

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Juozas Staponkus

**ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO CENTRO
STRATEGINIO VALDYMO KOKYBĖS VERTINIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO CENTRO
STRATEGINIO VALDYMO KOKYBĖS VERTINIMAS**

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

Magistro darbo autorius.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Juozas Staponkus
Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro strateginio
valdymo kokybės vertinimas
Darbo vadovė doc.dr. Vladislava Bartosevičienė

SANTRAUKA

Magistro darbe yra išanalizuoti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros šaltiniai apie strateginio valdymo struktūrą, procesą, strategines alternatyvas, strategijos gyvendinimo ir kontrolės procesus. Išsamiai išnagrinėtos teorinės organizacijos valdymo strategijos. Darbe išnagrinėti šie mokslinėje literatūroje nurodomi bei Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centre naudoti strateginio planavimo etapai: misija, vizija, tikslai, išorinės aplinkos analize ir įvertinimas, vidinės aplinkos analize ir įvertinimas, strateginės alternatyvos, strategijos parinkimas, strategijos realizavimas, kontrolė ir strategijos įvertinimas.

Analizuota, kaip Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro klientai vertina teikiamas paslaugas, jų kokybę. Tyrimo metu siekta išsiaiškinti ar strateginio valdymo kokybė priklauso nuo paslaugos gavėjų vidinės motyvacijos, paslaugos kokybės ir bendro paslaugos teikėjo įvaizdžio. Tyrimas patvirtino hipotezę, kad Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro strateginio valdymo kokybė priklauso nuo teikiamų paslaugų kokybės, dalyvių motyvacijos ir įvaizdžio formavimo.

Tyrimo išvados parodė, kad švietimo centro strateginis valdymas yra kokybiškas: centro klientai teigiamai vertina teikiamų paslaugų kokybę, bei bendrąjį centro įvaizdį, jų kvalifikacijos tobulinimosi poreikiai tenkinami.

Tyrimo dalyvavo 200 Šiaulių rajono mokytojų, kurie naudojami švietimo centro teikiamomis paslaugomis. Tyrimas atskleidė reprezentacijų turinį, leidžiantį teigti, kad strateginio valdymo kokybė priklauso nuo galutinės paslaugos gavėjo nuomonės, kurią įtakoja daugelis veiksnių. Todėl parengtos švietimo centro veiklos tobulinimo rekomendacijos.

Raktažodžiai: švietimo paslaugų kokybė, strateginis valdymas.

Juozas Staponkus

Strategic Management Quality Evaluation of Šiauliai District Municipality Education Centre

Scientific supervisor doc. dr. Vladislava Bartosevičienė

SUMMARY

The different Lithuanian and foreign authors' scientific literature sources about the structure of strategic management, process, strategic alternatives, the processes of strategy realisation and control have been analysed in the master's paper. The theoretical institution management strategies have been thoroughly analysed in this work. The following strategic planning stages indicated in scientific literature and municipality education centre of Šiauliai district have been analysed in the work: mission, vision, objectives, the analysis and evaluation of external and internal environment, strategic alternatives, the choice, realisation, control and evaluation of strategy.

The object of the analysis has been the clients' evaluation of provided service quality in Šiauliai district municipality education centre. The aim of the survey has been to ascertain whether the quality of strategic management depends on the internal motivation of service receiver, service quality and general image of service provider or not. The survey has confirmed the hypothesis that the strategic management quality of Šiauliai district municipality education centre depends on the quality of the provided service, motivation of participants and image formation.

The results of the research showed that, strategic management of education centre is of a good quality: the clients of the centre have evaluated the quality of service and the general image of the centre positively, i.e. their needs of qualification development are being satisfied.

There have been surveyed 200 teachers from Šiauliai district, who use the service of education centre. The analysed data of the survey showed the content of representations, according to which, we can assert that, the quality of strategic management depends on the final service receiver opinion, which is under the influence of various factors. Therefore, the recommendations of education centre management development have been made.

Key words: education service quality, strategic management.

TURINYS

IVADAS	8
1. PAGRINDINIAI STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI	11
1.1. Strateginio valdymo samprata ir jos ypatumai.....	11
1.2. Strateginio valdymo proceso analizė.....	12
1.2.1. Vizija, misija ir tikslai.....	15
1.2.2. Išorinės aplinkos analizė ir jos ypatumai.....	17
1.2.3. Vidinės aplinkos analizė ir jos ypatumai.....	19
1.3. Organizacijos strategijos alternatyvų tyrimas ir pasirinkimas.....	20
1.4. Strategijos įgyvendinimas ir kontrolė.....	22
1.5. Valstybinės švietimo strategijos nuostatos ir tikslai.....	26
2. ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO CENTRO STRATEGIJOS VALDYMO ANALIZĖ	28
2.1. Bendra įstaigos apžvalga.....	28
2.2. Šiaulių rajono savivaldybės ŠVC vizija, misija ir tikslai.....	30
2.3. Šiaulių rajono savivaldybės ŠVC išorinės aplinkos analizė.....	32
2.4. Šiaulių rajono savivaldybės ŠVC vidinės aplinkos analizė.....	34
2.5. Šiaulių rajono savivaldybės ŠVC galimų strateginių alternatyvų numatymas.....	38
2.6. Šiaulių rajono savivaldybės ŠVC strategijos įgyvendinimas ir kontrolė.....	40
3. ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO CENTRO STRATEGINIO VALDYMO KOKYBĖS VERTINIMAS	41
3.1. Tyrimo metodologija.....	41
3.2. Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro teikiamų paslaugų mokytojams empirinio tyrimo rezultatų analizė.....	44
IŠVADOS	62
REKOMENDACIJOS	64
LITERATŪRA	65
PRIEDAI	68

LENTELIŲ TURINYS

1 lentelė. Strateginio valdymo proceso etapų palyginimas.....	14
2 lentelė. PEST aplinkos pagrindiniai ir detalūs veiksniai	18
3 lentelė. SSGG matricos analizė	20
4 lentelė. Biudžetinės įstaigos Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro duomenys	28
5 lentelė. Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro teikiamų paslaugų įkainiai	35
6 lentelė. Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro SSGG analizė	37
7 lentelė. Strateginių alternatyvų parinkimas	39
8 lentelė. Likerto skalės pavyzdys; atsakymų vertinimas ir kodavimas	42
9 lentelė. Naudojamų statistinių rodiklių paaiškinimas	42
10 lentelė. Diagnostiniai blokai	43
11 lentelė. Teiginių reitingas išreiškiantis, švietimo Cento kvalifikacijos tobulinimo procesą	51
12 lentelė. Teiginių reitingas išreiškiantis, švietimo Centro teikiamų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybę	55
13 lentelė. Teiginių reitingas išreiškiantis, švietimo Centro įvaizdį	59
14 lentelė. Atvirų klausimų turinio analizė	61

PAVEIKSLŲ TURINYS

1 pav. Strateginio valdymo struktūra	13
2 pav. Organizaciniai tikslai	16
3 pav. Makroaplinkos veiksniai	17
4 pav. E. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis	18
5 pav. Strategijos įgyvendinimo chema	23
6 pav. Paslaugų gavėjų pasiskirstymas pagal lytį	44
7 pav. Paslaugų gavėjų pasiskirstymas pagal amžių	44
8 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją	45
9 pav. Mokytojų susipažinimas su sąvokomis “strategija” ir “strateginis valdymas”	46
10 pav. Mokytojų dalyvavimas per pastaruosius du metus mokymuose apie strateginį valdymą	46
11 pav. Motyvai, lemiantys mokytojų dalyvavimą kvalifikacijos tobulinimo renginyje	47
12 pav. Mokytojus tenkinantys, išvardintų įstaigų organizuojami kvalifikacijos tobulinimo renginiai.....	48
13 pav. Mokytojų nuomonė, išreiškianti jų apsisprendimą apie kvalifikacijos tobulinimą	49
14 pav. Kaip mokytojai vertina kvalifikacijos tobulinimo sistemos organizavimą Šiaulių rajone išvardintais aspektais	52
15 pav. Mokytojų nuomonė, ar švietimo centrą galima laikyti centru, kuriame galima gauti kokybiškas mokymosi paslaugas.....	52
16 pav. Centro Kvalifikacijos tobulinimo paslaugų vertinimas	54
17 pav. Veiksniai trukdantys Centru plačiau teikti kokybiškas paslaugas	56
18 pav. Paslaugų gavėjų nuomonė apie švietimo Centro įvaizdžio formavimą.....	58
19 pav. Šaltiniai, iš kurių mokytojai gauna informaciją, apie kvalifikacijos tobulinimo renginius švietimo centre	59
20 pav. Kur ir kaip pateiktą informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo renginius paslaugų gavėjams būtų patogiausia pasiekti	60

ĮVADAS

Gyvename nuolatinių socialinių, ekonominių ir organizacinių pokyčių laikais, keičiasi ir ugdymo paslaugas teikiančių organizacijų struktūros. Sėkmingą organizacijų bei valdymo struktūrų veiklą lemia strategijos kūrimas ir realizavimas.

Organizacijos strategijos kūrimas ir įgyvendinimas yra sudėtingas procesas. Priimant strateginius sprendimus dalyvauja organizacijos vadovai, su organizacija susieti išoriniai subjektai: valstybės institucijos, vartotojai, konkurentai ir pan. Vadinasi, organizacija yra veikiamą tam tikrų išorinių ir vidinių veiksnių, kurie įtakoja į organizacijos strateginius sprendimus bei dalyvauja strateginio planavimo procese.

Strategijos sąvoka organizacijų ir įmonių valdymui pradėta taikyti XX amžiaus pradžioje. Teoriškai šią sritį pirmieji aprašė A.D. Chandler ir H. Ansoff. Dabartiniu metu - tai labai intensyviai tyrinėjama sritis, yra pakankamai daug jos taikymo pavyzdžių. Yra daug įrodymų, kad gerai parengta strategija garantuoja organizacijos sėkmę, o įdėtos sąnaudos greitai atsiperka.

XX a. viduryje pradėta strateginės vadybos teorijas taikyti švietimo srityje. Vakarų šalyse įsitvirtino požiūris, jog švietimo institucijos yra tokios pat organizacijos kaip ir visos kitos, todėl ir joms galioja tie patys organizacijų strateginės, visuotinės kokybės vadybos teorijų dėsniai. Tačiau dėl švietimo institucijų specifikos egzistuoja įvairūs požiūriai į minėtas teorijas. Dažniausiai išsiskiria trys pozicijos:

- 1) Švietimo organizacijos yra tolygios gamybinėms ir kitoms organizacijoms;
- 2) Švietimo organizacijos svarbiausiais parametrais iš esmės skiriasi nuo kitų organizacijų;
- 3) Švietimo organizacijos yra ir panašios ir skiriasi nuo kitų organizacijų.

Švietimo vadyboje vyrauja antrasis požiūris. Jį įtvirtina tiek Švietimo vadybos teoretikai, tiek Lietuvos mokyklų samprata („Bendrosios programos“, 1997).

Strateginis valdymas švietimo įstaigoje suprantamas kaip sąmoninga organizacijos veikla, pasireiškianti kryptingu poveikiu į galutinį paslaugos gavėją. Poveikis vyksta kai efektyviai panaudojami turimi resursai, ištekliai, formuojamas teigiamas įvaizdis. Įgyvendinama misija, kurios įgyvendinimo lygmenį parodo pasiektos švietimo paslaugų kokybės visuma. Todėl aktuali tampa visuotinė kokybės vadyba, kaip neatsiejama strateginio valdymo dalis. Visuotinės kokybės vadyba – tai organizacijos kultūrinis įsipareigojimas tenkinti vartotojų poreikius, naudojant integruotą priemonių, metodų ir mokymo sistemą. Tai nuolatinis organizacijos procesų tobulinimas, o jo rezultatai – puikios kokybės produktai ir paslaugos.

Švietimo centro strateginio planavimo Misija orientuoja Centro veiklą, t.y. į galutinį paslaugos vartotoją. Vartotojo naudos prioritetas reikalauja geriau suprasti jo poreikius ir atitinkamai organizuoti veiklą. Norint išsiaiškinti kiek strateginis valdymas vykdomas kokybiškai, reikia orientotis į galutinį švietimo paslaugos gavėją, kurio nuomonė reikšminga nustatant strateginio valdymo kokybę.

Darbe išnagrinėti šie mokslinėje literatūroje bei Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro strateginio planavimo etapai: misija, vizija, tikslai, išorines aplinkos analizė ir įvertinimas, vidines aplinkos analizė ir įvertinimas, strateginės alternatyvos, strategijos parinkimas, strategijos realizavimas, kontrolė ir **strategijos įvertinimas**.

Darbo reikšmingumas bei tyrimo aktualumas

Praktinis darbo reikšmingumas:

Norint išsiaiškinti ar veiksmingai ir kokybiškai vyksta strateginio valdymo procesas – būtina ištirti galutinio paslaugos gavėjo nuomonę ir požiūrį į teikiamas paslaugas. Gauti duomenys ir išvados padės tokio pobūdžio paslaugas teikiančioms įstaigoms ir organizacijoms geriau planuoti savo veiklas.

Teorinis darbo reikšmingumas:

Gilinantį į strateginio valdymo efektyvumo ir kokybės mokslinius tyrimus pastebėta, kad nėra pakankamai atlikta išsamių tyrimų, kuriuose būtų analizuojamos švietimo įstaigų strateginio valdymo prielaidos.

Todėl darbas yra reikšmingas tiek praktiškai dirbančioms organizacijoms, tiek mokslininkams, tyrinėjantiems strateginio valdymo kokybines pozicijas.

Probleminis klausimas:

Ar veiksmingai vykdomas Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro strateginis valdymas?

Ar starteginio valdymo kokybė ir efektyvumas priklauso nuo dalyvių motyvacijos, teikiamų paslaugų kokybės ir Centro įvaizdžio?

Tyrimo objektas: Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro strateginio valdymo procesas.

Tyrimo tikslas: Įvertinti švietimo centro strateginio valdymo kokybę.

Hipotezė: Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro strateginio valdymo kokybė priklauso nuo teikiamų paslaugų kokybės, dalyvių motyvacijos ir įvaizdžio formavimo.

Tyrimo uždaviniai:

1. Teoriškai apibrėžti strateginio valdymo aspektus.
2. Išnagrinėti, Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro strateginius veiklos dokumentus ir juos aprašyti .
3. Ištirti, kaip galutiniai Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro teikiamų paslaugų gavėjai vertina, teikiamas paslaugas: kokybę, prienamumą, aktualumą, renginių pasiūlą ir kt.
4. Atskleisti ar kokybiškai įgyvendinami strateginiai tikslai ir uždaviniai.

5. Parengti švietimo centro strategijos įgyvendinimo rekomendacijas.

Tyrimo metodai:

1. *Dokumentų ir mokslinės literatūros analizės metodas* padėjo apibrėžti strateginio valdymo sampratą, bei jo svarbą švietimo reformos kontekste.
2. *Anketinė apklausa* padėjo išsiaiškinti ar kokybiškai Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centras įgyvendina savo strategiją, per teikiamas kvalifikacijos tobulinimo paslaugas. Pagrindinis empirinės informacijos šaltinis tyrime – švietimo įstaigų mokytojų nuomonė su kvalifikacijos tobulinimo paslaugomis ir asmenine amotyvacija susijusiais klausimais. Tyrimui naudotos anoniminės anketos. Klausimynui panaudoti uždaro ir atviro tipo klausimai leidžiantys papildomai laisvai reikšti savo nuomonę, pastabas.
3. *Statistinė analizė.* Rezultatai apdoroti SPSS kompiuterine programa. Statistinė anketinės apklausos duomenų analizė atlikta taikant aprašomosios statistikos metodus, skaičiuotas procentinis kintamųjų pasiskirstymas bei statistiniai ryšiai tarp ranginių kintamųjų. Kiekvienoje klausimų grupėje atlikta faktorinė analizė ir išskirti dominuojantys faktoriai.

Tyrimo organizavimo etapai:

Pirmas etapas - atlikta reprezentatyvi Šiaulių rajono ugdymo įstaigų mokytojų apklausa pagal sudarytą klausimyną.

Antras etapas - apibendrinti ir interpretuoti atliktos analizės, apklausos rezultatai.

Tyrimo dalyviai:

200 Šiaulių rajono švietimo įstaigų mokytojų.

Darbo struktūra ir apimtis:

Magistro darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, rekomendacijos literatūros sąrašas ir priedai. Magistro darbe pateikta 14 lentelių ir 20 paveikslų. Apimtis 67 puslapiai. Panaudota 51 literatūros šaltiniai.

1. PAGRINDINIAI STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Strateginio valdymo samprata ir jos ypatumai

Strateginis valdymas yra sudėtingas procesas apimantis tinkamiausios koncepcijos, tikslų formavimą, rezervo, karjeros, mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistemos formavimą.

Pirmasis šiuolaikinis mokslinis strategijos apibrėžimas pateiktas Chandler (1962). Pasak jo, strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus. Andrews (1969) strategiją apibrėžia kaip organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip pasiekti šiuos tikslus, visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla organizacija užsiima šiuo metu arba kokia turėtų užsiimti.

Strategija siejama su organizacija, kuri plačiąja reikšme suprantama kaip žmones bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas A., 2002).

Gera apibrėžta strategija padeda organizacijai taip planuoti ir paskirstyti išteklius, kad ji patektų į tam tikrą padėtį, atsižvelgiant tiek į vidines organizacijos galias (jų stoką), tiek į politinio konteksto raidą, stilių ir nenuspėjamus aspektus (Gaižutytė I., 2003).

Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. Kaip strateginio valdymo proceso rezultatas parengiamas ir įgyvendinamas – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas A., 2002).

Dr. J. E. Kvederavičius organizacijų valdymą apibrėžia kaip procesų ar jų sistemų nukreipimą bei realizavimą užsibrėžtų ir kartais atnaujinamų tikslų (vidinės aplinkos) ir galimybių (išorinės aplinkos) link. Organizacijos, kaip sistemos, valdymą suponuoja jos pagrindinis tikslas, turimos ir galimos priemonės, vis nauji subjektų sumanymai, ateities projektavimas, organizavimas ir realizavimas (Kvederavičius J.E., 1998).

A. Vasiliauskas strateginį valymą apibūdina kaip nuolatinį dinaminį procesą, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą (Vasiliauskas A., 2002).

Jo nuomone strateginio valdymo bendrieji principai ir specifika priklauso nuo organizacijos:

- veiklos pobūdžio;
- finansavimo šaltinių;
- nuosavybės;
- dydžio;

- diversifikacijos.

Strateginis valdymas – ilgalaikių įmonės tikslų ir būdų jiems pasiekti nustatymas, suplanuoto proceso kontrolė ir koregavimas (Pranulis V., 2000).

Nagrinėjant organizacijų strateginio valdymo problemas, svarbu aiškiai apibrėžti požiūrį į organizaciją, jos teorijų aspektu. Tarp organizacijos teorijų ir strateginio valdymo koncepcijų esama tiesioginio ryšio. Nuo to, iš kokių metodologinių pozicijų bus vertinama organizacija, kuriomis teorijomis bus vadovaujama, priklausys ir požiūris į strateginį valdymą ir organizacijos kaip visumos vystymą.

Šiandien jau niekam nekyla abejonių, kad gerus veiklos rezultatus pasiekti ir nuolat juos gerinti gali tik tos organizacijos, kuriose kiekvienas darbuotojas atiduoda visas savo jėgas prioritetinių organizacijos tikslų siekimui ir strategijos įgyvendinimui. Vadinasi, strateginis valdymas yra naudingas ir tuo, kad visi dirbantieji - nuo aukščiausio lygio vadovų iki eilinių darbuotojų - aiškiau suvokia jiems keliamus reikalavimus ir konkrečių darbų prasmę, lengviau pasirenka veiklos prioritetus ir efektyviau naudoja išteklius, su entuziazmu siekdami vis ambicingesnių verslo tikslų (Strateginis valdymas – mada ar būtinybė, <http://www.trainings.lt/?pid=7&id=10>).

Strategijos, kaip proceso samprata, apima organizacijos misijos bei ateities tikslų apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų parinkimą, veiklos plano parengimą bei jo įgyvendinimą.

Apibendrinant šių autorių pateiktas sąvokas bei sampratas galima daryti išvadą, kad strategija apibūdinama, kaip būtina priemonė, leidžianti organizacijai susitvarkyti su aplinkos pokyčiais. Kuo pokyčiai, su kuriais susiduria organizacijos yra sudėtingesnės, tuo strateginis valdymas yra būtinesnis, siekiant vystytis. Be to, strateginis valdymas visuomet siejamas su perspektyva, kuri formuojama prognozavimo pagrindu.

1.2. Strateginio valdymo proceso analizė

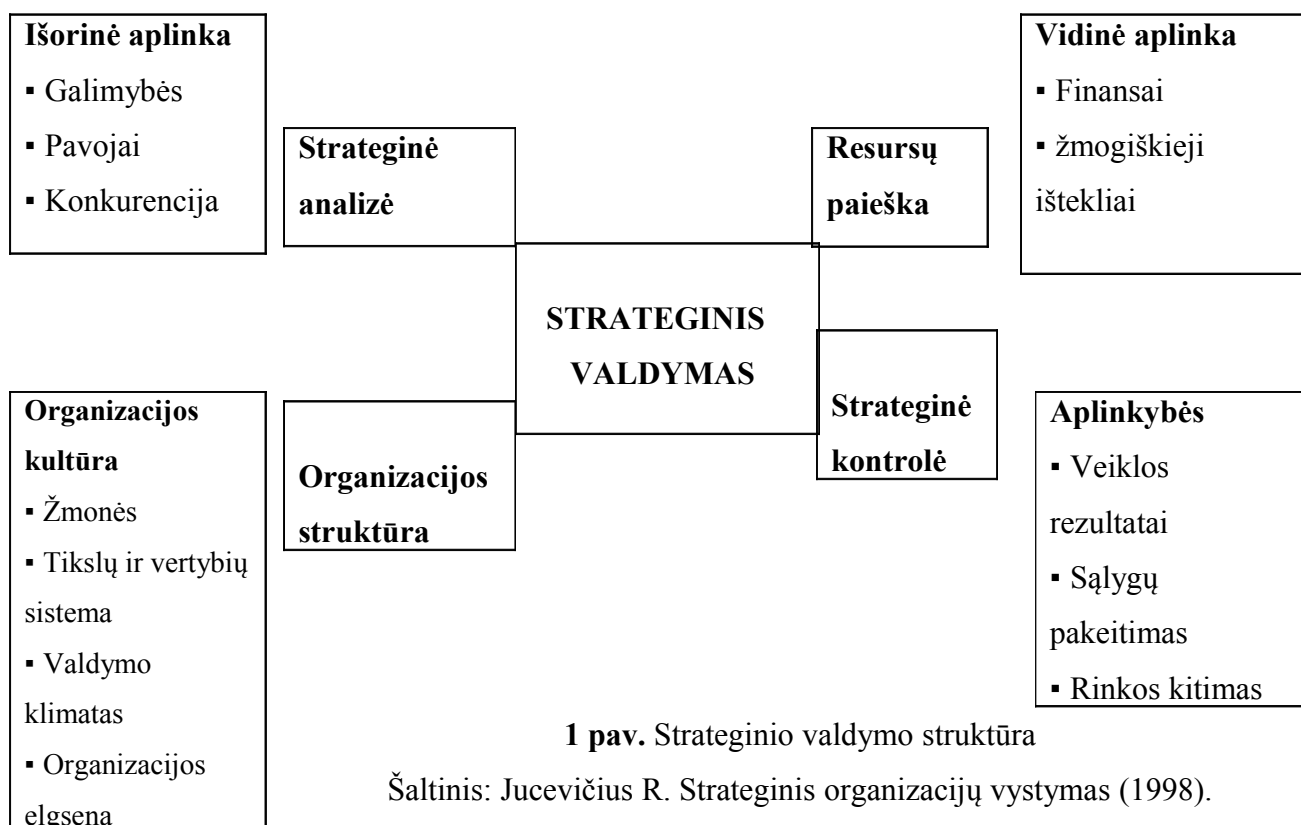
Strateginio valdymo procesas yra nuolatinis, dinaminis, nuoseklus ir atsinaujinantis, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoja savo išteklius. Norint įvykdyti strateginio valdymo paskirtį reikia atlikti organizacijos aplinkos analizę, nustatyti jos veiklos kryptį, parengti ir įgyvendinti strategiją, bei vykdyti strateginę kontrolę. Strateginio valdymo rezultatas yra sukurta strategija, leidžianti organizacijai efektyviai veikti. Strateginis valdymas suteikia galimybę „drausmingai“ suvokti aplinką, kurioje veikia atitinkama organizacija ir po to imtis tam tikrų veiksmų (Stoner J. A., 1999).

