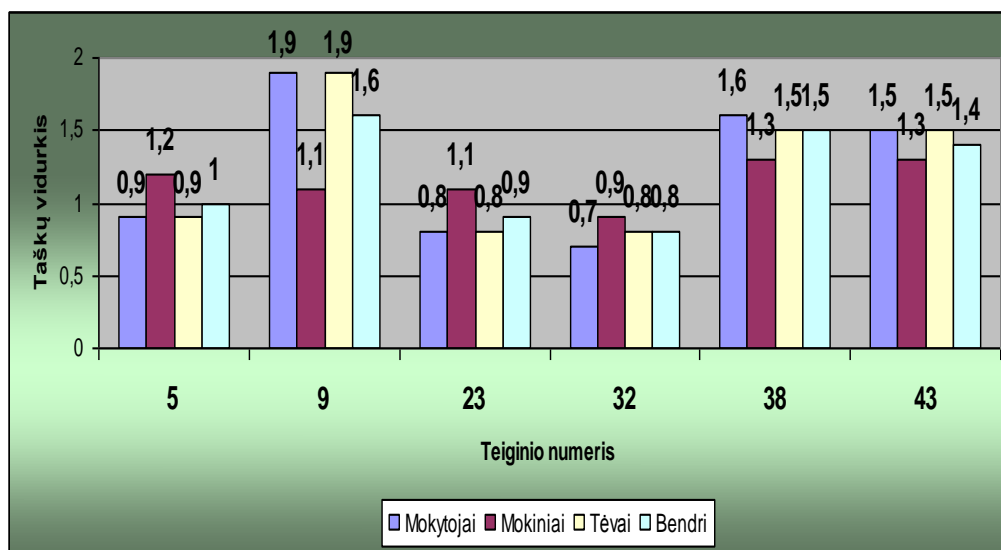
Truputį mažiau pasirinkimų atiteko 29 teiginio „Kiekvienas darbuotojas investuoja papildomai energijos“ mokytojai – 1,6, mokiniai – 1,3 ir tėvai – 1,5 atžvilgiu.

Mažiausiai pasirinkimų skyrė 3 teiginiams: 16 teiginiui „Šeduvos gimnazijoje yra daug pozityvios energijos“ mokytojai – 0,8, tėvai – 0,8 bei šiek tiek daugiau mokiniai - 1,1; 18 teiginiui „Nėra „destruktyvios“ politikos“ mokytojai - 0,7, mokiniai bei tėvai – 0,8; 35 teiginiui „Užtikrinant aukštą mokinių ir mokytojų motyvaciją“ mokytojai – 0,7, tėvai 0,8, tačiau gimnazistai - 1,4.

Vystymo prioriteto *Struktūra suteikianti galimybių* aritmetinių vidurkių pasiskirstymas pateikiamas 24 paveiksle. Žvelgiant į jį galima teigti, kad vidurkių pasiskirstymas dinamiškas. Daugiausiai pasirinkimų atiteko šiems teiginiams: 9 „Gimnazijos struktūra leidžia visiems, dirbti rezultatyviai“ – mokytojų ir tėvų – 1,9 bei mokinių kiek mažiau – 1,1; 38 „Užtikrinant,

kad gimnazijos struktūra gerai veiktų ir tenkintų visus poreikius“ mokytojų – 1,6, tėvai – 1,5 bei mokiniai 1,3; 43 „Yra geriau organizuota“ mokytojai ir tėvai - 1,5 bei mokiniai – 1,3.

Mažiausiai pasirinkimų atiteko 5 teiginio „Gimnazija yra gerai „organizuota“ ir tenkina visus poreikius“ mokytojų ir tėvų – 0,9 bei mokinių - 1,2 pasirinkimų atžvilgiu; 23 teiginio „Visi sprendimai priimami tinkamu lygiu“ mokytojai ir tėvai – 0,8 bei mokiniai – 1,1 pasirinkimai; 32 „Žmonės parengti, kaip elgtis krizinėje situacijoje“ mokytojai – 0,7, tėvai - 0,8 bei mokiniai – 0,9 pasirinkimai.

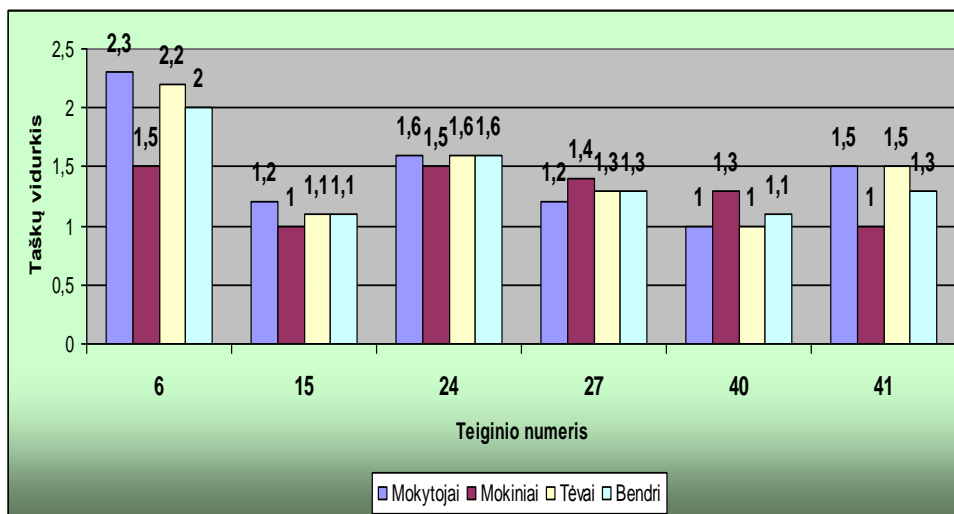


Teiginiai: 5. Gimnazija yra gerai „organizuota“ ir tenkina visus poreikius; 9. Gimnazijos struktūra leidžia visiems dirbti rezultatyviai; 23. Visi sprendimai priimami tinkamu lygiu; 32. Žmonės parengti, kaip elgtis krizinėje situacijoje; 38. Užtikrinant, kad gimnazijos struktūra gerai veiktų ir tenkintų visus poreikius; 43. Yra geriau organizuota

24 pav. Respondentų teiginių apie gimnaziją *struktūrą suteikiančių galimybių* įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=283, N_{MK}=96, N_M=89, N_T=98)

Vystymo prioriteto *Tinkamos kompetencijos* aritmetinių vidurkių pasiskirstymas pateikiamas 25 paveiksle. Žvelgiant į gautus rezultatus galima teigti, kad vyraujanti pozicija atitenka *Tinkamos kompetencijos* nusakančiam 6 teiginiui „Gimnazijoje visi pakankamai gerai atlieka jiems pavestus darbus“ mokytojai – 2,3, tėvai 2,2 ir mokiniai – 1,5 pasirinkimų atžvilgiu. Truputį mažiau pasirinkimų tenka 24 teiginio „Gimnazija gerai susidoroja su darbu“ mokytojų ir tėvų – 1,6 bei mokinių – 1,5 atžvilgiu. 41 teiginio pasirinkimai mokytojai ir tėvai – 1,5 bei mokiniai - 1. Ne ką mažiau pasirinkimų tenka 27 teiginiui „Gimnazija efektyviai susitvarko su kylančiais sunkumais“ mokytojai – 1,2, mokiniai – 1,4 bei tėvai - 1,3.

Mažiausiai pasirinkimų atiteko šiems teiginiams: 15 „*Visi darbai atliekami laiku ir tinkamai*“ mokytojų - 1,2, tėvų – 1,1 bei mokinių – 1 atžvilgiu; 40 teiginio „*Orientuojantis „į pasaulinius pavyzdžius“ ir siekiant aukščiausio lygio*“ mokytojų ir tėvų – 1, mokinių - 1,3 pasirinkimai.



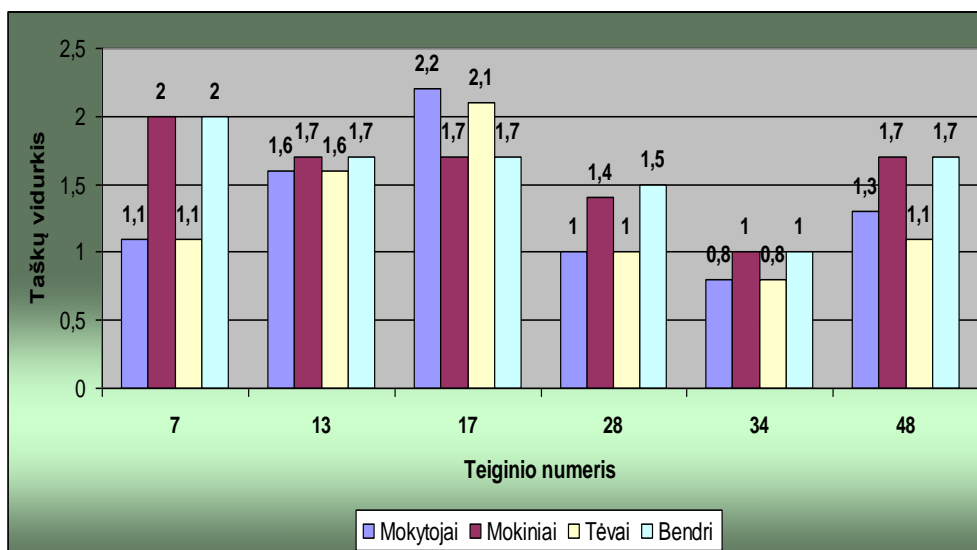
Teiginiai: 6. Gimnazijoje visi pakankamai gerai atlieka jiems pavestus darbus; 15. Visi darbai atliekami laiku ir tinkamai; 24. Gimnazija gerai susidoroja su darbu; 27. Gimnazija efektyviai susitvarko su kylančiais sunkumais; 40. Orientuojantis „į pasaulinius pavyzdžius“ ir siekiant aukščiausio lygio; 41. Greitesnė ir sugebanti geriau dirbti;

25 pav. Respondentų teiginių apie gimnazijos personalo *tinkamas kompetencijas* įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=283, N_{MK}=96, N_M=89, N_T=98)

Žvelgiant į 26 paveikslą, kuriame yra pateikiama vystymo prioriteteto *Parengti specialistai* pasirinkimai galima teigti, kad vyraujanti pozicija atiteko 17 teiginiumi „*Šeduvos gimnazijoje dirba gabūs ir atsakingi mokytojai*“ mokytojų - 2,2, tėvų – 2,1, mokinių – 1,7.

Mokiniai išskyrė šiuos teiginius, kurie nusako apie parengtus specialistus, tai 7 teiginys „*Mokytojams ir mokiniams suteikiamos galimybės vystyti savo gebėjimus ir įgūdžius*“ – 2 bei 48 teiginys „*Pranašesnė talentingais žmonėmis*“ – 1,7. 13 teiginio pasirinkimai beveik tolygūs mokytojų ir tėvų – 1,6 bei mokinių – 1,7.

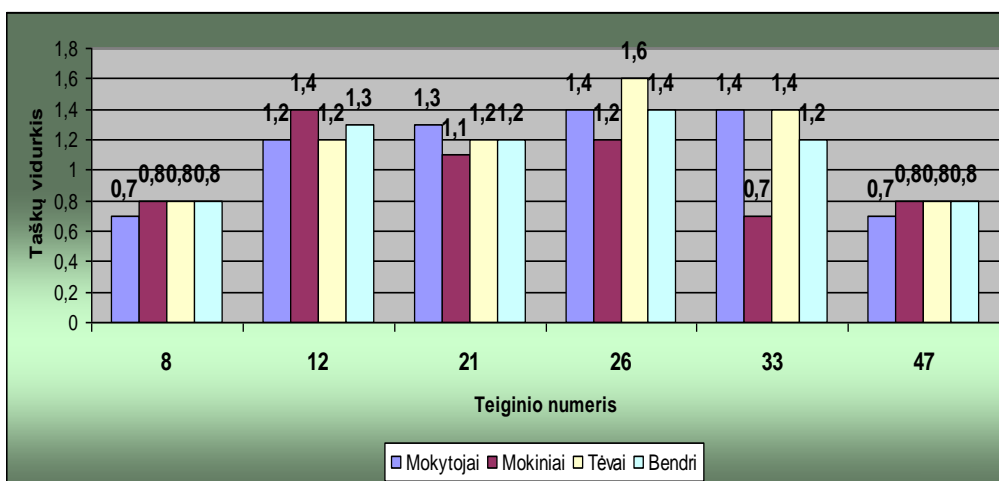
Kiek mažiau pasirinkimų tenka 28 teiginiumi „*Specialistai greitai imasi iniciatyvos, kad problemos būtų išspręstos laiku ir rezultatyviai*“ mokytojų ir tėvų – 1 bei mokinių - 1,4.



