

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

RITA SABALIAUSKIENĖ

**MOKYKLŲ VEIKLOS STRATEGIJOS DARNAUS
VYSTYMO SI KONTEKSTE: MAŽEIKIŲ RAJONO
BENDROJO LAVINIMO MOKYKLŲ ATVEJO ANALIZĖ**

Magistro darbas

2010, Šiauliai

SANTRAUKA

Rita Sabaliauskienė

Mokyklų veiklos strategijos darnaus vystymosi kontekste: Mažeikių rajono bendrojo lavinimo mokyklų atvejo analizė.

Magistro darbas

Magistro darbe pateikiama pagrindinių sąvokų analizė, strategijos samprata, strateginio valdymo proceso stadijos bei strateginio planavimo žingsniai, atlikta strateginių alternatyvų analizė. Suformuotas, ir pagrįstas mokyklos, kaip organizacijos, strateginis planavimas. Šiame darbe atlikta Telšių regiono plėtros plano, Mažeikių rajono strateginio plėtros plano, Mažeikių rajono mokyklų strateginių planų analizė, nustatytos jų tarpusavio sąsajos. Empirinis tyrimas parodė, kad strateginiai plėtros planai parengti skirtingam laikotarpiui. Toks planų kūrimas sąlygoja skirtingą prioritetų išskyrimą ir pateikimą, nes orientuojamasi į skirtingą realizavimo laikotarpį.

Atliktas ekspertinis tyrimas, kurio tikslas – įvertinti strategijų kūrimo stipriausias ir silpniausias puses. Išvados patvirtina suformuluotą hipotezę - Mažeikių rajone strateginis planavimas nėra darnus, nes savivaldybių parengti strateginiai plėtros planai neturi bendrų sąlyčio taškų.

SUMMARY

Rita Sabaliauskienė

Strategies of Schools' Activities in the Context of Cohesive Development: the Case Analysis of General Education Schools of Mažeikiai District Master's Work

The analysis of main notions, the conception of strategy, the process of the stages of strategic management, the steps of strategic planning and the analysis of performed strategic alternatives are given in this Master's Work. Strategic planning for school as an organization is formulated and based. The analysis of the strategic development plans of the municipalities of Telšiai region, Mažeikiai district, and the schools of Mažeikiai district was fulfilled and correlations between them were settled in this work. The empirical research showed that strategic development plans are prepared for different periods of time. Development of plans for different periods of time results in different prioritization and introduction as different realization period is a starting point.

The experimental research, which aims to evaluate the weakest and the strongest points, was carried out. Conclusions confirm the hypothesis mentioned above - the strategic planning is not well-balanced in Mažeikiai district due to the lack of contacts between the strategic development plans of different municipalities.

TURINYS

IVADAS.....	6
1. STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI KONTEKSTAI.....	9
1.1 Strateginis planavimas ir raida.....	9
1.2 Strateginės programos ir jų sudarymas.....	12
1.3 Strategijų klasifikavimas ir strateginių pozicijų parinkimas.....	13
1.4 Strategijos formavimo procesas.....	14
2. MOKYKLŲ, KAIP ORGANIZACIJOS STRATEGINIS PLANAVIMAS.....	16
2.1 Švietimas atkurtos nepriklausomybės metais.....	16
2.2 Mokyklų, kaip organizacijos tikslai: strateginiai ir finansiniai.....	17
2.3 Mokyklos strategijos rūšys.....	18
2.4 Mokyklos stipriųjų ir silpnųjų pusių bei galimybių ir grėsmių (SSGG) analizės metodika.....	21
2.5 Mokyklos, kaip organizacijos vizija ir misija.....	22
2.6 Mokyklos strategijos rengimo modeliai.....	26
2.6.1 Analitinis modelis.....	26
2.6.2 Kūrybinis modelis.....	28
2.6.3 Strateginio planavimo modelis	29
2.6.4 Strateginio projektavimo modelis.....	30
2.7 Mokyklų išorinių veiksnių analizė.....	32
2.7.1 Politiniai veiksniai.....	33
2.7.2 Ekonominiai veiksniai.....	35
2.7.3 Socialiniai veiksniai.....	36
2.7.4 Technologiniai veiksniai.....	37
2.8 Strateginis planavimas, strateginiai dokumentai : privalumai ir trūkumai.....	38
2.8.1 Pagrindiniai strateginiai švietimo dokumentai.....	40
2.8.2 Pagrindiniai planavimo trūkumai.....	41
2.8.3 Darnaus strateginio planavimo principai.....	42
3. STRATEGINIŲ PLANŲ ANALIZĖ.....	45
3.1 Telšių regiono plėtros 2006-2013 m. plano analizė.....	45
3.2 Mažeikių rajono strateginio plėtros 2008-2009 m. plano analizė.....	46
3.3 Mažeikių Pavasario vidurinės 2009-2012m.m. plano analizė.....	47
3.4 Mažeikių Gabijos gimnazijos 2008-2010m.m. plano analizė.....	48
3.5 Strateginiuose planuose pateiktų vizijų analizė.....	48
3.6 strateginiuose planuose pateiktų misijų analizė.....	49

3.7 Žmogiškųjų išteklių sektoriaus SSGG analizė.....	51
3.8 Strateginių planų: prioritetų, tikslų, uždavinių analizė.....	56
3.9 Strateginių planų analizė darnaus vystymosi kontekste.....	58
4. MAŽEIKIŲ MOKYKLŲ PEDAGOGŲ NUOSTATOS APIE MOKYKLOS VEIKLOS STRATEGIJAS IR PLANAVIMĄ.....	60
4.1 Mokyklų veiklos strategijų tyrimo metodai ir eiga.....	60
4.2 Mokyklų veiklos planavimo tyrimo rezultatai.....	64
4.2 Ekspertų požiūris į strateginius planus, planavimą ir vykdymą.....	73
IŠVADOS.....	80
REKOMENDACIJOS.....	83
LITERATŪRA.....	84
PRIEDAI.....	88

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Strategijų klasifikacija pagal organizacijos dydį, veiklos apimtį ir veiklų pobūdį.....	13
2 pav. Bendrosios korporacinės strategijos skirstymas.....	13
3 pav. Mokyklos vystymo strategija.....	19
4 pav. Organizacijos vizija.....	22
5 pav. Analitinis strategijos formavimo modelis.....	28
6 pav. Kūrybinis strategijų formavimo modelis.....	29
7 pav. Pagrindiniai strateginiai švietimo dokumentai.....	41
8 pav. Švietimo strateginių dokumentų struktūra.....	41
9 pav. Strategijose pateiktos stiprybės.....	53
10 pav. Strategijose pateiktos silpnybės.....	55
11 pav. Strategijose pateiktos galimybės.....	56
12 pav. Strategijose pateiktos grėsmės.....	57
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	61
14 pav. Respondentų darbo stažas.....	62
15 pav. Mokyklos veiklos strategija planuoja administracija.....	64
16 pav. Į mokyklos veiklos planavimą įtraukiami mokytojai.....	65
17 pav. Į mokyklos strateginį planavimą įtraukiami mokytojai.....	65
18 pav. Aš galiu laisvai kalbėti apie mokyklos strateginius, veiklos planus.....	66
19 pav. Mokytojai skatinami imtis iniciatyvos kurti projektus.....	66
20 pav. Apie veiklos planavimo galimybes.....	61
21 pav. mokyklos planas yra aiškus ir suprantamas.....	61
22 pav. Mokyklos strateginiai planai atspindi Švietimo strategijoje apibrėžtus prioritetus	61
23 pav. Mokyklos planai sudaromi atsižvelgiant į bendruomenės nuomonę.....	70
24 pav. Ar naudingi kvalifikacijos kėlimo kursai.....	71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Strategijos rengimo etapai.....	14
2 lentelė. Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 tikslų įgyvendinimo prioritetai.....	17
3 lentelė. Gyventojų skaičius.....	36
4 lentelė. Sudaryta autoriaus: respondentų charakteristika.....	63
5 lentelė. Mokyklos veiklą planuoja administracija.....	64
6 lentelė. Darbo planavimo būtinumas.....	68
7 lentelė. Planavimas remiantis valstybiniais dokumentais.....	68
8 lentelė. Strateginio plano vykdymo kontrolė.....	69
9 lentelė. Sudarant planus atsižvelgiama į Mažeikių ir Telšių apskrities planus.....	70

IVADAS

Žmonija įžengė į trečiąjį tūkstantmetį kaip į audringą permainų epochą, kur visuomenės įprastinis gyvenimas ir dinamika radikaliai keičiasi. Žmonija pasiekė lemiamą savo istorijos momentą. Kiekvienas istorinis periodas turi savo dimensijas, akiračius, ateities vizijas, keičiančias visuomenės veidą, mąstymą. Dabartinio laikmečio visuomenės raidos apibūdinimui vartojami net keli terminai: poindustrinė, ekonominė, informacijos, informacinės ekonomikos, žinių ekonomikos, žinių, informacijos amžius.