R. Jucevičius pateikia apibendrintą strateginio valdymo sistemą (žr. 1 pav.), kuri apima keturias pagrindines veiklas: strateginę analizę, resursų paiešką, organizavimą ir kontrolę

(Jucevičius R., 1998). Kaip pagrindinį strateginio valdymo elementą jis mini strateginę analizę, pagrįsdamas tuo, kad daug kas priklauso nuo to, kaip organizacija sugebės aptikti palankias galimybes ir jomis pasinaudoti bei pastebėti artėjančias grėsmes ir pasistengti jų išvengti. Toliau eina resursų paieška, jų reikia, kad būtų galima panaudoti atsiradusias galimybes. Į resursus įeina finansai, darbuotojai – profesionalai, informacija, visa reikalinga įranga darbui ir kt. Organizacinė struktūra suprantama kaip visuma to, kas gali sujungti resursus su aplinkoje esančiomis galimybėmis. Į organizacijos struktūrą įeina: organizacijos kultūra, valdymo klimatas organizacijos elgsena, organizacijos sudėtis, personalas ir pan. Taigi organizacinė struktūra yra labai svarbi, nes, jei yra galimybių ir reikalingų išteklių, bet nėra, kas juos paskirstytų, galimybėmis liktų nepanaudotos. Strateginė kontrolė yra reikalinga tam, kad būtų teikiama informacija apie tai, kaip diegiama strategija. Čia atliekama veiklos rezultatų kontrolė, kontroliuojama strategija, kad esant būtinybei, ji būtų koreguojama pagal pakitusias sąlygas.

Pagal R. Jucevičių pagrindinė strateginio valdymo proceso problema ir esmė yra strategijos, kuri apima efektyvią veiklą parengimas ir jos realizavimas (Jucevičius R., 1998).

Strategijos formulavimas susideda: iš ilgalaikių tikslų nustatymo, išorinės ir vidinės aplinkos analizės, alternatyvių strategijų pasirinkimo ir jų įvertinimo. Strategijos įgyvendinimas apima einamųjų tikslų nustatymą, veiksmų politiką bei išteklių pasiskirstymą. Strategijos įvertinime peržiūrima išorinių ir vidinių veiksnių įtaka, įvertinama organizacijos veikla ir jei reikia yra koreguojami atitinkami veiksmi.



A. Vasiliauskas skiria tris strateginio valdymo proceso stadijas: strateginė analizė, (apimanti išorinės aplinkos analizę, išteklių analizę bei prognozavimą perspektyviniam periodui); strategijos kūrimas (įeina tikslų apibrėžimas, strateginių sprendimų alternatyvų parengimas, jų įvertinimas, bei galutinių sprendimų parinkimas); strategijos įgyvendinimas (čia parengiamos užduotys, kurias turės atlikti tam tikri vykdytojai, paskirstomi resursai, planuojamas biudžetas, atliekamos apskaitos bei kontrolės procedūras) (Vasiliauskas A., 2002). Šios stadijos tarpusavyje yra susipynusios ir susijusios tiesioginiais bei grįžtamaisiais ryšiais.

Pagal A. Bosą (2002), universaliausias strateginio valdymo proceso modelis apima tokius etapus: esamos padėties įvertinimą, į šį etapą įeina išorinės bei vidinės aplinkos analizė, misijos ir tikslų įvertinimas; misijos ir tikslų patikslinimas arba naujų formavimas, įvertinus galimybes, grėsmes, stipriausias bei silpniausias organizacijos puses; strategijos formulavimas įvairiuose lygmenyse; naujos strategijos įgyvendinimas, įvykdžius pakeitimus, pavyzdžiui, jei pakito organizacinė struktūra, vadovavimo stilius ar pan. (Bosas A., 2002).

C. W. Hoffer ir D. Schendel strateginį valdymą skiria į du etapus: strateginį planavimą, kuris apima tikslų nustatymą ir strategijos formulavimą, bei strategijos įgyvendinimą, kurio metu atliekami veiksmai turi būti pagrįsti planavimu bei apima administravimą (įgyvendinimą) ir strategijos kontrolę (Stoner J. A., 1999).

1 lentelė

Strateginio valdymo proceso etapų palyginimas

Autoriai	A. Bosas	R. Jucevičius	C.W.Hoffer ir D.Schendel	A. Vasiliauskas
Strateginio valdymo proceso etapai	1. Esamos padėties įvertinimas 2. Strategijos formulavimas 3. Strategijos įgyvendinimas	1. Strateginė analizė 2. Resursų paieška 3. Organizacinė struktūra 4. Strateginė kontrolė	1. Tikslų nustatymas 2. Strategijos formulavimas 3. Strategijos įgyvendinimas 4. Strateginė kontrolė	1. Strateginė analizė 2. Strategijos kūrimas 3. Strategijos įgyvendinimas

Palyginus skirtingų autorių pateiktas strateginio valdymo proceso struktūras galima teigti, kad strateginio valdymo proceso modeliai yra panašūs ir apima palyginti vienodus elementus (žr. 1 lent.). Nors stadijų pavadinimai yra skirtingi, juos sudarantys elementai, palyginti yra vienodi.

Galima teigti, kad skirtingi autoriai, nevienodai pateikia strateginio valdymo proceso stadijų eiliškumą. Taigi strateginio valdymo proceso struktūra susideda iš tokių pagrindinių etapų: išorinės

ir vidinės aplinkos analizės, organizacijos misijos bei tikslų formavimo, strategijos formavimo, įgyvendinimo bei strateginės kontrolės.

1.2.1. Vizija, misija ir tikslai

Strateginio valdymo procesas siejamas su organizacijos *vizijos, misijos ir tikslų formulavimu*. Panagrinėsime tam tikrų autorių sampratas.

Organizacijos vizija yra įmonės ateities tendencijų ir siektinų kokybės permainų ateities vaizdinys. Tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia. Vizijos paskirtis ir idėja - kurti ateitį. Paprastai viziją apibrėžia organizacijos savininkai (steigėjai), akcininkai, vadovai, tačiau labai svarbu ją perteikti ir visiems darbuotojams. Kitaip kiekvienas darbuotojas dirbs pagal savo specializaciją, mažai tepritaikydamas ar iš viso nesinaudodamas žiniomis, kad pasiektų bendrą organizacijos tikslą (Liutauro komentarai 2007, I skyriaus ištrauka).

Vizija – sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip organizacija bei jos konkurentai konkuruos ateityje (Vasiliauskas A., 2004).

Misija – tai vienas ar keli sakiniai, kuriais nusakoma įmonės egzistavimo pagrindinis tikslas ir jos veikimo prasmė (Pranulis V., 2000).

Misija – pagrindinis tikslas, pagrįstas pagrindiniais teiginiais apie organizacijos paskirtį, kompetenciją bei vietą pasaulyje (Stoner A.F., 1999).

Iš to kas paminėta galima daryti išvadą, kad vizija ir misija niekad netampa konkrečia ir kiekybiškai išreikšta užduotimi, nes jos paskirtis – tik nusakyti įmonės veiklos kryptį ir raidos principus.

R.Česynienė, D. Diskienė ir kt. (Česynienė R., Diskienė D., ir kt., 2002) teigia, kad pagrindinis vizijos ir misijos skirtumas yra tas, kad misija yra taikoma visai organizacijai, ji dažnai netgi oficialiai dokumentuota ir įteisinta kaip pagrindinis įmonės siekis, o vizija egzistuoja atskirų organizacijos darbuotojų ir jos vadovų mintyse. Ji pasireiškia žmonių veiksmais, todėl ją daug sunkiau apčiuopti.

Įmonės tikslai – tai išmatuojamais kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais nusakytos užduotys, kurias numatoma įvykdyti per tam tikrą laiką (Pranulis V., 2000).

Tikslas – būseną, kurią organizacija stengiasi pasiekti (Stoner A.F., 1999).

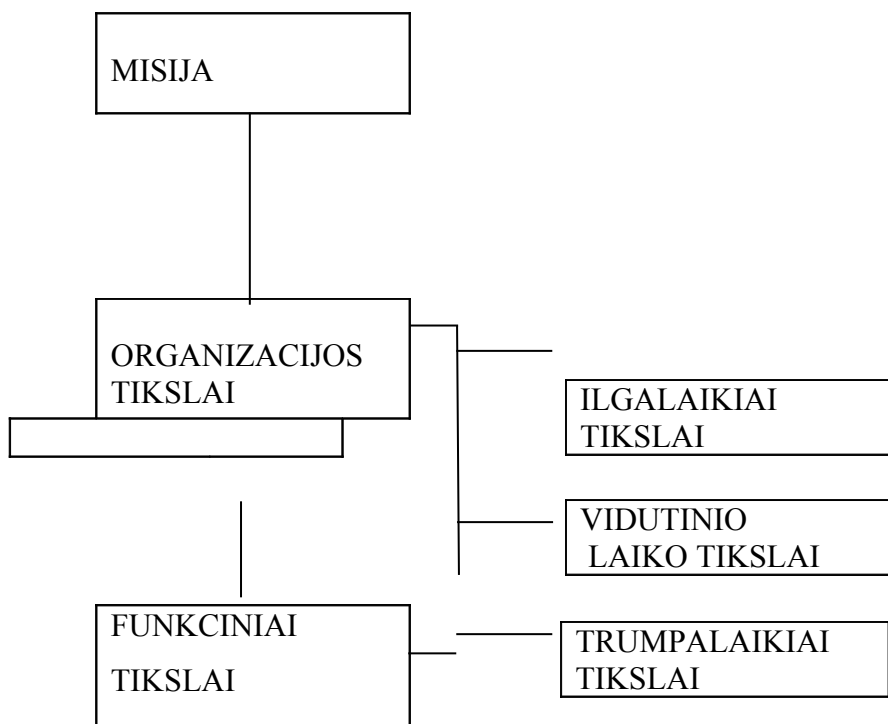
Strateginiai tikslai – bendresnio pobūdžio organizacijos tikslai, susiję su rikos plėtimu, kokybės gerinimu, kliento aptarnavimo gerinimu, žmonių pasitenkinimo darbu didinimu ir t.t. (Vasiliauskas A., 2004).

Pasak L. Dinsmano (Dinsmanas L., 2008), organizacijos tikslai priimami misijos ir aukščiausios grandies vadovų vertybių ir tikslų pagrindu.

Apibendrinus G.T. Palubinsko (Palubinskas G.T., 1997), R.Česynienės, D. Diskienė ir kt. (Česynienė R., Diskienė D., ir kt., 2002), A. Boso (Bosas A., 2002), V. Bartosevičienės, L. Šarkauskaitės (Bartosevičienės V., Šarkauskaitės L., 1999) nuomones, tikslai turi turėti šias svarbiausias charakteristikas:

- Tikslai turi būti konkretūs ir išmatuojami. Tikslai turi nurodyti, kas turi būti atlikta konkrečiais terminais ir kada tai turi įvykti.
- Tikslai turi būti pasiekiami. Tikslai turi būti realūs, įvertinant išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius.
- Tikslai turi būti suderinti. Organizacijos ir jos padalinių tikslai turi būti suderinti tarpusavyje, kad vieno tikslo siekimas netrukdytų siekti kito tikslo.

Organizacijos tikslai yra skirstomi pagal trukmę ir sprendimo lygį (žr. 2 pav.).



2 pav. Organizaciniai tikslai

Šaltinis: Palubinskas G.T., Strateginio planavimo procesas (1997)

Pasak G.T. Palubinsko (Palubinskas G.T., 1997) tikslai yra dviejų pagrindinių lygių, tai organizacijos tikslai ir funkciniai tikslai. Organizacijos tikslai yra susiję su visa jos veikla. Funkciniai tikslai susiję su konkrečia funkcinė verslo sritimi (personalu, gamyba, reklama ir pan.). *Ilgalaikiai tikslai* apima 5 -15 metų laikotarpius. Šie tikslai nustatomi siekiant parodyti, kokių rezultatų laukiama per organizacijos ilgiausią planuojamą laikotarpį. *Vidutinio laikotarpio tikslai* apima nuo 1- 5 metų laikotarpius. Tai ilgalaikių tikslų dalis, kuri gali būti nuosekliai pasiekama per

trumpą laikotarpį. *Trumpalaikiai tikslai* nustatomi iki 1 – metų. Šie tikslai yra konkretūs, išmatuojami ir pasiekiami.

Apibendrinant organizacijos misijos ir strateginių tikslų formulavimo kriterijus galima teigti, kad tiksluose atsisipindi ta pati organizacijos veiklos kryptis, kuri išreikšta jos misijoje.

Apsibrėžus organizacijos viziją, misiją ir tikslus galima pereiti prie išsamios aplinkos analizės, kuri skirstoma į išorinę ir vidinę.

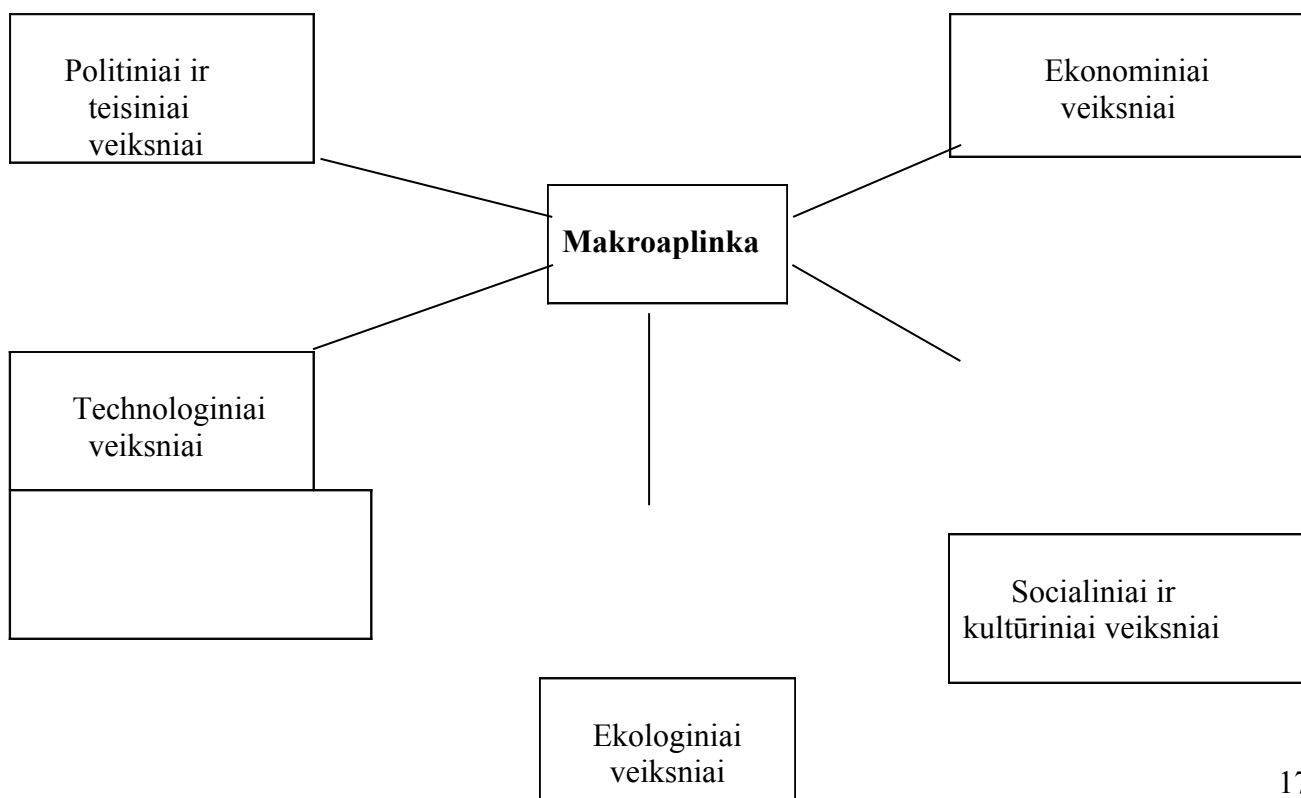
1.2.2. Išorinės aplinkos analizė ir jos ypatumai

Organizacijos aplinką sudaro išorinių veiksnių visuma, kuri daro netiesioginę teigiamą ar neigiamą įtaką organizacijos veiklai ar jos rezultatams. Išorinė aplinka yra veiksnių, esančių už įmonės ribų – šalies ekonomikos, socialinės bei politinės raidos tendencijų, technologinių galimybių ir konkurencijos visuma (Knašas A.B., 2001).

Skiriami du organizacijos išorinės aplinkos lygiai:

- Makroaplinka. Pagal A. Vasiliauską (2004) makroaplinką sudaro *politinė-teisinė, ekonominė, socialinė-kultūrinė, technologinė aplinkos*. Strateginėje makroaplinkos analizėje makroaplinka vadinama PEST (STEP) analize, kuri susideda iš visų makroaplinkos veiksnių analizės (žr.2 lentelė).
- Šakinė aplinka – veiksniai ir jėgos, kurie būdingi konkrečiai ekonomikos šakai, kurioje veikia organizacija (Vasiliauskas A., 2004). Šakinė aplinka apima konkurentus, tiekėjus, klientus ir kitus rinkos komponentus ir veiksnius.

3 paveiksle pavaizduoti PEST analizės veiksniai ir ekologiniai veiksniai:



3 pav. Makroaplinkos veiksniai

Šaltinis: Stone P.,(2001). Make marketing work you- how to books Ltd.

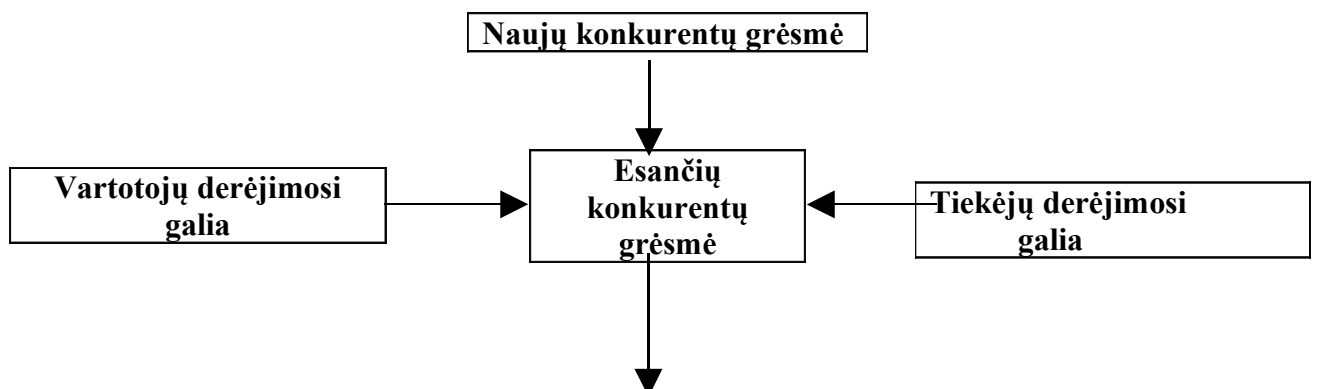
2 lentelė

PEST aplinkos pagrindiniai ir detalūs veiksniai

Politinė – teisinė aplinka	Ekonominė aplinka	Socialinė – kultūrinė aplinka	Technologinė aplinka
-tarptautinė politinė situacija -vidinė politinė situacija -santykiai su šalies valdžios institucijomis - teisinis verslo reguliavimas	- ekonominis augimas - infliacija - užimtumas - palūkanų normos - valiutų kursas - investicijų klimatas - gamybos faktorių kainos	- gyventojų vartojimo pokyčiai - gamtosaugos problemos - darbuotojų išsilavinimo pokyčiai - darbuotojų kvalifikacijos pokyčiai - sveikatos apsauga - kultūriniai pokyčiai	- valstybės inovacinė politika - technologiniai gaminių pokyčiai - technologiniai paslaugų pokyčiai - naujų technologijų atsiradimo galimybės - naujų komponentų atsiradimo galimybės

Literatūros šaltiniuose teigiama, kad organizacijos mikroaplinkai (šakinei aplinkai) priklauso *pirkėjai* (vartotojai), *konkurentai*, *pardavimo tarpininkai*, *pardavimo pagalbininkai*, *tiekėjai*, *įvairios finansinės institucijos* (bankai, darudimas ir pan.) ir *bet kokios grupės, kurios domisi įmone.* (Jucevičius R., 1998, Vasiliauskas A., 2004, Kotler Ph.,2003).

Konkurencinė aplinka. Pateikiamos įvairios konkurentų tyrimo metodikos, tačiau dauguma jų remiasi tuo pačiu metodologiniu požiūriu. Tai M.E Porterio pasiūlytas penkių konkurencinių jėgų modelis (4 pav.):



4 pav. M. E. Porterio penkių konkurencinių jėgų modelis
Šaltinis: Vasiliauskas A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.

Visų šių konkurencinių jėgų įtaka konkurencijos stiprumui yra skirtinga. Modelio esmė yra ta, kad konkurencinę aplinką kuria ne tik konkurentai, bet ir tie rinkos subjektai, kurie iš pirmo žvilgsnio su konkurencija neturi nieko bendro, kaip pirkėjas ir tiekėjas. Atkakliausia konkurencija vyksta tarp organizacijų, siulančių tokią pačią ar panašią prekę/paslaugą, t.y. tarp esamų konkurentų. Norint, kad organizacijos veikla būtų sėkminga, reikia suderinti išorės ir vidaus veiksmų analizės rezultatus. Todėl atlikus konkurencinės aplinkos analizę, reikia įvertinti vidaus aplinką.

1.2.3. Vidinės aplinkos analizė ir jos ypatumai

Vidaus aplinkos analizė naudojama nustatyti organizacijos pranašumus ir trūkumus, bei remiantis išorinės veiklos analize numatyti organizacijai svarbias galimybes ir grėsmes.

Pagal A. Vasiliauską (2004) strateginėje analizėje skiriamos trys organizacijos išteklių potencialo sudedamosios dalys: *žmonių ištekliai, finansų ištekliai, operacijų ištekliai*.

Kad vidinės aplinkos analizė būtų vykdoma planingai, patartina analizės procese išskirti 4 etapus:

1. nustatyti svarbiausius veiksmus, nuo kurių priklausytų įmonės konkurencinės galimybės;
2. išsiaiškinti ir numatyti šių veiksmų kitimo tendencijas;
3. nustatyti ar išskirti strateginiai vidaus veiksniai yra organizacijos stipriosios ar silpnosios pusės lyginant su konkurentu;
4. analizę baigti atitinkamu įmonės vidinės būklės aprašymu.

Šių etapų analizei pritaikomas SSGG metodas, kurį detaliau aptarsime sekančiame skyrelyje.

SSGG (SWOT) analizė

Ankstesniuose skyriuose apžvelgėme organizacijos išorinius ir vidinius aspektus, kuriuos reikėtų sujungti ir apibendrinti. Tam naudojama SSGG (SWOT) analizė.

SSGG (SWOT) analizė – tai analizė, apibendrinanti ir sujungianti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojant organizacijos strategiją lemiančius veiksmus į keturias grupes: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės (Vasiliauskas A., 2004). Šis metodas leidžia įvertinti ryšius tarp silpnųjų ir stipriųjų organizacijos pusių (Harison J.S., 2003).