Teiginiai: 7. Mokytojams ir mokiniams suteikiamos galimybės vystyti savo gebėjimus ir įgūdžius; 13. Visi gali siekti asmeninių rezultatų įvairiose srityse; 17. Šeduvos gimnazijoje dirba gabūs ir atsakingi mokytojai; 28. Specialistai greitai imasi iniciatyvos, kad problemos būtų išspręstos laiku ir rezultatyviai; 34. Puoselėjant individualius talentus; 48. Pranašesnė talentingais žmonėmis;

26 pav. Respondentų teiginių apie gimnazijoje *parengtus specialistus* įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=283, N_{MK}=96, N_M=89, N_T=98)

34 teiginio „*Puoselėjant individualius talentus*“ pasirinkimai pasiskirstė taip: mokytojų ir tėvų – 0,8 bei mokinių – 1.



Teiginiai: 8. Beveik kiekvienas mokynys ir mokytojas jaučiasi tikru komandos nariu; 12. Jaučiasi, kad mokytojai ir mokiniai dirba kartu ir siekia bendrų tikslų; 21. Plačiai praktikuojamas komandinis darbas; 26. Komandos susirenka, kad išspręstų problema; 33. Siekiant, kad žmonės išmoktų dirbti komandoje; 47. Organizuota dinamiškomis komandomis

27 pav. Respondentų teiginių apie *pozityvų komandinį darbą* gimnazijoje įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=283, N_{MK}=96, N_M=89, N_T=98)

Pozityvaus komandinio darbo vystymo prioriteto pasirinkimai pateikiami 28 paveiksle, kuriame atsispindi respondentų pasirinkimai. Didžiausi aritmetinių vidurkių skirtumai tenka šiems teiginiams: 26 teiginiui „Komandos susirenka, kad išspręstų problemą“ tėvų – 1,6, mokytojų – 1,4 bei mokinių – 1,2; Beveik tolygiai pasirinkimai išsidėstė 12 teiginio „Jaučiasi, kad mokytojai ir mokiniai dirba kartu ir siekia bendrų tikslų“ mokinių – 1,4, mokytojų ir tėvų - 1,2. Labai panašiai ir su 21 teiginiu „Plačiai praktikuojamas komandinis darbas“ mokytojai – 1,3, tėvai – 1,2 bei mokiniai – 1,1.

33 teiginio „Siekiant, kad žmonės išmokyti dirbti komandoje“ pasirinkimai šie mokytojai ir tėvai - 1,4 o mokiniai - 0,7.

Visiškai vienodai išsidėstė aritmetiniai vidurkiai 8 „Beveik kiekvienas mokinys ir mokytojas jaučiasi tikru komandos nariu“ ir 47 „Organizuota dinamiškomis komandomis“ teiginių atžvilgiu: mokytojai – 0,7, mokiniai ir tėvai – 0,8.

Dar norint patikslinti bei pagilinti rezultatų skaičiavimus buvo atlikta dispersinė duomenų analizė, kurios rezultatai yra pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė

Vystymo prioritetų palyginimas naudojant dispersinę analizę

| Vystymo prioritetai | Pareigos | Skaičius | Vidurkis | Standartinis nuokrypis | Statistinis reikšmingumas |
|-----------------------------------|-----------|----------|----------|------------------------|---------------------------|
| Aiški vizija, vertybės ir siekiai | Mokytojai | 96 | 6,03 | 2,461 | 0,492 |
| | Mokiniai | 89 | 6,31 | 3,167 | |
| | Tėvai | 98 | 6,56 | 3,325 | |
| | Viso | 283 | 6,31 | 3,019 | |
| Dinamiškas vadovavimas | Mokytojai | 96 | 8,03 | 3,146 | 0,756 |
| | Mokiniai | 89 | 8,5 | 6,251 | |
| | Tėvai | 98 | 7,96 | 6,122 | |
| | Viso | 283 | 8,17 | 5,404 | |
| Pridedamosios vertės sistemos | Mokytojai | 96 | 8,33 | 2,934 | 0,028 |
| | Mokiniai | 89 | 7,22 | 2,960 | |
| | Tėvai | 98 | 7,55 | 2,679 | |
| | Viso | 283 | 7,68 | 2,884 | |
| Pozityvus klimatas | Mokytojai | 96 | 6,98 | 2,495 | 0,797 |
| | Mokiniai | 89 | 6,66 | 3,797 | |

| | | | | | |
|--|------------------|-----|------|-------|-------|
| | Tėvai | 98 | 6,86 | 3,368 | |
| | Viso | 283 | 6,8 | 3,274 | |
| Struktūra suteikianti galimybių | Mokytojai | 96 | 6,84 | 2,567 | 0,332 |
| | Mokiniai | 89 | 7,46 | 3,064 | |
| | Tėvai | 98 | 7,31 | 3,058 | |
| | Viso | 283 | 7,21 | 2,916 | |
| Tinkamos kompetencijos | Mokytojai | 96 | 7,82 | 2,819 | 0,058 |
| | Mokiniai | 89 | 8,83 | 3,490 | |
| | Tėvai | 98 | 8,76 | 3,153 | |
| | Viso | 283 | 8,49 | 3,195 | |
| Parengti specialistai | Mokytojai | 96 | 9,44 | 3,354 | 0,006 |
| | Mokiniai | 89 | 7,95 | 4,295 | |
| | Tėvai | 98 | 7,76 | 3,912 | |
| | Viso | 283 | 8,35 | 3,942 | |
| Pozityvus komandos darbas | Mokytojai | 96 | 6,06 | 2,263 | 0,053 |
| | Mokiniai | 89 | 6,8 | 2,879 | |
| | Tėvai | 98 | 6,94 | 2,712 | |
| | Viso | 283 | 6,61 | 2,658 | |

Žvelgiant į pateikiamus 12 lentelės rezultatus galima teigti, kad dispersinės analizės duomenys pasiskirstė taip: respondentų „*Priedamosios vertės sistemos*“, „*Parengti specialistai*“, „*Pozityvus komandos darbas*“ vystymo prioritetų skalių vidurkių skirtumas trijose kategorijose: mokiniai, mokytojai ir tėvai yra statistiškai reikšmingi.

„*Priedamosios vertės sistemos*“ – ugdomasis procesas gimnazijoje atliekamas tiksliai, neužgniaužiant bendruomenės narių iniciatyvumo ir lankstumo, informacinių technologijų privalumai naudojami ugdymo kokybei užtikrinti - skalės vidurkių skirtumas mokinių, tėvų ir pedagogų tarpe statistiškai reikšmingas, nes $p=0,028$ (pasirinktas statistiško reikšmingumo lygmuo $p>0,05$). „*Parengti specialistai*“ – pedagogai, turintys darbo įgūdžių, bei tenkinantys gimnazistų, jų tėvų poreikius - skalės vidurkių skirtumas mokinių, tėvų ir pedagogų tarpe statistiškai reikšmingas, nes $p=0,006$. „*Pozityvus komandos darbas*“ – pedagogai, dirbantys kvalifikuotai, komandų ištekliai efektyviai yra koordinuojami, vedami susirinkimai pasiekia naudingų rezultatų, projektai

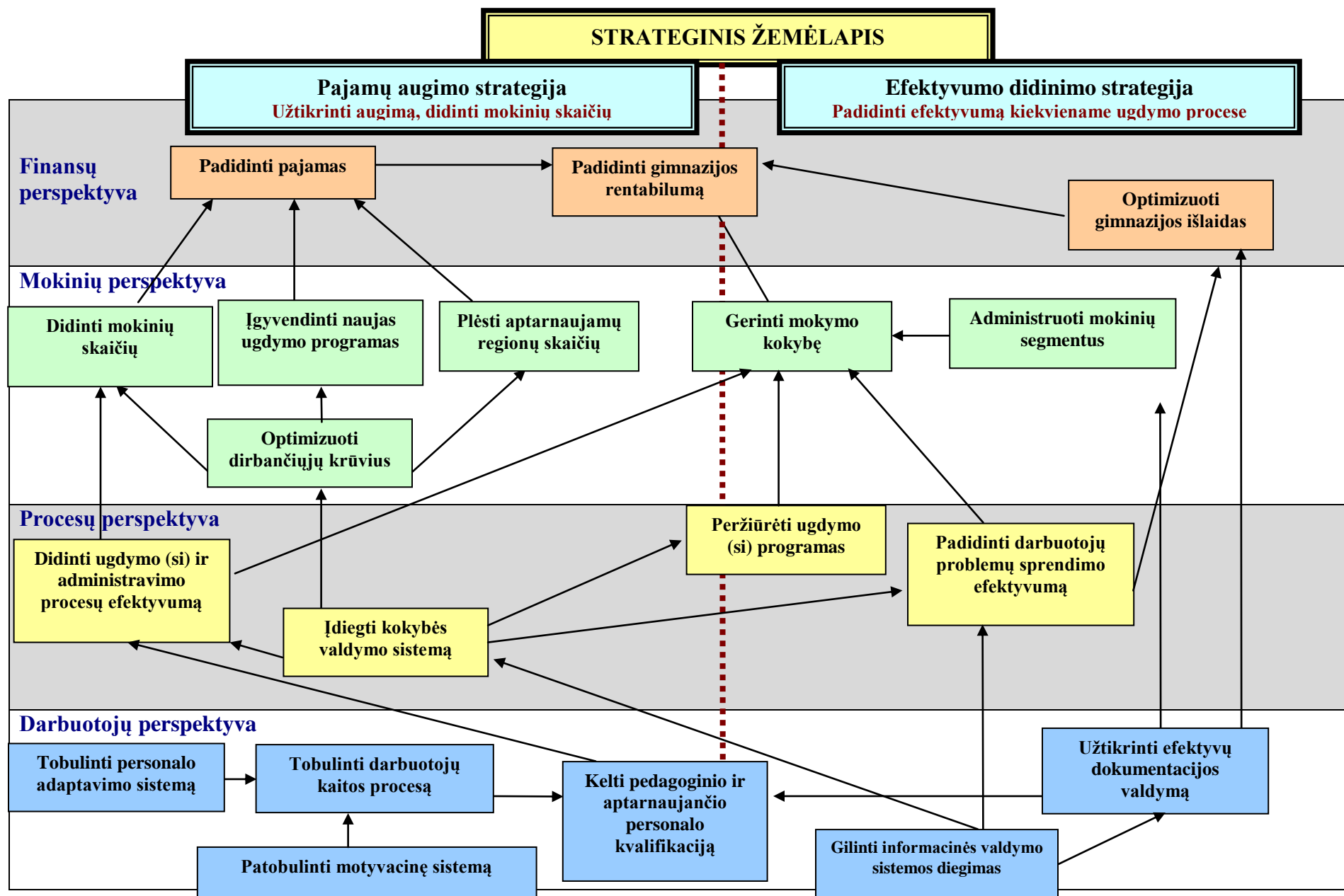
įgyvendinami, darbo būdai ir metodai ugdymo procese tinkami bei pozityvus klimatas komandose - skalės vidurkių skirtumas mokinių, tėvų ir pedagogų tarpe statistiškai reikšmingas, nes $p=0,053$.

Tendencija statistiniam reikšmingumui, nes $p=0,058$, išvelgiama „*Tinkamos kompetencijos*“ atžvilgiu.

Vystymo prioritetų „*Aiški vizija, vertybės ir siekiai*“ - $p=0,492$, „*Dinamiškas vadovavimas*“ - $p=0,756$, „*Pozityvus klimatas*“ - $p=0,797$ ir „*Struktūra suteikianti galimybių*“ - $p=0,332$ skalių vidurkių skirtumas trijose kategorijose: mokiniai, mokytojai ir tėvai statistinio reikšmingumo neįžvelgiama.

3.2 Šeduvos gimnazijos subalansuotų rodiklių sistema

Atlikti strateginio valdymo ir subalansuotų rodiklių sistemos, Radviliškio rajono ir Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriaus situacijos, veiklos prioritetų analizė, atskleidžia Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriaus strateginio valdymo prioritetus bei tobulintinas sritis. Remiantis jais gali būti formuluojamos Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriaus kaip specializuoto ugdymo ir konsultavimo paslaugų centro prioritetinės vystymo sritys. Sudarytas Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriaus strateginio valdymo žemėlapis atspindi esamą situaciją, kuri pateikta remiantis gimnazijos bendruomenės narių pasirinkimų atžvilgiu. Kaip matyti žemėlapyje, prioritetinės sritys užtikrintų pajamų augimo strategiją bei efektyvumo didinimo strategiją. Nors esama situacija Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriuje regiono plėtros atžvilgiu yra tinkama, tačiau vykstant nuolatiniams ugdomojo proceso, socialinės aplinkos pokyčiams, ją kaskart reikia tobulinti bei pritaikyti besikeičiančiai situacijai. 6 ir 7 prieduose yra pateikiama tobulintinių Šeduvos gimnazijos vystymo prioritetų schema, kurioje yra pateikiama mokytojų, tėvų ir mokinių, manymu, siūlomos tobulinti vystymo prioritetų sritys. Visų bendruomenės narių pasirinkimuose, tik skirtingose pozicijoje išsidėstę vystymo prioritetai: dinamiškas valdymas, sistema suteikianti galimybes, vizija, vertybės ir siekiai. Mokiniai dar išskyrė tinkamų kompetencijų sritį.