Kiekviena organizacija kuria strategiją, vadovaudamasi savo tikslais, todėl į kitas organizacijas žiūri kaip į potencialias priemones, išteklius savo iškeltiems tikslams pasiekti arba kaip į aplinkybes, į kurias reikia atsižvelgti. Organizacija, norėdama sėkmingai siekti savų tikslų, turi turėti aiškią strategiją, kurią turi įvykdyti.

Kurti strategiją turi kiekviena organizacija visuose savo vystymo ir veiklos etapuose. Strategijos kūrimo klausimais gali konsultuoti kiti profesionalai, tačiau organizacija pati turi sukurti savo veiklos strategiją.

Šio darbo mokslinis *aktualumas ir naujumas* susietas su veiklos strategijomis darnaus vystymosi kontekste. Darnaus vystymosi principai turi būti įgyvendinami strateginiame planavimo procese ir įvairiose planavimo strategijose.

Darbo problema ir aktualumas. Šiuolaikiniame pasaulyje siekis ugdyti žinių visuomenę, sukurti globalią žiniomis grįstą ekonomiką – vienas svarbiausių informacinės ir žinių visuomenės politikos tikslų, labiausiai išsivysčiusių šalių ūkio raidą lemiantis veiksnys. Tai – šalies pažangos, klestėjimo ir gerovės sąlyga. Lisabonos strategijos pagrindinis tikslas – per 10 metų Europos Sąjungą paversti „konkurencingiausia ir dinamiškiausia žinių pagrindu augančia ekonomika pasaulyje“, spartinant technologinę pažangą, kuriant žinių visuomenę, atliekant būtinas ekonomines reformas ir mažinant socialinę atskirtį. Kad tai būtų galima įgyvendinti, kiekviena organizacija, taip pat ir mokykla, turi kurti strategiją vadovaudamasi savo tikslais bei ištekliais, iškeltiems tikslams pasiekti. Labai svarbu, kad būtų sukurtos strategijos darnaus vystymosi kontekste. Svarbus ryšys tarp strateginių tikslų, prioritetų ir sudarytų planų. Šis ryšys - esminis pagrindas strateginiams planams kurti.. Mokyklų planuose turi atsispindėti Švietimo strategijos nuostatos ir tikslai.

Magistro darbo *tikslas* – išanalizuoti Mažeikių rajono bendrojo lavinimo mokyklų veiklos strategijas darnaus vystymosi kontekste, atlikti Telšių regiono plėtros plano, Mažeikių rajono strateginio plėtros plano, Mažeikių rajono mokyklų veiklos strateginių planų analizę ir nustatyti jų tarpusavio sąsajas.

Tikslui realizuoti iškelti tokie *uždaviniai*:

1. Remiantis moksline literatūra, aktualizuoti strateginio planavimo ištakas, raidą ir pagrindinius metodologinius bruožus.
2. Išnagrinėti pagrindinius teorinius mokyklų strateginio planavimo koncepcijos principus.

3. Analizuojant Mažeikių rajono mokyklų, Telšių regiono plėtros, Mažeikių rajono plėtros strateginius planus, pateikti strateginių prioritetų, tikslų, uždavinių analizę darnumo aspektu.
4. Pateikti rekomendacijas strateginio planavimo specialistams mokyklose, savivaldybėse ir apskrityje.

Darbe keliamas *problematis klausimas*: ar dera atsakingų institucijų, mokyklų veiklos strategijos tarpusavyje darnumo aspektu.

Darbas grindžiamas *mokslinė hipotezė*: atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, rengti planus buvo visiškai atsisakyta. 2002 m. lapkričio 12 d. Seimas pritarė Vyriausybės pateiktai Valstybės ilgalaikės raidos strategijai, kuri turėjo tapti pagrindiniu dokumentu rengiant tiek valstybės, tiek institucijų strateginius planus. Strateginis planavimas nėra darnus, nes neaišku, kuri iš parengtų strategijų yra svarbiausia, todėl institucijos kuria tarpusavyje nesuderintus planus.

Tyrimo metodai:

1. Dokumentų analizė: mokslinės literatūros pasirinkta tema analizė, strateginių planų, internetinių duomenų bazių šaltinių analizė bei sisteminimas.
2. Ekspertinio tyrimo tikslas – įvertinti strategijų kūrimo stipriąsias ir silpnąsias puses, parengti rekomendacijas.
3. Anketinė apklausa raštu, duomenų apdorojimas, remiantis aprašomosios statistikos metodais, SPSS programa.

Darbe naudoti *teoriniai* (analizė, apibendrinimas, sisteminimas ir kt.) ir *empiriniai* (dokumentų analizė) tyrimo metodai. Atliktas *kokybinis* strateginių plėtros planų - Mažeikių rajono plėtros plano, Telšių apskrities, Mažeikių miesto mokyklų strateginių planų - turinio tyrimas. Šie planai analizuoti keliais pjūviais: identifikuota planų metodologinė kokybė, atlikta prioritetų – tikslų – uždavinių, turinio analizė ir kt.

Atliekant tyrimą taikytas aprašomasis kiekybinio tyrimo (anketinės apklausos) metodas, kurio tikslas - detalizuoti mokyklos strategijų planavimo problemas, išsiaiškintos Mažeikių mokyklų pedagogų nuostatos apie mokyklos veiklos strategijas, planavimą, planavimo svarbą, mokyklos strateginių ir veiklos planų sudarymą.

Anketinės apklausos metu visų problemų neįmanoma užfiksuoti objektyviai, todėl buvo atliktas ekspertinis interviu. Ekspertinio tyrimo tikslas – įvertinti veiklos programas, jų kokybę, planavimo trūkumus, ir išsiaiškinti, kodėl institucijos kuria tarpusavyje nesuderintus planus.

Darbo teorinis reikšmingumas. Atskleistos mokyklų veiklos strategijos strateginio planavimo teorijų kontekste.

Darbo praktinis reikšmingumas. Kiekviena organizacija turi turėti savo strategiją. Strategijos parengimas - tai priemonė įvykdyti numatytus uždavinius ir tikslus bei išskirti pagrindinius prioritetus.

Nacionalinių Strategijos pagrindinių nuostatų perkėlimas į regionų plėtros planus – viena svarbiausių jos sėkmingo įgyvendinimo sąlygų.

Magistrinio darbo tyrimo rezultatai. Atliktas tyrimas patvirtino, kad nėra darnos tarp atsakingų institucijų ir mokyklų veiklos strategijų. Strateginis planavimas yra organizacijų ketinimus išreiškianti priemonė, padedanti išvystyti ir įgyvendinti efektyvią strategiją. Strategijos parengimas turėtų padėti organizacijai geriau išspręsti esmines jos problemas ir numatyti tikslus bei uždavinius. Tyrimas aktualizavo egzistuojančias planavimo problemas: rengti strateginius plėtros planus Lietuvos apskričių, savivaldybių ir mokyklų tiesiogiai neįpareigoja nė vienas įstatymas. Nėra numatyta ir specializuota strateginio plėtros planavimo metodika. Strateginis valdymas kiekvienoje organizacijoje yra unikalus. Nėra konkrečios strateginio valdymo sistemos, kuri visiškai tiktų kiekvienai apskričiai, savivaldybei, mokyklai. Kiekviena organizacija, rengdama strateginius planus, nėra įpareigota rengti atsižvelgdama į svarbiausius nacionalinius strateginius dokumentus.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro: santrauka, turinys, įvadas, dvi teorinės ir dvi tiriamosios dalys, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, priedai.

Pirmoje dalyje išanalizuota pagrindinių sąvokų analizė, strategijos samprata, strateginio valdymo proceso stadijos bei strateginio planavimo žingsniai, atlikta strateginių alternatyvų analizė. Visa tai padeda suprasti organizacijos planavimą, strategines alternatyvas.

Antroje dalyje suformuotas ir pagrįstas mokyklos, kaip organizacijos, strateginis planavimas.

Trečioje dalyje atlikti Telšių regiono plėtros plano, Mažeikių rajono strateginio plėtros plano, Mažeikių rajono mokyklų veiklos strateginių planų analizė, kurios metu išsiaiškinti pagrindiniai planavimo bruožai ir metodai. Atlikus planų turinio analizę, galima teigti, kad daugiausiai planai remiasi analitiniu ir projektiniu modeliu, bet visiškai nėra kūrybinio modelio.

Ketvirtoje dalyje analizuojami anketinės apklausos rezultatai, kurie atskleidžia Mažeikių mokyklų pedagogų nuostatas apie mokyklos veiklos strategijas, planavimo svarbą, mokyklos strateginių ir veiklos planų sudarymą. Ekspertinis tyrimas atskleidė strateginių planų kūrimo, jų vykdymo ir kitas problemas.