SSGG analizė pradedama nuo pagrindinių svarbiausių faktų apie organizaciją ir jos aplinką duomenų surinkimo. Šioje duomenų bazėje turėtų būti duomenys apie organizacijos rinkas, konkurenciją, finansinius išteklius, lengvatas, darbuotojus, darbo priemones, marketingo paskirstymo sistemą, vadovybę, aplinkos veiksnius, istoriją ir reputaciją.

Antroji SSGG analizės dalis yra duomenų įvertinimas ir nustatymas ar jie sudaro galimybes, grėsmes, stiprybes ir silpnybes organizacijai. SSGG analizės metu šie duomenys yra surūšiuojami, kad būtų išryškinti svarbiausi išoriniai ir vidiniai veiksniai įtakojantys organizacijos veiklą (3 lentelė).

3 lentelė

SSGG matricos analizė

STIPRIOSIOS PUSĖS	GALIMYBĖS
SILPNOSIOS PUSĖS	GRĖSMĖS

Šaltinis: Vasiliauskas A. (2005).

- Stipriosios pusės – tai vidiniai veiksniai (ištekliai), gebėjimai ir kitos stipriosios savybės, palyginti su konkurentais. Jie gali būti finansiniai, organizaciniai arba darbo.
- Silpnosios pusės – tai ištekliai, silpnosios vadybos meistriškumo, gebėjimų pusės, tukdančios organizacijos darba. Jie gali būti finansiniai, organizaciniai arba darbo.
- Galimybės – tai išorinės aplinkos veiksniai, kurie palankūs organizacijos veiklai. Galimybių šaltiniai yra šie: tendencijos, technologiniai pokyčiai, konkurencijos pokyčiai.
- Grėsmės - tai išorinės aplinkos veiksniai, kurie neigiamai gali paveikti organizacijos veiklą. Grėsmes sukelia: nauji konkurentai, lėta rinkos plėtra, nauji apribojimai ir tt.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos stipriosios ir silpnosios pusės apima pagrindinius strategijos veiksnius, kurie išriškėjo išteklių analizės rezultate, o galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos veiksnius, kurie išryškėjo išorinės aplinkos rezultate ir organizacijai patartina kiek įmanoma sumažinti savo silpnąsias puses.

1.3. Organizacijos strategijos alternatyvų tyrimas ir pasirinkimas

Organizacijos kiekvienas strateginis sprendimas yra pasirenkamas iš tam tikros alternatyvų aibės. Išskirti strategijų alternatyvas reiškia numatyti strategijas, kurias organizacija galės įgyvendinti ateityje. Strateginių alternatyvų analizės tikslas yra priimtinas strategijos parinkimas, be abejo, įvertinant laiko veiksni, riziką, vyriausybės politiką, visuomenės požiūrį ir t.t.

Anot autorių (Palubinskas G.T., 1997, Jucevičius R., 1998, Zakarevičius P., 1999, Gineitienė Z., 2005, Harrison J.S., 2003), mokslinėje literatūroje išskiriami keturi arba penki hierarchiniai strategijų lygiai, bet vadybinėje praktikoje yra apsiribojama tik trimis pagrindiniais lygiais: korporacine, verslo vieneto ir funkcinė strategija.

Korporacinė strategija – susijusi su aiškia vizija ir ilgalaikėmis organizacijos investicijomis. Pagrindinė šios strategijos paskirtis yra sukurti organizacijai kaip visos sistemos bendros veiklos prielaidas, garantuojančias optimalų visų turimų galimybių ir išteklių naudojimą. Ši strategija apima bendrą augimą, pelną ir jo išlaikimą, akcentuojant efektyvumą, kai ypatingas dėmesys skiriamas marketingo veiksniams ir ištekliams (Harrison, 2003). Bendroji organizacijos strategija apima visų jos padalinių veiklą perspektyvoje. Jos kūrimo idėja yra bendros veiklos sėkmė, optimalus prisitaikančių galimybių išnaudojimas, racionalus išteklių naudojimas ir sugebėjimas išvengti gresiančių pavojų (Vasiliauskas, 2002).

Verslo vieneto strategija – tai atskiros gana aiškiai apibrėžtos organizacijos dalies arba veiklos rūšies strategija. R. Jucevičius (1998) teigia, kad kuriant šią strategiją, reikia realizuoti keturis pagrindinius uždavinius: suteikti visai vykdomai veiklai prasmingumą (vizija, misija, tikslai); atlikti strateginės ir operatyvinės verslo vieneto situacijos analizę; parinkti tinkamą strategiją (žemos kainos, diferenciacijos, koncentracijos į vieną veiklą arba šių alternatyvų derinį); numatyti veiklos akcentus, kuriais bus remiamasi, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą (kaina, resursus ar kt.).

Funkcinė strategija - tai svarbiausių funkcinių sričių planai. Funkcines strategijas paprastai sudaro srities vadovai. Šios strategijos yra sudaromos marketingui, gamybai, darbo ištekliams ir finansams. Pasak R. Jucevičių (1998):

- *gamybos strategija* turi sukurti ir materializuoti rinkoje konkurentišką produktą.
- *Finansų valdymo strategijoje* turėtų atsispindėti, kokiais apsirūpinimo finansiniais resursais naudosis organizacija.
- *Darbo išteklių strategija* priklauso nuo organizacijos, jos aplinkos bei bendrosios strategijos pobūdžio ir apima personalo valdymo veiklas.
- *Marketingo strategija* siejama su konkurencinio pranašumo strategijomis (žemos kainos, koncentracijos, diferenciacijos).

A. Vasiliauskas (2004) išskiria šešis alternatyvų vertinimo kriterijus:

- Suderinamumas (pasirinkta strategijos alternatyva turi sutapti su organizacijos misija ir tikslais);
- Tinkamumas (alternatyvas būtina iširti SSGG analizės aspektu)

- Pagrįstumas (kiekviena strateginių sprendimų alternatyva turi remtis pagrįsta informacija);
- Įvykdomumas (kiekvieną alternatyvą būtina įvertinti atsižvelgiant į įgyvendinimą ribojančius veiksnius);
- Rizika (kiekvieną alternatyvą būtina įvertinti pagal organizacijai priimtina rizikos laipsnį);
- Patrauklumas dalininkams (alternatyvas būtina palyginti atsižvelgiant į dalininkų interesus).

Apibendrinant galima teigti, kad strategija gali būti parenkama įvairiais būdais, tačiau pagrindinė sąlyga – ji turi būti parinkta, remiantis esamos situacijos analizės rezultatais. Geriausiai alternatyvas pasirinkti pagal alternatyvų vertinimo kriterijus, kurie leidžia tarpusavyje lyginti strategijos alternatyvas, bei įgyvendinti tikslus.

1.4. Strategijos įgyvendinimas ir kontrolė

Strategijos įgyvendinimas yra apibūdinamas kaip perėjimas nuo analizės prie administravimo, tai yra uždavinių atlikimo pagal nustatytus tikslus (Stoner J.A.F. ,1999). Strategijos įgyvendinimo proceso metu reikia numatyti tam tikrų veiksmų visumą, kuri galėtų užtikrinti pasirinktų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Be to, kiekvienam veiksmui ir priemonei šiame procese reikia nustatyti atlikimo terminus. Strategijos įgyvendinimo proceso eiga turi būti stebima ir kontroliuojama. Šiame procese yra išskiriami keturi elementai:

- funkcinių, strateginių tikslų ir sprendimų nustatymas (tikslai yra suformuluoti visai organizacijai, todėl juos reikia paskirstyti pagal įvairias funkcijas visos organizacijos mastu);
- specialiųjų planų rengimas (funkciniams tikslams įgyvendinti reikia parengti atskirus specialiuosius planus, kuriuose yra detaliau išdėstyta atitinkamos užduotys, jų atlikimo terminai ir pan.);
- išteklių paskirstymas ir biudžetinis planavimas (strategijos įgyvendinimui yra numatyti tam tikri ištekliai, juos reikia paskirstyti per visą organizaciją, konkreitiems vykdytojams);
- stebėjimo (stebėsenos) ir kontrolės procedūros (strategijos įgyvendinimas, kuris apima pakankamai ilgą laikotarpį, turi būti stebimas visą laiką ir yra reikalinga pažymėti tam tikrus rezultatus, tai yra stebėjimo procedūros, kontrolės procedūros paskirtis yra gaunamus rezultatus palyginti su planuose numatytais ir šalinti pastebėtus neatitikimus, tai yra gali būti tikslinama pati organizacijos strategija) (Vasiliauskas, A., 2002). Schematiškai tai pavaizduota 5 pav:



5 pav. Strategijos įgyvendinimo chema

Šaltinis: Vasiliauskas A., (2002).

Taip pat yra išskiriami strategijos įgyvendinimo programų tipai: *išsami strategijos įgyvendinimo programa*, taikoma, darant strategijoje aiškius esminius pokyčius; *daugiapakopė strategijos įgyvendinimo programa* (pagal ją strategijos įgyvendinimas vyksta mažais pokyčiais ir trumpais laiko tarpais); *atrankinė strategijos įgyvendinimo programa* (tarpinė tarp dviejų anksčiau minėtų programų, kadangi įgyvendinimo plėtojimas atliekamas tik pasirinktose strategijos srityse) (Vasiliauskas, A., 2002).

Be strategijos įgyvendinimo programų tipų dar yra išskiriami strategijos įgyvendinimo procesą valdantys principai: tikslingas racionalumas (užduotis yra suskaidoma į mažus žingsnius, kad ją galima būtų lengviau atlikti); minimalus kišimasis (strategijoje yra keičiama tik tai, kas būtina) (Vasiliauskas, A., 2002).

Įgyvendinant strategiją yra svarbu nustatyti tiksliai kryptis tiems, kurie įgyvendins strategiją. Šiuo tikslu yra rengiamos užduotys, kurios nusako, kas turi būti padaryta, kada turi būti padaryta ir kokie ištekliai yra skiriami. Be to, strategijos įgyvendinime yra svarbu žinoti, kas sukūrė įgyvendinamą strategiją, kas ją įgyvendina, kad būtų aišku, kam yra priskiriama atsakomybė, kokias užduotis turės atlikti tie, kas įgyvendina strategiją, kaip bus teikiama reikalinga informacija.

Organizacijos strategijos sėkmingam įgyvendinimui būtina paskirstyti organizacinius išteklius, kurie yra riboti. Skirstant išteklius galima taikyti tokius kriterijus: išteklių svarba

organizacijos misijos ir tikslų įgyvendinimui (šiuo atveju iš organizacijos skyrių, kurie mažiausiai turi įtakos organizacijos misijai ir tikslams, išteklius perkelti į tuos, skyrius kurie turi įtakos); svarbiausių strateginių sričių palaikymas ištekliais; strateginių projektų ir sprendimų rizikos laipsnis (kuo didesnė rizika, tuo didesnė tikimybė, kad lėšos bus panaudotos nuostolingai, todėl reikia įvertinti leistiną organizacijai rizikos laipsnį). Kartu svarbu, kad ir paskirsčius lėšas, jos būtų panaudotos efektyviai.

Kaip jau minėta, strategijos įgyvendinimas turi būti prižiūrimas periodiškai, tuo pačiu fiksuojant aplinkos pokyčius. Strategijos įgyvendinimo stebėjimo ir kontrolės procedūrų pagrindu gaunama informacija gali būti panaudojama išteklių paskirstymo sprendimų rezultatų įvertinimui, stebėti strategijos įgyvendinimo eigai, įvertinti tam tikrų darbuotojų veiklos rezultatus, stebėti išorinės aplinkos pokyčius, bei užtikrinti grįžtamojo ryšio mechanizmą. Nustatytų taisyklių, kaip reiktų sukurti efektyvią kontrolės ir stebėjimo sistemą nėra, tokios sistemos pasirinkimas priklauso nuo strateginio valdymo principų ir ypatybių organizacijoje (Vasiliauskas, A., 2002).

Strategijos įgyvendinimo proceso vertinimui yra reikalinga kontrolė. Strateginė kontrolė yra skirta vadovams strategijos įdiegimo sėkmingumui vertinti. Ji leidžia laiku nustatyti nukrypimus ir reikalingą palaikymą. Pagrindinės kontrolės sistemos gali būti tiesioginė ir grįžtamoji. Tiesioginė kontrolė leidžia vadovams numatyti galimus pasikeitimus išorinėje ar vidinėje aplinkoje. Grįžtamoji kontrolė teikia informaciją apie organizacinių veiksmų rezultatyvumą bei efektyvumą. Kontrolės sistemos turėtų būti suformuluotos taip, kad darbuotojams atsirastų motyvacija efektyviai įgyvendinti numatytas užduotis bei tikslus.

Strateginės kontrolės kūrimo procesas apima tris pagrindinius etapus:

- veiksmų, kuriuos reikia kontroliuoti, nustatymas;
- tokių veiksmų parametrų numatymas;
- informacijos iš visų organizacijos lygių ir veiklos sričių integravimas į sistemą, kuri turi prasmę (Jucevičius R., 1998).

Pirmame etape yra svarbu nustatyti veiksmus, kuriuos reikia kontroliuoti, kadangi klaidos šiame etape gali padaryti neveiksmingą visą kontrolės procesą. Veiksniai, kuriuos reikia kontroliuoti gali būti įvairūs organizacijos resursai, tai yra pinigai, žmonės, laikas, įranga, bei veiklos rezultatai – paslaugos ir pan. Organizacijai yra reikalinga tokia informacija, kuri galėtų padėti iš organizacinio proceso pašalinti tokius veiksmus, kurie įtakoja tam tikrą nukrypimą, nereikalingas sąnaudas.

Antrasis etapas, veiksmų parametrų nustatymas, yra tam tikras vidinės politikos klausimas. Matuojami veiklos aspektai yra tokie, į kuriuos kreipiamas didesnis dėmesys visoje organizacijoje, todėl organizacijos aukščiausieji vadovai turi būti pakankamai dėmesingi vertindami kriterijus, tai yra, ar matuojama visuma atspindi suinteresuotų grupių prioritetus, kurie išreikštų tų grupių

poreikius ir interesus. Iš kitos pusės, nėra būtina bandyti apžvelgti visas aplinkybes ir pasekmes, reiktų išskirti svarbiausius bei didžiausią poveikį organizacijos veiklos rezultatams darančius veiksnius.

Trečiasis etapas yra sudėtingiausias, kadangi yra sudėtinga integruoti bei interpretuoti informaciją, kuri yra gaunama iš įvairių gausybės šaltinių. Informacija turi būti integruojama patenkanti iš pačių žemiausių organizacijos padalinių taip pat ir iš aukščiausių lygių. Žinoma, bet kurią informaciją turi gauti nebūtinai visi organizacijos darbuotojai, tačiau, tie, kas įeina į strateginės kontrolės proceso organizacinius vienetus, tokią informaciją turi gauti.

Pasirinktos strategijos įgyvendinimui gali būti panaudojamos tam tikros organizacijos struktūros.

A. Vasiliauskas(2002) skiria tokius struktūros tipus:

- *mažos organizacijos* (neformali, greitas reagavimas į aplinkoje iškylančias galimybes, gali pasitaikyti funkcijų dubliavimas bei neaišku kam tenka atsakomybė);

- *funkcinė* (tos pačios srities personalas sutelkiamas į vieną padalinį, aiški atsakomybė, paprastumas, lėti strateginiai pokyčiai);

- *daugiaskyrė* (veikla dalijama į skyrius, tam tikros veiklos sfera sutelkta viename skyriuje, aiškiai nustatomi veiklos rezultatai, tačiau dažnas funkcijų dubliavimas);

- *holdingo kompanijos* (pagal sutartis organizaciją sudaro ir kitos įmonės narės, iš kurių galima pasimokyti patyrimo tam tikrose srityse, taip pat čia yra maža centro kontrolė organizacijoje);

- *matricinė organizacija* (vietoj steigiamų naujų skyrių organizacijoje yra sudaromos grupės tam tikrai veiklai, jei tokia struktūra leidžia greičiau reaguoti į aplinkos pokyčius, tai tokioje struktūroje sprendimų priėmimas yra sudėtingas ir pakankamai lėtas);

- *novatoriška* (tokia organizacija remiasi išradingumu, stipriomis komandomis)

Kokia bebūtų pasirinkta organizacijos struktūra svarbu, kad joje būtų efektyviai įgyvendinama strategija. Taigi, strateginis suderinamumas kelia reikalavimą suderinti organizacijos struktūrą su strategija, kur suderinamumo laipsnis turi būti minimalus, kadangi visiškai šių elementų suderinti neįmanoma. Žinoma, kad prieš įgyvendinant organizacijos strategiją įmonė jau turi savo struktūrą, todėl nereikia jos kurti iš naujo, bet kiek galima geriau ją priderinti. Organizacijos struktūros formavimą lemia:

- jos amžius (kuo senesnė organizacija, tuo jos struktūra yra formalesnė);
- dydis (kuo daugiau darbuotojų, tuo formalesnis bendravimas tarp jų);
- aplinka (kuo sudėtingesnė organizacijos veikla, tuo lėčiau yra reaguojama į aplinkos pokyčius);

- sprendimų centralizacija – decentralizacija (pagal tai nustatoma organizacijos kontrolės lygis);
- vertės grandinė (čia kreipiamas dėmesys tarpusavio ryšiams organizacijoje);

techninės veiklos turinys (kuo labiau yra kontroliuojami organizacijos darbininkai, tuo daugiau reikia standartizuotų procedūrų);

- skirtingos užduotys skirtingose organizacijos dalyse;
- kultūra;
- vadovavimas (Vasiliauskas, A., 2002).

Pasak B. Gruzd (2004), sėkmingas strategijos įgyvendinimas reikalauja, kad vadovai būtų gerai susipažinę su veiklos eiga ir kylančiomis kliūtėmis. Joks strateginis planas negali numatyti visų sunkumų, su kuriais organizacija susidurs.

Strategijos įgyvendinimui svarbu ne tik parinkti tinkamiausią struktūrą, bet ir sutelkti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, kurie būtų suinteresuoti, kuo geriau atlikti savo darbą. Tam reikia sukurti organizacijoje darbuotojų motyvavimo, skatinimo sistemas. Todėl strategijos įgyvendinimui reikia sutelkti visa, kas įmanoma geriausia ir labiausiai atitinka strategijoje numatytų elementų įgyvendinimą.

1.5. Valstybinės švietimo strategijos nuostatos ir tikslai

2002 m. lapkričio 12 d. Lietuvos Respublikos Seimas nutarimu patvirtino Valstybės ilgalaikės raidos strategiją. Švietimas turi būti plėtojamas atsižvelgiant į Lietuvos visuomenei tenkančius naujus iššūkius ir atsiveriančias naujas galimybes: demokratijos ir rinkos ūkio plėtrą, globalizaciją, informacijos gausą, sparčią kaitą, visuomenės išsiskaidymą. Švietimas turi padėti asmeniui ir visuomenei atsakyti į šiuos iššūkius ir pasinaudoti naujomis galimybėmis. Tam būtini esminiai Lietuvos švietimo sistemos pokyčiai, kurie padėtų didinti švietimo sistemos efektyvumą, išplėsti švietimo prieinamumą, sukurti sąlygas tęstiniam, visą gyvenimą trunkančiam mokymuisi, užtikrinti europinius standartus ir šiuolaikinės Lietuvos visuomenės poreikius atitinkančią švietimo kokybę.

Strategijos nuostatomis, kaip parlamentinių partijų ir visuomenės susitarimo dokumentu, bus remiamasi telkiant suinteresuotų visuomenės grupių, valstybės institucijų ir nevyriausybinį organizacijų, mokinių, jų tėvų, švietimo profesionalų, darbdavių ir politikų pastangas siekiant įgyvendinti ilgalaikius švietimo modernizavimo siekius. (Valstybės ilgalaikės raidos strategija. Valstybės žinios, 2002, <<http://www3.lrs.lt/>>).

2003 m. liepos 4 d. buvo priimtas dar vienas ypatingai svarbus dokumentas — Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos.

Strategijos nuostatos papildo valstybės ilgalaikės raidos strategiją ir nusako Lietuvos švietimo plėtotės tikslus bei priemones jiems įgyvendinti, taip pat apibrėžia pagrindinius kiekybinius ir kokybinius siekinius, kuriais bus grindžiama ir į kuriuos atsižvelgiant bus vertinama Lietuvos švietimo raida 2003–2012 metais. (Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos, <http://www.smm.lt/>).

Lietuvos respublikos Seimo patvirtintose Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose suformuluoti šie pagrindiniai trys švietimo plėtotės tikslai ir numatytos jų įgyvendinimo priemonės:

I tikslas. Sukuriama veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionaliu išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema;

Įgyvendinimo priemonės kad būtų užtikrinamas švietimo plėtotės efektyvumas ir darna:

- perskirstomos ir aiškiai apibrėžiamos valstybės, savivaldybių ir mokyklų funkcijos, galios, įsipareigojimai, atsakomybė bei atskaitomybė, šių mokyklų bendradarbiavimo tvarka;
- sustiprinama savivaldybių atsakomybė už švietimo prieinamumą ir kokybę savivaldybių teritorijoje. Savivaldybėms ir apskritims perduodama didelė dalis atsakomybės ne tik už bendrąjį lavinimą, bet ir už profesinį mokymą, specialųjį ugdymą, tęstinį suaugusiųjų mokymąsi.
- pasirūpinama naujomis mokytojų darbo vietomis ir galimybėmis įgyti naujų kvalifikacijų;

II tikslas. Išplėtojama tęstinė, mokymąsi visą gyvenimą laiduojanti ir prieinama, socialiai teisinga švietimo sistema;

Kad būtų užtikrinamas švietimo plėtotės prieinamumas, tęstinumas ir socialinis teisingumas:

- pradedama teikti kryptinga pedagoginė, kultūrinė parama visoms vaikų auginančioms socialinės rizikos šeimoms;
- sudaromos sąlygos mokytis visą gyvenimą;
- išplečiamos finansinės mokymosi visą gyvenimą galimybės. Parengiama ir įgyvendinama nacionalinė bei regioninės suaugusiųjų tęstinio mokymosi plėtros programos;

III tikslas. Užtikrinama švietimo kokybė, atitinkanti atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens, visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius.

Kad būtų užtikrinta švietimo plėtotės kokybė:

- nuolat vertinamas mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų veiksmingumas ir atliekama tarptautinė studijų programų ekspertizė;
- sukuriama integrali mokytojų rengimo bei kvalifikacijos tobulinimo sistema, orientuota į kintantį mokytojo vaidmenį žinių visuomenėje ir šiuolaikiniam mokytojui būtinas naujas kompetencijas bei vertybines nuostatas.

- užtikrinamas mokytojų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo ir naujų kvalifikacijų įgijimo programų, atitinkančių švietimo reformos poreikius, reikiamas finansavimas. Visiems mokytojams sudaromos galimybės tobulinti kvalifikaciją arba įgyti naujų kvalifikacijų; (Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003 – 2007 (2007)).

Šiuo metu, atsižvelgiant į Valstybinės švietimo strategijos ateinantį 2008-2012 metų etapą, Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metams įgyvendinimo programa yra atnaujinama.

Apžvelgus Valstybinės švietimo strategijos nuostatus, darytina išvada, kad svarbiausias iššūkis švietimui ir mokslui dabar – išsaugoti aukštą poziciją ir tobulėti toliau, spresti ryškiausias problemas, tokias kaip profesinio mokymo ir ir suaugusiųjų mokymosi plėtra. (Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003 – 2007 (2007)).

II. ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO CENTRO STRATEGIJOS VALDYMO ANALIZĖ

2.1. Bendra įstaigos apžvalga

Biudžetinė įstaiga Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centras (toliau - Centras) yra Šiaulių rajono savivaldybės viešasis juridinis asmuo (turintis sąskaitas banke, išlaidų sąmatą, savo antspaudą ir spaudus su pavadinimu ir simbolika, pasirinktą atributiką) vykdomas neformalųjį suaugusiųjų švietimą pagal įvairias švietimo poreikų tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgyjimo programas. Centro steigėja yra Šiaulių rajono savivaldybė, kuri savo teises ir pareigas įgyvendina per Šiaulių rajono savivaldybės tarybą.