Šeduvos gimnazijos subalansuotų rodiklių sistemos strateginis žemėlapis

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Kaplan, R., S., Norton, D., P. (2001). Translating strategy into action: The balanced scorecard. Harvard Business Press.

3.3. Ekspertų nuostatų apie specialiojo ugdymo organizavimo ir įgyvendinimo galimybes Lietuvoje analizė

Lietuvos Respublikos įstatyminė bazė, užtikrinanti asmenų specialiųjų poreikių tenkinimą

Kaip jūs manote, ar pakankamai sutvarkyta Lietuvos respublikos įstatyminė bazė susijusi su specialiųjų poreikių asmenų lygių galimybių užtikrinimu įgyjant išsilavinimą, įsidarbinant, naudojantis sveikatos apsaugos paslaugomis, dalyvaujant visuomeninėje veikloje ir kt., lyginant su ES įstatymine baze? Kodėl taip manote?

Lygių galimybių principas pirmiausia reiškia būtinų sąlygų sudarymą: aplinkos pritaikymą, informacijos gavimo būdų optimizavimą, mokymosi proceso pritaikymą specialiųjų poreikių moksleiviams, galimybę naudotis kompensacine technika. Palankūs įstatymai, švietimo reformos nuostatos atveria specialiųjų poreikių vaikams naujas galimybes savo gyvenimą organizuoti tais pačiais principais kaip visi, o neįgalių vaikų tėvai galimybę rinktis.

Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centro direktoriaus pavaduotoja remdamasi patirtimi, įgyta įvairių mokomųjų vizitų į užsienio šalis metu, analizuodama kai kurių Europos valstybių švietimo sistemų sandaras ir funkcionalumą, teigia, kad Lietuvos Respublikos įstatyminė bazė, susijusi su specialiųjų poreikių vaikų ugdymu, yra gera. Lietuvos Respublikos įstatymai leidžia užtikrinti lygių galimybių principą, tačiau ne visada jis yra išlaikomas artimiausioje vaiko ugdymo ar gyvenimo aplinkoje. Lietuvos įstatymai įpareigoja bendrojo lavinimo mokyklas būti atviromis specialiųjų poreikių mokiniams, reglamentuotas pagalbos teikimo mechanizmas, įteisinta galimybė mokytis pagal jiems pritaikytas programas, tačiau ne visos ugdymo įstaigos geranoriškai įgyvendina teisinės nuostatas. Ne visada tinkamai yra panaudojamos ir specialiųjų poreikių mokinio krepšelio lėšos, kai kur vangiai steigiami pagalbos specialistų etatai.

Mokytojai, pagalbos specialistai, ne visada sutinka su tuo, kad mokinys, kuris mokėsi pagal vieno ar dviejų dalykų adaptuotas programas, negali įgyti išsilavinimo ir gauti pagrindinės ar vidurinės mokyklos baigimo pažymėjimo, kuriame būtų deklaruojami tie mokomieji dalykai, kuriuos specialiųjų poreikių mokinys galėjo įsisavinti. Stinga ir profesinio rengimo galimybių pasiūlos. Ne visada tėvai sutinka išleisti savo vaiką mokytis amato į kitoje savivaldybėje esančią profesinio rengimo įstaigą. Nors ir įgijus kokią nors specialybę, šiandien yra nelengva rasti darbo vietą specialiųjų poreikių asmeniui. Didžiojoje Britanijoje (Anglijoje), Danijoje veikia įvairios

tarnybos, kurios rūpinasi ne tik specialiųjų poreikių asmenų mokymu, pagalbos jiems teikimu, bet ir stengiasi sudaryti sąlygas realizuoti savo gebėjimus darbinėje bei visuomeninėje veikloje.

Šiaulių universiteto Socialinės gerovės ir negalės fakulteto prodekanas mano, kad įstatymų pakanka, reikia tik jų vykdymo, realaus įgyvendinimo. Jo nuomone, įpareigojančiai skamba pasirašyti tarptautiniai teisės aktai, liečiantys neįgaliųjų integracijos, teisės klausimus. Pasirašytus dokumentus reikėtų ne tik paskaityti, bet ir ieškoti materialaus pagrindo juos įgyvendinti. Prodekano nuomone, Lietuvoje stinga profesinę reabilitaciją „įrėminančio“ įstatymo. Trūksta reglamento, potvarkio ar Socialinės integracijos įstatymo papildymo konkrečiomis priemonėmis poprofesinio etapo (įsidarbinimo, profesinės adaptacijos) įgyvendinimui ir specialistų (pvz. socialinių pedagogų) galinčių padėti specialiųjų poreikių asmenims šioje srityje. Radviliškio pedagoginės psichologinės tarnybos vadovas kalbėdamas apie įstatyminę bazę teigia, kad Lietuvos švietimą, specialųjį ugdymą, neįgaliųjų integraciją reglamentuojantys dokumentai sukurti remiantis Vakarų Europoje priimtiniais humaniškumo, demokratiškumo, lygių galimybių, tęstinumo principais. Mūsų šalyje vis dar egzistuoja prieštaravimai tarp pakankamai gerai sutvarkytos įstatyminės bazės susijusios su specialiųjų poreikių asmenų lygių galimybių užtikrinimu įgyjant išsilavinimą, dalyvaujant visuomeninėje veikloje ir jos realaus įgyvendinimo. Lyginant su ES įstatymine baze, reglamentuojančia asmens specialiųjų poreikių tenkinimą, skiriasi valstybės ir savivaldybių teisės aktų ir politikos palankumo šeimai ir vaikams užtikrinimas, laikantis įsipareigojimo visiškai integruoti neįgalius jaunuolius į mokyklą ir bendruomenę, atsisakant požiūrio į negalę kaip į medicinos problemą.

Radviliškio rajono Šeduvos gimnazijos specialioji pedagogė metodininkė išryškino vieną esminį skirtumą tarp Europos sąjungos ir Lietuvos respublikos sukurtų ir kuriamų įstatymų užtikrinant specialiųjų poreikių asmenų lygias teises ir galimybes įgyjant išsilavinimą, įsidarbinant, naudojantis medicininėmis, reabilitacinėmis ir kt. paslaugomis – tai finansavimo užtikrinimas ir stabilumas.

Valstybės galimybės ir pastangos, sudarant sąlygas sėkmingai specialiųjų poreikių asmenų integracijai

Kaip galėtumėte įvertinti mūsų valstybės galimybes ir pastangas, sudarant sąlygas sėkmingai specialiųjų poreikių asmenų integracijai į mūsų visuomenę?

Valstybė turi kurti ir remti programas, kurių tikslas – padėti neįgaliems žmonėms geriau suvokti savo teises ir galimybes, pasitikėti savimi ir savo galia, geriau naudotis jiems suteikiamomis galimybėmis. Radviliškio rajono Šeduvos gimnazijos direktoriaus pavaduotoja ugdymui teigia, kad valstybė pagal galimybes sudaro sąlygas sėkmingai neįgaliųjų integracijai. Demokratiškėjant visuomenei, keičiasi ir požiūris bei kultūra. Neįgalieji sugeba kokybiškiau atstovauti savo interesus įvairiose srityse. Šiaulių universiteto Socialinės gerovės ir negalės fakulteto prodekanas teigia, kad valstybės galimybės didelės, bet pastangų trūksta. Tuo rūpinamasi šiek tiek instituciškai (įstaigos, ugdančios ir aprūpinančios specialiųjų poreikių asmenis) ir daug individualiai (susidūrus su negalės situacija realiai). Valstybės paramos (tiksliau valdžios) – mažai. Šiai sistemai niekada nebus gana tobulinimui, bet duoti tiek, kiek dabar – tikrai per mažai. Šiuo metu matosi daugiau deklaratyvumo, nei realių žingsnių.

Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centro direktoriaus pavaduotoja įsitikinusi, kad valstybės pastangos specialiųjų poreikių asmeniui padėti integruotis į visuomenės gyvenimą yra pozityvios, tačiau neretai stinga fizinių ir ekonominių galimybių. Lietuvos piliečių nuostatos neįgaliųjų asmenų atžvilgiu yra palankios, tačiau, kartais pristinga veržlumo, iniciatyvų pačiam specialiųjų poreikių asmeniui. Ne kiekvienas žmogus, esantis neįgalumo situacijoje, gali savyje rasti stiprybės siekti savo gebėjimų realizavimo, aktyvaus dalyvavimo visuomenės gyvenime.

Švietimo tinklo pertvarkos įtaka specialiojo ugdymo sistemai Lietuvoje

Kaip jūsų nuomone švietimo tinklo pertvarka atsiliepė specialiojo ugdymo sistemai Lietuvoje? Ar dabartinė specialiojo ugdymo sistema visiškai tenkina asmenų specialiuosius poreikius? Kuriose specialiojo ugdymo srityse, jūsų nuomone, dar būtini neatidėliotini pokyčiai?

Vykstant specialiųjų poreikių asmenų integracijai, po švietimo tinklo pertvarkos pakito Lietuvos specialiojo ugdymo sistema. Pertvarka palietė specialiųjų poreikių vaikus, jų tėvus, specialiuosius pedagogus, bendrojo lavinimo mokyklų pedagogus, ugdymo įstaigų vadovus. Šiaulių universiteto Socialinės gerovės ir negalės fakulteto prodekano teigimu, Specialiojo ugdymo sistemai reikėjo pertvarkos ir tebereikia! Optimizavimas būtinas, bet realiai per 2-3 metus jis negali būti padaromas. Visų pirma reikia kruopščiai revizuoti specializuotas įstaigas (ypač didesnes nei 100 klientų), kurių išlaikymui leidžiamos nemažos valstybės lėšos ir ne visada lėšos naudojamos tikslingai. Prodekano nuomone žymiai tikslingesnės ir naudingesnės nedidelės profesionalios

bendruomenės, nei dideli pensionatai. Neįgaliesiems dažnai, gal net ir visada reikia ne tiek socialinės globos ir rūpybos, o realaus užimtumo, darbinės, žaidybinės, terapinės, socialinės veiklos.

Šeduvos gimnazijos specialiosios pedagogės nuomone, per reformos laikotarpį išryškėjo atskiri integracijos požymiai, kiekvienas dalyvis turėjo galimybę išsirinkti tinkamiausią ugdymosi kelią, tačiau stokojant mokytojų pasirengimo, integraciniame procese pasitaikė atvejų, kai specialiųjų poreikių vaikai dėl įvairių priežasčių grįžo į specialiąsias mokyklas, kur jiems mokytis yra tinkama bazė, pritaikyta aplinka, gerai pasirengę specialistai. Buvo stebimi atvejai, kai mokytojus dėl žinių ir profesinių įgūdžių trūkumo dirbant su specialiųjų poreikių moksleiviais kaustė baimė – baimė pakenkti jų ugdymui ir socializacijai. Nepritaikyta aplinka specialiųjų poreikių vaikams kelia nepasitikėjimą integruotu mokymu. Jos nuomone, kai kurie mokytojai nesuinteresuoti kelti kvalifikacijos ir mokytis dirbti su specialiųjų poreikių mokiniais, turi per mažai atsakomybės ugdant vaikus, turinčius specialiųjų poreikių. Išryškėjo tendencija, esant mokinio krepšelio apmokėjimo sistemai, specialiųjų poreikių vaikus laikyti klasėse tik dėl mokinių skaičiaus klasėje ir didesnio finansavimo, neskiriant ypatingo dėmesio šių mokinių ugdymui.

Radviliškio pedagoginės psichologinės tarnybos vadovas mano, kad švietimo tinklo pertvarka pozityviai atsiliepė specialiojo ugdymo sistemai, nes specialiųjų poreikių vaikai buvo pradėti ugdyti ne tik specialiose mokyklose, specialiojo ugdymo centruose, bet ir dalinės ar visiškos integracijos būdu bendrojo lavinimo mokyklų bendrosiose klasėse, specialiosiose arba lavinamosiose klasėse. Keitėsi ugdymo aplinka ir tai lėmė kitokias sąveikas tarp specialiųjų poreikių vaikų ir pedagogų. Atsirado naujas mąstymo būdas. Pradėtas įgyvendinti inkliuzinis ugdymas, aukštesnis integracijos laipsnis.