Magistro darbo tyrimų aprobavimas ir sklaida: pranešimas „Mokyklų veiklos strategijos darnaus vystymosi kontekste: Mažeikių rajono bendrojo lavinimo mokyklų atvejo analizė“ skaitytas studentų mokslo darbų konferencijoje „Ekonomikos ir vadybos aktualijos“, kuri vyko 2010 m. balandžio 22 d. Šiauliuose (Lietuva).

1. STRATEGINIO VALDYMO TEORINIAI KONTEKSTAI

1.1 Strateginis planavimas ir raida

Žodis „**strategija**“ dažnai vartojamas kasdienėje kalboje. Bendrai jis reiškia tiesiog planą, schemą arba programą, nurodančią, kaip pasiekti numatytus tikslus. Žmogus gali turėti strategiją kaip laimėti žaidimą, privilioti fortūną, išlaikyti egzaminą ar apiplėšti banką. Šia bendrąja prasme vartojamas terminas „**strategija**“ paprasčiausiai reiškia sumanymą kaip turi būti pasiektas tikslas (Arimavičiūtė, 2005).

Žodis „**strategija**“ kildinamas iš graikiško žodžio „strategos“, kuris reiškia „generolas“. „Stratego“ reiškia asmenį, planuojantį savo priešo sutriuškinimą efektyviai naudojant turimus resursus (Bracker, 1980). Panašiai strategija suprantama mokslininkų, nagrinėjančių konkurencinę organizacijų kovą, darbuose.

Pirmasis šiuolaikinis mokslinis apibrėžimas pateiktas Chandler (1962). Pasak jo, **strategija apima tris pagrindinius elementus**: tikslus, pirmiausia ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus. Andrews (1969) „**strategiją**“ **apibrėžia kaip** organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla organizacija užsiima šiuo metu arba kokia turėtų užsiimti. Kiekviena organizacija, taip pat ir mokykla, turi savo tikslus. Organizacijos tikslo išskėlimas – tai veiklos planavimas, kūrybingumo skatinimas. Kiekvienos organizacijos tikslas - ugdyti atsakingus ir savo veiklą planuojančius darbuotojus. Taigi, tai menas sukurti organizaciją, taip organizuoti darbuotojų veiklą ir technines medžiagas, kad būtų sukurtas organizmas, gebantis įgyvendinti savo tikslus.

Vienas pirmųjų strateginio valdymo metodologų Ansoff (1965) **į strategiją žiūri kaip bendrą giją**, jungiančią visą organizacijos veiklą su jos rinkomis.

Kiek kitaip strategijos terminą supranta ir nusako Hofer ir Shendel (1978). Jų vartojama **strategija tampa tam tikromis taisyklėmis**, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius komponentus.

Iš principo naują strategijos supratimo aspektą akcentuoja Mintzberg. Jis sako, kad organizacijos tikslai, planai ir resursai yra nė kiek ne svarbesni negu tai, kaip organizacija elgėsi iki šiol ir ką daro šiuo metu. Todėl jo **vertinimu strategija – tai organizacijos veiklos sistema per tam tikrą laiką**.

Minėtuose strategijos apibūdinimuose akcentuojami keturi bendri pagrindiniai elementai, kuriuos ji turi vertinti.

Aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais;

Pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė;

Situacijos analizė;

Planai, kaip naudoti turimus resursus. (Jucevičius, 1998).

Rinkos situacijoje **strategija** ne tik kariuomenės ar valstybės sėkmės raktas, bet ir firmų, organizacijų konkurencingumo auginimo priemonė. (Beresnevičiūtė, Kadziauskas, Diržys, 2007).

A. Vasiliauskas teigia, kad **strategija** – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus, bei priemones tiems tikslams pasiekti (Vasiliauskas, 2005).

Pasak T. Баязитов (Bajazitovas, T.) **strategija** – esminių tikslų, nurodymų ir planų rinkinys, kuris aiškiai nurodo, kokioje verslo srityje organizacija veikia ar ruošiasi veikti. T. Баязитов taip pat teigia, kad **strategija** gali būti apibrėžta kaip procesas, jungiantis vidinių išteklių valdymą ir ryšius su išorine aplinka (Bajazitovas, 2002).

S. Stoškus rašo, kad vienas sudėtingiausių procesų įmonėje yra strategijos kūrimas ir įgyvendinimas. **Strategija** kaip proceso samprata apima organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą bei įgyvendinimą (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Anot, Helfenbein, Seims ir Ruhe (2005) **strategija** leidžia matyti visuminį vaizdą, numatyti įvykius toli į priekį. **Strategija** apibūdinama kaip ilgalaikis planas, tačiau trukmė nėra esminis strategijos bruožas. Svarbiau yra strateginių sprendimų ryšys su numatoma ateities perspektyva. **Strategija** – tai numatymas, ką reikia daryti ilgalaikėje perspektyvoje ir kodėl tai reikia daryti. Formuluojuojant strategiją sukuriamas planas, kuris nurodo konkrečius organizacijos tikslus (Akučkaitė, Svirskienė, 2007).

F. Poulfelt teigia, kad įmonės **strategijos sąvoka vartojama įvairiuose kontekstuose ir įvairiomis reikšmėmis**, ir tai iliustruoja šešios pateiktos interpretacijos:

Strateginis mąstymas ar strateginė elgsena: šio požiūrio besilaikantieji pabrėžia gebėjimą pažvelgti į susiklosčiusią padėtį iš šalies ar mąstyti labiau toliaregiškai ir holistiškai.

Strategija kaip tobulėjimo krypties pasirinkimas, pavyzdžiui, plėtros ar pozicijų sustiprinimo strategijos pasirinkimas.

Strategija kaip veiksmų visumos kurioje nors srityje apibūdinimas: šiuo atveju strategijos sąvoka apibūdinama konkrečiu veiksmu konkrečioje profesinėje ar funkcinėje srityje visuma, pvz.: rinkodaros strategija, finansų strategija, personalo valdymo strategija.

Strategija kaip bendrinė sąvoka individualių veiksmų visumai įvardyti, pvz.: asmeninio tobulėjimo strategija.

Strateginiai sprendimai: strategijos sąvoka vartojama ir kalbant apie išskirtinius sprendimus, pavyzdžiui, tokius, kurie atneša ryškių padarinių, yra neatšaukiami ir galioja tik konkrečioje aplinkoje. Tokių sprendimų pavyzdžiai – naujos gamyklos statyba ar produkto linijos panaikinimas įmonėje.

Strateginis valdymas: ši sąvoka vartojama, kalbant apie valdymą, susijusį su įmonės strateginės plėtros užtikrinimu ir priešinga kasdinei įmonės veiklai, kuri priskiriama operaciniam lygmeniui.

Nepaisant to, kaip skirtingai vartojama strategijos sąvoka, galima teigti, kad „**strategijos esmė yra pasirinkti kitokį nei konkurentų veikimo būdą**“ (Porter, 1997) – tiesa, šį apibrėžimą derėtų suprasti

plačiau, išsiskyrimas iš kitų ir konkuravimas nebūtinai bus vienas kitam prieštaraujantys dalykai (Poulfelt, F. 2005).

J. Andriuščenka akcentuoja, kad **strategijos esmę** plačiau atskleidžia tokie momentai:

Strategija turi tam tikrame konkretizacijos lygyje apibrėžtą **tikslinę orientaciją**;

Neatsiejama strategijos dalis yra **veiksmai ir priemonės** jai įgyvendinti;

Strategija susiejama su tam tikru **vidutinės trukmės** (3–7 metai) perspektyviniu laiko periodu;

Strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos **išteklinį potencialą**, kuris lemia organizacijos **silpnybes ir stiprybes**;

Strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos **išorinės aplinkos situaciją**, kuri lemia ir organizacijos **galimybes ir grėsmes** jai.

Strategija yra efektyvi tada, kai sukuria kuo didesnę **pridėtinę vertę** organizacijoje.

Strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę **konkurencinį pranašumą** įgyja organizacija (Arimavičiūtė, 2005).

Terminas strategija naudojamas įvairias lygiais ir įvairiuose kontekstuose. Aukščiausias jos lygmuo yra didžioji strategija (dar vadinama totalia, aukštesniąja ar nacionaline strategija), kuri reiškia valstybės arba jų koalicijų turimų išteklių naudojimo meną taikos ar karo tikslams pasiekti.

Didžioji strategija yra aukščiausias strategijos lygmuo, iš viso strategijos teorija skiria tokius vadovavimo ir planavimo lygius:

Didžioji arba totali strategija - šiuo lygmeniu planuojama, kaip valstybės turimos priemonės bus panaudotos valstybės tikslams pasiekti.