Centrą apibūdinantis duomenys pateikti 4 lentelėje:

4 lentelė

Biudžetinės įstaigos Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro duomenys

Įstaigos pavadinimas	Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centras
Įsteigimo data	2004.04.01
Juridinis statusas	Ne pelno siekianti įstaiga
Įstaigos kodas	111105174
Įstaigos adresas	J.Basanavičiaus g.7, Kuršėnų mstl., Šiaulių r.sav.
Darbuotojų skaičius	4 etatai: direktorė, 2 metodininkės ir buhalterė
Aptarnauja rinka	2008m. 4000 rajono gyventojų
Direktorė	Daiva Diktanienė

Pagrindinės įstaigos veiklos sritys pagal LR Vyriausybės patvirtintą Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių:

- švietimas
- suaugusiųjų ir kitas švietimas
- kvalifikacijos tobulinimas
- papildomas ugdymas

Pagrindinė Centro veikla – profesijos (kvalifikacijos) tobulinimas, o papildoma veikla - papildomas ugdymas.

Centro veiklos pobūdis:

- tirti neformaliojo suaugusiųjų švietimo poreikius ir organizuoja kvalifikacijos tobulinimo renginius;
- suteikti kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimus asmenims, dalyvavusiems seminaruose bei išklausiusiems nustatytos trukmės kursus;
- užsakyti programas bei tikslinius projektus ir juos finansuoja;
- prireikus užsakyti ir remti neformaliojo suaugusiųjų švietimo būklės tyrimus;
- sudaryti sąlygas asmeniui mokytis visą gyvenimą, tenkinant jo pažinimo poreikius, tobulinant įgytą kvalifikaciją ir įgyjant papildomų kvalifikacijų;
- kurti aplinką, skatinančią mokyklų plėtrą bei mokytojų profesinį tobulėjimą;
- teikti reikalingą informacinę, ekspertinę ir konsultacinę pagalbą švietimo darbuotojams ir kitiems asmenims;
- organizuoti darbą pasirenkant įvairias formas – kursus (dieninius, vakarinius, tęstinius, trumpalaikius ir kt.), seminarus, paskaitas, neakivaizdinį (nuotolinį) mokymą, informacijos priemonių pateikiamas šviečiamojo pobūdžio programas;
- organizuoti mokinių švietimą ir užimtumą po pamokų, atostogų metu.

Centrui vadovauja vienasmenis valdymo organas - direktorius, kurį skiria pareigoms ir iš jų atleidžia steigėjas Lietuvos Respublikos įstatymų nustatyta tvarka.

Centro direktoriaus valdymas:

- vadovaudamasis Šiaulių rajono savivaldybės administracijos direktoriaus patvirtinta pareigine instrukcija, organizuoja Centro veiklą šiuose nuostatuose numatytiems tikslams įgyvendinti ir veiklai vykdyti;
- Lietuvos Respublikos darbo kodekso nustatyta tvarka priima ir atleidžia Centro darbuotojus;

- skatina ir drausmina darbuotojus Darbo tvarkos taisyklių nustatyta tvarka;
- rengia Centro nuostatų pataisas ir papildymus, teikia juos tvirtinti steigėjui;
- rengia darbo tvarkos taisykles ir teikia suderinti savivaldybės administracijos direktoriui;
- rengia Centro darbuotojų pareigines instrukcijas ir jas tvirtina;
- sudaro sutartis Centro veiklos organizavimo klausimais;
- leidžia ir pasirašo įsakymus kadru, atostogų, komandiruočių ir veiklos organizavimo klausimais;
- atstovauja Centrai valstybinėse, apskričių, savivaldybių ir užsienio institucijose.

Centro direktorius atsako už:

- Centro veiklos organizavimą, programų vykdymą;
- asignavimų/lėšų paskirstymą ir naudojimą pagal patvirtintas išlaidų sąmatas;
- buhalterinės apskaitos organizavimą ir finansinės atskaitomybės parengimą ir pateikimą;
- Centro darbuotojų efektyvų, profesionalų ir tinkamą darbą;
- dokumentų ir duomenų pateikimą juridinių asmenų registrai;
- šių nuostatų laikymąsi.
- Steigėjas tvirtina Centro darbuotojų etatų normatyvus ir skiria asignavimus.
- Centro darbuotojų tarnybiniai atlyginimai, darbo apmokėjimo sąlygos ir tvarka tvirtinamos Lietuvos respublikos įstatymų ir Vyriausybės nutarimų nustatyta tvarka.

Centras savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos įstatymais ir kitais teisės aktais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Švietimo ir mokslo ministerijos teisės aktais, steigėjo sprendimais, savivaldybės mero potvarkiais, savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymais ir šiais nuostatais.

2.2 Šiaulių rajono savivaldybės ŠVC vizija, misija ir tikslai

Organizacijos vizija, misija ir tikslai yra neatsiejamas strateginio strateginio valdymo proceso dalis, be jų neįmanoma sukurti jokios efektyvios strategijos, nes tik jos suformuoja įvaizdį apie siekiamą organizacijos būvį (Jucevičius R., 1998).

Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro vizija

Švietimo centras – moderni švietimo ir savišvietos poreikių tenkinimo ir prieinamumo įstaiga.

Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro misija

Švietimo centro misija – mokyti to, ko klientams reikia ir tada kada jiems to labiausiai reikia.

Švietimo centro darbuotojų vizija apie Centro paskirtį ir vaidmenį išreiškiama misijoje. Misija apsprendžia veiklos logiką, egzistavimo prasmę. Įvairūs autoriai pateikia gana skirtingus misijos formulavimo aspektus. Misija suformuluota vadovaujantis Drucker (1974) siūlymu pradėti nuo vartotojo norų, lūkesčių, vertybių ir elgsenos išsiaiškinimo, nes vartotoją domina tik nauda, kurią jam suteikia produktas ar paslauga. Misija orientuoja Centro veiklą į galutinį paslaugos vartotoją. Vartotojo naudos prioritetas reikalauja geriau suprasti jo poreikius ir atitinkamai organizuoti veiklą.

Šiaulių rajono švietimo centro strateginiai tikslai:

Nuosekliai įgyvendinant švietimo reformą, vadovujamasi Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Šiaulių rajono savivaldybės tarybos programomis, nutarimais ir svarbiausiais strateginiais dokumentais. Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centras kelia šiuos strateginius tikslus:

1. Plėtoti ir tobulinti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, atitinkančią rajono ir šalies švietimo politiką.
 2. Sudaryti prielaidas padedančias efektyvinti profesinio informavimo ir karjeros planavimo veiklą rajono ugdymo įstaigose.
 3. Plėtoti Šiaulių rajono gyventojų sveikos gyvensenos, socialinius, informacinius ir kitus gebėjimus bei įgūdžius.
 4. Ugdyti asmens kūrybines galias ir gebėjimus;.
 5. Padėti asmeniui tapti aktyviu demokratinės visuomenės piliečiu tenkinant savišvietos poreikius bei plėtojant kultūrinius interesus;
 6. Projektinės veiklos pagrindu panaudoti programų ir fondų lėšas Centro funkcijoms įgyvendinti.
- . Centras, bendradarbiaudamas su ugdymo įstaigomis, analizuoja seminarų ir kitų renginių poreikį bei aktualumą ir inicijuoja programų kūrimą. Programų kūrimą inicijuoja pats centras, atsižvelgdamas į savivaldybės administracijos švietimo skyriaus, mokyklų vadovų, pedagogų bei metodinių būrelių pageidavimus, kurias rengia centro darbuotojai, pedagogai, mokyklų vadovai, mokslininkai.

Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centras turi aiškiai suformuluotą įstaigos misiją, taip pat darbuotojams išaiškintus ilgalaikius tikslus. Taip įstaiga praneša apie savo gyvavimo prasmę ir perspektyvas. Tai yra viena iš įstaigos stipriųjų pusių, nes aiškus tikslo siekimas labai motyvuoja personalą.

2.3. Šiaulių rajono savivaldybės ŠVC išorinės aplinkos analizė

Įstaiga siekdama žengti organizuoto proceso keliu, turi aiškiai suvokti, kokia yra jos dabartinė aplinka ir situacija. Šiame skyrelyje aptarsime svarbiausius išorinius aplinkos veiksnius, kurie gali turėti įtakos įgyvendinant užsibrėžtus įstaigos tikslus.

Makroaplinka – tai *politiniai – teisiniai, ekonominiai, socialiniai kultūriniai, technologiniai* veiksniai į kuriuos organizacija negali įtakoti, tačiau jie gali daryti stiprų poveikį organizacijos veiklai.

Politiniai veiksniai. Lietuva įžengė į itin sparčios kaitos amžių. Šaliai tapus NATO ir ES nare, politiniai veiksniai tiesiogiai ir radikalčiai įtakoja Lietuvos švietimo sistemą. Lietuvos Respublikos strateginiuose dokumentuose nubrėžtos gairės rodo švietimo svarbą ir pokyčių būtinumą. Žinių visuomenės siekiai atsispindi Lisabonos strategijoje ir Dekarto principuose. Siekiai ir principai pastebimi ir Lietuvos švietimo politikos strateginėse kryptyse (žr. <http://www.smm.lt/veikla/doc/sp/org>).

Tačiau ilgai trukęs Švietimo įstatymo pakeitimo priėmimas stabdė švietimo proceso valdymą, švietimo politikos kaitos strategija per menkai siejama su kitų ekonominių reformų strategijomis. Ilgą laiką stigo politinio požiūrio į švietimą, kaip esminį krašto modernizavimo veiksnį, kuris svarbus kitų reformų ilgalaikei sėkmei. Dažnai šio požiūrio pritrūksta ir dabar.

Globalizacijos procesas, mokymosi visą gyvenimą memorandumas ir žinių visuomenės kūrimasis verčia nesitenkinti tik ta kompetencija, kurią mokytojai įgyja studijuodami aukštosiose mokyklose. Ugdymo kokybės turinys priklauso nuo pedagogo, jo profesinės kompetencijos, pilietinės ir žmogiškosios brandos. Mokytojo profesiniam tobulėjimui, nukreiptam į profesinių įgūdžių plėtojimą, reikalinga atvira ir dinamiška pedagogų mokymo sistema (žr. <http://www.smm.lt/veikla/doc/sp/org>).

Permainų pedagogų kvalifikacijos sistemoje reikia, nes kinta pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemos funkcionavimo sąlyga – atsiranda nauji mokymo programų reikalavimai, ugdymo procese naudojamos naujausios informacinės technologijos, socialiniai visuomenės pokyčiai keičia pedagogų vaidmenis. Pastaraisiais metais, reaguojant į permainas švietimo sistemoje ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos decentralizaciją, atsirado naujų galimybių pedagogų profesinės kompetencijos plėtrai, tačiau tai vyksta nepakankamai koordinuotai ir kryptingai. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas priklauso nuo atitinkamų veiksnių, tikslinant švietimo prioritetus, aktualizavosi Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos.

Šiaulių rajono savivaldybės tarybos patvirtintas Šiaulių rajono plėtros strateginis planas 2003-2012 m. Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro veiklos pagrindas – pagalbos mokiniui, mokytojui, mokyklai organizavimas.

Ekonominiai veiksniai. Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro kvalifikacijos tobulinimo sistema dar negeba tenkinti išaugusių pedagogų profesinio tobulėjimo poreikių dėl šių ekonominių veiksnių:

- kvalifikacijos tobulinimo sistemos kaitą dažnai apsprendžia ekonominių ir socialinių reformų strategija;
- kvalifikacijos tobulinimui nuolat stokojama reikiamo finansavimo. Savivaldybės lėšų pakanka tik sistemos išlaikymui, bet ne jos esminiam atnaujinimui (naujų aplinkų kūrimui, papildomai veiklos plėtrai);
- įstojus į Europos Sąjungą, Lietuvos švietimo sistema tampa atvira pasaulinės erdvės dalimi. Esant nepakankamam valstybės ir savivaldybės finansavimui, labai svarbu plėtoti tarptautinius ryšius bendrose ES švietimo programose ir maksimaliai išnaudoti jų teikiamas galimybes.

Nėra aiškiai apibrėžtos moksleivių krepšelio lėšų panaudojimo politikos – ugdymo įstaigų vadovai mokytojų kvalifikacijai skirtas lėšas panaudoja kitoms reikmėms (atlyginimams, mokymo priemonėms, edukacinėms kelionėms). Nedideli mokytojų atlyginimai varžo mokytojus mokėti už renginius didesnes pinigų sumas. Minimalus švietimo centro etatų skaičius įtakoja ir švietimo centro renginių apimčiai, bei kokybei.

Švietimo centro uždavinys - siekti kuo platesnio įvairių fondų, konkursų finansavimo, rengiant kvalifikuotas programas, atliepančias valstybės švietimo politiką, pedagogų bei kitų rajono socialinių grupių gyventojų poreikius.

Socialiniai veiksniai. Gimstamumo ir bendro moksleivių skaičiaus pradinėse klasėse mažėjimas bei mokyklų tinklo optimizavimas mažina bendrą pedagogų skaičių, didina bedarbių skaičių tarp pradinių klasių ir kitų specialybių mokytojų. Švietimo centras pagal savo galimybes gali prisidėti prie šios problemos sprendimo, teikdamas neformalaus švietimo paslaugas suaugusiems, padėdamas asmenims (ir pedagogams) prisitaikyti, orientuotis darbo rinkoje ir tenkinti darbdavių reikmes.

Atskirose kaimo mokyklose pedagogams ir tėvams trūksta pedagoginių - psichologinių paslaugų. Bendrojo ugdymo įstaigose specialiųjų poreikių vaikų integravimosi procesas nepakankamai veiksmingas, pedagogams trūksta kompetencijos darbui su specialiųjų poreikių mokiniais. Švietimo centras gali padėti spręsti šias problemas teikdamas, rengdamas pedagogus, klasių vadovus, auklėtojus bei vadovus.

Ryškėja narkomanijos, alkoholizmo, prievartos plitimo tendencija tarp nepilnamečių. Švietimo centras rengia pedagogus moksleivių sveikos gyvensenos įgūdžių ugdymui, žalingų įpročių prevencijai, papildomojo ugdymo problemoms spręsti.

Rajone gyvena 51 tūkstantis gyventojų, iš jų 25 procentai yra pensijinio amžiaus, 9 procentai bedarbių, dirba 1021 pedagogas. Vykstant bendruomenių kūrimosi procesui būtina teikti kvalifikuotą pagalbą projektų rengimo, strategijos formavimo, kompiuterinio raštingumo klausimais.

Technologiniai veiksniai. Dėl nepakankamo Šiaulių rajono pedagogų kompiuterinio raštingumo, informacijos ir komunikacijos technologijų integravimo į ugdymo procesą, svarbu sudaryti galimybes visiems tobulinti informacinę kompetenciją:

- idiegiant Lietuvoje Europos standartus atitinkančią kompiuterinio raštingumo ugdymo sistemą,
- organizuoti nuotolinį mokymą (vaizdo konferencijų studija, virtuali bendravimo klasė, virtuali biblioteka);
- iš esmės sustiprinamas informacinis, kompiuterinis raštingumas; kiekvienam darbuotojui, kursų, seminarų dalyviui sudaromos sąlygos naudotis elektroninėmis ryšio priemonėmis ir duomenų bazėmis.

Konkurencinė aplinka. Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijų skaičiaus augimas didina ir konkurenciją švietimo paslaugų rinkoje. Tai skatina daugiau dėmesio skirti savo institucijos darbuotojų kvalifikacijai, valdymo procesų tobulinimui, marketingo klausimams, materialinės mokomosios bazės stiprinimui.

2.4 Šiaulių rajono savivaldybės ŠVC vidinės aplinkos analizė

Vidinė aplinka – tai aplinka, į kurią organizacija gali įtakoti ir ją valdyti. Prognozuojant ir kuriant organizacijos strategiją reikia gerai išanalizuoti vidinę aplinką, kurią pagrindinai sudaro: *organizacijos apibrėžties traktuotė, žmogiškieji, finansiniai ir gamybiniai ištekliai.*

Biudžetinė įstaiga Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centras (toliau - Centras) yra Šiaulių rajono savivaldybės viešasis juridinis asmuo vykdamas neformalųjį suaugusiųjų švietimą pagal įvairias švietimo poreikų tenkinimo, kvalifikacijos tobulinimo, papildomos kompetencijos įgyjimo programas.

Žmogiškieji ištekliai. Švietimo centre dirba 3 pedagoginiai darbuotojai: direktorius, 2 metodininkės ir buhalteris. Suprantant, kad darbuotojų kvalifikacija yra lemiantis veiksnys užtikrinant institucijos veiklos kokybę, yra sudarytos sąlygos tobulinti savo profesinę kompetenciją pagrindinės veiklos metu. Centro darbuotojai tobulinasi ir dalyvauja konferencijose, seminaruose, projektuose, visuomeninių organizacijų ir kt. veikloje.

Finansiniai ištekliai. Centras pagal finansines galimybes rengia teikiamų paslaugų informacinius lankstinukus, kitą atributiką. Brangina savo reputaciją: rūpinasi aptarnavimo kokybe, pateikiamų paslaugų bei programų kokybe, įsipareigojimų vykdymu. Svarbiausia – patenkinti klientų poreikius.

Centro finansavimo šaltiniai:

- Šiaulių rajono savivaldybės biudžeto lėšos pagal steigėjo patvirtintas sąmatas;
- fizinių bei juridinių asmenų finansinė parama ir Lietuvos bei tarptautinių fondų lėšos, skirtos edukacinėms programoms finansuoti;
- pajamos už teikiamas paslaugas.

Šiaulių rajono savivaldybės Švietimo centras, dalyvaujant partnerio teisėmis Europos Sąjungos remiamuose projektuose gauna papildomų lėšų. Iki 2009 metų dalyvauja ES dviejuose projektuose. 2007 metų antrame ketvirtyje įvykdyta patalpų rekonstrukcija, renginiai vyksta naujose patalpose. Įrengta moderni kompiuterių klasė, įsigyta šiuolaikinė aparatūra.

2008 metais Švietimo centras vykdė kvalifikacijos tobulinimo renginius, kuriose dalyvavo 4000 Šiaulių rajono gyventojų. Organizuoti kompiuterinio raštingumo, anglų kalbos kursai Kuršėnų miesto gyventojams, kvalifikacijos kėlimo renginiai kultūros darbuotojams, Savivaldybės administracijos darbuotojams, policijos pareigūnams. Švietimo centras visiškai įsisavino 2008 metams skirtas biudžetines lėšas. Darbo užmokesčiui išleido 163 200 Lt, prekėms ir paslaugoms 26 000 Lt, pagrindinėms priemonėms įsigyti 10 000 Lt. Iš specialiųjų lėšų planavo uždirbti 200 000, uždirbo 242 000 Lt. Konkursuose laimėta 97 000 Lt projektams įgyvendinti.

Šiaulių rajono savivaldybės taryba n u s p r e n d ž i a patvirtinti šiuos Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro teikiamų paslaugų įkainius (žr. 5 lentelė).

5 lentelė

Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro teikiamų paslaugų įkainiai

1. Kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimų išdavimas klausytojui	2 Lt
2. Kvalifikacijos tobulinimo 6 valandų trukmės seminarai vienam klausytojui:	
2.1. Vietinių lektorių kvalifikacinis seminaras	10 Lt;
2.2. Kviestinių lektorių	30 Lt
3. Užsienio kalbų mokymo kursų 1 valanda	10 Lt
4. Kompiuterinio raštingumo kursų 1 valanda	4Lt
5. Pažymos apie metodinę veiklą išdavimas	3Lt
6. Kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimo dublikato išdavimas	5Lt
7. Kompiuterinės klasės 1 valandos nuoma	10Lt

Analizuojant 5 lentelėje pateiktus Centro paslaugų įkainius, galima teigti, kad norint keltis kvalifikaciją bei tobulintis kainos nėra didelės. Atsižvelgiant į tokius veiksnius, kaip konkurencingumas, technologiniai pokyčiai.

Švietimo centras tampa gerosios patirties sklaidos koordinatoriumi: rajono pedagogai dalijasi gerąja darbo patirtimi, į aktyvią veiklą įtraukiami mokytojai – konsultantai, savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu organizuojama mokytojų metodinė veikla.

SSGG analizė

SSGG analizėje išvardijami svarbiausi veiksniai įtakojo organizacijos veiklą, įvertinamos stipriosios ir silpnosios pusės bei grėsmės ir galimybės.

Svarbu organizacijai labiau atsižvelgti į silpnasias puses, nes jos silpnina organizaciją esant grėsmėms ir trukdo pasinaudoti galimybėmis. Jas būtina kiek įmanoma panaikinti, pasinaudojant galimybėmis ir įvertinant grėsmes. Išsamiai sudarytas stiprybių sąrašas atsako į klausimus:

- Kokių privalumų centras turi prieš kitas tokio pobūdžio organizacijas?
- Ką centras atlieka gerai?
- Kas centrą išskiria iš jo konkurentų?

Išsamiai sudarytas silpnųjų vietų sąrašas atsako į klausimus:

- Ką veikloje galima patobulinti?
- Ko veikloje reikėtų vengti?
- Dėl ko skundžiasi centro klientai?
- Kokie yra paslaugų nepatenkinti poreikiai?

Centre egzistuojančias galimybes bei grėsmes padeda įvardinti atsakymai į tokius iškeltus klausimus:

- Ar centro konkurentai tampa stipresni?
- Ar atsiranda tendencijos, kurios pabrėžia bent vieną iš centro trūkumų?
- Ar pastebimos kitos išorinės grėsmės centro sėkmingai veiklai?

Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro aplinkos SSGG (SWOT) analizė pateikta 6 lentelėje.

Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • stiprus darbuotojų intelektualinis potencialas; • sėkmingai vykdomi šalies mastu organizuojami kvalifikacijos programų konkursai; • glaudūs ryšiai su rajono mokyklų bendruomenėmis, apskrities švietimo institucijomis; • centre veikia šiuolaikinė kompiuterių klasė; gera materialinė bazė. 	<ul style="list-style-type: none"> • šiaulių rajono švietimo centras yra strategiškai nepatraukioje gyventojams vietoje (traukos centras - Šiauliai) • silpnas mokytojų metodinės veiklos organizavimas; • nekryptinga pedagogų gerosios patirties sklaida; • nevykdomas švietimas kitoms rajono socialinėms grupėms; • nevykdomas bendradarbiavimas su rajono bendruomenėmis ir nevyriausybinėmis organizacijomis.
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • teikiamų paslaugų išplėtojimas, didesnę dėmesį skiriant suaugusiųjų neformaliajam švietimui, bedruomenių vadybinių kompetencijų tobulimui; • tarptautinių bendradarbiavimo ryšių plėtojimas; • dalyvavimas tarptautiniuose projektuose. 	<ul style="list-style-type: none"> • švietimo centrų konkurencija; • nepakankamas finansavimas naujų aplinkų kūrimui ir papildomos veiklos plėtrai; • suaugusiųjų nenoras ir baimės įgyti naujų įgūdžių, bei gebėjimų. • mokytojų požiūris į kvalifikacijos tobulinimą (pirmenybė teikiama edukacinėms kelionėms į užsienį).

Atlikus SSGG analizę (žr. 6 lentelę) ir nustčius keturius svarbiausius Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro strateginės situacijos aspektus, galima suformuluoti specialias strategines grupes:

1. Galimybių panaudojimo, remiantis turimais specifiniais sugebėjimais ir stipriosiomis įstaigos savybėmis:

Įstaigai, turinčiai juridinį statusą, yra didesnės galimybės savarankiškai veiklai. Sutvarkyta įstatyminė bazė leidžia įstaigai dalyvauti įvairių fondų, tame tarpe ir ES tarptautiniuose rėmimo veiklos projektų konkursuose. Projektinės veiklos vykdymas skatina mainus su verslo atstovais.

Skiriant didesnę dėmesį suaugusiųjų neformaliajam švietimui, bedruomenių vadybinių kompetencijų tobulimui, yra siejami glaudūs ryšiai su rajono mokyklų bendruomenėmis, apskrities švietimo institucijomis. Yra bendradarbiaujama su kitu šalių švietimo institucijomis.