Tačiau Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centro direktoriaus pavaduotoja mano, kad kaip ir kiekviena reforma skaudžiausiai paliečia silpniausias visuomenės grandis, taip ir švietimo tinklo pertvarka vienaip ar kitaip skaudžiausiai palietė specialiųjų poreikių asmenų ugdymą. Ekonominė valstybės situacija iššaukė ir tam tikrus padarinius švietimo sistemoje. Dar nėra tobulai subalansuotas specialiųjų poreikių mokinio krepšelis, ne visada steigėjai ar mokyklų vadovai tinkamai skirsto minėto krepšelio lėšas, ne visos ugdymo įstaigos ieško galimybių turėti mokyklose pagalbos specialistus. Reikėtų daugiau dėmesio skirti ne tik specialiųjų poreikių mokinių akademinį žinių gilinimui, bet stengtis sudaryti palankesnes sąlygas (kad ir po pagrindinės mokyklos baigimo) ugdyti socialinius gyvenimo įgūdžius, gilinti savo gebėjimus technologinio ugdymo srityje.

Valstybės galimybės finansuoti bei aprūpinti specialiųjų poreikių asmenis reikiamomis specialiosiomis mokymo priemonėmis ugdymui ir reabilitacijai, kompensacine technika

Kokios valstybės galimybės yra finansuoti bei aprūpinti specialiųjų poreikių asmenis reikiamomis specialiosiomis mokymo priemonėmis ugdymui ir reabilitacijai, kompensacine technika?

Radviliškio rajono Šeduvos gimnazijos direktoriaus pavaduotoja ugdymui teigia, kad sudėtinga vienu metu užtikrinti įvairių paslaugų prieinamumą, lygių galimybių užtikrinimą ir finansinio aprūpinimo dermę. Tačiau demokratėjant visuomenei atsiranda supratingumas, kad specialiųjų poreikių asmenų poreikių tenkinimui būtina skirti didesnę finansinę paramą.

Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centro direktoriaus pavaduotoja teigia, kad iš specialiųjų poreikių mokiniui skiriamų krepšelio lėšų mokykla gali pirkti specialiąsias mokymo priemones, pritaikytas vadovėlius ar kitas ugdymui skirtas techninės pagalbos priemones. Kadangi šios priemonės dažniausiai būna brangios, ne visi specialiųjų poreikių mokiniai turi tiek priemonių, kiek jiems reikėtų. Trūksta mokinių aprūpinimo kompensacine technika mokyklose mechanizmo ir sistemos, kuri apimtų visas grandis (institucijų, kurios turėtų kompetencijas ne tik parinkti kompensacinę techniką, bet ir atliktų jų priežiūrą ir t.t.).

Šiaulių universiteto Socialinės gerovės ir negalės fakulteto prodekano teigimu galimybės yra didelės. Nesame negyvenamoje saloje ir nesame pirmykštė bendruomenė: sukurta gausybė technologijų, priemonių negalių kompensavimui, tik reikia atsakingų ir suinteresuotų asmenų noro, dėmesio, prioriteto nors trumpam (pvz. 5-7 metų išsamios programos). Tuomet atgaivinta sistema pati kurs ir tobulinsis iš vidaus. Be abejonės ne paskutinėje vietoje ir specialiojo personalo kompetencijų tobulinimas (ypač technologinių, kompiuterinių, metodologinių ir t.t.). Nepakankamas savęs tobulinimas - taip pat nemažas stabdis neįgaliųjų pilnavertei integracijai. Priemonių gali ir pakakti, bet reikia įgūdžių jomis naudotis.

Šiuo metu yra įgyvendinamas aprūpinimo specialiosiomis mokymo priemonėmis modelis Lietuvoje. Valstybė iš mokinio krepšelio finansuoja specialiųjų mokymo priemonių įsigijimą. Tokiu būdu visos ugdymo įstaigos pagal galimybes yra aprūpinamos reikiamomis specialiosiomis mokymo priemonėmis. Tik Radviliškio pedagoginės psichologinės tarnybos vadovo manymu mokykloms trūksta informacijos, užsisakant tikrai kokybiškas specialiąsias mokymo priemones. Taip pat jo nuomone pedagogams dar gana dažnai trūksta įgūdžių ir kompetencijų, kūrybiškumo parenkant tinkamas priemones ir jas efektyviai naudojant ugdymo procese.

Šeduvos gimnazijos specialiosios pedagogės nuomone Valstybė turėtų stengtis, kad neįgalieji būtų aprūpinti kompensacine technika, gautų asmeninę pagalbą. Taip pat turėtų remti kompensacinės technikos tobulinimą, gamybą, skirstymą, aptarnavimą ir žinių apie ją sklaidimą. Svarbu skatinti nesudėtingų ir nebrangių priemonių gamybą, kuo plačiau naudoti vietines medžiagas ir vietinius pramonės įrengimus. Neįgalieji patys galėtų dalyvauti šių priemonių gamyboje. Valstybė privalo pasirūpinti, kad visiems neįgaliems žmonėms, kuriems reikia kompensacinės technikos, ji būtų prieinama, įskaitant ir jos kainą. Kompensacinė technika turėtų būti duodama nemokamai arba parduodama tokia kaina, kad neįgalieji ar jų šeimos pajėgtų tą techniką įsigyti. Ugdymo įstaigų pedagogai dalyvauja projektinėje veikloje, kurią finansavus, įsigyjama reikiamų ugdymo priemonių, tačiau galėtų būti daugiau organizacijų, fondų, kurie finansuotų ir skatintų dalyvavimą įsigyjant reikiamas ugdymo priemones.

Specialiųjų poreikių asmenų socializacija, jiems baigus ugdymosi įstaigas

Kaip Lietuvoje vyksta specialiųjų poreikių asmenų socializacijos procesas, kai jie baigia ugdymosi įstaigas? Ar jie yra priimami mūsų visuomenėje, ir kaip jūsų manymu jie jaučiasi patys?

Lietuvoje neįgaliųjų teises ir laisves reglamentuoja įstatymų paketas, tačiau tai dar nesuteikia neįgaliesiems lengvatų darbo rinkoje. Dėl sveikatos ir funkcinės būklės visiškai ar iš dalies netekęs darbingumo žmogus neturi lygių galimybių dalyvauti darbo procese, tikėtis vienodų pajamų su kitais visuomenės nariais ir konkuruoti darbo rinkoje.

Šeduvos gimnazijos specialioji pedagogė mano, kad sukurta teisinė bazė padėjo spręsti opiausias žmonių su negalia problemas, tačiau dėl objektyvių ir subjektyvių priežasčių (ekonominių priežasčių, žinių ir patirties stokos) ne visi darbdaviai žino ar taiko darbinuose santykiuose priimtų įstatymų nuostatas. Šiuo metu daug kalbama apie tai, kad neįgalus žmogus grįžtų į darbo rinką ir pats pagerintų savo gyvenimą, tačiau realių žingsnių, kad šis procesas būtų sėkmingas pasigendama.

Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centro direktoriaus pavaduotoja taip pat teigia, kad specialiųjų poreikių asmenų socializacijos procesas, deja, nevyksta taip, kaip norėtųsi. Tik nedidelė dalis minimų asmenų gali įsidarbinti, tęsti mokymąsi aukštojoje mokykloje, sėkmingai siekti karjeros.

Šiaulių universiteto Socialinės gerovės ir negalės fakulteto prodekano sako, kad procesas nesustabdomai vyksta. Kartais stichiškai, kartais šiek tiek organizuočiau entuziastų dėka. Švietimo

(ugdymo) sistema be abejonės lieka viena geriausiai pasirengusių neįgaliųjų poreikių tenkinimui. Šiek tiek prasčiau – profesinio rengimo sistema, o visų prasčiausiai – darbo rinka, verslas ir pan. Teisininkai savo darbą atlieka gerai (įstatymai sukurti), vertėjai gerai išverčia tarptautinius teisės aktus, bet nėra kontrolės mechanizmų (gal net finansinių bausmių sistemos) integracijai kontroliuoti, socialiniam teisingumui vykdyti. Pavyzdys: įmonėje dirba 10 darbuotojų,- 11-tas privalo būti neįgalusis, neįdarbinai – mokėk 100Lt per mėn. į rėmimo fondą (tik ne prie darbo biržos!) Per metus nemaža suma. O fondas remtų norinčius įsidarbinti – darbo vietos sukūrimui, adaptavimui, išlaikymui ir pan. Šiuo metu Lietuvos Darbo Birža kažką panašaus vykdo visiškai iškreiptai ir tai neveikia ar veikia nesklandžiai. Įstatymai tuo klausimu irgi berods buvo sukurti. Tik ar kas jų laikosi? Apie pačius neįgaliuosius sunku kalbėt – jų kailyje nesinori atsidurt. Jie patys tampa vis iniciatyvesni – tai gerai, taip ir sujudės. Jei patys neįgalieji nesivienys kovot dėl savo teisių – reikalai judės lėtai.

Radviliškio pedagoginės psichologinės tarnybos vadovo teigimu, tradiciškai daug dėmesio Lietuvoje teikiama specialiųjų poreikių asmenų akademinių žinių įgijimui, tačiau per menkas dėmesys jų darbiniams, praktiniams įgūdžiams lavinti. Dėl nepakankamo finansavimo mokyklų materialinė bazė neatitinka rinkos keliamų reikalavimų. Mokiniai, kurie moksi integruotoje aplinkoje, nesulaukia reikiamos pagalbos ir paramos. Bendrojo lavinimo mokykloje papildomam ugdymui ir profesiniam konsultavimui dažniausiai neskiriamas reikiamas dėmesys, todėl baigus mokyklą, specialiųjų poreikių jaunuoliams sudėtinga pasirinkti mokytis darbininkiškos profesijas. Specialiųjų poreikių asmenų socializacijos procesas, kai jie baigia ugdymo įstaigas, yra siejamas su nepakankama profesine adaptacija ir viskas paliekama spręsti asmeninei pačių jaunuolių ir jų šeimų iniciatyvai. Tada susiduriame su menka žmogaus saviverte, jaunuoliai tampa pažeidžiamiausia visuomenės dalimi. Radviliškio rajono Šeduvos gimnazijos direktoriaus pavaduotoja ugdymui teigia, kad asmens socializacija priklauso nuo jo paties gebėjimo įsitvirtinti visuomenėje, nes sukurta infrastruktūra turėtų tenkinti jų poreikius. Didesnė problema yra proto negalią turintys asmenys. Turėtų atsirasti daugiau socializacijos centrų protinę negalią, turintiems asmenims, taip pat įgaliems senstantiems asmenims. Jos manymu, čia turėtų iniciatyvą rodyti privatus sektorius.

Vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų, besirūpinančių specialiųjų poreikių asmenimis veikla ir jos koordinavimas

Ar Lietuvoje Jūsų manymu užtenka vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų, besirūpinančių specialiųjų poreikių asmenimis.? Ar ši veikla Lietuvoje yra koordinuojama?

Šeduvos gimnazijos direktoriaus pavaduotoja ugdymui mano, kad įvairių organizacijų, besirūpinančių neįgaliaisiais Lietuvoje yra tiek, koks yra jų poreikis. Jų atsiradimą ar išnykimą sąlygoja pačių neįgaliųjų poreikis dalyvauti įvairioje veikloje, tenkinant savo specialiuosius poreikius, pvz. dalyvavimas meninėje, sportinėje, politinėje veikloje.

Šiaulių universiteto Socialinės gerovės ir negalės fakulteto prodekano sako, kad organizacijų yra tikrai nemažai – ir kiekviena už save... dar ir pakonkuruoja tarpusavy dėl gardesnio finansinio kąsnelio. Tai nėra gerai, bet kažin, ar taip lengva vienytis... Finansų nuo to nepadaugės. O vien gerų norų, be pinigų – per maža. Specialiųjų poreikių tenkinimo sistema – brangi! Tačiau,- kuo kultūringesnė visuomenė, tuo daugiau dėmesio sulaukia neįgalieji. Sutrikusio intelekto žmonių globos bendrija „Viltis“ ir jos koordinuojama sistema, manau, pakankamai organizuota ir dirba efektyviai ir naudingai tiek atstovaudama neįgaliųjų interesus, tiek koordinuodama finansinę pagalbą. O juk viskas prasidėjo nuo 1-2 žmonių (pvz. gerb. D. Migaliovos aktyvios pozicijos). Radviliškio pedagoginės psichologinės tarnybos vadovas taip pat teigia, kad tiek vyriausybinių, tiek nevyriausybinių organizacijų pakanka, tačiau ši veikla menkai koordinuojama. Kiekviena nevyriausybinių organizacijos veikla savita ir turi sau naudingesnę ir priimtinesnę teisybę. Vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijos, deja šiandien dar tarpusavyje nesusikalba.

Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centro direktoriaus pavaduotojos nuomone nevyriausybinių organizacijų, besirūpinančių specialiųjų poreikių asmenimis, Lietuvoje yra nemažai, deja ne visada jų veikos vyksta sklandžiai. Pagrindinė problema yra ta, kad daug nevyriausybinių organizacijų, kuriasi tam tikros negalės pagrindu, o koordinavimo valstybės mastu, platesnio, visybiškesnio problemų matymo trūksta.