Generalinė strategija, t.y. nacionalinė didžiosios strategijos projekcija - ji skirstoma pagal panaudojamus išteklius – diplomatinė, ekonominė, finansinė, karinė, industrinė ir kt.

Operacinis lygmuo - veiklos priemonių (įstatymų, personalo, medžiagų, technologijų, organizacijos ir kreditų) strategija. Šiuo lygmeniu planuojamos ir vedamos kompanijos ir didelės įvairių sričių ar regionų operacijos įgyvendinti tikslams, kurie buvo suplanuoti strateginiu lygmeniu pasiekti. Šie veiksmai integruoja strategiją ir įgyvendina ją taktiniuose veiksmuose (Urbelis, 2001).

Taktika – tam tikros operacijos (pavyzdžiui, mūšio vedimo) menas. Taktiniame lygyje vedami mūšiai ir susirėmimai bei planuojamas mūšio vedimas (Kanauka, 1997).

Dviejų pagrindinių sąvokų – strategijos ir taktikos – skirtumai geriausiai matyti lyginant jų apibrėžimus ir klausimus, į kuriuos jos bando atsakyti (Builder, 1996).

1.2 Strateginės programos ir jų sudarymas

Vizijai įgyvendinti žmogui reikia ne tik žinių ir gerų idėjų – jis turi imtis tam tikrų veiksmų (Laumenskaitė, Vasiliauskas, 2006). Apibrėžus viziją ir žinant, kokios kliūtys trukdo ją įgyvendinti, rengiama strategija, leidžianti priimti atsakomybę ir įsipareigoti būsimiems pokyčiams. Aiškinantis gyvenimo paskirtį, vertybes ir viziją, pasitelkiama laki vaizduotė ir fantazija. Pasitelkus analitinį mąstymą, atskleidžiamos tam tikros giliau glūdinčios vidinės kliūtys. Idėjų pasaulį paversti veiksmais padeda strateginis mąstymas, kuris gali būti kreipiamas įvairiomis linkmėmis. Strategija turi padėti žmogui imtis veiksmų vizijai įgyvendinti ir geriausiems rezultatams pasiekti.

Strategija – tai sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tikslams pasiekti¹. Ji skirta:

- nustatyti organizacijos kryptį;
- koncentruoti pastangas problemų sprendimui ir naujų iššūkių įgyvendinimui;
- išlaikyti pastovumą įgyvendinant priemones ir nesimėtyti tarp prioritetų;
- užtikrinti organizacijos lankstumą pasikeitus aplinkybėms.

Programa – tai rinkinys, kurį sudaro susijusios veiklos rūšys, skirtos nustatytiems poreikiams tenkinti, problemoms, klausimams, spęsti, sąlygoms arba galimybėms sudaryti².

Programa – tai veiklos planas, dokumentas, kuriame nustatomi tikslai, uždaviniai ir priemonės planui įgyvendinti.

Programoje turi būti bent vienas tikslas ir uždavinys. Programos ir išlaidų struktūra turėtų būti integruotos. Programos turėtų būti sudaromos atsižvelgiant į konkrečių ministerijų, departamentų, įstaigų (asignavimų valdytoju) veiklą.

Programos samprata:

valstybės remiama programa – institucijos veiklos planas, nusakantis tikslus, uždavinius, priemones valstybės politikai įgyvendinti;

Valstybė turi turėti savo programą, kuri jai padėtų nusistatyti prioritetus, nurodytų kryptį, kokių tikslų ji siekia ir kokių priemonių turi imtis, kad valstybė eitų tinkama linkme. Visos valstybinės įstaigos ir privačios organizacijos privalo daugiau ar mažiau vykdyti valstybės programą.

Skiriamos Nacionalinės (ilgalaiškės, valstybės mastu), Ūkio sektoriaus (atskiroms problemoms), Regioninės programos;

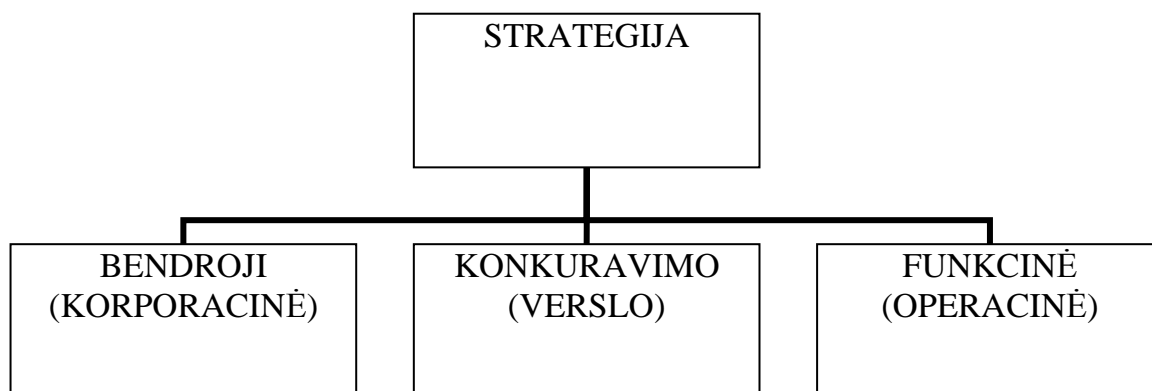
Programos yra skirstomos pagal tam tikrus vienetus, kurie padeda lengviau kontroliuoti ar teisingai vykdoma programa. Taip pat kiekvienas suskirstytas vienetas yra susijęs vienas su kitu tarpiais ryšiais. Tarpinstituciniai ryšiai yra neišvengiami tiek valstybiniame tiek ir privačiame sektoriuje.

¹ *Strategijos*. [žiūrėta 2008-03-07]. Prieiga per internetą: <http://www.usconsulting.lt/docs/Strategijos%20ciklas.pdf>.

² *Programos struktūra*. [žiūrėta 2008-03-07]. Prieiga per internetą: <http://www.fmmc.lt/biudzetas/p8-1.htm>.

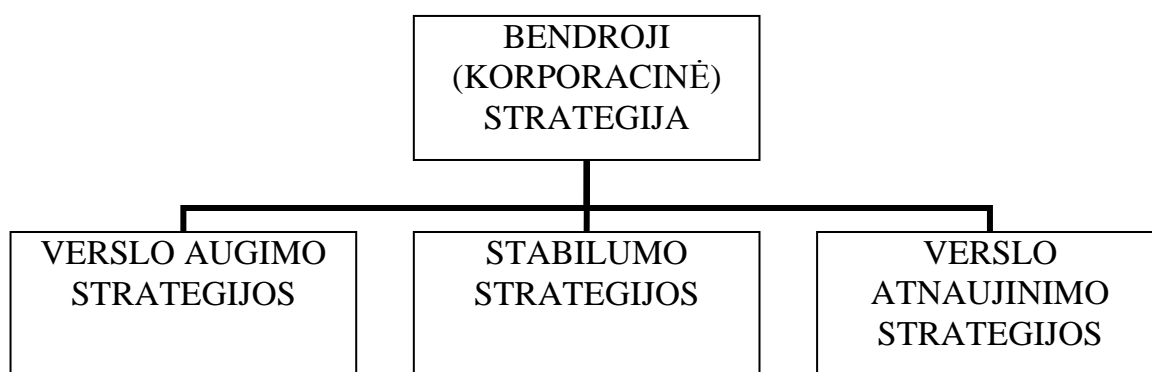
1.3 Strategijų klasifikavimas ir strateginių pozicijų parinkimas

Skirtingi autoriai strategijas klasifikuoja skirtingai. Tačiau dažniausiai strategijos skirstomos pagal organizacijos dydį, veiklos apimtį ir veiklų pobūdį (1 paveikslas) (Pileckienė, 2004).



1 pav. Strategijų klasifikacija pagal organizacijos dydį, veiklos apimtį ir veiklų pobūdį
Šaltinis: Pileckienė, D. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Kolpingo kolegija.

Bendroji (korporacinė) strategija (2 paveikslas).



2 pav. Bendrosios korporacinės strategijos skirstymas. Šaltinis: *Strategija* [žiūrėta 2008-03-20] Prieiga per internetą: <[http://wiki.mifsa.lt/index.php/PSI_2005/06_Klausimai/ats._\(6a_paskaita\)#9](http://wiki.mifsa.lt/index.php/PSI_2005/06_Klausimai/ats._(6a_paskaita)#9). Kas tai yra strategija.3F Koks strategijos ir vizijos ry.C5.A1ys.3F .282.29>.>

Šią strategiją turi turėti organizacijos, jungiančios keletą įmonių ar stambių padalinių (panašios ar skirtingų verslų). Tai svarbiausias visos organizacijos valdymo planas. Šios strategijos paskirtis: valdyti esamus ir būsimus verslus taip, kad įmonė būtų pajėgi realizuoti maksimalias savo ambicijas.