2. Sugebėjimų ir stiprių savybių panaudojimo strategijos galimoms grėsmėms išvengti ar jų transformavimo į naudą:

Labiausiai įtakojanti įstaigos veiklą yra grėsmė – konkurencija švietimo paslaugų tiekime. Turint viešosios įstaos statusą, laisvų lėšų, galima taikyti darbuotojų skatinimo priemones, organizuoti kvalifikacijos kėlimo kursus, pritraukiant suaugusiuosius įgyti naujų įgudžių, bei gebėjimų.

3. Savo silpnųjų savybių neutralizavimo, naudojantis atsirandančiomis galimybėmis.

Turint galimybę, reikia stiprinti bendradarbiavimo ryšius su nevyriausybinėmis organizacijomis, užsienio partneriais. Pasinaudijant vykdoma šalies mastu organizuojama kvalifikacijos kėlimo programa, galimas paslaugų išplėtojimas suaugusiųjų neformaliajam švietimui.

4. Organizacijos silpnųjų savybių bei galimų grėsmių poveikio minimizavimo:

Pasitelkiant tikslingą komunikacinę politiką kaip puolamąją strategiją, reikia siekti kuo geriau atskleisti visuomenei įstaigos, kaip švietimo ir ekonomikos veiksnio, vertę ir reikšmę.

Įstaigos sėkmę reikia išnaudoti. Daugiausia dėmesio reikia skirti ne problemų nagrinėjimui, o naujų galimybių paieškai.

2.5. Šiaulių rajono savivaldybės ŠVC galimų strateginių alternatyvų numatymas

Esminės organizacijos veiklos strategijos kūrimo prielaidos yra dvi: nepasitenkinimas esama padėtimi arba perspektyva ir veiklos sąlygų neapibrėžtumas. Pirmosios prielaidos esmę gerai nusako Drucker (1974) suformuluoti klausimai, kuriuos turėtų sau kelti organizacijų vadovai:

1. Kiokia dabartinė organizacijos padėtis?
2. Kokios veiklos perspektyvos, jei nebus atlikta esminių pakeitimų?
3. Kokių veiksmų reikia imtis, norint pakeisti šią tendenciją?

Šiuo metu esama Centro padėtis netenkina vadovo ir darbuotojų, nes yra silpnas mokytojų metodinės veiklos organizavimas, pedagogų gerosios patirties sklaidai trūksta įvairesnių formų, žmogiškųjų išteklių stoka. Todėl reikalingi esminiai įstaigos veiklos pertvarkymai, leidžiantys praplėsti teikiamų paslaugų asortimentą, bei pagerinti jų kokybę.

Organizacijos strategijos formavimas yra ilgas ir sudėtingas procesas, kurio tikslas yra atitinkamos strateginės alternatyvos pasirinkimas.

Esamos strategijos įvertinimas yra svarbu, nes negalima planuoti, numatyti ateities, nežinant, kokioje būklėje ir organizacija ir kokią strategiją ji įgyvendina. Reikia atkreipti dėmesį į tokius pagrindinius veiksnius, kurie leidžia įvertinti dabartinę organizacijos strategiją:

1. Išoriniai Centro veiksniai
2. Vidiniai Centro veiksniai

Formuojant įstaigos strategiją, pirmiausia reikia siekti padidinti užimamą rinką, padėti asmeniui tapti aktyviu demokratinės visuomenės piliečiu tenkinant savišvietos poreikius bei plėtojant kultūrinius interesus, užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę. Taip bus siekiama įgyvendinti įstaigos tikslus. Pagrindinis dėmesys turi būti nukreiptas į vidinius Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro išteklius ir formuojamos ištekliais pagrįstos strateginės alternatyvos: žmogiškųjų išteklių, kokybės, technologijų strategijos.

Toliau analizuojamos šios alternatyvios ilgalaikių įstaigos tikslų įgyvendinimo strategijos, iš kurių bus pasirinkta viena, geriausiai atitinkanti esamą situaciją įstaigos vidinėje ir išorinėje aplinkoje (žr. 7 lentelę). Visos trys strateginės alternatyvos atitinka centro tikslus ir jų pasirinkimas priklausys nuo vadovaujančių asmenų.

7 lentelė

Strateginių alternatyvų parinkimas

Tikslai	Strategijos
<ul style="list-style-type: none"> • Plėtoti ir tobulinti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sistemą, atitinkančią rajono ir šalies švietimo politiką. • Sudaryti prielaidas padedančias efektyvinti profesinio informavimo ir karjeros planavimo veiklą rajono ugdymo įstaigose. • Plėtoti Šiaulių rajono gyventojų sveikos gyvensenos, socialinius, informacinius ir kitus gebėjimus bei įgūdžius. • Įgyvendinti Švietimo centro vidinio vystymo strategiją. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esamos rinkos užimamos dalies didinimas, stiprinant ir techniškai atnaujinant esamus pajėgumus. 2. Esamos rinkos užimamos dalies didinimas, teikiant gyventojams aukštos kokybės paslaugas. 3. Esamos rinkos užimamos dalies didinimas maksimaliai panaudojant įstaigos žmogiškuosius išteklius.

Alternatyvų strategijų įvertinimui ir galutinės strategijos suformavimui atliktas tyrimas, leidžiantis išanalizuoti Centro teikiamų paslaugų prieinamumą ir kokybę.

2.6. Šiaulių rajono savivaldybės ŠVC strategijos įgyvendinimas ir kontrolė

Strategijai įgyvendinti formuojama veiksmų ir priemonių programa, kurioje numatyta veiksmų visuma, kuri užtikrintų pasirinktų tikslų ir sprendimų įgyvendinimą numatant terminus. Ilgalaikė programa realistiška, orientuota į finansines galimybes.

Sukurtai ir aprobuotai strategijai įgyvendinti yra formuojama atitinkama veiksmų ir priemonių programa. Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro strategija yra įgyvendinama per steigėjo patvirtintą veiklos programą (2006-2010m.), kuri tikslinama kas du metai. Atsižvelgiant į strateginius tikslus yra formuluojami šios programos uždaviniai ir vertinimo kriterijai.

Strategijos įgyvendinimo programoje numatyta veiksmų visuma kuria siekiama užtikrinti pasirinktų strategijos tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Strategijos įgyvendinimo programos eiga stebima ir kontroliuojama. Strategijos įgyvendinime išskiriami keturi pagrindiniai komponentai:

Funkcinių strateginių tikslų ir sprendinių nustatymas. Strategijoje tikslai ir strateginiai sprendimai yra suformuluoti viso centro atžvilgiu (motyvuojant tuo, kad Centro žmoniškųjų išteklių skaičius yra palyginti mažas).

Specialiųjų planų rengimas. Funkciniams strateginiams tikslams ir sprendimams įgyvendinti yra rengiami specialūs planai, kurie nustato detalesnes galutines ir tarpines užduotis, apibrėžia užduočių atlikimo terminus, numato konkrečius jiems skiriamus išteklius;

Išteklių paskirstymas ir biudžetinis planavimas. Organizacijos strategijos tikslams ir sprendimams įgyvendinti numatomi atitinkami ištekliai. Biudžetinis planavimas padeda subalansuoti strategijos finansavimui numatytas finansinių išteklių apimtis ir jų kaupimo šaltinius.

Stebėsenos ir kontrolės procedūros. Strategijos įgyvendinimas realizuojamas ilgą laiką. Strategijos įgyvendinimas turi būti stebimas visą šį laiką ir fiksuojami tam tikru periodiškumu faktiniai strategijos realizavimo rezultatai. Visa tai užtikrina strategijos įgyvendinimo organizacijoje stebėsenos procedūros. Strategijos įgyvendinimo kontrolės procedūros faktinius rezultatus lygina su planinėmis gairėmis ir operatyviai šalina pastebėtus neatitikimus. Stebėsenos ir kontrolės procedūromis tikslinama pati organizacijos strategija.

Pagal pateiktą schemą organizacija **strategijos įgyvendinimo** programa apima funkcinių strateginių tikslų, sprendimų, specialiųjų ir biudžetinių planų stebėsenos ir kontrolės procedūrų visumą, kuri pateikia centro strateginių tikslų ir sprendimų realizacijos veiksmus ir priemones.

3. ŠIAULIŲ RAJONO SAVIVALDYBĖS ŠVIETIMO CENTRO STRATEGINIO VALDYMO KOKYBĖS VERTINIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – Įvertinti Švietimo centro strateginio valdymo kokybę.

Tyrimo apribojimai. Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, kad strateginis valdymas labai plati ir reliatyvi sąvoka, todėl siekiant išsiaiškinti, kiek švietimo centro organizuojamas kvalifikacijos tobulinimas atitinka iškeltus strateginius tikslus susikoncentruota ties keletu esminių klausimų. Įvesti tyrimo apribojimai:

Tyrimui pasirinkta tiriamųjų grupė – mokytojai. Kadangi švietimo centro didžiąją dalį lankytojų sudaro Šiaulių rajono mokyklų mokytojai, išplatinta 200 anketų.

Tyrimo taikyti metodai:

- apklausa raštu – anketa (1 priedas)

Duomenų analizės metodai

- aprašomoji statistika;
- dažnio analizė;
- koreliacinė analizė. (Koreliacinė analizė matuota Spearman'o koeficientu)

Tyrimo instrumentas. Magistro darbo empirinio tyrimo duomenų rinkimui panaudota nestandartizuota apklausa - anketavimo raštu metodas.

Atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę, strateginį švietimo centro veiklos planą sudaryta empirinio tyrimo operacionalizacijos shema (2 priedas). Anketa sudaryta remiantis operacionalizacijos schema. Anketinės apklausos duomenų grupavimui panaudota Likerto (1931) skalė (susumuotų reitingų metodas). Likerto skalė sukonstruota ranginės skalės principu: atsakymai išdėstyti griežtai mažėjančia tvarka.

8 lentelė

Likerto skalės pavyzdys; atsakymų vertinimas ir kodavimas

Ar Jus tenkina išvardintų įstaigų organizuojami kvalifikacijos tobulinimo renginiai, skirti mokytojams?

	Tenkina	Dažniau tenkina, nei netenkina	Dažniau netenkina, nei tenkina	Netenkina
1. Renginys vyksta mokykloje	Š	Š	Š	Š
2. Renginys vyksta jūsų rajono švietimo centre	Š	Š	Š	Š
Atsakymų kodavimas	1	2	3	4

Anketoje pateikiami atviro ir uždaro tipo klausimai. Anot Kardelio (2002) – uždaro tipo klausimų pranašumas tas, kad respondentui lengviau pasirinkti atsakymą, o tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų; lengviau juos apdoroti, lyginti ir gretinti; didesnis indikatoriaus patikimumas, o trūkumas – informacija, gauta iš respondento, atspindi realią padėtį pagal tai, kaip tą realybę priėmė kiekvienas individualiai. G.Šaparnis (2002) teigia, kad kiekybinis tyrimas neduoda objektyvios informacijos, reikšmingos socialiniams mokslams (neatsižvelgiama į kompleksinę realybę; ignoruojami daugiamačiškumo, procesai; atrenkama tik ta informacija, kuri gali virsti kiekybine informacija), tačiau tai yra standartinė procedūra, kurią galima transformuoti į mokslinę informaciją (Bitinas, 1998). Uždaro tipo klausimų ribotumas kompensuojamas atviro tipo klausimais, paliekama galimybė respondentams išsakyti savo nuomonę.

9 lentelė

Naudojamų statistinių rodiklių paaiškinimas

Rodiklio žymėjimas	Rodiklio pavadinimas	Rodiklio paaiškinimas
R/Nr	Reitingo pozicijos numeris	Reitingo pozicijos numeris (R/Nr) parodo, kelintą vietą konkretus įvertintas atsakymas užima sąraše, sudarytame įverčių mažėjimo tvarka.
N	Atsakiusiųjų į klausimą skaičius	Ne į visus klausimus respondentai atsakė, todėl dydis N parodo tiriamųjų, kurie atsakė į konkretų klausimą, skaičių, nuo kurio buvo skaičiuojami įvairūs statistiniai rodikliai – procentai, vidurkis ir pan.
M	Įverčio aritmetinis vidurkis	Aritmetinis balų rinkinio vidurkis, gaunamas sudedant visus įverčius ir padalinant juos iš atsakiusiųjų skaičiaus.
SD	Standartinis nuokrypis	Standartinis nuokrypis (SD) – nusako, kaip plačiai pasklidusios reikšmės, rodo kiek vidutiniškai reikšmės nukrypsta nuo vidurkio. Kuo SD reikšmė mažesnė, tuo apklaustųjų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Kuo didesnis SD, tuo nuomonė nagrinėjamu

		klausimu mažiau vieninga.
--	--	---------------------------

Šaltinis: G.Merkys (2005)

Kad anketinė apklausa būtų kokybiška, G.Merkys (1995) nurodo svarbiausius apklausos kokybės rodiklius:

1. Anketų grįžtamumo kvota turi būti didesnė nei 50%.
2. Anketos, kuriose 30 ir daugiau procentų klausimų palikti be atsakymo – brokuojamos ir statistiškai neapdorojamos.

Anketa sudaryta išlaikant klasikinės kompozicijos struktūrą: įvadinė dalis, pagrindinė dalis, demografinė dalis (Martišius, Kėdaitis, 2003).

10 lentelė

Diagnostiniai blokai

Priklausomi kintamieji	Klausimų skaičius
Demografinė dalis	3
Dalyvių motyvacija	5
Teikiamų paslaugų kokybė	4
Centro įvaizdžio formavimas	5

Įvadinėje anketos dalyje nurodoma, kas organizuoja apklausą, paaiškinamas tyrimo tikslas, organizuojamos apklausos nauda, išdėstomos taisyklės, kaip užpildyti anketą, užtikrinamas atsakymų anonimiškumas.

Pirmąjį anketos bloką (demografinį) sudaro 3 klausimai apie tiriamąjį (respondentą). Siekiama išsiaiškinti respondento lytį, amžių, ir kvalifikacinę kategoriją.

Antrąjį anketos bloką (mokytojų motyvacijos) sudaro 5 klausimai, susiję, su priežastimis, kodėl mokytojai dalyvauja ar nedalyvauja kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.

Trečiąjį anketos bloką (teikiamų paslaugų kokybės) sudaro 4 klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, kaip mokytojai vertina kvalifikacijos tobulinimo paslaugas.

Ketvirtąjį anketos bloką (švietimo centro įvaizdžio) sudaro 5 uždaro ir atvirto tipo klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti, kaip mokytojai vertina švietimo centro įvaizdį.

3.2. Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro teikiamų paslaugų mokytojams empirinio tyrimo rezultatų analizė

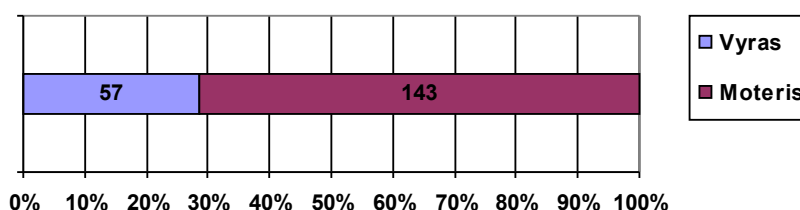
Tyrimo imties demografinės charakteristikos

Empiriniuose tyrimuose labai svarbu imties tūris ir jo parinkimo būdas (Kardelis, 2002). Vienas iš svarbiausių imties tūrio sudarymo reikalavimų – reprezentatyvumas, nes būtent ši

charakteristikas lemia, ar ištyrus imtį galima daryti patikimas išvadas apie visą populiaciją. Imties reprezentatyvumas susijęs su imties didumu. Švietimo centro teikiamomis paslaugomis naudojasi dažniausiai Šiaulių rajono švietimo įstaigų pedagoginiai darbuotojai. 2008 metų rugsėjo mėnesio duomenimis rajone dirbo 621 pedagoginis darbuotojas.

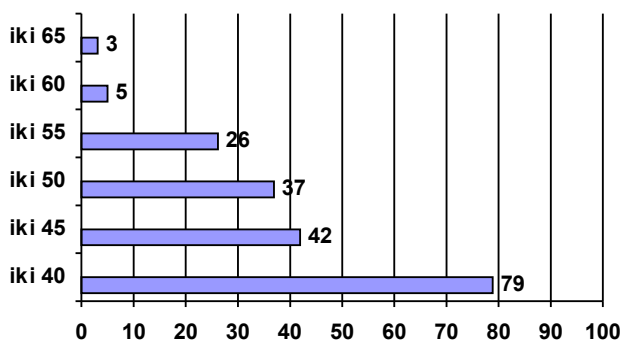
Šio tyrimo imtis – apklausti, Šiaulių rajone esančių švietimo įstaigų, mokytojai. (geografinis mokyklų išsidėstymas pateiktas (3 priede).

Tyrimas vyko 2008 metų spalio – 2009 metų sausio mėnesiais.



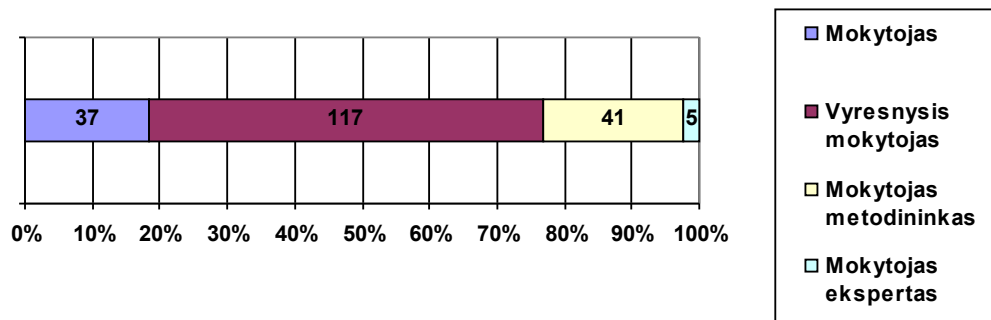
6 pav. Paslaugų gavėjų pasiskirstymas pagal lytį (N=200)

Paslaugų gavėjų imtyje akivaizdžiai dominuoja moterys (71,5%), lyginant su respondentų vyrų (28,5%) skaičiumi. Tai patvirtina G.Šaparnio (2000) apibūdintą mokyklų „moteriškėjimo tendenciją“.



7 pav. Paslaugų gavėjų pasiskirstymas pagal amžių (N=200)

Vyrauja amžius nuo 24 iki 65 metų, kai mokytojai, pasiekę patį darbingiausią periodą, įgiję patirties. Daugumos (41,5 %) respondentų amžius iki 40 metų. Psichologai išskiria 36-45 metų amžiaus tarpsnį, kaip psichologinio brandumo periodą, pasireiškiantį per mąstymo ir veikimo laisvę, susitvardymą, atsakomybės už save ir kitus jausmą. Darbiniame gyvenime žmogaus jau praėjęs ieškojimo ir įvairių veiklų išbandymo metus.

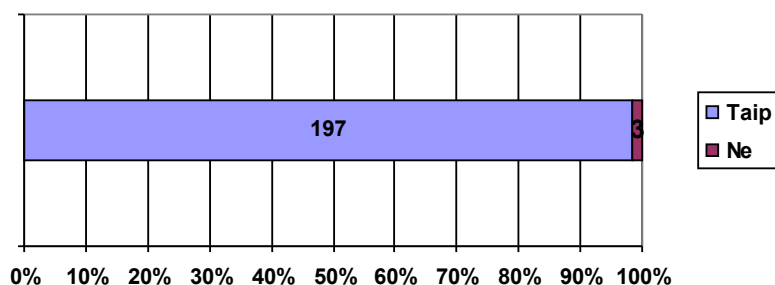


8 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją (N=200)

(8 pav.) matyti, kad daugiausiai (58,5 %) mokytojų atsakė turintys vyresniojo mokytojo kategoriją, 20,5 % - mokytojo metodininko, 18,5 % - mokytojo ir tik 2,5 % mokytojo eksperto kategoriją. Galima pastebėti, kad mokytojai, turintys vyresniojo mokytojo kategoriją, aktyviai domisi pateikta nauja informacija, bei noriai su ja susipažysta ir laukia rezultatų.

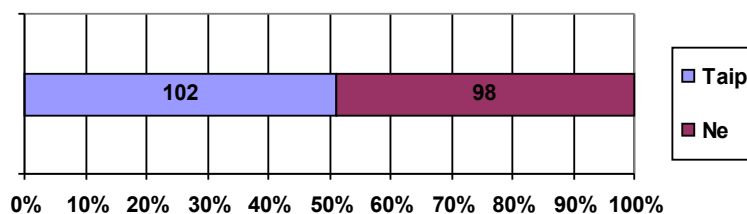
Kiekvienos įstaigos ar organizacijos sėkmę vis labiau lemia strateginio valdymo ideologija. Dinamiškai kintančioje aplinkoje bei aštrioje konkurencinėje galima aktyviau veikti, jeigu kiekvienas proceso dalyvis moka apsibrėžti sau tikslinę orientaciją didesnei perspektyvai, parengti veiksmų ir priemonių programas, numatytiems tikslams ir priemonėms įgyvendinti, valdyti strateginius pokyčius. Visa tai apima ir sujungia strateginio valdymo sistema ir funkcijos. Bendra strateginio valdymo paskirtis gali būti suprantama kaip nuolatinis, dinaminis, nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos, kaip visumos harmonijos su jos aplinka. Realizuojant šią paskirtį tenka atlikti veiklos rezultatyvumo bei aplinkos veiksnių analizę, organizacijos veiklos krypties nustatymą, strategijos parengimą ir realizavimą, strategijos kontrolę. Švietimo sistemos darbuotojams šis procesas turėtų būti neatsiejama darbo ir ateities numatymo dalis .

Atliekant tyrimą buvo pateiktas klausimas, ar tyrimo dalyviai yra susipažinę su “Strategijos” ir “Strateginio valdymo” sąvokomis.



9 pav. Mokytojų susipažinimas su sąvokomis “strategija” ir “strateginis valdymas” (N=200)

Iš pateikto paveikslo matome, kad 98 % mokytojų yra susipažinę su savokomis apie “strategiją“ ir “strateginį valdymą“ ir tik 2 % - ne. Šiandien jau niekam nekyla abejonių, kad gerus veiklos rezultatus pasiekti ir nuolat juos gerinti gali tik tos organizacijos, kurios supranta, kad sėkmingas ir veiksmingas strategijos įgyvendinimas priklauso ne tik nuo to, kiek kiekvienas darbuotojas atiduoda visas savo jėgas prioritetinių organizacijos tikslų siekimui ir strategijos įgyvendinimui, bet ir analizuojant klientų poreikius, nuolat stebint ir vertinant teikiamų paslaugų kokybę, bei formuojant savo organizacijos įvaizdį. Strategija siejama su organizacija, kuri plačiąja reikšme suprantama kaip žmonės bendrai veiklai jungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti (Vasiliauskas A., 2002). Analizuojant, 9 pav. duomenis, galima daryti išvadą, kad beveik visi klientai žino, kas tai yra aukščiau minėtos sąvokos ir tenkinant jų poreikius kiekvieno jų nuomonė yra reikšminga.