Šeduvos gimnazijos specialioji pedagogė irgi teigia, kad Lietuvoje organizacijų besirūpinančių specialiųjų poreikių asmenimis yra pakankamai. Šių organizacijų tikslas - mažinti žmonių su negalia socialinę atskirtį ir siekti neįgaliųjų integracijos į visuomenę. Veikiančios organizacijos gina žmonių su negalia teises, laisves, kitus interesus, įgyvendina prevencines programas, teikia pasiūlymus valstybės institucijoms, organizuoja ir teikia socialinės reabilitacijos paslaugas neįgaliesiems. Ši veikla Lietuvoje yra koordinuojama, tačiau kiekviena organizacija vysto daugiau savo apibrėžtą

veiklą, per mažai skleidžia informacijos visuomenei apie savo vykdomas veiklas, projektus, pasiektus rezultatus. Galbūt šių organizacijų finansavimas nėra iki galo apspręstas, gaunamos lėšos nėra pakankamos.

Ekspertų nuomonė apie projekto „Mokykla visiems“ įgyvendinimo rezultatus ir jų poveikį specialiojo ugdymo situacijai Lietuvoje

Kaip jūs manote, ar projekto „Mokykla visiems“ įgyvendinimo rezultatai pagerino specialiojo ugdymo situaciją Lietuvoje?

Mamos auginančios neįgalų jaunuolių nuomonė: „Socializacija vyksta kasdieniame gyvenime, vaikui einant į darželį, vėliau į mokyklą. Bendravimas – tai natūralus procesas, panašus į kvėpavimą. Kitų žmonių mums reikia kaip oro. Neturėdami šalia žmogaus, su kuriuo galėtume pasidalyti išgyvenimais, pasijuntame tarsi įkalinti savyje, vieniši ir nereikalingi. Kita vertus, kai turime keistų minčių, neskubame jomis dalytis. Kai atrodo keistai, turime fizinių trūkumų, ilgai svarstome, kur galėtume nueiti, kad mūsų netrikdytų įkyrūs žvilgsniai. Kai suvokiame realybę kitaip, visa tai už mus turi išgyventi mūsų artimieji. Jie mus myli, jie nori, kad kiti jeigu ir nepamiltų, tai bent priimtų mus į savo tarpą“.

Šeduvos gimnazijos specialioji pedagogė įsitikinusi, kad projekto „Mokykla visiems“ įgyvendinimo rezultatai pagerino specialiojo ugdymo situaciją Lietuvoje. Demokratėjant visuomenei, neįgalus žmogus daugelyje gyvenimo sričių gali rinktis. Pagal šį modelį ugdomi ir žymios, bei labai žymios negalios vaikai, ugdymo įstaigoje sudaromos sąlygos, atitinkančios specialiuosius vaikų poreikius. Iš pedagogų labiausiai integruoto ugdymo idėjai pritaria pradinių klasių mokytojai, tėvai pozityviai vertina integruoto ugdymo idėją, jie išvelgia tikrai jo privalumus ir neįvardija problemų. Tačiau kyla ir sunkumų, kuriuos pedagogai sprendžia, ypač daug sunkumų mokytojams kyla integruotai ugdant sutrikusio intelekto, emocijų ir elgesio sutrikimų turinčius vaikus. Trūksta mokytojų padėjėjų, kurie padėtų neįgaliesiems vaikams pamokos metu. Kaip ir bet kuriam vaikui, neįgaliems vaikams reikalingas pedagogų ir bendraamžių įvertinimas, tačiau jie nepageidauja išsiskirti iš savo bendraklasių gaudami kitokias užduotis, papildomą pagalbą. Neįgalus vaikas visuomet jaučiasi geriau, kai jį supanti aplinka neverčia rungtyniauti, lyginti ir lygiuotis, o jo savijauta tuo komfortablesnė, kuo sudaromos geresnės sąlygos jo asmenybės sklaidai. Jei vaikas gerai jaučiasi ugdymo įstaigoje, nesvarbu ar jis ugdomas visiškos ar dalinės integracijos būdu, tuomet projekto „Mokykla visiems“ idėja pasiteisino. Šeduvos gimnazijos direktoriaus pavaduotojos

ugdymui nuomone vienareikšmiškai įvertinti projekto naudą yra sudėtinga. Projektą ji supranta kaip procesą, o ne kaip baigtinį rezultatą. Vykdytas projektas manau labiausiai pagerino situaciją Šiaulių ir Panevėžio apskrityse. Projekte dalyvavusios mokyklos skleidė patirtį, pačios stengėsi įgyvendinti idėjas perimtas užsienio stažuotiųjų metu. Manau, kad būtų tikslinga projekto dešimtmečio proga organizuoti diskusiją apie projekto įgyvendinimą, tolimesnes perspektyvas.

Radviliškio pedagoginės psichologinės tarnybos vadovas taip pat teigia, kad tai atviras procesas, turintis ir teigiamų ir neigiamų dalykų. Projekto „Mokykla visiems“ įgyvendinimas palietė visus proceso dalyvius: specialiųjų ugdymosi poreikių vaikus, jų tėvus, mokytojus, kitus vaikus, kitų vaikų tėvus, visuomenę. Manau įgyvendinimo rezultatai pagerino proceso dalyvių gyvenimo kokybę. Sutelkė dėmesį į bendradarbiavimo procesą, o ne į „vaiką su negale“. Suteikė galimybę peržiūrėti tėvų ir specialistų santykius. Leido geriau panaudoti specialiuosius resursus ir pereiti nuo darbo prie socialinių ryšių tinklo kūrimo.

Šiaulių universiteto Socialinės gerovės ir negalės fakulteto prodekano nuomone, projektas tik vienas pavyzdžių. Sunku pasakyti, ar vien projektas įgalino atsiverti bendrąjį lavinimą VISIEMS. Įgalino laikas, gerėjanti specialistų kvalifikacija, informatyvumas (lankantys išsivysčiusiose šalyse) ir pan. Padėjo daugybė projektų ta tema. Bet – kas po bendrojo lavinimo?! Nemaža dalis neįgaliųjų nepretenduoja į universitetus ar kolegijas... o koks bendrajame lavinime profesinis orientavimas? Niekinis. Koks bendrajame lavinime technologinis rengimas – buitinis. SUP vaikai ir jaunuoliai, jau nekalbant apie neįgaliuosius – pražūva bendrajame ugdyme. Metų sulaukia ir į gatvę. Nebūtinai, aišku – jei yra kam rūpintis – gal kas pavežėja į LRPRC (jau neblogai!), o gal į Valakupių reabilitacinį centrą ir pan. Buvo mėginta po „Mokyklos visiems“ daryti projekto tęsinį „Perėjimas“ – tai perėjimas iš bendrojo į profesinį rengimą. Su maža grupele pavyko, bet toliau neišsiplėtė kažkodėl. Gal per brangu, gal projektas baigėsi...

Specialiosios pedagogikos ir psichologijos centro direktoriaus pavaduotoja sako, kad kiekvienas projektas, kiekviena prevencinė programa, orientuota į specialiųjų poreikių asmenų ugdymą, pagalba jiems teikiama, socializaciją ir kt. yra naudinga ir sveikintina. Projekto „Mokykla visiems“ metu nemaža dalis Lietuvos mokytojų, pagalba specialistų, švietimo administracijos darbuotojų turėjo puikią galimybę patobulinti savo kompetencijas specialiųjų poreikių vaikų ugdymo srityje. Galimybė projekto dalyviams lankytis Danijos, Švedijos švietimo įstaigose, bendrauti su mokytojais, švietimo organizatoriais leido ne tik įvertinti Lietuvos specialiųjų poreikių mokinių ugdymo patirtis, bet ir pasimokyti iš užsienio kolegų tolerantiško, žiniomis pagrįsto požiūrio į bet kurį mokinį, kaip į asmenybę bei diegti inovatyvias ugdymo tradicijas Lietuvos mokyklose.

IŠVADOS

1. Pažangi užsienio organizacijų patirtis atskleidžia teigiamus ir neigiamus strateginio valdymo, subalansuotos plėtros aspektus. Pasirinktas optimalus strateginio valdymo modelis, leidžia didinti organizacijos visų veiklos sričių darnų išsivystymą. Tik tinkamai pasirinktas organizacijos strateginio valdymo modelis užtikrina dinamišką organizacijos vystymąsi ir konkurencingos pozicijos išlaikymą, leisdamas sumažinti netinkamų sprendimų ir veiksmų skaičių.
2. Remiantis užsienio šalių ir Lietuvos mokslininkų teiginiais, vadovai turi vaidinti svarbiausią vaidmenį nustatant ilgalaikius tikslus ir patys rimtai žiūrėti į ilgalaikes strategijas. Jie turi užtikrinti, kad visi organizacijoje dirbantys žmonės turėtų bendrą krypties jausmą, kad ilgalaikiai tikslai būtų nustatyti, peržiūrėti ir kad atitinktų pasirinktą strategiją.
3. Ieškant nefinansinių veiklos matavimo priemonių, 1992 m. R. Kaplan ir E. Norton pristatė Subalansuotų rodiklių sistemą, kurioje į visumą buvo sujungti tradiciniai finansiniai veiklos matai ir nefinansinės matavimo priemonės: klientų pasitenkinimas, vidaus procesai, inovacijos ir tobulėjimas. Ši sistema tapo veiksmingiausiu strateginio valdymo modeliu.
4. Išanalizavus Radviliškio rajono savivaldybės 2007- 2009 metų veiklos ataskaitas, specialiojo ugdymo situaciją Radviliškio rajone ir Šeduvos gimnazijoje, galima teigti, kad specialiųjų poreikių mokinių skaičius rajone per šiuos metus išliko stabilus. Užtikrinant specialiųjų poreikių tenkinimą, mokiniams yra teikiamos būtinosios ugdymo ir lavinimo paslaugos, atsižvelgiant į jų amžiaus tarpsnį. Radviliškio rajone yra sukurta ir sėkmingai funkcionuoja specialiųjų ugdymosi poreikių tenkinimo sistema vaikams nuo ankstyvojo ikimokyklinio amžiaus iki profesijos įsigijimo. Su mokiniais dirbantys specialistai turi įgiję tinkamą išsilavinimą, reikiamas kompetencijas.
5. Atlikus dokumentų analizę galima teigti, kad Lietuvos Respublikos įstatyminė bazė, užtikrina asmenų specialiųjų poreikių tenkinimą. Lietuvos Respublikos įstatymai leidžia įgyvendinti lygių galimybių principą, užtikrinant asmens specialiųjų poreikių tenkinimą, tačiau ne visada realiai tai vyksta. Lietuvos įstatymai įpareigoja bendrojo lavinimo mokyklas būti atviromis specialiųjų poreikių mokiniams, reglamentuotas pagalbos teikimo mechanizmas, įteisinta galimybė mokytis pagal jiems pritaikytas programas, tačiau ne visos ugdymo įstaigos geranoriškai įgyvendina teises nuostatas ir atsižvelgia į specialiųjų poreikių mokinio ir jo tėvų interesus. Ne visada tinkamai yra panaudojamos ir specialiųjų poreikių mokinio krepšelio lėšos, specialiųjų poreikių mokiniai negauna kokybiškų ir jiems būtinų ugdymo ir reabilitacijos paslaugų.