Šio lygmens strategija išvystoma, atsakant į tokius klausimus:

Kokius verslus mes vystome dabar?

Ar dabartinė veikla suteikia galimybę pasiekti pripažinimą ir gerovę?

Gal reikėtų užsiimti kitu verslu, kas leistų tai pasiekti?

Kokių ir kiek išteklių turime dabar, kokius išteklius esame pajėgūs sukaupti ir kiek jų gali būti skiriama atskiriems verslams?

Kiekviena organizacija turi apsispręsti, ko ir kaip sieks, t.y. pasirinkti veiklos tikslą bei būdą. Kiekviena organizacija ir jos vadovai privalo kruopščiai ir nuolat peržiūrėti tikslus, kad neatsiliktų nuo visuomeninių bei pramoninių pokyčių, pasirinkimo galimybių. Tai sunkus ir svarbus procesas, nes veikia daug veiksnių: gyvenimo kokybės pokyčiai; sparti technologijos raida; finansiniai ir ekonominiai sukrėtimai; didėjanti energijos, resursų kaina; plintantis nedarbas; didėjantis atotrūkis tarp klestinčių ir skurstančių organizacijų; susvetimėjimo su valdančiaisiais pojūtis; negalėjimo įtakoti įvykius veiksmas; didėjantis mobilumas; didėjanti prievarta visuomenėje; talentų, profesionalų išvykimas į užsienį.

1.4 Strategijos formavimo procesas

Rengiant strategiją labai svarbu parengimo procesas. Strategijos parengimo procesas skaidomas į keletą etapų.

1 lentelė

Etapai	Pagrindiniai klausimai
1. Sprendimas	Ar bus rengiamas naujas ar taisomas senasis planas? Kas rengs planą? Kas kontroliuos rengimo procesą?
2. Strateginė analizė	Kokia dabartinė įmonės padėtis? Kokia mūsų produktų (paslaugų) rinka? Kokios mūsų pozicijos rinkoje? Kokie turi būti neatidėliotini veiksmai?
3. Plano parengimas	Kokios yra alternatyvos? Kaip mes norime atrodyti po 5 metų? Kokių savybių ir konkurencinių pranašumų turi įgyti įmonė? Kokioje srityje mes norime būti unikalūs? Kokiais principais ir vertybėmis turi vadovautis direkcija ateityje? Ką reikia nedelsiant daryti ir kokių išteklių reikia pirmiausia?
4. Įgyvendinimas	Kokia turi būti veiksmų seka, kad planas būtų įgyvendintas?

1 lentelė. Strategijos rengimo etapai (Bagdonas E., Bagdonienė L., 2000, p. 40)

Strategijai (planui) įgyvendinti reikia dviejų dalykų :

Sukurti sėkmės potencialą – investuoti lėšas į tyrimus, gamybą, paslaugų apimčių plėtimą.

Garantuoti organizacijos veiklos rentabilumą, kasdien valdant prekių gamybą ar paslaugų teikimą ir jų kokybę, taupant išteklius, didinant darbo našumą, mažinant savikainą.

Priklausomai nuo organizacijos dydžio ir tikslų galimi trys strategijos lygiai:

Korporacijos lygio strategija. Tokia strategija rengiama tik didelėse organizacijose, turinčiose atskirų įmonių, dažnai užsiimančių skirtinga veikla.

Verslo vieneto (įmonės) lygio strategija. Taikoma atskiroje įmonėje, nes dažnai tokia įmonė turi savo vartotojų ratą, taigi gali veikti atskirame rinkos segmente ir turėti kitokius tikslus bei uždavinius negu kitos organizacijos dalys.

Funkcinio lygio strategija. Šiam lygiui priskiriamos atskirų įmonės (įstaigos) veiklos sričių – marketingo, gamybos, paslaugų, finansų, personalo ar mokslinių tyrimų strategijos.

Suprantama, kad žemesniojo lygio strategijos negali prieštarauti aukštesnio lygio strategijoms.

2. MOKYKLŲ, KAIP ORGANIZACIJOS STRATEGINIS PLANAVIMAS

2.1 Švietimas atkurtos nepriklausomybės metais

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, buvo pradėta švietimo sistemos reforma. Lietuvos švietimo reforma buvo sumanyta Atgimimo laikais, o paskui pritaikyta atsikūrusios nepriklausomos valstybės poreikiams. Jos koncepcija apėmė visų lygių ir tipų mokyklas, įvairias ugdymo formas – nuo daželio iki universiteto. Reformos uždavinys buvo ne pagerinti sovietinę švietimo sistemą, kuri buvo normatyvinė ir autoritarinė, siekusi formuoti žmogų pagal visiems privalomą valstybės sumanytą modelį, o ugdyti laisvą ir atsakingą asmenį, pasirengusį gyventi demokratiškai besitvarkančioje visuomenėje ir sugebanti prisitaikyti prie nuolat kintančių gyvenimo sąlygų.

Visų pirma buvo pertvarkyta švietimo valdymo sistema – įkurta ministerija, apskritys, kurių viršininkams buvo pavesta įgyvendinti valstybės politiką švietimo srityje, savivaldybių švietimo skyriai. 1991 metais paskelbtas švietimo įstatymas (nauja įstatymo redakcija buvo priimta 2003 metais) numatė švietimo tikslus, švietimo sistemos principus, švietimo sistemos sandaros, švietimo veiklos, švietimo santykių pagrindus, valstybės išpareigojimus švietimo srityje. 1991 metais pradėtos steigti privačios mokyklos, 1995 metais įkuriamas Studijų kokybės vertinimo centras, 1996 metais – Nacionalinis egzaminų centras, kurio pagrindinis uždavinys yra organizuoti valstybinius brandos egzaminus. 1998 metais buvo įvestas privalomas dešimtmetis pagrindinis mokslas (7-16 m. mokiniams). 2000 metais bendrojo lavinimo mokyklų dviejose paskutinėse klasėse įvedamas profilinis mokymas, kurio svarbiausias tikslas yra suderinti valstybinių brandos egzaminų sistemą su stojimo į aukštąsias mokyklas sistema. ŠMM 2002 metais parengė bendrojo lavinimo mokyklų finansavimo tvarką, kurioje atsirado besimokančiojo krepšelis (lėšų kiekis, valstybės kasmet nustatomas vieno sutartinio moksleivio ugdymo finansavimui) ir lėšos mokymo aplinkai (patalpų eksploatacijos ir šildymo išlaidoms, socialinei pagalbai besimokančiajam, moksleivių pavėžėjimui, techninio personalo išlaikymui).

Bendrojo lavinimo sistemą sudaro pradinis ugdymas, pagrindinis ugdymas ir vidurinis ugdymas. Ketverių metų pradinio ugdymo programą vykdo mokyklos-darželiai, pradinės ir kitos mokyklos. Pagrindinio ugdymo programos I dalis apima ketverių metų pagrindinio ugdymo turinio koncentrą, II dalis – dvejų metų pagrindinio ugdymo turinio koncentrą. Pagrindinio ugdymo programą arba jos dalį vykdo gimnazijos, vidurinės, pagrindinės, jaunimo, profesinės ir kitos mokyklos. Dvejų metų vidurinio ugdymo programą vykdo gimnazijos, vidurinės, profesinės ir kitos mokyklos. Vidurinio ugdymo programą sudaro privalomi ir pasirenkami bendrojo lavinimo bei galimi profesinio mokymo moduliai.

2.2 Mokyklų, kaip organizacijos tikslai: strateginiai ir finansiniai

Mokykla, kaip ir kiekviena organizacija, turi ilgalaikę veiksmų programą, kurios tikslas - įgyvendinti uždavinius. Pagrindiniai strateginiai tikslai 2003-2012 metams:

- sukurti veiksmingą ir darnią, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionaliu išteklių naudojimu grindžiamą švietimo sistemą;
- išplėtoti tęstinę, mokymąsi visą gyvenimą laiduojančią, prieinamą ir socialiai teisingą švietimo sistemą;
- užtikrinti švietimo kokybę, atitinkančią tiek atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens, tiek dabarties pasaulio visuomenės poreikius.

Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose numatytos bendrųjų tikslų įgyvendinimo priemonės šioje Programoje sugrupuotos pagal šias 5 prioritėtines kryptis:

2 lentelė

Pirmoji kryptis	Antroji kryptis	Trečioji kryptis	Ketvirtoji kryptis	Penktoji kryptis
Valdymo tobulinimas. Didžiausios vertybės – atvira pilietinė visuomenė, skaidrumas, veiksmingumas.	Infrastruktūros tobulinimas. Didžiausios vertybės- mokymasis visą gyvenimą, mokymosi prieinamumas, socialinis teisingumas.	Paramos tobulinimas Didžiausios vertybės – socialinis teisingumas, mokymosi prieinamumas, kokybė.	Turinio tobulinimas. Didžiausios vertybės– kokybė, kontekstualumas socialinis teisingumas	Personalo tobulinimas. Didžiausios vertybės- kokybė, kontekstualumas, veiksmingumas.