10 pav. Mokytojų dalyvavimas per pastaruosius du metus mokymuose apie strateginį valdymą (N=200)

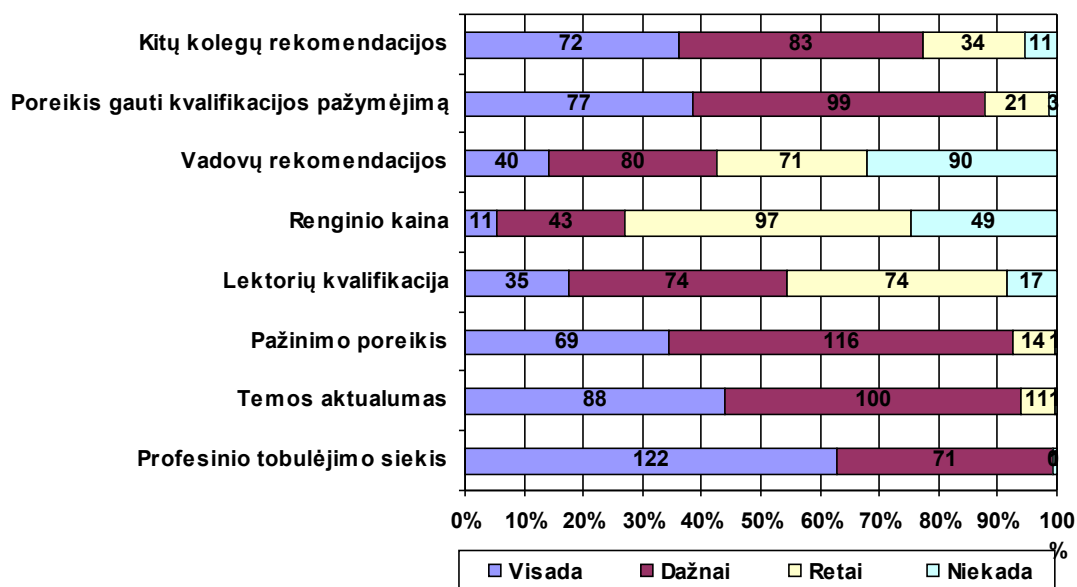
Iš paveikslo matome, kad 51 % mokytojų dalyvavo mokymuose apie strateginį valdymą ir 49 % - ne. Galima teigti, kad dauguma mokytojų turi savo mokymo strategiją ir jiems to užtenka. Mokytojų, kurių amžius iki 40 metų, dalyvavo per pastaruosius du metus mokymuose apie strateginį valdymą (39,5 %), sulaukusių nuo 40 iki 55 metų – 43,3 %. Gauti duomenys statistinėje analizėje beveik sutampa, todėl galima teigti, kad dalyvavimas mokymuose apie strateginį valdymą nuo amžiaus nepriklauso.

Tyrimo dalyvių motyvacijos analizė

Atsižvelgiant į F. Herzberg dviejų veiksmų teoriją buvo iškelta hipotezė, kad strateginio valdymo kokybė priklauso nuo pačių dalyvių motyvacijos ir teikiamų paslaugų kokybės. Žmogaus elgesys visada yra motyvuotas. Motyvacija – tai savęs ir kitų skatinimas tam tikrai veiklai, siekiant individualių bei organizacijos tikslų (Juozaitienė, Staponkienė, 2004). Todėl vieną iš diagnostinių blokų sudarė klausimai apie dalyvių motyvaciją.

Motyvacija įvardijama kaip vidinė (paskata veiklai, kylanti iš asmenybės savybių, vertybių , įsitikinimų). Tai noras tobulėti, įgyti naujų žinių, įgūdžių. Išorinė motyvacija (paskata veiklai, kylanti iš formalių įsipareigojimų ir skatinimų, kuriuos galima kryptingai, bei esant reikalui, keisti). Tai skatinantys, rekomenduojantys asmenys, suvokiami įsipareigojimai prieš kolektyvą ar steigėją, paslaugų prieinamumas, metodų patrauklumas, temos aktualumas.

Šiais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kokie motyvai lemia, vertina kvalifikacijos tobulinimą, kaip jų profesinės veiklos sudedamąją dalį, kodėl dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo renginiuose.



11 pav. Motyvai, lemiantys mokytojų dalyvavimą kvalifikacijos tobulinimo renginyje (N=200)

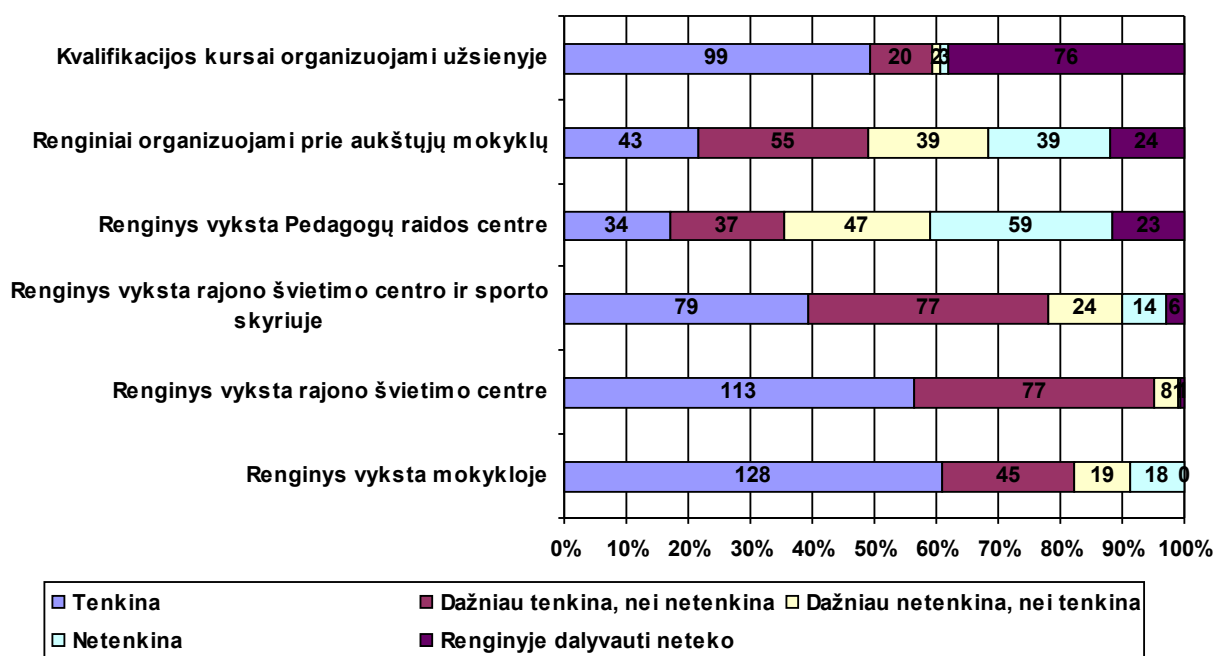
Organizacijos aplinką sudaro išorinių veiksnių visuma, kuri daro netiesioginę teigiamą ar neigiamą įtaką organizacijos veiklai ar jos rezultatams. Išorinė aplinka yra veiksnių, esančių už įmonės ribų – šalies ekonomikos, socialinės bei politinės raidos tendencijų, technologinių galimybių ir konkurencijos visuma (Knašas A.B., 2001).

Tyrimo rezultatai parodo, kad pagrindinis motyvas, lemiantis mokytojų dalyvavimą kvalifikacijos tobulinimo renginyje yra profesinio tobulėjimo siekis (62,6 %). Tai rodo, kad mokytojai dirba itin daug reikalavimų keliančiomis sąlygomis ir profesinis tobulėjimas yra neišvengiamas procesas. Profesinis tobulinimasis turi būti motyvuotas ir tikslingas procesas (Guskey, 2004). Taip pat, nemažai mokytojų kelia savo kvalifikaciją, nes juos įtakoja išoriniai veiksniai: temos aktualumas (45%) bei kolegų rekomendacijos (35%). 39,4% tyrime dalyvavusių pedagogų Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro organizuojamuose renginiuose dalyvauja vedini noro gauti kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimą, kuris įrodo jų turimą kompetenciją. Be

abejo, mokytojams svarbus ir pažinimo poreikis (35%), nes plečiantis profesinių žinių basei, mokytojams, reikia nuolat integruotis į žinių visuomenę.

Švietimo sistemoje konkurencinė aplinka įtakoja visas sritis: klientų skaičių, lėšas, įvaizdį ir pan. Lietuvoje kiekviena savivaldybė turi kvalifikacijos tobulinimo įstaigą, mokytojai gali mokytis ir savo darbo vietose, ir steigėjo administraciniuose padaliniuose, ir Lietuvos pedagogų profesinės raidos centre. Šios įstaigos atitinka M.E. Porterio pasiūlytą konkurencinių jėgų modelį: išleika būsimų konkurentų grėsmė (šalyje nuolat atsiranda naujų kvalifikacijos tobulinimo paslaugas teikiančių organizacijų), vartotojai gali rinktis kokią švietimo įstaigą pasirinkti, lektorai vykdo derybas dėl konkurencinio atlygio už paslaugas.

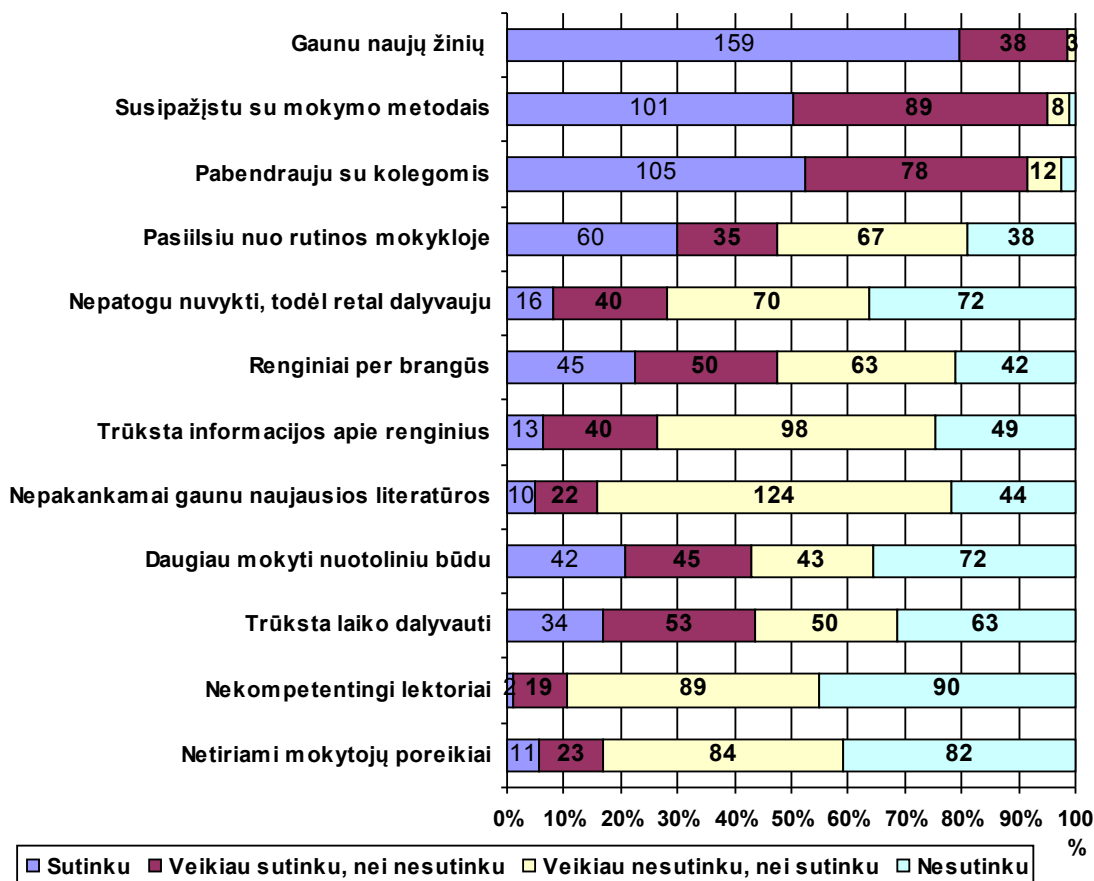
Iš pateikto klausimo apie minėtų įstaigų teikiamas paslaugas galima daryti išvadas kaip mokytojai vertina švietimo centro ir jo konkurentų teikiamas paslaugas..



12 pav. Mokytojus tenkinantys, išvardintų įstaigų organizuojami kvalifikacijos tobulinimo renginiai (N=200)

Paslaugų gavėjai iš esmės teigiamai vertina Šiaulių rajono kvalifikacijos tobulinimo tinklo paslaugas. Labiausiai mokytojai patenkinti renginiais, kurie vyksta švietimo centre (95,8%), mokykloje (82,3%) ir švietimo ir sporto skyriuje (78,7%), atsakė „Tenkina“ ir „Dažniau tenkina, nei netenkina“. Švietimo ir sporto skyriaus organizuojami informaciniai seminarai palankiai vertinami todėl, kad specialistai pateikia visą svarbiausią informaciją, susijusią su ugdymo turiniu, naujausiais dokumentais, taip pat aptariami visi einamieji klausimai. Švietimo centro organizuojami seminarai yra orientuoti į konkrečios vadybinės kompetencijos, ar jos sudedamosios dalies tobulinimą. Mokytojai teigiamai vertina kvalifikacijos tobulinimo renginius, vykstančius

mokykloje. Joje organizuojami renginiai yra skirti visai mokyklos bendruomenei, todėl rezultatas būna žymiai geresnis, nei seminare dalyvauja pavieniai specialistai. Palyginus daug paslaugų gavėjų (31,8%) neigiamai vertina Pedagogų profesinės raidos centro veiklą. 21,6 % apklaustųjų neigiamai įvertino ir įstaigų, įsikūrusių prie aukštųjų mokyklų veiklą, tačiau analizė negali būti reikšminga, nes 16,1 % apklaustųjų nėra dalyvavę minėtų įstaigų organizuojamuose renginiuose. Kvalifikacijos tobulinimą užsienyje (49 %) galima vertinti tenkinamai tai, kad jie turi galimybę išvažiuoti į užsienį.



13 pav. Mokytojų nuomonė, išreiškianti jų apsisprendimą apie kvalifikacijos tobulinimą (N=200)

Remiantis tyrimo duomenimis, pastebėta, kad išsiskiria mokytojų nuomonės: **dėl renginio kainos** (47,5 % atsakė „Sutinku“ ir „Veikiau sutinku,nei nesutinku“, o 52,5 % „Nesutinku“ ir „Veikiau nesutinku, nei sutinku), dėl poilsio nuo savo pagrindinio darbo mokykloje (47,5 % atsakė „Sutinku“ ir „Veikiau sutinku,nei nesutinku“, o 52,5 % „Nesutinku“ ir „Veikiau nesutinku, nei sutinku), **bei laiko stygiaus** (43,5 % atsakė „Sutinku“ ir „Veikiau sutinku,nei nesutinku“, o 56,5 % „Nesutinku“ ir „Veikiau nesutinku, nei sutinku). Didelė dalis respondentų prieštarauja, kad kvalifikacijos tobulinimo renginiuose dėsto **nekompetentingi lektoriai** (89,5 %), yra **netiriami mokytojų poreikiai** (83 %), **trūksta informacijos apie renginius** (70,5 %), **nepatogu nuvykti,**

todėl retai dalyvauja (72,5 %), nepakankamai gauna naujausios literatūros (84 %) atsakė „Nesutinku“ ir „Veikiau nesutinku, nei sutinku“. Švietimo informacinių technologijų centro, Lietuvos suaugusiųjų švietimo asociacija ir kitos organizacijos skatina mokyme naudoti naujus šiuolaikinius mokymo metodus nuotoliniu būdu. Iš tyrimo rezultatų akivaizdu, kad Šiaulių rajono ugdymo įstaigų mokytojai dar nelinkę mokytis šiuo būdu (56,5 % atsakė „Nesutinku“ ir „Veikiau nesutinku, nei sutinku“). Priežastys? Trūksta laiko savarankiškai studijuoti literatūrą, individualiai mokytis, o kaimo vietovėse neretai iškyla internetinio ryšio užtikrinimo problemų. Manoma, kad jaunesni mokytojai labiau linkę naudoti šiuolaikinius mokymosi metodus, tačiau šis tyrimas parodė, kad tai nepriklauso nuo amžiaus. Atsakymai pasiskirstė tolygiai visose amžiaus grupėse.

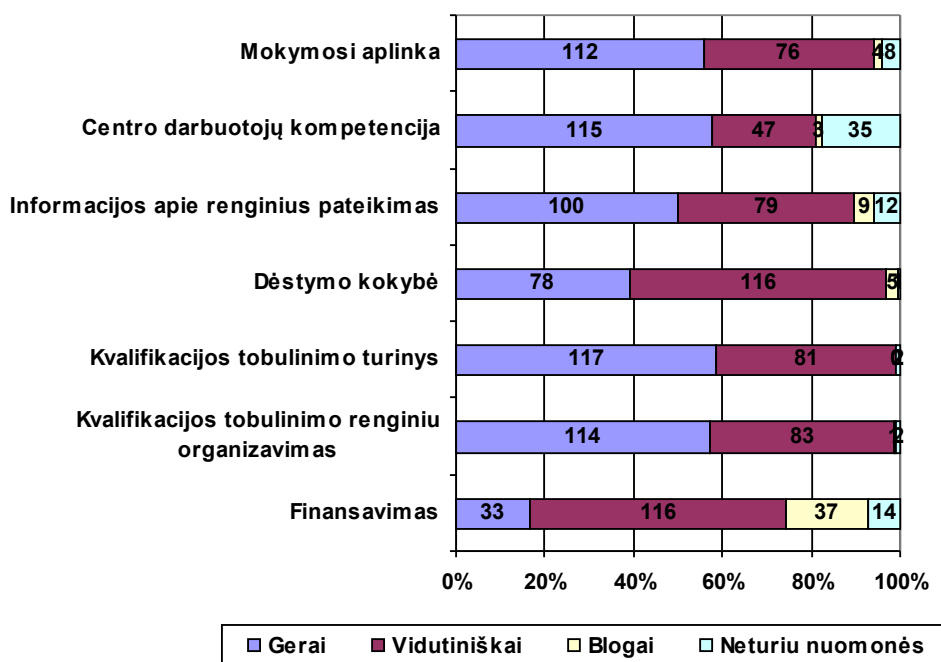
Mokytojai sutinka, kad dalyvavdami kvalifikacijos tobulinimo renginiuose įgyja naujų žinių (88,5 %), susipažįsta su šiuolaikiniais mokymo metodais (95,5 %), bei pabendrauja su kolegomis (91,5 %) atsakė „Sutinku“ ir „Veikiau sutinku, nei nesutinku“.

11 lentelė

**Teiginių reitingas išreiškiantis, švietimo Cento kvalifikacijos tobulinimo procesą
(N – 200)**

Teiginiai	M	SD	Moda
1. Kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose gaunu naujų žinių	1,22	0,45	1
2. Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu susipažįstu su šiuolaikiniais didaktiniais metodais	1,55	0,62	1
3. Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu turiu galimybių pabendrauti ir keistis savo patirtimi su savo kolegomis iš kitų mokyklų	1,58	0,71	1
4. Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu pasiilsiu nuo darbo mokykloje rutinos	2,46	1,10	3
5. Į kvalifikacijos tobulinimo renginius nepatogu nuvykti ir dėl to dalyvauju retai	2,97	0,95	4
6. Kvalifikacijos tobulinimui skirti renginiai yra per brangūs ir trūksta lėšų tobulinti savo kvalifikaciją tiek, kiek norėtūsi	2,51	1,06	3
7. Dalyvauju kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose dažniausiai dėl formalių pažymėjimų, kurie būtini atestacijai	1,80	0,78	2
8. Trūksta informacijos apie renginius ir jų turinį	2,86	0,86	3
9. Mažai pateikiama naujausios literatūros ir metodinės medžiagos	3,01	0,72	3
10. Atsižvelgiant į mokytojų užimtumą daugiau organizuoti nuotolinio mokymo kursų	2,40	1,16	1
11. Trūksta laiko (sunku suderinti darbo ir renginio laiką)	2,71	1,08	4
12. Neįdomūs, nekompetentingi lektoriai	3,35	0,68	4
13. Netiriami kvalifikacijos tobulinimosi poreikiai	3,18	0,84	3

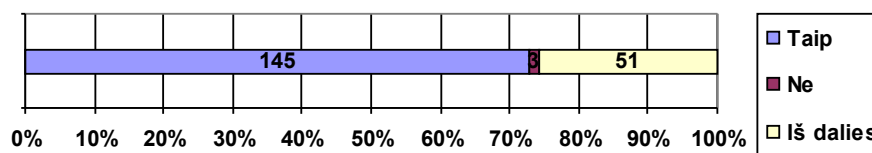
Analizuojant mokytojų nuomonę apie kvalifikacijos tobulinimą įrodomas faktas, kad mokytojams svarbiausias motyvas, lemiantis dalyvavimą kvalifikacijos tobulinimo rengiuose yra naujų žinių įgijimas (M=1,22), susipažinimas su šiuolaikiniais didaktiniais metodais (M=1,55), pasidalijimas gera darbo patirtimi su kolegomis (M=1,58). Tai sąlygojama vidinės motyvacijos. Atlikus statistinę analizę, galima paneigti nuomonę, kad kvalifikacijos tobulinimas nėra efektyvus. Tai reiškia, kad strateginis valdymo kryptis pasirinkta efektyviai.



14 pav. Kaip mokytojai vertina kvalifikacijos tobulinimo sistemos organizavimą Šiaulių rajone išvardintais aspektais (N=200)

Paslaugų gavėjai iš esmės tenkinamai vertina kvalifikacijos tobulinimo organizavimą Šiaulių rajone: mokymosi aplinka 56,2 %, centro darbuotojų kompetencija 57,5 %, informacija apie renginius 52 %, kvalifikacijos tobulinimo renginių organizavimą 56,4 %, kvalifikacijos tobulinimo programų turinį 57,2 %. Tačiau daugiau negu pusė (58%), iš visų tyrime dalyvavusių pedagogų pasisakė, kad nėra visiškai patenkinti švietimo centre esama dėstymo kokybe, o kvalifikacijos tobulinimui skirtas finansavimas, anot mokytojų, yra vidutiniškas (76,5 %) ir tai gali trukdyti kvalifikacijos tobulinimo sistemos organizavimui.

Organizacijos aplinką sudaro išorinių veiksnių visuma, kuri daro netiesioginę teigiamą ar neigiamą įtaką organizacijos veiklai ar jos rezultatams. Išorinė aplinka yra veiksnių, esančių už įmonės ribų – šalies ekonomikos, socialinės bei politinės raidos tendencijų, technologinių galimybių ir konkurencijos visuma (Knašas A.B., 2001).



15 pav. Mokytojų nuomonė, ar švietimo centrą galima laikyti centru, kuriame galima gauti kokybiškas mokymosi paslaugas (N=200)

Dauguma mokytojų (73,4 %), teigiamai vertina, švietimo centro darbą, nes, anot jų, tai vieta, kurioje galima gauti kokybiškas paslaugas. Kad švietimo centrą galima laikyti centru, kuriame galima gauti kokybiškas paslaugas. 25,4 % - iš dalies sutinka ir 1,2 % - nesutinka.