4. Ekspertų teigimu, švietimo tinklo pertvarka specialiojo ugdymo sistemai Lietuvoje atsiliepė pozityviai, nes specialiųjų poreikių vaikai buvo pradėti ugdyti ne tik specialiosiose mokyklose, specialiojo ugdymo centruose, bet ir dalinės ar visiškos integracijos būdu buvo pradėti ugdyti bendrojo lavinimo mokyklų bendrosiose klasėse, specialiosiose arba lavinamosiose klasėse. Plečiant ir įvairinant specialiojo ugdymo paslaugas, keitėsi ugdymo aplinka ir tai lėmė kitokias sąveikas tarp specialiųjų poreikių vaikų ir pedagogų, tarp pedagogų ir tėvų. Buvo formuojamas naujas požiūris į neįgalius asmenis, atsirado naujas mąstymo būdas.
5. Valstybės galimybės finansuoti bei aprūpinti specialiųjų poreikių asmenis reikiamomis specialiosiomis mokymo priemonėmis ugdymui ir reabilitacijai, kompensacine technika yra gana didelės. Iš specialiųjų poreikių mokiniui skiriamų mokinio krepšelio lėšų, mokykla gali pirkti specialiąsias mokymo priemones, pritaikytus vadovėlius ar kitas ugdymui skirtas techninės pagalbos priemones. Kadangi šios priemonės dažniausiai būna brangios, ne visi specialiųjų poreikių mokiniai turi tiek priemonių, kiek jiems reikėtų. Trūksta mokinių aprūpinimo kompensacine technika mokyklose mechanizmo ir sistemos, kuri apimtų visas grandis.
6. Ekspertų nuomonė apie projekto „Mokykla visiems“ įgyvendinimo rezultatus ir jų poveikį specialiojo ugdymo situacijai Lietuvoje: kiekvienas projektas, kiekviena prevencinė programa, orientuota į specialiųjų poreikių asmenų ugdymą, pagalbos jiems teikimą, socializaciją ir kt. yra naudinga ir sveikintina. Projekto „Mokykla visiems“ metu nemaža dalis Lietuvos mokytojų, pagalbos specialistų, švietimo administracijos darbuotojų turėjo puikią galimybę patobulinti savo kompetencijas specialiųjų poreikių vaikų ugdymo srityje.
7. Išanalizavus apklausos metu gautus duomenis, Šeduvos gimnazijos bendruomenės tėvai ir pedagogai išskyrė šiuos geriausius vystymo prioritetus:
 - *parengti specialistai* – gimnazijoje dirbantys pedagogai kvalifikuoti, turintys pakankamai ugdymo procesui reikalingų įgūdžių bei gebantys nuolat plėtoti savo individualius pedagoginius potencialus;
 - *pozityvus komandos darbas* – gimnazijoje pedagogai dirba gerai, komandinio darbo resursai naudojami efektyviai, vykdomi ugdomojo proceso susirinkimai, projektai bei kita veikla pasiekia puikių rezultatų, ugdomojo proceso darbo metodai parenkami kvalifikuotai bei tarpusavio santykiai komandose pozityvūs.
 - *pridedamosios vertės sistemos* – ugdymo proceso sistemos ir atliekamos procedūros yra tiksliai numatytos, neužgožiančios iniciatyvumo ir lankstumo bei informacinių technologijų privalumai naudojami tikslams pasiekti.

Mokinių pastebėjimais geriausiai išvystytos Šeduvos gimnazijos sritys yra: *pozityvus komandos darbas, pridedamosios vertės sistemos*. Mokinių teigimu, gimnazijoje dirbantys pedagogai draugiški, atviri, pozityvūs, suderintų požiūrių ir santykių, padedantys ir pasitikintys vieni kitais bei siekantys gerų ugdymo rezultatų.

8. Tobulintiniais vystymo prioritetais mokytojai, tėvai ir mokiniai įvardijo: *dinamišką vadovavimą ir viziją, vertybes ir siekius*. Mokinių, mokytojų ir tėvų nuomone, prioritetinga Šeduvos gimnazijos vystymo sritis turėtų būti Vizija, vertybės ir siekiai. Nuomonių sutapimas šiuo klausimu, įrodo, kad ši sritis turi būti prioritetinga gimnazijos vystymo sritimi. Siekiant tapti šiuolaikiška, modernia „Mokykla visiems“ ir sėkmingai įgyvendinti paslaugų plėtros programas, labai svarbu turėti aiškią viziją ir ją įgyvendinti. O šio tikslo įgyvendinimui yra būtinas dinamiškas vadovavimas.
9. Tyrimo rezultatai patvirtino mokslinę hipotezę: vertinant Šeduvos gimnazijos strateginę veiklos valdymą pagal subalansuotą rodiklių sistemą, galima išskirti geriausius rezultatus – aukštą darbuotojų kvalifikaciją ir gerus komandinio darbo pasiekimus, bei tobulintinas veiklos sritis – strateginį planavimą, vertybių sistemos formavimą. Šeduvos gimnazijos specialiojo ugdymo paslaugų plėtrai sudarytas strateginis žemėlapis grindžia gimnazijos veiklos perspektyvas efektyvumo didinimo ir pajamų augimo strategijomis.

REKOMENDACIJOS

Tyrimo rezultatai Radviliškio rajono Šeduvos gimnazijos administracijai ir bendruomenei pagrindė šias rekomendacijas:

1. Tobulinti gimnazijos aiškios vizijos, vertybių ir siekių sistemą:

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti šias veiklas:

- stiprinti kiekvieno Šeduvos gimnazijos bendruomenės, kaip organizacijos, teikiančios šiuolaikiškas ugdymo paslaugas įvairių poreikių mokiniams, nario viziją, vertybes, siekius;
- vadovų veiklą glaudžiau susieti su bendraisiais tikslais;
- siekti, kad visi bendruomenės nariai suprastų ne tik organizacijos būtinąją misiją, bet ir siektų jos plėtros;
- tobulinti organizacijos vystymo tisklus, vedančius gimnaziją link šiuolaikiškos „Mokyklos visiems“ siekiamybės.
- skatinti gimnazijos darbuotojų lojalumą organizacijai;

2. Didinti vadovavimo dinamiškumą:

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti šias veiklas:

- gimnazijos vykdomą ugdymo ir paslaugų plėtros politiką nukreipti į potencialius gimnazijos bendruomenės narius;
- vystyti glaudesnius santykius su ugdytiniais, ugdyti jų pasitikėjimą;
- gerinti ugdymo (si) kokybę;
- vykdyti sistemingą, nuoseklią esamų ugdymo programų analizę;
- nuolat rūpintis gimnazijos žmogiškaisiais, finansiniais ir baziniais ištekliais;

3. Kurti ir įgyvendinti struktūras, suteikiančias galimybių:

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti šias veiklas:

- tobulinti ir išlaikyti patrauklias darbo sąlygas: didinti darbuotojų darbo užmokestį, sudaryti jiems sąlygas nuolat tobulėti;
- tobulinti darbuotojų motyvacinę sistemą;
- tobulinti bibliotekos, kaip informacijos centro įvaizdį;
- didinti informacijos sklaidą apie vykdomas programas, teikiamas paslaugas; organizuoti atvirų durų dienas socialiniams partneriams, potencialiems klientams.
- atnaujinti informacines ir technologines priemones, leidžiančias užtikrinti paslaugų plėtrą;
- organizuoti pažintinius susitikimus su kitų tokio pobūdžio mokyklų atstovais

4. Tinkamų kompetencijų įgijimo skatinimas:

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti šias veiklas:

- išanalizuoti kvalifikacijos kėlimo poreikį gimnazijoje;
- sudaryti gimnazijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo programą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: MRU.
2. Appleby, R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
3. Auruškevičienė, V., Valainytė, I. Požiūrio į organizacijos strategiją kaita vadybos mokslo raidos kontekste // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 9, 1999. 139-149 p.
4. Atstovavimo sutrikusios raidos žmonių teisėms pagrindai. (2003), Vilnius: Lietuvos sutrikusio intelekto žmonių globos bendrija "Viltis".
5. Baranauskienė I.(2001) Neįgalaus jaunimo profesinės perspektyvos kvalifikuotoje Europoje.
6. Darbinis ir profesinis neįgaliųjų rengimas: turinio kaita.// Red. prof. habil. dr. Vytautas Karvelis, Sudarytojai - Baranauskienė I., Elijošius E. Šiauliai: Šiaurės Lietuvos leidykla.
7. Baranauskienė I., Ruškus J. (2004) Neįgaliųjų dalyvavimas darbo rinkoje: profesinio rengimo ir profesinės adaptacijos sąveika. – Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla,.
8. Barkauskaitė, M., Grincevičienė, V. (2001) Specialiųjų poreikių vaikų ugdymas.– Vilnius: VPU.
9. Bennett, B., Rolheiser-Bennett, C., Stevahn, L. (2000), Mokymasis bendradarbiaujant: kur jausmai ir protas susitinka. Vilnius: Garnelis
10. Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, London.
11. Česynienė R., Diskienė D., Kulvinskienė V., Marčinskas A., Tamaševičius V. (2002) Įmonių vadybos orientacijos. Mokomoji knyga. – Vilnius, VU leidykla.
12. Hallahan D. P., Kauffman J. M. (2003) Ypatingieji mokiniai/Specialiojo ugdymo įvadas.- Alma litera.
13. Harrison J.S. (2003). *Strategic Management of Resources and Relationships*. USA: Copyright.
14. Филипов Ю.В., Авдеева Т.Т. (2000) Основы развития местного хозяйства. – Москва: Дело
15. Fidler, B. (2006). Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vilnius „Žara“
16. Galkienė A. (2001) Keli integruoto ugdymo aspektai: metodinių straipsnių rinkinys. Šiauliai: ŠU leidykla.
17. Galkienė A. (2003) Pedagoginė sąveika integruoto ugdymo sąlygomis. – Šiauliai: ŠU leidykla,
18. Gradeckienė S., Šumskas L. (2002) Neįgalių ir specialiųjų poreikių vaikų integracija į bendrojo lavinimo mokyklų bendruomenes. Mokomoji knyga. Kaunas.
19. Gradeckienė S. Lietuvos neįgalių vaikų ir jų šeimų gyvenimo kokybė. Daktaro disertacijos santrauka, Kauno medicinos universitetas, 2000.
20. Įmonės strategijos valdymas pagal Balanced Scorecard sistemą (2008). Person Premier.
21. James A.F. Stoner J.A.F., Freeman E. R., Gilbert Jr., Daniel R. (2000). *Vadyba*. Vilnius.
22. Janeliūnas T., Kasčiūnas L., Prognozavimo metodų taikymas politikos moksluose. [žiūrėta 2009-03-15]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/47/str3-43.pdf>
23. Johnson, G., Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall.
24. Jucevičius, R. (1998) Strateginis organizacijų vystymas. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
25. Jūs ne vieni / Šeimoms, auginančioms specialiųjų poreikių vaikus (sud. G. Kasparavičienė, R. Sabaliauskienė). – Vilnius: Garnelis, 2002.
26. Karvelis V. (2001) Darbinis ir profesinis neįgaliųjų rengimas: turinio kaita, „Šiaurės Lietuva“.
27. Karvelis V. (2001) Neįgalių vaikų psichologinės pedagoginės sąlygos šeimoje, ŠU leidykla.
28. Kennerly, M., Neely, A. (2005). Performance management: Balanced scorecard. *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (12), p. 151-163.
29. Kvedaravičius J. , Čepinskis, J., Smilga, E., ir kt. (2001). Organizacijos vystymosi vadyba. Kaunas: VOK.
30. Levicki C. (2003). *The interactive strategy work out*. London: Prentice Hall.

31. Informacinė apžvalga: Neįgaliųjų ir jų šeimos narių teisės ir socialinės garantijos. – Vilnius: Lietuvos sutrikusio intelekto žmonių globos bendrija „Viltis“, 2003.
32. Mintzberg, H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998). Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall
33. Negalės etiketas: bendravimas su žmonėmis, turinčiais negalę (2004) / mokymo vadovėlis: parengė Muceniekas.G., Vėliuvienė V. – Vilnius: „Baltic Partners for Change Management“.
34. Neįgaliųjų integracija: svarbiausi aspektai ir tendencijos / Socialinis pranešimas. (2002) – Vilnius: Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.
35. Oliver M., Sapey B. (2003) Social Work With Disabled People: 2nd ed.- Macmillan. Cituota Pivorienės J. Integracijos modeliai: nuo medicininės reabilitacijos ir finansinės kompetensacijos prie visuminio požiūrio į neįgalumą// Vyrauto Didžiojo universitetas.
36. Saloner, G., Shepard A., Podolny, J. (2001). Strategic management N. Y.:John Wiley & Sons INC.
37. Pedagogų kompetencijų raiška ugdymo procese (2007) Straipsnių rinkinys. Pedagogų profesinės raidos centras.
38. Pedagoginės sistemos tobulinimas (2007). Straipsnių rinkinys. Pedagogų profesinės raidos centras.
39. Pileckienė, D. (2004). Strateginis valdymas. Kaunas.
40. Porter M. E. (1998) The competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press.
41. Radviliškio rajono savivaldybės veiklos ataskaita (2009). Patvirtinta Radviliškio rajono tarybos 2010 m. kovo 26d. sprendimu Nr. TSP-54
42. Radzevičienė L. (2003) Vaikų, turinčių specialiųjų poreikių psichosocialinė raida. Šiauliai.
43. Raipa A. (2003). Strateginis planavimas viešajame administravime. Viešasis administravimas. Monografija.kaunas:Technologija
44. Rupšienė, L. (2007) Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėdos universiteto leidykla. Klaipėda.
45. Ruškus, J. (2002) Negalės fenomenas. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
46. Ruškus J. (2001) Negalės psichosociologija / Mokomoji knyga.– Šiauliai, ŠU.
47. Ruškus J. (1997) Neįgalusis asmuo ir visuomenė. Sąveikos raida ir perspektyva. Šiauliai.
48. Ruškus J. (2000) Specialiojo pedagogo socialinių nuostatų, pedagoginės sąveikos ir mokyklinės socializacijos ryšys. Socialinių mokslų (edukologijos) daktaro disertacija. Šiaulių universitetas
49. Samsonienė L. (2006) Specialiųjų poreikių vaikai ir jų socialinė integracija: mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
50. Socialiniai neįgalumo aspektai: žmogui reikia žmogaus (2003). / Sud. J. Pivorienė. – Kaunas, VDU.
51. Specialiųjų poreikių vaikų integravimas į bendrojo ugdymo įstaigas / Ekonominių tyrimų centras. – Vilnius, 2002.
52. Specialiojo ugdymo pagrindai. (2003) Šiaulių universiteto specialiojo ugdymo centras// Šiauliai.
53. Steman C. (2000) Socialinio darbo su proto negalios vaikais pagrindai / metodinė medžiaga: Nyderlandų socialinio darbo ir gerovės tyrimų institutas. – Vilnius: Socialinių darbuotojų rengimo centras.
54. Stoner J.A.F., Freeman R. E., Gilbert D. ir kt. (2005). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika
55. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005) Vadyba. Kaunas: Technologija,
56. Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. Viešoji politika ir administravimas, 2005 Nr. 12.
57. Sudnickas, T.(2009) Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų tobulinimas [žiūrėta 2009-11-20]. Prieiga per internetą: http://tsudnick.home.mruni.lt/?page_id=16
58. Svaravičius, A. (2008). Kas svarbiau: sukurti strategiją ar ją įgyvendinti? [žiūrėta 2009-02-19]. Prieiga per internetą: http://www.milijardierius.lt/02Straipsniai/Straipsnis_BSC.htm