2 lentelė. Šaltinis: sudaryta darbo autoriaus, remiantis Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatais

Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų paskirtis – suteikti pagrindą Lietuvos švietimo vizijai įgyvendinti ir sudaryti galimybę Lietuvos piliečiams, jų interesų grupėms bei valstybės institucijoms tęsti viešas diskusijas ir susitarti dėl šios vizijos įgyvendinimo kelių.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė savo veiklos programoje įsipareigojo spartinti šalies mokslo ir technologijų pažangą, informacijos ir žinių visuomenės plėtrą. Nustatyta, kad informacinės ir žinių

visuomenės plėtojimas yra vienas strateginių tikslų (prioritetų), sudarant Lietuvos Respublikos biudžetą ir rengiant atitinkamas programas. Siekiant užsibrėžtų strateginių tikslų, stiprinamas informacinių ir komunikacinių technologijų (IKT) sektorius, skatinamas šių technologijų naudojimas visose ūkio šakose. Numatoma intensyviai remti mokslo tyrimus ir taikomąją veiklą. IKT sektorius – vienas novatoriškiausių sektorių, kuriam skiriama 18 procentų visų mokslo tyrimų ir taikomosios veiklos sričių ES išlaidų. Ir toliau bus skatinamas mokslo tyrimų rezultatų diegimas: atvirų standartų naudojimas informacinėse sistemose, atviro kodo programinės įrangos, kalbos atpažinimo, tekstynų sudarymo ir kitos priemonės³.

Šios ir kitos iniciatyvos Lietuvos gyventojus skatina daugiau naudotis informacinės visuomenės teikiamais pranašumais, sėkmingiau tobulinti gebėjimus ir konkuruoti darbo rinkoje, o verslo įmonėms padeda mažinti įmonių administravimo kaštus, didinant konkurencingumą. Už informacinės ir žinių visuomenės plėtros prioriteto įgyvendinimo koordinavimą atsakinga Švietimo ir mokslo ministerija, Teisingumo ministerija ir Vidaus reikalų ministerija. Kadangi lėšų visiems informacinės visuomenės plėtros projektams nepakanka, siekiama nustatyti svarbiausias kryptis ir užduotis. Čia labai svarbi ir struktūrinių fondų parama, kuria neseniai pradėjome naudotis Valstybės politikos, plėtojant žinių ekonomiką, tikslas – siekti spartaus ūkio našumo ir konkurencijos augimo, pritraukti inovacijoms imlias investicijas, kurti gerai apmokamas darbo vietas.

Valstybės politikos, plėtojant žinių ekonomiką, uždaviniai:

Sparčiai modernizuoti informacinę ir žinių infrastruktūrą, pritaikant ją žinių visuomenės poreikiams;

Siekti, kad Lietuva taptų patraukliausia investicijų į aukštųjų technologijų pramonę vieta Baltijos regione;

Stabdyti „protų nutekėjimą“ iš Lietuvos, kuriant gerai apmokamas darbo vietas.⁴

2.3 Mokyklos strategijos rūšys

Kiekviena mokykla gali pasirinkti įvairaus lygio ir apimties strategiją. Tai lemia pasirinktas strateginis tikslas.

Švietimo praktika, mokslininkų tyrimų rezultatai leidžia teigti, jog mokyklos taiko vieną iš šių strategijų tipų:

- mokyklos vystymo strategiją,
- mokyklos veiklos strategiją,
- mokyklos organizacinio vystymo strategiją (Jucevičius R., 2003, p. 21).

³ Žinių visuomenės kūrimas. [Internet]. [Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą:<http://distance.ktu.lt/liv_un/91203.html>.

⁴ Visuomenės kūrimo procesai Europoje ir Lietuvoje bei kompiuterinio raštingumo tyrimai [Internet]. [Žiūrėta 2008-04-12]. Prieiga per internetą:<<http://www.ecdl.lt/failai/TCsusitikimas2006/InformacineVisuomene.ppt#25>> 8,1,Informacinės>.

Strategijos hierarchija	Strategijos tipas	Mokyklos strategijos
IV lygis (aukščiausias)	Bendroji organizacijos vystymo strategija	Mokyklos vystymo strategija
III lygis	Organizacijos veiklos ir organizacinio vystymo strategija	Mokyklos veiklos strategija Mokyklos organizacinio vystymo strategija
II lygis	Konkrečių veiklų ar jos vienetų strategijos	
I lygis (žemiausias)	Funkcinės strategijos	

3 pav. Mokyklos vystymo strategija (Jucevičius R., 2003, p. 22)

Mokyklos konkreti veikla – tai visuomenės deleguotos ir pačios mokyklos užsibrėžtos veiklos, atitinkančios mokyklos misiją ir jos organizacijos esmę.

Mokyklos veiklos vienetą – tai daugiau ar mažiau formalaus padalinio pakankamai savarankiška veikla, kurią vykdant sukuriama konkrečių vartotojų pageidaujamas produktas, prisidedantis prie mokyklos misijos ir konkrečios mokyklos veiklos. (Jucevičius R., 2003)

Kiekviena iš konkrečių veiklų gali būti išskaidyta į keletą daugiau ar mažiau susijusių veiklos vienetų.

Pavyzdžiui, vidurinė mokykla edukacinę veiklą gali realizuoti per bendrojo ugdymo veiklą, ją dalindama į dar smulkesnius - pradinio ugdymo, pagrindinio ugdymo ir aukštesniojo (vidurinio) ugdymo veiklos vienetus; taip pat mokykla gali realizuoti papildomą ugdymą, kaip edukacinės veiklos dalį, per papildomo ugdymo veiklos vienetą; vietos bendruomenės švietimą – per Mokymosi centrą.

Mokykla savo socialinę veiklą, pavyzdžiui, gali skaidyti į socialinę paramą rizikos vaikams, kurios veiklos vienetą yra formalizuotas į Dienos centrą ir aprūpintas socialinių pedagogų etatais, taip pat – į įvairią socialinę veiklą, skirtą vietos bendruomenei, kurdamą reikalingus veiklos vienetus ir pan.

Konkreti veikla gali apimti kelis veiklos vienetus.

Mokyklų, kuriančių **mokyklos vystymo strategiją**, pagrindinis požymis yra šis: mokykla turi turėti poreikį bent vienos konkrečios veiklos strateginiam tikslui, kuris tuo pačiu reikalautų ir mokyklos organizacinio vystymo.

Mokyklos vystymo strategijos reikalavimai ir situacija, nes kiekviena mokykla turi daug konkrečių veiklų, kurių sutvarkymas (naujų įvedimas, senų tobulinimas) yra labai svarbus tam tikrame mokyklos gyvenimo etape. Tikėtina, jog mokyklos veiklos strategija bus siejama su organizacinio vystymo strategija. Pavyzdžiui, novatoriška mokykla vykdo ne tik tradicinę mokinių ugdymo veiklą, bet imasi ir kitų veiklų –

integracijos į vietos bendruomenę, kad šiai bendruomenei padėtų tapti besimokančiu miestu, miesteliu, kaimu ir pan., su edukacija susieto verslo – įkuriant būsimųjų jaunųjų verslininkų inkubatorių (tai jau bus aiškus veiklos vienetą) ir t.t. Tokia mokykla turi skirti dėmesį tam, kad susietų savo darbuotojus bei mokinius kuo glaudesniais organizaciniais ryšiais, kurie leistų jiems atlikti užsibrėžtas veiklas. Nagrinėjamo pavyzdžio atveju šiai mokyklai teks imtis organizacinio vystymo į besimokančią organizaciją strategijos. Taigi tokiai mokyklai tikrai reikės kompleksinės Mokyklos vystymo strategijos.

Mokyklos vystymo strategiją imasi kurti mokyklos, kurioms dėl užsibrėžtos Mokyklos veiklos strategijos specifikos reikia ją sustiprinti Mokyklos organizacinio vystymo strategija.

Iš to, kas anksčiau pasakyta, tampa aišku, jog Mokyklos vystymo strategija kuriama, remiantis dviem trečiojo hierarchinio lygmens strategijomis:

1. Mokyklos veiklos strategija;
2. Mokyklos organizacinio vystymo strategija.

Kiekviena iš šių strategijų remiasi dar dviem strategijų grupėmis: antrojo hierarchinio lygmens – konkrečių veiklų strategijomis ir pirmojo (žemiausiojo) lygmens – funkcinėmis strategijomis.

Konkrečios veiklos strategija kuriama siekiant konkrečių esminių šios veiklos rezultatų.