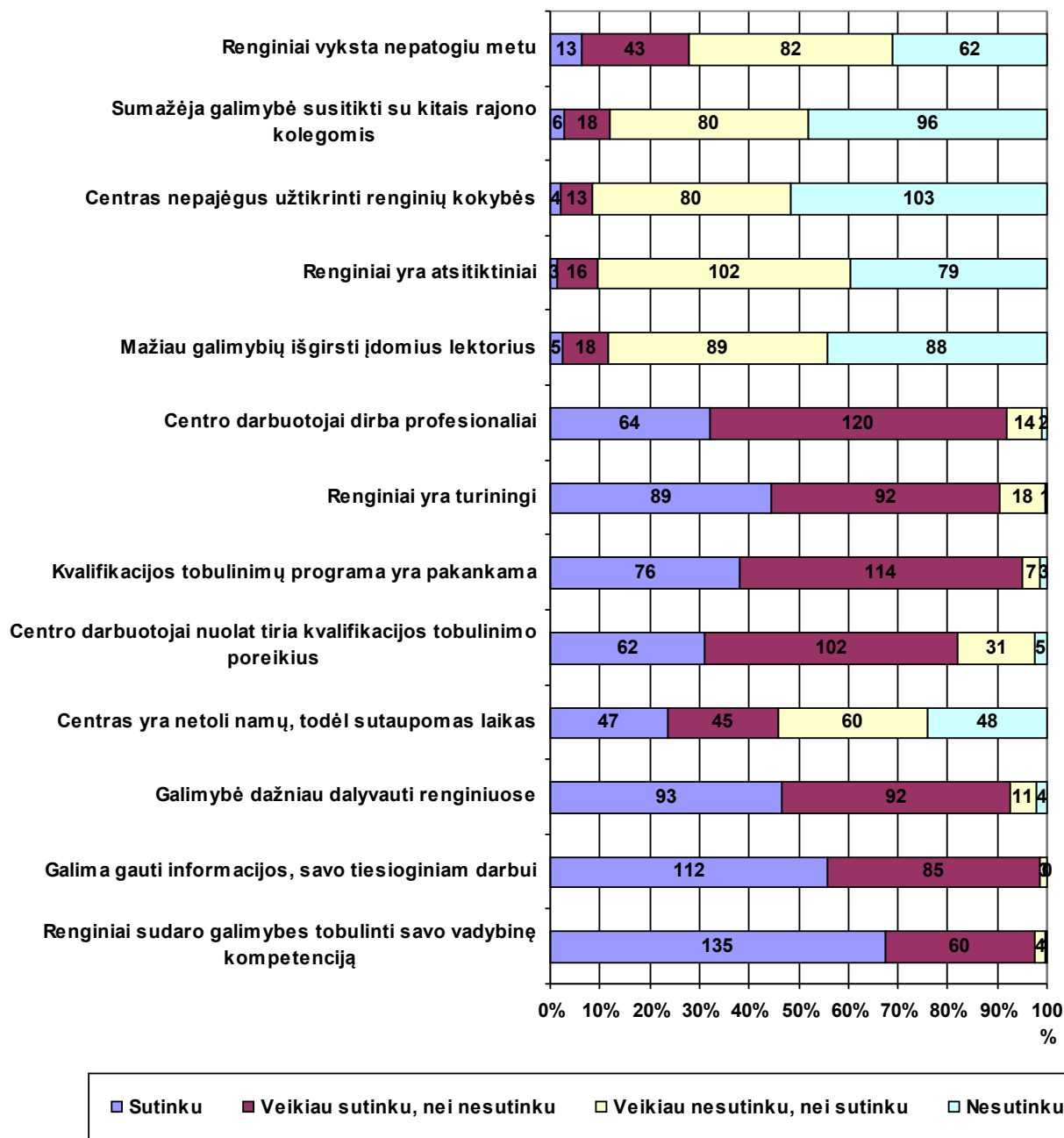
Todėl vadovaujantis Knašo (2001) teorija galima daryti išvadą, kad Švietimo centro išorinių veiksnių visuma daro teigiamą įtaką centro veiklai ir jos rezultatams. Tai patvirtina strateginio valdymo teoriją, kad sėkmingas valdymas priklauso nuo organizacijos darbuotojų motyvacijos siekti kokybiško strateginių tikslų įgyvendinimo.

Švietimo centro teikiamų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybės analizė

“Švietimo kokybė - tai požymių visuma, leidžianti spręsti, kaip švietimo įstaiga vykdo savo paskirčiai būdingus bei nacionalinius tikslus, atitinka nacionalinius reikalavimus ir normas, Europos Sąjungos, pasaulio šalių švietimo siekius, pasižymi naujovių ir nuolatinio tobulėjimo siekimu esamomis sąlygomis ir geba tas sąlygas gerinti“ (Kišūnienė, 2003). Lietuvoje paslaugų kokybės valdymas yra nauja sąvoka. Strateginio valdymo kokybėnėje išraiškoje nepakankama švietimo paslaugų kokybė yra pagrindinė kliūtis išlaikyti esamus ir pritraukti potencialius švietimo paslaugų vartotojus, didinti švietimo paslaugų įmonės konkurencingumą bei jos veiklos efektyvumą. Šios paslaugos teikėjams svarbu žinoti, kaip vertina jų darbą paslaugų gavėjai. Žmonės, jų kompetencijos ir kompetencijų tobulinimas yra raktas į viso pasaulio, o tuo pačiu ir Europos ateitį (Making a European area of lifelong learning a reality, 2001). Esminis dalykas, nuo kurio priklauso teikiamų paslaugų kokybė yra mokymosi aplinka, todėl kitą tyrimo dalį sudaro klausimai apie švietimo centro teikiamų paslaugų kokybę.

Strateginiai švietimo kokybės sistemos privalumai (Juozaitienė L., 2002) yra šie:

1. Geriau tenkinami kliento reikalavimai.
2. Sumažinamos išlaidos kontrolei.
3. Padidėja organizacijos konkurencingumas
4. Pagerėja darbuotojų motyvacija kartu siekti bendrų organizacijos strateginių tikslų.



16pav. Centro Kvalifikacijos tobulinimo paslaugų vertinimas (N=200)

Mokytojai iš esmės palankiai vertina švietimo centrą. Jų nuomone, renginiai sudaro galimybes tobulinti savo profesinę kompetenciją (97,5 %), galima gauti naujausios informacijos, reikalingos tiesioginiam darbui (98,5 %), sudaroma galimybė dažniau dalyvauti renginiuose (92,5

%), centro darbuotojai nuolat tiria kvalifikacijos tobulinimo poreikius (82 %), dirba lanksčiai ir profesionaliai (92 %), dalykiniu požiūriu renginiai yra pakankamai turiningi (91 %) atsakė „Sutinku“ ir „Veikiau sutinku, nei nesutinku“.

Viena iš problemų, su kuria susiduria centro lankytojai yra ta, kad išsiskiria mokytojų nuomonės dėl to, kad centras yra netoli namų, todėl sutaupomas laikas (46 % atsakė „Sutinku“ ir „Veikiau sutinku, nei nesutinku“, o 54 % „Nesutinku“ ir „Veikiau nesutinku, nei sutinku“).

Nuomonės skiriasi, nes Šiaulių rajono mokytojai gyvena skirtingose geografiniu požiūriu gyvenamosiose vietose ir visiems suderinti renginių vietą, kad būtų patogų atvykti ir sutaupytą laiką yra sunku.

Paslaugų gavėjams turintiems vyresniojo mokytojo kategoriją (69 %) labai svarbu yra gauti naujausios informacijos, reikalingos tiesioginiam darbui. Mokytojams, turintiems metodininko kategoriją, svarbiausia yra tobulinti savo profesinę kompetenciją (74%) bei jiems aktualu tai, kad gali dažniau dalyvauti renginiuose (89 %). Mokytojus ekspertus tenkina centro darbuotojų profesionalumas (80 %).

12 lentelė

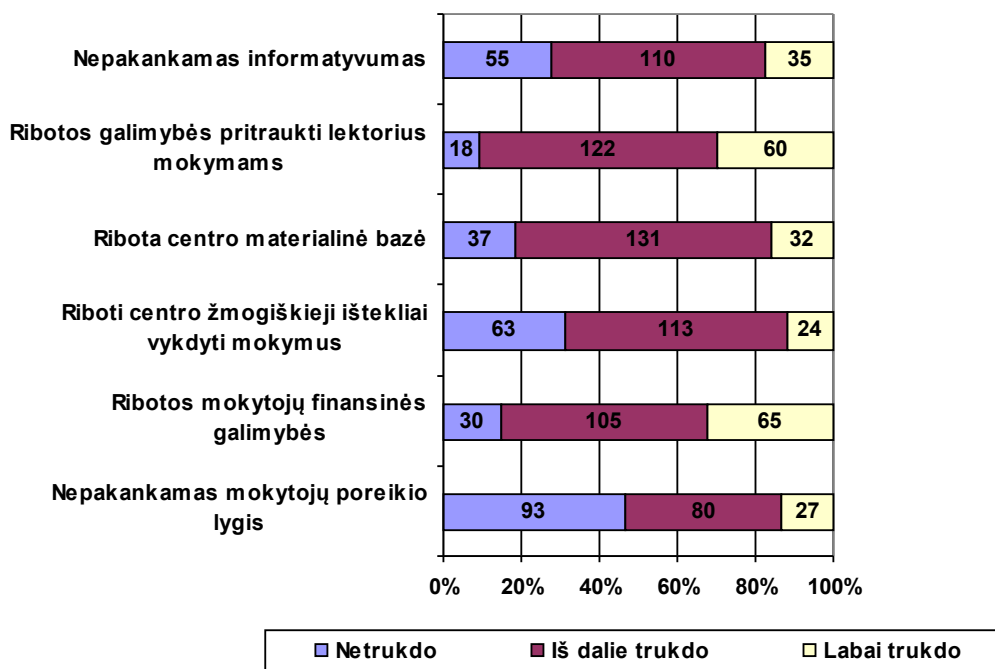
Teiginių reitingas išreiškiantis, švietimo Centro teikiamų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybę (N=200)

Teiginiai	M	SD	Moda
1. Organizuojami renginiai sudaro galimybes sistemingai tobulinti savo vadybinę kompetenciją	1,35	0,54	1
2. Renginiuose galima gauti naujausios informacijos, reikalingos tiesioginiam darbui	1,45	0,52	1
3. Yra galimybė dažniau dalyvauti renginiuose	1,63	0,68	1
4. Centras yra netoli namų, todėl sutaupomas laikas ir lėšos.	2,54	1,09	3
5. Centro darbuotojai nuolat tiria kvalifikacijos tobulinimo poreikius	1,89	0,74	2
6. Kvalifikacijos tobulinimo programų pasiūla yra pakankama	1,68	0,61	2
7. Švietimo centre renginiai dalykiniu požiūriu yra turiningi.	1,65	0,66	2
8. Centro darbuotojai dirba lanksčiai ir profesionaliai	1,77	0,61	2
9. Mažiau galimybių išgirsti įdomius lektorius	3,33	0,73	3
10. Renginiai yra atsitiktiniai	3,28	0,67	3
11. Centras nepajėgus užtikrinti reikiamos renginių kokybės	3,41	0,70	4
12. Sumažėja galimybė pabendrauti su kitų rajonų kolegomis	3,33	0,76	4
13. Renginiai vyksta nepatogiu metu	2,96	0,88	3

Atlikus statistinę analizę ir analizuojant švietimo centro teikiamų paslaugų kokybę, išskirti privalumai pagal šiuos požymius: yra galimybė tobulinti savo profesinę kompetenciją (M=1,35), galima gauti naujausios informacijos, reikalingos tiesioginiam darbui (M=1,45), galimybė dažniau dalyvauti renginiuose (M=1,63), centro darbuotojai dirba lanksčiai ir profesionaliai (M=1,77).

Buvo tirti švietimo centro teikiamų paslaugų trūkumai, pagal šiuos požymius: mažiau galimybių išgirsti įdomius lektorius, renginiai yra atsitiktiniai, centras nepajėgus užtikrinti reikiamos renginių kokybės, sumažėja galimybė pabendrauti su kitų rajonų vadovais, renginiai vyksta nepatogiu metu. Remiantis tyrimo duomenimis, didelė dalis (89 %) paslaugų gavėjų prieštaravo šiem trūkumams.

Atlikus statistinę analizę, galime daryti išvadą, kad švietimo centras tinkamai organizuoja veiklą, teikia kokybiškas paslaugas, siekia renginių dalyvių palankaus vertinimo teikiamų paslaugų kontekste.



17 pav. Veiksniai, trukdantys Centrui plačiau teikti kokybiškas paslaugas (N=200)

Iš pateikto paveikslo matyti, kad Centrui plačiau teikti kokybiškas paslaugas iš dalies trukdo ribota materialinė bazė (81,5%), ribotos galimybės pritraukti lektorius mokymams (91 %), centro žmogiškieji ištekliai (68 %), nepakankamas informatyvumas (72,5 %), ribotos mokytojų finansinės galimybės (85 %), nepakankamas mokytojų poreikio lygis (53,5 %) atsakė „Labai trukdo“ ir „Išdalie trukdo“.

Paslaugų gavėjai turintys mokytojo kategoriją, mano, kad labiausiai centrui trukdo teikti kokybiškas paslaugas nepakankamas informatyvumas (27%). 51 % vyresniojo mokytojo kategoriją turintys paslaugų gavėjai mano, kad svarbiausias motyvas, trukdantis centru teikti kokybiškas

paslaugas yra nepakankamas mokymosi paslaugų vartotojų poreikio lygis. Mokytojai turintys metodininko kategoriją, mano kad trukdantis motyvas yra ribotos mokytojų finasinės galimybės (35 %), o mokytojai ekspertai mano, kad ribota paties centro materialinė bazė (80 %).

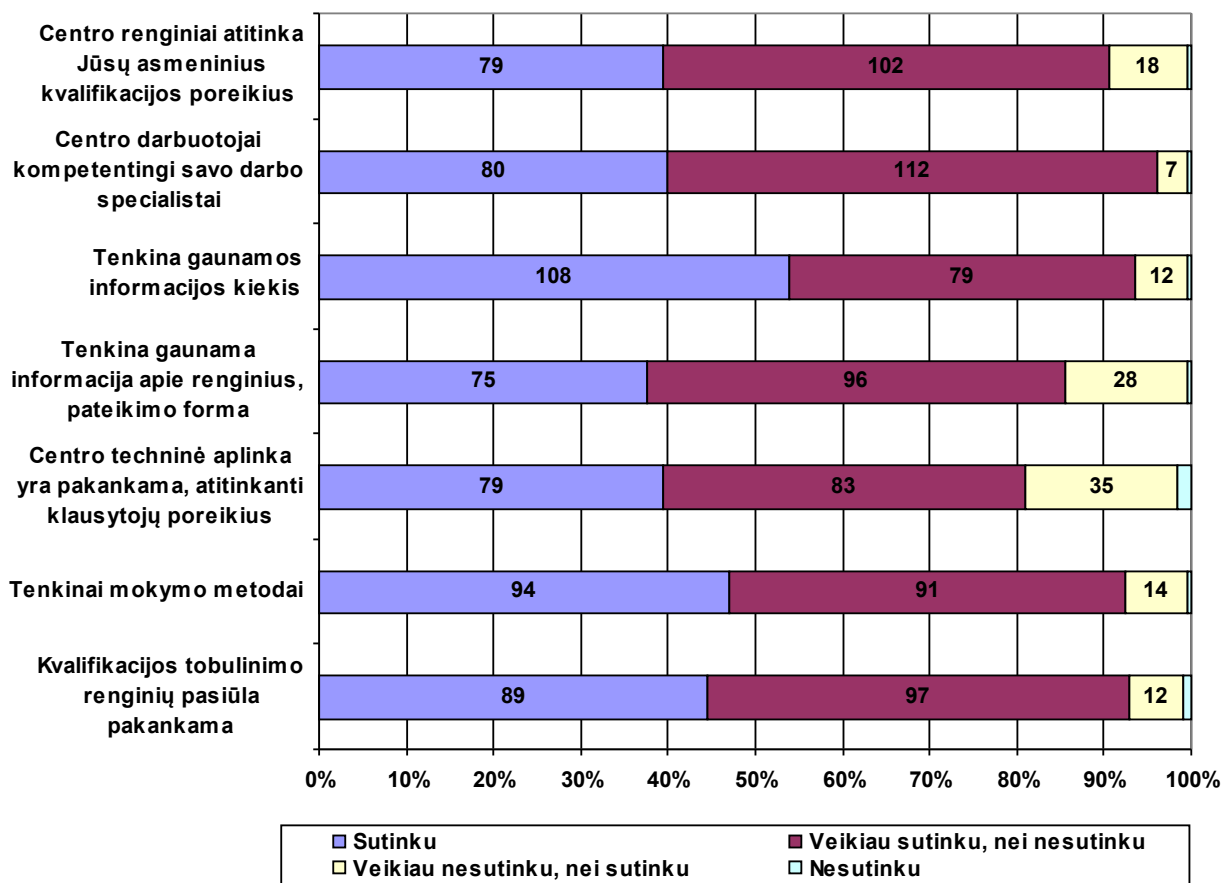
Atlikus paslaugų kokybės teikimo ypatumus būtina pažymėti tai, kad kokybė yra tokia, kaip ją suvokia vartotojai, ji negali būti atskirta nuo pačių paslaugų, be to ji yra paslaugos teikėjo (švietimo centro) ir paslaugos gavėjo (kliento, vartotojo) sąveikos rezultatas. Nepasitenkinimas paslauga atsiranda tada, kai suvokta bendroji paslaugos kokybė neatitinka lūkesčių.

Akcentuojant švietimo centro užsibrėžtą misiją “mokyti to, ko klientams reikia ir tada kada jiems to labiausiai reikia” klientų nuomonių tyrimas yra esminis ir pats svarbiausias veiksnys. Statistiškai įvertinus atsakymus, stanadrtninis nuokrypis yra mažas, vadinasi respofdentų nuomonė apie teikiamų paslagų kokybę yra vieninga.

Švietimo centro įvaizdžio formavimas

Per paskutiniuosius dešimtmečius įvaizdžio kūrimas labai vystosi. Kompanijos investuojančios į įvaizdžio kūrimą paprastai gauna didesnius pelnus, partijos, renkami asmenys, sugebėję tinkamai suformuoti savo įvaizdį, pasiekia užsibrėžtus tikslus daug lengviau nei jų konkurentai. Įvaizdis turi lemiamos įtakos, siekinat veiklos sėkmės bei stabilumo. “Nuolatinis įvaizdžio formavimas suteikia organizacijoms rinkoje tam tikrą jėgą, kuri didina bei užtikrina jų patikimumą ir pranašumą konkurencinės kovos metu. Patikimas organizacijos įvaizdis garantuoja visuomenei ir pavieniams vartotojams siūlomų paslaugų kokybę bei saugo įmonę nuo konkurencijos” (Krasauskaitė S., 2004)

Centrui įvardijusiam strateginę viziją “Švietimo centras – moderni švietimo ir savišvietos poreikių tenkinimo ir prieinamumo įstaiga”, įvaizdžio formavimas yra itin reikšmingas siekiant kokybiško užsibrėžtos strategijos įgyveninimo.



1

18 pav. Paslaugų gavėjų nuomonė apie švietimo Centro įvaizdžio formavimą. (N=200)

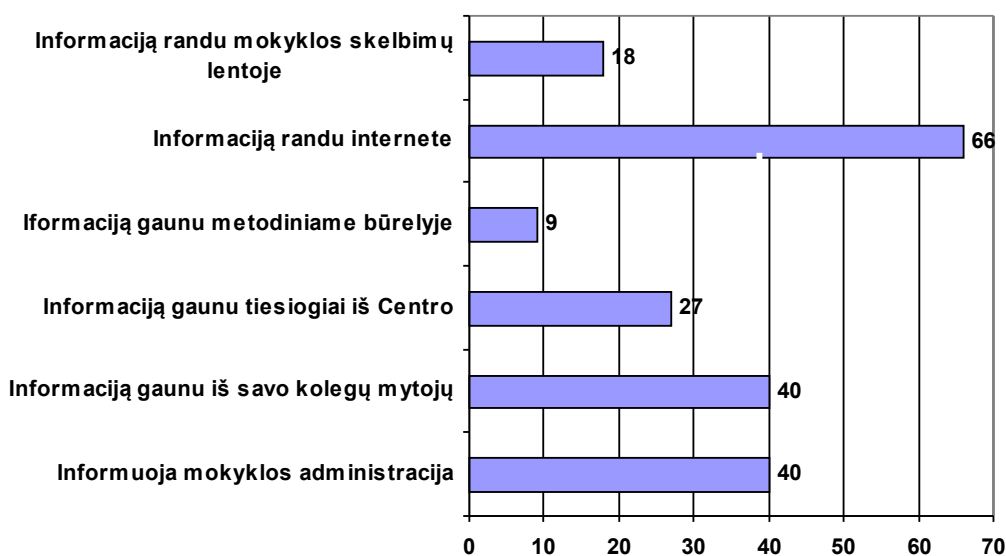
Paslaugų gavėjai palankiai vertina švietimo centro įvaizdį. Mokytojų nuomone, Centro renginiai atitinka asmeninius poreikius (90,5 proc.), darbuotojai kompetentingi savo darbo specialistai (96 proc.), tenkina gaunama informacija (93,5 proc.), tenkina gaunama informacija apie renginius, pateikimo forma (85 %), Centro techninė aplinka (81 proc.), tenkina mokymo metodai (92,5 proc.), kvalifikacijos tobulinimo renginių pasiūla pakankama (93 proc.), atsakė („Sutinku“ ir „Veikiau sutinku, nei nesutinku“).

Mokytojus vyrus, kurie dalyvauja švietimo centro kvalifikacijos tobulinimo renginiuose, labiausiai tenkina renginiai atitinkantys asmeninius jų kvalifikacijos poreikius (89 %), o mokytojas moteris tenkina renginių metu naudojami mokymo/si metodai (94,5 %) atsakė („Sutinku“ ir „Veikiau sutinku, nei nesutinku“).

Teiginių reitingas išreiškiantis, švietimo Centro įvaizdį (N=200)

Teiginiai	M	SD	Moda
1. Kvalifikacijos tobulinimo renginių pasiūla pakankama	1,63	0,64	2
2. Jus tenkina renginių metu naudojami mokymo/si metodai	1,61	0,64	1
3. Centro techninė aplinka yra pakankama, atitinkanti klausytojų poreikius	1,81	0,77	2
4. Jus tenkina gaunamos informacijos, apie centro organizuojamus renginius, pateikimo formos	1,77	0,69	2
5. Jus tenkina gaunamos informacijos, apie centro organizuojamus renginius, kiekis	1,53	0,63	1
6. Centro darbuotojai pakankamai kompetentingi savo darbo specialistai	1,64	0,57	2
7. Centro renginiai atitinka asmeninius Jūsų kvalifikacijos poreikius	1,70	0,64	2

Analizuojant mokytojų nuomonę apie Švietimo centro įvaizdį, įrodomas faktas, kad dalyvaujant kvalifikacijos tobulinimo renginiuose juos tenkina renginių metu naudojami mokymo/si metodai (M=1,61), gaunamos informacijos, apie centro organizuojamus renginius, pateikimo forma (M=1,53), kvalifikacijos tobulinimo renginių pasiūlos pakankamumas (M=1,63). Atlikus statistinę analizę, galima daryti išvadą, kad švietimo centro įvaizdis yra geras.

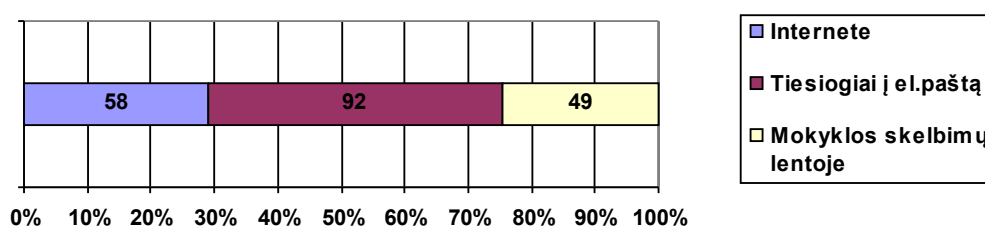


19 pav. Šaltiniai, iš kurių mokytojai gauna informaciją, apie kvalifikacijos tobulinimo renginius švietimo centre (N=200)

Analizuojant iš kur mokytojai gauna informaciją, apie kvalifikacijos tobulinimo renginius švietimo centre, matyti kad 33 % informaciją randa internete, 20 % gauna iš kolegų mokytojų, 20 % informuoja mokyklos administracija, 13,5 % informaciją gauna tiesiogiai iš švietimo centro, 4,5 % metodiniame būrelyje, 9 % informaciją randa mokyklos skelbimų lentoje.

Mokytojai, kurių amžius iki 40 metų, informaciją gauna iš interneto (35,5 %), nuo 40 iki 55 metų mokytojus informuoja mokyklos administracija (23 %) ir nuo 55 iki 62 metų mokytojai informacija gauna iš kolegų mokytojų (33 %).

Atlikus statistinę analizę, galime daryti išvadą, kad jauni mokytojai informaciją sužino, apie kvalifikacijos tobulinimo renginius, per interneto prieigą.



20 pav. Kur ir kaip pateiktą informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo renginius paslaugų gavėjams būtų patogiausia pasiekti (N=200)

Iš pateikto paveikslo matome, kad paslaugų gavėjams informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo renginius patogiausia pasiekti būtų tiesiogiai į asmeninį el.paštą (46 %), internete (28,5 %), mokyklos skelbimų lentoje (25,5 %).