59. Šiaurės ir Baltijos šalių projektas „Mokykla visiems“. (2003) Straipsnių rinkinys. Sud. R. Labinienė, T. Aidukienė, J. Kvedarienė, R. Kliminskas. Vilnius: Presvika
60. Tamošiūnas, T. (2003) Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra. Šiauliai,
61. Tarptautinių žodžių žodynas . (2005) Vilnius: Alma Litera,
62. Thompson A. A., Strickland A. J. (1990). Strategic management: concepts and cases. Homewood, Boston, Mass: Irvin.
63. Vaicekauskaitė, V. (2007) Švietimo politikos analizės pagrindai. Švietimo ir mokslo ministerija. Vilnius
64. Valenta A. Noriu būti gyvenimo dalininkas. (2003) Etiudai apie neįgaliųjų reabilitaciją ir integraciją. – Vilnius: “Brailio spauda”.
65. Vasiliauskas, A. (2002) *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
66. Zakarevičius, P. (2003). Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės: Monografija. Kaunas: VDU leidykla.
67. Zakarevičius, P. (2002). Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas.

DOKUMENTAI

1. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo nauja redakcija (2003 m. birželio 28 d. Nr. IX-1630), Valstybės žinios 2003, Nr. 63-2853
1. Lietuvos Respublikos specialiojo ugdymo įstatymas (1998 m. gruodžio 15d. Nr. VIII- 969) Valstybės žinios, 1998, Nr. 115-3228
2. Lietuvos Respublikos invalidų socialinės integracijos įstatymas (1998m. spalio 22d. Nr. VIII-904) Valstybės žinios, 1998, Nr.
3. Vaiko teisių konvencija. (2000). Vilnius.
4. Lietuvos Respublikos Vaiko teisių apsaugos pagrindų įstatymas (1996m. Nr. I-1234), Valstybės žinios 1996, Nr.33 - 807
5. Lietuvos Respublikos Vyriausybės Strateginio planavimo metodika (2002 m. Nr. 827), Valstybės žinios 2002,
6. Lietuvos Respublikos Lygių galimybių įstatymas (2003m. Nr.) Valstybės žinios 2003, Nr. 114-5115)
7. Lietuvos Respublikos moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas (2005, Nr.) Valstybės žinios 2005, Nr. 88-3281
8. Specialiosios pedagoginės pagalbos teikimo tvarkos aprašas (2004, Nr. ISAK-838) Valstybės žinios 2004, Nr. 92-3385
9. Specialiųjų poreikių asmenų sutrikimų ir jų laipsnių nustatymo ir specialiųjų poreikių asmenų priskyrimo specialiųjų ugdymosi poreikių grupei tvarka (2002, Nr. 1329/368/98) Valstybės žinios 2002, Nr. 84-3672
10. Asmens specialiųjų ugdymosi poreikių įvertinimo tvarka (2002, Nr. 1221/527/83) Valstybės žinios 2002, Nr. 85-2608.
11. Švietimo įstaigos specialiojo ugdymo komisijos sudarymo ir darbo organizavimo tvarka, (2000, Nr. 1057). Valstybės žinios 2000, Nr. 71-2215.
12. Specialiojo ugdymo skyrimo tvarka (2000, Nr. 1056) Valstybės žinios 2000, Nr. 71-2214.
13. Moksleivių mokymo namuose organizavimo tvarka (2000, Nr. 259/153) Valstybės žinios 2000, Nr. 25-654.
14. Specialiųjų poreikių asmenų priėmimo į specialiojo ugdymo įstaigą tvarka (2000, Nr. 158) Valstybės žinios 2000, Nr. 17-421.

PRIEDAI

PAGRINDINĖS DARBE NAUDOJAMOS SĄVOKOS

Dalinė integracija - specialiųjų poreikių asmenų ugdymo derinimas bendrojo ugdymo įstaigos bendrojoje ir specialiojoje klasėse, grupėse; specialiųjų poreikių asmenų ugdymas bendrojo ugdymo įstaigos specialiojoje klasėje, grupėje; specialiųjų poreikių asmenų ugdymas derinant jų ugdymo procesą specialiojo ugdymo ir bendrojo ugdymo įstaigose. (Lietuvos Respublikos specialiojo ugdymo įstatymas (1998 m. gruodžio 15d. Nr. VIII- 969))

Darnusis vystymasis – ekonomikoje, sociologijoje, aplinkotyroje, politologijoje vartojama sąvoka, apimanti visumą metodų, kuriais siekiama užtikrinti vystymąsi, tenkinantį žmonių gerovę dabartyje nesumažinant žmonių gerovės galimybių ateityje. (Visuotinė Lietuvių enciklopedija. Lietuva. (2007). X t. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras).

Plėtra – tai ėjimas, judėjimas link optimaliausio turimų esamų išteklių ir galimybių panaudojimo. Tai siekis optimaliausiai panaudoti esamus išteklius ir galimybes. Įmonės plėtra – tai ėjimas link optimaliausio įmonės turimų techninių materialinių ir žmogiškųjų išteklių panaudojimo. (Visuotinė Lietuvių enciklopedija. Lietuva. (2007). X t. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras).

Prioritetų eilė – duomenų struktūra, kurioje svarbiausios šios dvi operacijos:

- pridėti tam tikro prioriteto elementą;
- paimti ir pašalinti didžiausio prioriteto elementą. (Visuotinė Lietuvių enciklopedija. Lietuva. (2007). X t. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras).
-

Rodiklis - veiklos rezultatų, kokybės ar kiekybės išraiškos duomuo. (Visuotinė Lietuvių enciklopedija. Lietuva. (2007). X t. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras).

Specialusis ugdymas - specialiųjų poreikių asmenų mokymas, lavinimas bei vertybinių nuostatų formavimas, pripažįstant šių asmenų gebėjimus (Lietuvos Respublikos specialiojo ugdymo įstatymas (1998 m. gruodžio 15d. Nr. VIII- 969))

Specialieji ugdymosi poreikiai - pagalbos ir paslaugų reikmė, atsirandanti dėl to, kad ugdymo ir saviugdos reikalavimai neatitinka specialiųjų poreikių asmens galimybių. (Lietuvos Respublikos specialiojo ugdymo įstatymas (1998 m. gruodžio 15d. Nr. VIII- 969))

Specialiųjų poreikių asmenys - vaikai ir suaugusieji, dėl įgimtų ar įgytų sutrikimų turintys ribotas galimybes dalyvauti ugdymo procese, visuomenės gyvenime. (Lietuvos Respublikos specialiojo ugdymo įstatymas (1998 m. gruodžio 15d. Nr. VIII- 969))

Strategija – veiksmų planas arba schema tikslo įgyvendinimui. (Visuotinė Lietuvių enciklopedija. Lietuva. (2007). X t. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras).

Visiška integracija - specialiųjų poreikių asmenų ugdymas bendrojo ugdymo įstaigos bendrojoje klasėje, grupėje. (Lietuvos Respublikos specialiojo ugdymo įstatymas (1998 m. gruodžio 15d. Nr. VIII- 969))

Organizacijos vystymo prioritetai

Gerbiami respondentai,

Prašome atsakyti į anketoje pateiktus klausimus apie Šeduvos gimnazijos strategijos valdymo ir paslaugų plėtros galimybes ir tobulinimą pagal subalansuotą rodiklių sistemą.

Ši apklausa yra anoniminė, todėl vardo ir pavardės nurodyti nereikia.

Bus skelbiami tik apibendrinti apklausos duomenys.

Mums labai svarbu, kad atsakytumėte nuoširdžiai į VISUS klausimus.

Dėkojame, kad dalyvaujate apklausoje!

Prašytume parašyti apie save

| | | |
|---|-------------------------------|-----------------------------|
| I. Lytis (pažymėkite apskritimą X) | <input type="radio"/> moteris | <input type="radio"/> vyras |
|---|-------------------------------|-----------------------------|

| | | | |
|---|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| II. Amžius (pažymėkite apskritimą X) | <input type="radio"/> <30 | <input type="radio"/> 30-45 | <input type="radio"/> >45 |
|---|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|

Klausimyne yra šešios sekcijos, kiekvieną iš jų reikia pildyti atskirai. Kiekvienai sekcijai skirta 10 taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinsite kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek, Jūsų nuomone, ši charakteristika būdinga Jūsų organizacijai. Kuo ši charakteristika ryškesnė, tuo daugiau taškų ją įvertinkite.

PIRMA SEKCIJA

Perskaitykite žemiau pateiktą teiginį. Iš viso Jūs turite dešimt taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinate kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek tas teiginys charakteringas mūsų gimnazijai.

Dauguma gimnazijoje dirbančių žmonių kalba, kad

TAŠKAI

1. „Man 100% aišku, kur link juda gimnazija“
2. „Tie, kas vadovauja organizacijai, puikiai atlieka savo darbą“
3. Gimnazijos informavimo, vertinimo sistemos parengtos kvalifikuotai ir veikia efektyviai
4. Kiekvienas nori dirbti
5. „Gimnazija yra gerai „organizuota“

- 6. Darbuotojai turi pakankamai įgūdžių atlikti savo darbus
- 7. Darbuotojams suteikiamos galimybės vystyti savo potencialą
- 8. Beveik kiekvienas jaučiasi tikru komandos nariu

ANTRA SEKCIJA

Man patinka ši organizacija, nes.....

TAŠKAI

- 9. Organizacijos struktūra leidžia žmonėms dirbti rezultatyviai
- 10. Efektyvios ir kvalifikuotos sistemos įgalina žmones siekti profesinių aukštumų
- 11. Žmonės jaučiasi organizacijos su tvirta vizija dalimi
- 12. Jaučiasi, kad žmonės dirba kartu
- 13. Žmonės gali siekti asmeninio profesinio meistriškumo
- 14. Kolektyvas gerbia tuos, kurie jiems vadovauja
- 15. Visi darbai atliekami tinkamai
- 16. Čia yra daug pozityvios energijos

TREČIA SEKCIJA

Tikros gimnazijos stipriosios pusės yra.....

TAŠKAI

- 17. Dirba gabūs ir atsakingi žmonės
- 18. Nėra „destruktyvios“ politikos
- 19. Vadovai yra puikūs lyderiai
- 20. Aiški gimnazijos ateities strategija
- 21. Plačiai praktikuojamas komandinis darbas
- 22. Informavimo ir vertinimo sistemos suteikia informaciją, kai to reikia
- 23. Visi sprendimai priimami tinkamu lygiu
- 24. Gimnazija gerai susidoroja su darbu

KETVIRTA SEKCIJA

Jeigu yra krizė.....

TAŠKAI

- 25. Gimnazijos vadovai efektyviai imasi spęsti
- 26. Komandos susirenka, kad išspręstų problemas
- 27. Gimnazija efektyviai susitvarko
- 28. Specialistai greitai imasi iniciatyvos
- 29. Kiekvienas darbuotojas investuoja papildomai energijos
- 30. Krizei likviduoti numatomi aiškūs uždaviniai
- 31. Sistemos gali susidoroti su netikėtais sunkumais
- 32. Žmonės parengti, kaip elgtis krizinėje situacijoje

PENKTA SEKCIJA

Daug laiko ir pinigų buvo investuota.....