Funkcinės strategijos formuojamos, norint įgyvendinti tam tikrą veiklą, kad ji būtų sėkmingai realizuota.

Skiriamos dvi Mokyklos vystymo strategijos sudedamosios dalys:

- a) mokyklos veiklos strategija;
- b) mokyklos organizacinio vystymo strategija.

Šios (a) ir (b) strategijos sujungiamos vadybiniais koordinavimo veiksmais.

Šių dviejų strategijų realizavimo koordinavimas leidžia pasiekti sinerginį efektą. Sinerginis efektas reiškia, jog mokyklos vystymo strategija nėra paprasta mokyklos veiklos strategijos ir mokyklos organizacinio vystymo strategijos suma. Sinergijos atveju gautasis rezultatas yra didesnis nei užsibrėžti šių dviejų strategijų tikslai atskirai. Jis gali pasireikšti didesniu mokyklos veiklos produktyvumu, nauja, aukštesne mokyklos organizacijos kokybe.

Sėkmingai realizuojant tokią mokyklos vystymo strategiją, be sinerginio efekto, gali būti pozityviai pakoreguota mokyklos misija, strateginiai ir veiklos tikslai. Mokyklos vystymo strategija – pati plačiausia, kompleksiškiausia, reikalaujanti kurti net keturių hierarchinių lygių strategijas. Mokyklos vystymo strategijos prireikia tada, kai mokyklai neužtenka tik veiklos strategijos, bet ją reikia sustiprinti organizacinio vystymo strategija (Jucevičius R., 2003).

2.4 Mokyklos stipriųjų ir silpnųjų pusių bei galimybių ir grėsmių (SSGG) analizės metodika

Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos kūrimo veiksmus, kurie išryškėja kaip organizacijos išorinės aplinkos analizės rezultatas. Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius organizacijos strategijos kūrimo veiksmus, kurie išryškėja kaip išteklių analizės rezultatas. (Vasiliauskas, 2002).

Apibendrinti ir sujungti atliktos mokyklos išorinės ir vidinės aplinkos analizės rezultatus bei padėti mokyklai pasirinkti sėkmingą strategiją leidžia vadinamoji mokyklos stipriųjų ir silpnųjų pusių bei galimybių ir grėsmių (SSGG) metodika (Jucevičius, 2003).

Kokia yra šios analizės logika?

Anot R. Jucevičiaus, ši logika išreiškiama tokia nuoseklių veiksmų seka:

- pagrindinių mokyklos veiklos galimybių išorinės aplinkos kontekste nustatymas;
- pagrindinių grėsmių, galinčių kilti iš išorinės aplinkos, nustatymas;
- mokyklos stipriųjų pusių, tam tikra prasme konkurencinio pranašumo veiksmių nustatymas;

- mokyklos silpnųjų pusių, jos strateginio pažeidžiamumo nustatymas (Jucevičius, 2003).

Atliekant SSGG analizę svarbu įtraukti kiek galima daugiau mokyklos bendruomenės narių. R. Jucevičius išskiria rekomendacijas, kurios, jo nuomone, pagerintų mokyklos analizės kokybę:

- patartina vengti pernelyg didelės SSGG analizės detalizacijos. Kaip didžiausia klaida laikoma prielaida, jog analizė yra gera tik tada, kai joje atspindėtos visos įmanomos problemos. Pernelyg didelė detalizacija rodo tik analizę atlikusių žmonių strateginio mąstymo stoką;

- kiekvienam veiksmiui būtinas komentaras, atskleidžiantis jo esmę organizacijai. Komentaras turi atspindėti su organizacija susijusią specifiką. Reikia vengti menkaverčių ir neįtikinančių bendro pobūdžio teiginių, fiksuojančių kiekvienam žmogui žinomas mintis. Dažniausiai pasitaikanti analizės klaida - mėginimas pateikti kuo ilgesnius veiksmių sąrašus, nepakankamai juos logiškai argumentuojant ir pagrindžiant. Labiau įtikinantis yra trumpas tinkamai argumentuotų veiksmių sąrašas;

- jeigu galima, organizacijos stiprybes ir silpnybes reikia apibūdinti konkurencijos aspektu. Nepakanka vien tik tvirtinti, jog kažin kuris vidinis organizacijos veiksnys yra „geras“. Kur kas naudingesnis analizės rezultatas, kai argumentuojama, kodėl šis veiksnys yra „geresnis, palyginti su konkurentais“;

- SSGG analizė turi atskirti ribą tarp to, kur organizacija yra dabar, ir to, kur ji ketina būti ateityje. Šis diapazonas turi būti realus;

- reikia realiai ir objektyviai vertinti savo paties bei konkurentų stiprybes ir silpnybes (Jucevičius, 2003).

Tokias rekomendacijas, kurios gali padėti stengiantis pagerinti analizės kokybę, pateikia ir A. Vasiliauskas.

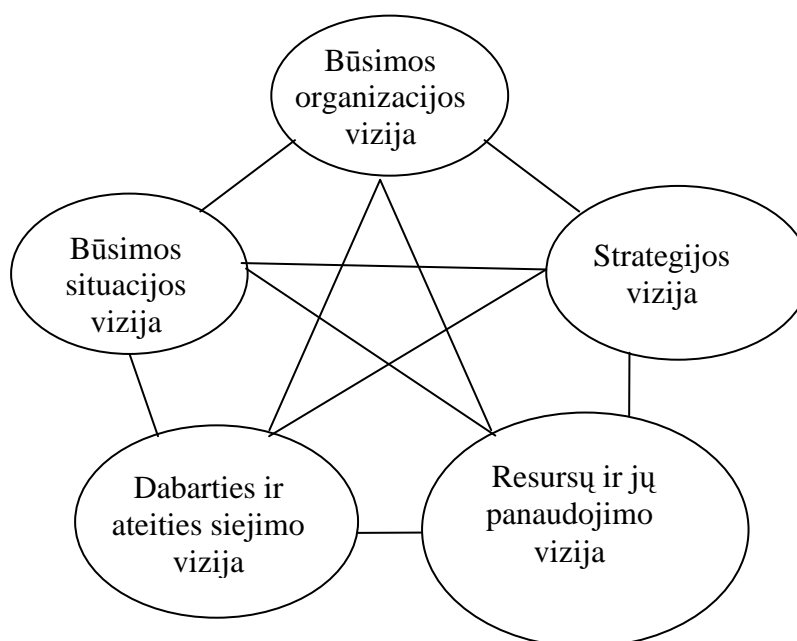
2.5 Mokyklos, kaip organizacijos vizija ir misija

Mokykla yra veikianti organizacija, vykdanči jai paskirtą veiklą, siekiant užsibrėžto rezultato. Rezultatas paprastai būna įvardintas organizacijos tiksluose. Organizacijos veikla paprastai yra daloma į veiksmus, orientuotus į atitinkamus tikslus ir uždavinius. „Organizaciją sudaro gyvi žmonės, tad svarbus tikslų ryšys tarp mokyklos ir jos narių bei šių tikslų realizavimo atitinkamoje veikloje“.

Organizacijų tikslai susiję su siekiamu rezultatu, bet atskiri žmonės ir jų grupės, organizacijos ir institucijos gali visiškai skirtingai tuos tikslus suprasti. Tam, kad organizacija galėtų sėkmingai veikti, siekdama savo tikslų, turi būti konkrečiai suformuluota organizacijos vizija ir misija. Vizija ir misija yra neatsiejamos organizacijos strateginio valdymo proceso dalys. Be jų neįmanoma sukurti efektyvios strategijos, nes tik jos suformuoja įvaizdį apie siekiamą organizacijos būvį. (Targamadžė, 1996).

Vizijos apibrėžimas. Vizija - tai idealas, kurio organizacijos nariai įsipareigoja bendrai siekti. Organizacijos vizija - tai bet kurios sąmoningos kryptingos ilgalaikės perspektyvios veiklos pradžia ir atspirties taškas.

Organizacijos vizija yra sudėtinga visuma, apimanti daug skirtingų elementų (žr. 4 pav.)



4 pav. Organizacijos vizija

Iš 4 paveikslėlio matyti, kad viziją sudaro penki tarpusavyje susiję elementai: būsimos organizacijos, būsimos situacijos, strategijos, dabarties ir ateities siejimo, resursų ir jų panaudojimo vizija. Šie organizacijos vizijos elementai suteikia galimybę kompleksiskai projektuoti mokyklos viziją.

Ugdymą ir švietimo sistemą Lietuvoje reglamentuoja Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Tačiau jame mokyklos vizija nėra apibrėžiama.