Mokytojams vyrams informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo renginius patogiausia būtų pasiekti internetu (42 %), o moterims, geriausia, kad informacija būtų atsiunčiama tiesiai į jų el.paštą (47%).

Atlikus statistinę analizę, galime daryti išvadą, kad mokytojams pateiktą informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo renginius paslaugų gavėjams būtų patogiausia pasiekti per asmeninį el. paštą.

Įvertinus apklausos dalyvių atsakymus atskleista, kad švietimo centro įvaizdis yra pakankamai geras ir solidus. Svarbiausi veiksniai, lemiantys vidinį ir išorinį centro įvaizdį yra renginių metu naudojami mokymo/si metodai, gaunamos informacijos, apie centro organizuojamus renginius, pateikimo forma, kvalifikacijos tobulinimo renginių pasiūlos pakankamumas. Šiuo metu esantis centro įvaizdis yra pakankamai geras įvairiose kontaktinėse paslaugos gavėjų kategorijose; tiek vertinant lyčių aspektu, tiek kvalifikacinės kategorijos bei darbo stažo aspektais. Pagrindiniai gero įvaizdžio formavimo trukdžiai yra

informacijos pateikimo būdas (pageidaujama tiesiogiai į asmeninį elektorinį paštą) ir nepakankama centro techninė aplinka, kuriuos reikia gerinti siekiant išlaikyti esamą įvaizdį

14 lentelė

Atvirų klausimų turinio analizė

<i>Tyrimo klausimas</i>	<i>Vadovų atsakymų turinio analizė</i>
Jūsų pasiūlymai švietimo centrui	<ul style="list-style-type: none"> ● organizuoti mokytojams daugiau ne teorinių bet praktinių kursų, seminarų, įvairių mokymų, individualių konsultacijų, suteikti daugiau psichologijos žinių; ● dažniau tirti kvalifikacijos tobulinimosi poreikius; ● pasikviesti psichologų, įvaizdžio formavimo specialistų į praktinį seminarą;
Kokias veiklas dar galėtų vykdyti švietimo centras	<ul style="list-style-type: none"> ● organizuoti metodinę veiklą; ● daugiau organizuoti gerosios patirties sklaidos seminarų; ● veiklos užtenka. Dirbate nuoširdžiai ir profesionaliai. Sėkmės.

Analizuojant mokytojų atsakymus galima pastebėti švietimo centro veiklos trūkumus: nepakankama mokymo formų pasiūla, retai tiriami vadovų kvalifikacijos tobulinimosi poreikiai, trūksta siūlomų programų tematikos įvairovės, nėra orientuojamasi į praktinės veiklos stebėjimo ar dalyvavimo joje renginius.

Pasiūlymus galima priimti kaip pastabas. Akivaizdu, kad kvalifikacijos tobulinimo programos retai būna susijusios su jų dalyvių poreikiais ir problemomis, todėl poreikių tyrimas būtinas. Mokytojų kvalifikacijos tobulinimas turi būti siejamas su jų lūkesčiais.

Svarbiausias paslaugos kokybės vertintojas – vartotojas. Vartotojas reaguoja ne tik į tai, kokį rezultatą gauna – jam svarbu ir koku būdu pasiekiamas šis rezultatas. Paslaugos kokybės svarbą apibrėžia šie teiginiai: kokybė yra tai, kas vartotojui atrodo priimtina; kokybė negali būti atskirta nuo organizavimo, realizavimo ir pateikimo proceso. Sąveikos tarp centro ir galutinio vartotojo kokybė lemia, kiek efektyvus ir realus yra strateginis valdymas ir strateginio valdymo kokybė.

IŠVADOS

1. Daugelis strateginio valdymo teoretikų šį mokslą apibūdina savitai. Tačiau visi akcentuoja, kad strateginis valdymas – tai procesas, kuriuo siekiama sudaryti prielaidas sėkmingam organizacijos egzistavimui. Aiškiausiai strateginio valdymo esmę nusako R. Jucevičius apibendrinta strateginio valdymo sistema: strategijos formavimas, strategijos realizavimas ir strategijos kontrolė.
2. Strateginis valdymas švietimo organizacijoje suprantamas kaip sąmoninga organizacijos veikla, pasireiškianti kryptingu poveikiu į galutinį paslaugos gavėją per visuotinės kokybės principus.
3. Švietimo centro vizija, misija ir strateginiai tikslai pasirinkti išsamiai išanalizavus stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes bei atlikus PEST analizę. Centro geografinė padėtis, išorinės bei vidinės aplinkos, bendra situacija kvalifikacijos tobulinimo sistemoje yra gana palanki strategijos įgyvendinimui. Klientai susiformavę teigiamą požiūrį apie kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumą profesinėje srityje.
4. Strategijai įgyvendinti formuojama veiksmų ir priemonių programa, kurioje numatyti veiksmai, užtikrinantys pasirinktų tikslų ir sprendimų įgyvendinimą. Programa yra reali, orientuota į paslaugų gavėjų motyvaciją, kokybės užtikrinimą ir teigiamą įvaizdžio formavimą.
5. Nustatyta, kad paslaugų preinamumas, metodų patrauklumas, temos aktualumas, teikėjo kompetencija įtakoja dalyvių motyvaciją. Išvardinti motyvai paslaugų gavėjų vertinime „visada“ sudaro 91,8 % suminėje vidurkio išraiškoje. Paslaugos gavėjo vertinime vidinių motyvų tenkinimo Švietimo centre išraiška „gera“ yra 65,6%.
6. Analizuojant švietimo centro strategijos valdymo kokybę išryškėjo teigiamas kvalifikacijos tobulinimo paslaugų gavėjų požiūris į švietimo centro veiklą: jos organizavimas, turinys, informacijos pateikimas, mokymosi aplinka ir centro darbuotojų kompetencija kaip „gera“ įvertinta 73,4% suminėje vidurkio išraiškoje.
7. Paslaugų gavėjai palankiai vertino Švietimo centro įvaizdį. Darbuotojų kompetencija, informacijos pateikimo formos, techninė mokymosi aplinka, mokymo metodai, įvertinti teigiamais „sutinku“ ir „veikia sutinku, nei nesutinku“ 88,6 % suminėje vidurkio išraiškoje.
8. Tyrimas patvirtino hipotezę, kad strateginio valdymo kokybė priklauso nuo galutinio paslaugos gavėjo nuomonės, orientuotos į teikiamų paslaugų vertinimą, pačių dalyvių motyvaciją ir sudarytą

įvaizdį. Respondentai teigiamai vertina Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centre vykdomą kvalifikacijos tobulinimo veiklą. Įvertinus centro Vizijos ir Misijos formuluotes galima daryti išvadą, kad Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centro strateginio valdymo kokybė yra gera.

Rekomendacijos

Tyrimas atskleidė reprezentacijų turinį, leidžiantį teigti, kad strateginio valdymo kokybė priklauso nuo galutinio paslaugos gavėjo nuomonės, kurią įtakoja daugelis veiksnių. Todėl siūloma:

1. Daugiau dėmesio skirti ne problemų nagrinėjimui, o naujų paslaugos teikimo galimybių paieškai.
2. Sukurti vidiniais švietimo centro ištekliais pagrįstas strategines alternatyvas: žmogiškųjų išteklių, kokybės, technologijų strategijas.
3. Strategijos įgyvendinimas turi būti stebimas periodiškai, fiksuojant strategijos realizavimo rezultatus. Stebėsenos ir kontrolės procedūromis būtų tikslinama pati strategija.
4. Atsižvelgiant į respondentų išsakytas pastabas, informaciją apie centro veiklą pateikti tiesiogiai į kliento elektroninį paštą. Tai –viena iš centro įvaizdžio tobulinimo priemonių.
5. Išlaikant ir tobulinant švietimo centro įvaizdį ieškoti būdų, kaip patobulinti centro techninę aplinką, kuo labiau tenkinančią klientų poreikius.
6. Įvesti kopleksišką strategijos įgyvendinimo ir jos atitikimo kintančiai aplinkai kontrolę. Kontrolės procese koncentruotis į pagrindinius veiklos rodiklius, svarbiausius sėkmės faktorius ir reikšmingiausius pokyčius tiek išorinėje, tiek ir vidinėje aplinkoje.

Literatūra

1. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
2. Bartosevičienė, V., Šarakauskaitė, L. (1999). Verslo strategijų formavimas vienos įmonės pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba*.
3. Boguslauskas, V., Kvedaravičienė, G. (2009). Esminių kompetencijų ir esminių procesų identifikavimo problemos. *Inžinerinė ekonomika*. Nr2(62): Kaunas, Technologija.
4. Bosas, A. (2002). Strategijos ir konkurencinis potencialas. Klaipėda.
5. Butkus, F.S.(1996). *Organizacija ir vadyba*. Vilnius: Almiletra.
6. Cole SA. *Strategic Management : theory and practice/ 2nd ed.* London. New York , 1997.
7. Courtney R. *Strategic management for voluntary nonprofit organizations* Routledge . 2002.
8. Česnyienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V.R., Marčinskas, A., Tamaševičius, V. (2002). *Įmonių vadybos orientacijos: mokomoji knyga*. Vilnius: VDU leidykla.
9. Damašienė, V. 2002. *Valdymo pagrindai*. Šiauliai: Šiaurės Lietuvos leidykla.
10. Dismanas, L. Strateginis planavimas. (žiūrėta 2008 10 10). Prieiga per internetą.: <http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis/2779>
11. Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas*. Vilnius: Žara.
12. Gaižutytė, I. (2003). Meno organizacijų veiklos vadybos ypatumai besiformuojančioje meno rinkoje. Daktaro disertacijos santrauka. Kauno technologijos universitetas.
13. Gineitienė, Z. (2005). Verslo kūrimas ir valdymas. Vilnius.
14. Gruzd B. (2004). Strategijos planas. Verslo žinios: konsultacijos vadovui. Vasaris/ Nr 5
15. Harison, J.S., (2003). *Strategic Management*. Cornell University.
16. Jucevičius R. (1998). Organizacijos misija, vizija, filosofija: tai labia praktiška. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr 5.
17. Jucevičius, R. (1999). Strateginis viešųjų institucijų valdymas // *Viešųjų institucijų valdymas*. Kaunas.
18. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Vilnius.
19. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2003). Verslo ir vadybos įvadas. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
20. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas: Kaunas.
21. Knašas, A.B.(2001). Organizacijos inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr.25.
22. Kock, R. (2000). *The financial Times guide to strategy: how to create and deliver a useful strategy*. London: Financial Times.

23. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (2003). Rinkodaros principai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
24. Krasauskaitė S., Įmonės įvaizdžio modelis/ Reklamos ir marketingo idėjos.-2004, Nr.1
25. LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖS NUTARIMAS “Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo” 2002 m . birželio 6 d. Nr. 827, Vilnius.
26. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.2312 “Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo”, 2002 m. birželio 6 d. Nr.827, Vilnius, VŽ. Nr.47.
27. Liutauro komentarai, I skyriaus ištrauka (2007), [žiūrėta 2008 – 10- 28]. Prieiga per internetą: <http://www.ulevičius.lt/2006/08/08/i-skyriaus-istrauka/>
28. LR švietimo ir mokslo ministerijos 2008 – 2010 metų strateginis veiklos planas [žiūrėta 2008- 10-18]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/veikla/doc/sp/org>
29. Masiulis, N.L (1994). Strateginis planavimas, kuriant naftos produktotiekį Lietuvoje. Disertacijos daktaro mokslo laipsniui. Vilnius.
30. Mikalauskiene, A. (2001).“Ekonomika ir vadyba“ aktualijos ir perspektyvos. Šiaulių universitetas.
31. Mokomoji medžiaga švietimo centrų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programoms. Mokytojų kompetencijos centras (2006), [žiūrėta 2008 – 10- 20]. Prieiga per internetą: <http://www.emokykla.lt> .
32. Organizacijos įvaizdžio formavimas ir struktūra (2006), [žiūrėta 2008 – 10- 25]. Prieiga per internetą:http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/vadyba/Kausikas%20Edmundas.pdf
33. Palubinskas, G.T. (1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas: technologija.
34. Pileckienė, D. (2004). Strateginis valdymas. Kaunas.
35. Pranulis, V. (2000). Marketingas – 2asis pataisytas ir papildytas leidimas. Vilnius. The baltic Press.
36. Seilius, A. (1994). Firmos valdymas ir kūrimas. Klaipėda.
37. Seilius, A. (1998). Organizacijų tobulinimo vadyba: Monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
38. Stoner, J.A.F., Freeman, R. E., Gilbert. D. R. (1999).Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
39. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
40. Strateginis valdymas – mada ar būtinybė [žiūrėta 2008 – 10- 25]. Prieiga per internetą: <http://www.trainings.lt/?pid=7&id=10> .
41. Šmergelienė, V., Patackienė, N. (2004). Paslaugų kokybės vertinimo ypatumai vartotojų požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. p. 264-271.

42. Švietimo kokybės užtikrinimas, [žiūrėta 2009 – 01- 15]. Prieiga per internetą:<http://www.pedagogika.lt/puslapis/VUP%20konferencija%20Sarunas/Vertinimas%20baigiamoji%20konferencija.ppt>
43. Valstybės ilgalaikės raidos strategija. Valstybės žinios, 2002, [žiūrėta 2009-10-17]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/>
44. Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos [interaktyvus]. LR švietimo ir mokslo ministerija [Žiūrėta 2008 10 17]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/>
45. Valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimas 2003 – 2007 (2007). Medžiaga diskusijoms. Lietuvos Respublikos Švietimo ir Mokslo Ministerija. Vilnius
46. Vasiliauskas A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
47. Vasiliauskas, A. (2002). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
48. Vasiliauskas, A. (2004). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
49. Wheelen, T., L., Hunger, J., D. (2006). Strategic Management and Business Policy. 10 th Editon, Pearson Prentice Hall.
50. Zakarevičius P. (1999). Organizacijos strategijos koregavimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr 12.
51. Želvys, R. (2001). *Švietimo vadybos pagrindai*. VU leidykla.

PRIEDAI

Gerbiami kolegos,

1 priedas

Ši anketa skirta mokytojams, gilinantiems profesines ir bendrąsias kompetencijas Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centre.

Atliekamas tyrimas, kurio tikslas išsiaiškinti kaip Šiaulių rajono savivaldybės švietimo centras įgyvendina savo strategiją, per teikiamas kvalifikacijos tobulinimo paslaugas.

Anketa anoniminė. Jūsų atsakymai bus apibendrinti ir naudojami tik moksliniui magistro darbui atlikti.

Prašome Jūsų atidžiai perskaityti klausimą ar teiginį ir pasirinkti vieną Jums tinkamiausią atsakymo variantą ar pasakyti savo nuomonę. Jums tinkamą atsakymą pažymėkite (X).

1. Ar esate susipažinę su sąvokomis: “strategija” ir “strateginis valdymas”?

Š taip Š ne

2. Ar per pastaruosius 2 metus esate dalyvavęs(-usi) mokymuose apie strateginį valdymą?

Š taip Š ne

3. Kas lemia Jūsų dalyvavimą kvalifikacijos tobulinimo renginyje?

Įvertinkite kiekvieną teiginį, pažymėdami tik vieną J ū s ū n u o m o n ė atitinkantį atsakymą.

	Visada	Dažnai	Retai	Niekada
Profesinio tobulėjimo siekis	Š	Š	Š	Š
Temos aktualumas	Š	Š	Š	Š
Pažinimo poreikis	Š	Š	Š	Š
Lektorių kvalifikacija	Š	Š	Š	Š
Renginio kaina	Š	Š	Š	Š
Vadovų rekomendacijos	Š	Š	Š	Š
Poreikis gauti kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimą kaip įrodymą apie turimą kompetenciją	Š	Š	Š	Š
Kitų kolegų rekomendacijos	Š	Š	Š	Š

4. Ar Jus tenkina išvardintų įstaigų organizuojami kvalifikacijos tobulinimo renginiai, skirti mokytojams?

	Tenkina	Dažniau tenkina, nei netenkina	Dažniau netenkina, nei tenkina	Netenkina	Renginyje dalyvauti neteko
3. Renginys vyksta mokykloje	Š	Š	Š	Š	Š
4. Renginys vyksta jūsų rajono švietimo centre	Š	Š	Š	Š	Š
5. Renginys vyksta jūsų rajono švietimo ir sporto skyriuje	Š	Š	Š	Š	Š
6. Renginys vyksta Pedagogų profesinės raidos centre	Š	Š	Š	Š	Š
7. Renginiai organizuojami	Š	Š	Š	Š	Š

įstaigose, įsikūrusiose prie aukštųjų mokyklų					
8. Kvalifikacijos tobulinimo kursai, išvykos, seminarai organizuojami užsienyje	Š	Š	Š	Š	Š

5. Ar, Jūsų nuomone, švietimo centrą galima būtų laikyti centru, kuriame galima gauti kokybiškas ir pačias įvairiausias mokymosi paslaugas?

taip

ne

iš dalies

6. Ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su šiais teiginiais apie kvalifikacijos tobulinimą?

	Sutinku	Veikiau sutinku, negu nesutinku	Veikiau nesutinku, negu sutinku	Nesutinku
1. Kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose gaunu naujų žinių	Š	Š	Š	Š
2. Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu susipažįstu su šiuolaikiniais didaktiniais metodais	Š	Š	Š	Š
3. Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu turiu galimybių pabendrauti ir keistis savo patirtimi su savo kolegomis iš kitų mokyklų	Š	Š	Š	Š
4. Kvalifikacijos tobulinimo renginių metu pasiilsiu nuo darbo mokykloje rutinos	Š	Š	Š	Š
5. Į kvalifikacijos tobulinimo renginius nepatogu nuvykti ir dėl to dalyvauju retai	Š	Š	Š	Š
6. Kvalifikacijos tobulinimui skirti renginiai yra per brangūs ir trūksta lėšų tobulinti savo kvalifikaciją tiek, kiek norėtūsi	Š	Š	Š	Š
7. Dalyvauju kvalifikacijos tobulinimui skirtuose renginiuose dažniausiai dėl formalių pažymėjimų, kurie būtini atestacijai	Š	Š	Š	Š
8. Trūksta informacijos apie renginius ir jų turinį	Š	Š	Š	Š
9. Mažai pateikiama naujausios literatūros ir metodinės medžiagos	Š	Š	Š	Š
10. Atsižvelgiant į mokytojų užimtumą daugiau organizuoti nuotolinio mokymo kursų	Š	Š	Š	Š
11. Trūksta laiko (sunku suderinti darbo ir renginio laiką)	Š	Š	Š	Š
12. Neįdomūs, nekompetentingi lektoriai	Š	Š	Š	Š
13. Netiriami kvalifikacijos tobulinimosi poreikiai	Š	Š	Š	Š

7. Kaip vertinate kvalifikacijos tobulinimo sistemos organizavimą Šiaulių rajone išvardintais aspektais?

	Gerai	Vidutiniškai	Blogai	Neturiu nuomonės
Finansavimas	Š	Š	Š	Š
Kvalifikacijos tobulinimo renginių organizavimas	Š	Š	Š	Š
Kvalifikacijos tobulinimo programų turinys	Š	Š	Š	Š
Lektorių kompetencija, dėstymo kokybė	Š	Š	Š	Š
Informacijos apie renginius pateikimas	Š	Š	Š	Š
Centro darbuotojų kompetencija	Š	Š	Š	Š
Mokymosi aplinka	Š	Š	Š	Š

8. Nurodykite, kokie veiksniai ir kiek, Jūsų manymu, trukdo Jūsų centrui plačiau teikti kokybiškas paslaugas:

	Netrukdo	Iš dalies trukdo	Labai trukdo
1. Nepakankamas mokymosi paslaugų vartotojų (mokytojų) poreikio lygis	Š	Š	Š
2. Ribotos mokytojų finansinės galimybės	Š	Š	Š
3. Riboti paties centro žmoniškieji ištekliai vykdyti mokymus	Š	Š	Š
4. Ribota paties centro materialinė bazė ir infrastruktūra	Š	Š	Š
5. Ribotos galimybės pritraukti kompetentingus specialistus mokymams vesti	Š	Š	Š
6. Nepakankamas informatyvumas	Š	Š	Š

9. Ar Jūs sutinkate, ar nesutinkate su šiais teiginiais apie jūsų rajono kvalifikacijos tobulinimo centro paslaugas?

	Sutinku	Veikiau sutinku, negu nesutinku	Veikiau nesutinku, negu sutinku	Nesutinku
1. Organizuojami renginiai sudaro galimybes sistemingai tobulinti savo vadybinę kompetenciją	Š	Š	Š	Š
2. Renginiuose galima gauti naujausios informacijos, reikalingos tiesioginiam darbui	Š	Š	Š	Š
3. Yra galimybė dažniau dalyvauti renginiuose	Š	Š	Š	Š
4. Centras yra netoli namų, todėl sutaupomas laikas ir lėšos.	Š	Š	Š	Š
5. Centro darbuotojai nuolat tiria kvalifikacijos tobulinimo poreikius	Š	Š	Š	Š

6. Kvalifikacijos tobulinimo programų pasiūla yra pakankama	Š	Š	Š	Š
7. Švietimo centre renginiai dalykiniu požiūriu yra turiningi.	Š	Š	Š	Š
8. Centro darbuotojai dirba lanksčiai ir profesionaliai	Š	Š	Š	Š
9. Mažiau galimybių išgirsti įdomius lektorius	Š	Š	Š	Š
10. Renginiai yra atsitiktiniai	Š	Š	Š	Š
11. Centras nepajėgus užtikrinti reikiamos renginių kokybės	Š	Š	Š	Š
12. Sumažėja galimybė pabendrauti su kitų rajonų kolegomis	Š	Š	Š	Š
13. Renginiai vyksta nepatogiu metu	Š	Š	Š	Š

10. Jūsų nuomonė apie švietimo centro įvaizdžio formavimą?

	Sutinku	Veikiau sutinku, negu nesutinku	Veikiau nesutinku, negu sutinku	Nesutinku
1. Kvalifikacijos tobulinimo renginių pasiūla pakankama	Š	Š	Š	Š
2. Jus tenkina renginių metu naudojami mokymo/si metodai	Š	Š	Š	Š
3. Centro techninė aplinka yra pakankama, atitinkanti klausytojų poreikius	Š	Š	Š	Š
4. Jus tenkina gaunamos informacijos, apie centro organizuojamus renginius, pateikimo formos	Š	Š	Š	Š
5. Jus tenkina gaunamos informacijos, apie centro organizuojamus renginius, kiekis	Š	Š	Š	Š
6. Centro darbuotojai pakankamai kompetentingi savo darbo specialistai	Š	Š	Š	Š
7. Centro renginiai atitinka asmeninius Jūsų kvalifikacijos poreikius	Š	Š	Š	Š

11. Iš kokių šaltinių gaunate informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo renginius švietimo centre?

informuoja mokyklos administracija
 informaciją gaunu iš savo kolegų mokytojų
 informaciją gaunu tiesiogiai iš švietimo centro
 informaciją gaunu metodiniame būrelyje
 informaciją randu internete
 informaciją randu mokyklos skelbimų lentoje

12. Kur/kaip pateiktą informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo renginius jums būtų patogiau pasiekti?

internete
tiesiogiai į asmeninį el. paštą
mokyklos skelbimų lentoje

13. Jūsų pasiūlymai savo rajono kvalifikacijos tobulinimo centrui? (Prašome parašyti)

14. Kokias papildomų paslaugų Jums galėtų pasiūlyti švietimo centras?

Ir pabaigai keletas klausimų apie Jus:

15. Jūsų lytis: Vyras Moteris

16. Jūsų amžius: _____ metų

17. Jūsų kvalifikacinė kategorija:

mokytojas
vyresnysis mokytojas
mokytojas metodininkas
mokytojas ekspertas

Dėkoju už sugaištą laiką ir atsakymus!



Švietimo įstaigos Šiaulių rajone. Duomenys, ŠVSI