TAŠKAI

- 33. Siekiant, kad žmonės gerai dirbtų komandoje
- 34. Puoselėjant individualius talentus
- 35. Užtikrinant aukštą motyvaciją

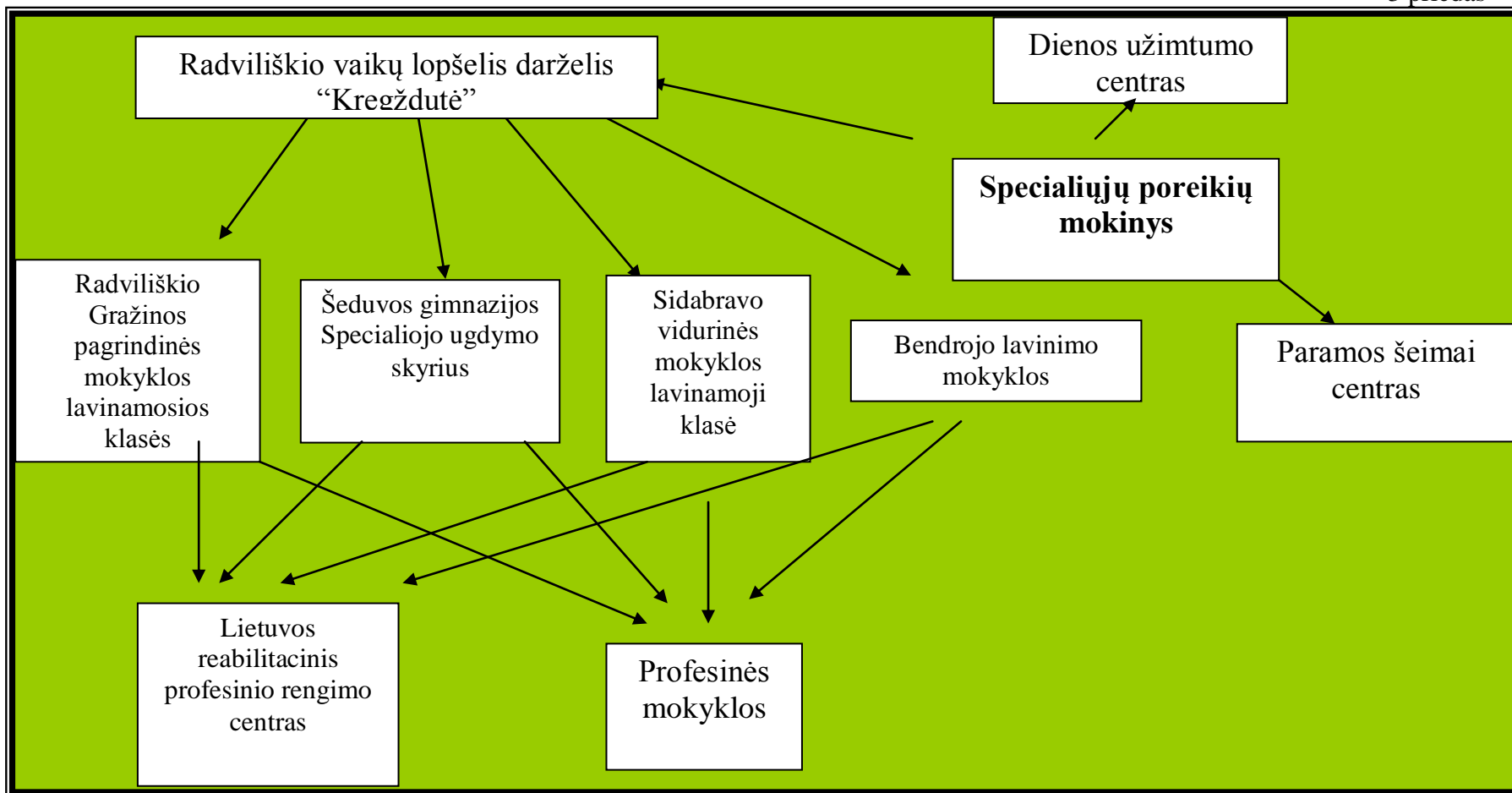
- | | |
|---|-------|
| 36. Naudojant informacinių technologijų privalumus | |
| 37. Kad vizija ir strategijos būtų perduodamos „į apačią“ | |
| 38. Užtikrinant, kad gimnazijos struktūra gerai veiktų | |
| 39. Keliant vadovybės kvalifikaciją įvairiose srityse | |
| 40. Orientuojantis „į pasaulinius pavyzdžius“ ir siekiant aukščiausio lygio | |

ŠEŠTA SEKCIJA

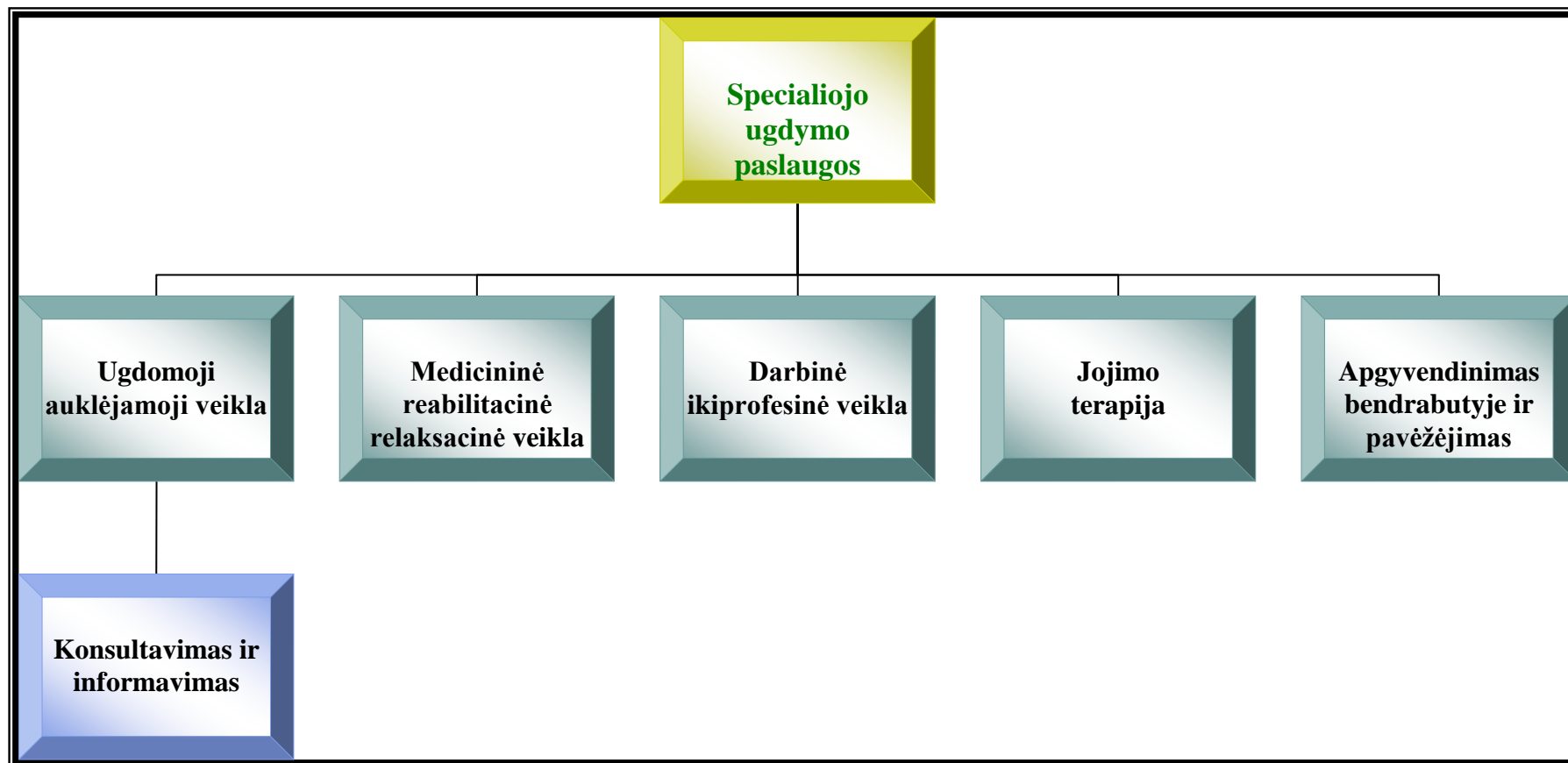
Palyginus su kitomis gimnazijomis, mes esame.....

TAŠKAI

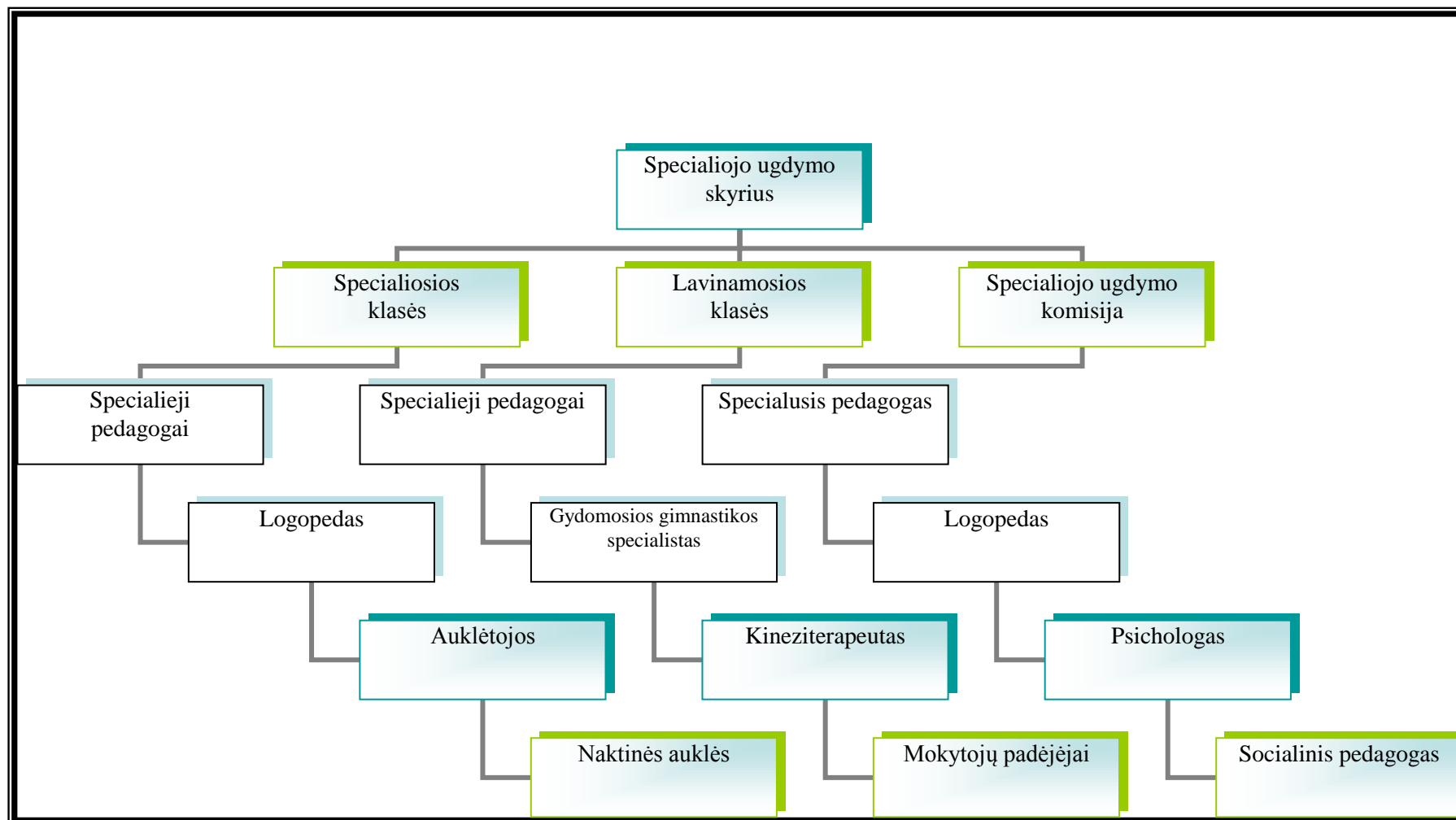
- | | |
|---|-------|
| 41. Greitesni ir sugebantys geriau dirbti | |
| 42. Aiškiau suvokiame ateitį | |
| 43. Esame geriau organizuoti | |
| 44. Esame tvirtai vedami gabių žmonių | |
| 45. Turime efektyvias sistemas | |
| 46. Atviri, energingi ir pozityvūs | |
| 47. Organizuoti dinamiškomis komandomis | |
| 48. Pranašesni talentingais žmonėmis | |



Radviliškio rajono ugdymo įstaigos, teikiančios specialiąsias paslaugas
 Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: 2009 metų Radviliškio rajono savivaldybės veiklos ataskaita



Šeduvos gimnazijoje teikiamų specialiojo ugdymo paslaugų struktūra
Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: 2009 metų Šeduvos gimnazijos veiklos ataskaita



Šeduvos gimnazijos Specialiojo ugdymo skyriaus struktūra
 Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: 2009 metų Šeduvos gimnazijos veiklos ataskaita