Konkretesnius tikslus ir uždavinius, bei veiklos būdus nurodo Lietuvos švietimo koncepcija. Joje bandoma pateikti išsamesnę esamos ir būsimos situacijos viziją: „Lietuvos visuomenė kartu su kitais postkomunistiniais kraštais išgyvena esmingo istorinio posūkio metą, kuris duoda Lietuvai galimybę, įsijungiant demokratinės Europos sąrangon, maksimaliai išlaisvinti okupacijos metais slopintas tautos kūrybines galias, sukurti modernią, atvirą, darnią laisvų piliečių visuomenę“ (Lietuvos Švietimo koncepcija). Matome, kad koncepcijoje pabrėžiamas modernios visuomenės, kuri įsilieja į Europos Sąjungą, kūrimas. Galima būtų teigti, kad tai ir yra švietimo vizija, tačiau nagrinėjant aukščiau pateiktą organizacijų vizijos apibūdinimą, matome, kad šiai vizijai trūksta sudedamųjų dalių. Pagrindiniuose švietimo reformos darbuose bei Lietuvos švietimo reformos programoje ryškėja dabarties ir ateities siejimo vizija. Tačiau išsamaus mokyklos vizijos vaizdo sumodeliuoti neįmanoma. Esant tokiai situacijai galima daryti prielaidą, kad Lietuvoje nėra aiškiai suformuluotos bendrojo lavinimo mokyklos, kaip švietimo sistemos elemento, vizijos.

Artimiausiems metams numatyta konkreti veiksmų seka švietimo ministerijos paruoštose Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatose. Jose minimas ir vizijos įgyvendinimas: „Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų (toliau – Strategijos nuostatos) paskirtis – suteikti pagrindą Lietuvos švietimo vizijai įgyvendinti ir sudaryti galimybę Lietuvos piliečiams, jų interesų grupėms bei valstybės institucijoms tęsti viešas diskusijas ir susitarti dėl šios vizijos įgyvendinimo kelių“. Kaip matome, švietimo strategijos nuostatuose numatomas pagrindo švietimo vizijai įgyvendinti suteikimas, tačiau pati vizija, kurioje būtų tinkamai derinamos, būsimosios situacijos strategijos, dabarties ir ateities siejimo, reikiamų išteklių, sugebėjimų ir jų panaudojimo vizijos, vėlgi nėra aiškiai formuluojama.

Visuose šiuose dokumentuose formuluojami pagrindiniai švietimo sistemos tikslai ir uždaviniai, nurodomos pagrindinės sąvokos ir principai, kuriais privalo vadovautis visos ugdymo institucijos, įskaitant ir bendrojo lavinimo mokyklas.

Kai nėra Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos visuminės vizijos, reikėtų orientotis į mokyklos tikslų, uždavinių bei principų įgyvendinimą, nes jie siejasi su mokyklos misija ir vizija.

Misijos apibrėžimas. Organizacijos misija - tai dabartinės organizacijos paskirties apibūdinimas. Misija yra orientyras veiklai organizuoti ir siekti ateities vizijos įgyvendinimo. Misija - taip pat organizacijos vizitinė kortelė, skirta kitoms organizacijoms ir asmenims. Neaiškiai suformuluota ji gali stipriai pakenkti organizacijos įvaizdžiui. Gerai suformuluota misija padeda išspręsti nemažai problemų, susijusių su organizacijos veikla.

Ji deklaruoja organizacijos požiūrius. Deklaruojamas organizacijos požiūris į išorinę aplinką, visuomenės interesus ir socialinę atsakomybę.

Suvienodina skirtingus požiūrius. Vienoje organizacijose dirbantys žmonės gali skirtingai suprasti kuriamą organizacijos įvaizdį. Net ilgą laiką kartu dirbantys žmonės gali aptikti, jog jie labai skirtingai įsivaizduoja tuos pačius dalykus. Todėl tiksliai suformuluota misija padeda išvengti nesusipratimų ir prieštaravimų siekiant organizacijos vizijos įgyvendinimo.

Suteikia organizacijai orientaciją į vartotoją. Kalbant apie mokyklos misiją, vartotojas – mokinys. Šiuo atveju reikia aiškiai suformuluoti požiūrį į tai, ko iš mokyklos nori ir tikisi mokinys.

Deklaruoja socialinę politiką ir atsakomybę. Neužtenka vien teikti paslaugas, kurios būtų teigiamai vertinamos visuomenės. Mūsų visuomenėje į organizaciją žvelgiama kaip į sąmoningą pilietį.

Padeda nukreipti pastangas viena linkme. Misija formuluoja veiklos prasmę ir kryptį. Su jos pagalba lengviau formuluojamos užduotys organizacijos nariams, jie patys lengviau suvokia, ką ir kodėl reikia daryti.

Padeda racionaliau naudoti išteklius. Tampa aiškūs prioritetai ir kaip racionaliai panaudoti turimus išteklius.

Skirtingai nuo vizijos, Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatose yra aiškiai apibrėžiama Lietuvos švietimo misija.

Atsižvelgiant į visuomenei tenkančius dabarties iššūkius ir Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje apibrėžtus žinių visuomenės, saugios visuomenės ir konkurencingos ekonomikos prioritetus, švietimui tenka ši misija:

1) padėti asmeniui suvokti šiuolaikinį pasaulį, įgyti kultūrinę bei socialinę kompetenciją ir būti savarankišku, veikliu, atsakingu žmogumi, norinčiu ir gebančiu nuolat mokytis bei kurti savo ir bendruomenės gyvenimą;

2) padėti asmeniui įgyti profesinę kvalifikaciją, atitinkančią šiuolaikinį technologijų, kultūros bei asmeninių gebėjimų lygį, ir sudaryti sąlygas mokytis visą gyvenimą – nuolat tenkinti pažinimo poreikius, siekti naujų kompetencijų ir kvalifikacijų, reikalingų jo profesinei karjerai ir gyvenimo įprasminimui;

3) užtikrinti darnią, žiniomis grįstą krašto ūkio, aplinkos ir kultūros plėtrą, vidinį ir tarptautinį ūkio konkurencingumą, nacionalinį saugumą ir demokratinės valstybės raidą ir taip stiprinti visuomenės kūrybines galias;

4) laiduoti tautos ir krašto kultūros tęstinumą, nuolatinį kūrimą, tapatybės išsaugojimą, puoselėti šios kultūros atvirumą ir dialogiškumą.

5. Įgyvendindamas šią misiją, švietimas turi padėti Lietuvos valstybei ir visuomenei pasiekti strateginių tikslų:

- 1) įsitvirtinti Vakarų kultūros ir ūkio erdvėje;
- 2) plėtoti demokratinę krašto kultūrą;

- 3) subbrandinti solidarią pilietinę visuomenę;
- 4) stiprinti nacionalinį saugumą;
- 5) išsaugoti tautinę tapatybę;
- 6) sukurti ir išplėtoti žiniomis grindžiamą konkurencingą ūkį;
- 7) užtikrinti žmonių užimtumą;
- 8) iš esmės sumažinti socialinę atskirtį ir skurdą.

Strategijos nuostatos numato šios misijos įgyvendinimo viziją. Nuostatos parengtos, remiantis Valstybės ilgalaikės raidos strategija, Lietuvos Respublikos ūkio plėtros iki 2015 metų strategija, Europos mokymosi visą gyvenimą memorandumu, Europos užimtumo strategija, 1999 metų Bolonijos deklaracija, Europos Komisijos iškeltais svarbiausiais Europos Sąjungos šalių narių švietimo plėtrotės iki 2010 metų siekiniais. Strateginės nuostatos pagrįstos „Švietimo gairių“ projektu (2002 m.). Nuostatų įgyvendinimas bus derinamas su kitomis struktūrinėmis krašto reformomis ir bendrais Europos Sąjungos švietimo politikos prioritetais.

Strategijos nuostatomis, kaip parlamentinių partijų ir visuomenės susitarimo dokumentu, bus remiamasi telkiant suinteresuotų visuomenės grupių, valstybės institucijų ir nevyriausybinę organizacijų, mokinių, jų tėvų, švietimo profesionalų, darbdavių ir politikų pastangas siekiant įgyvendinti ilgalaikius švietimo modernizavimo siekius.

Valstybės informacijos kompetencija ir informacijos potencialas vis labiau lemia šalies pozicijas tiek Europos, tiek viso pasaulio ekonominėje ir politinėje struktūroje. „e.Europe 2005“ veiksmų plane teigiama, kad „Informacijos visuomenė turi didžiulį nepanaudotą potencialą gerinti gyvenimo produktyvumą ir kokybę. Plėtra atveria dideles ekonomines ir socialines galimybes. Naujos paslaugos, taikomieji sprendimai sukurs naujas rinkas ir suteiks naujas priemones, leidžiančias didinti produktyvumą ir kartu visos ekonomikos augimą bei užimtumą. Jis taip pat sudarys sąlygas piliečiams patogiau pasiekti informacijos ir ryšių priemones.“

Yra priimta nemažai Seimo ir Vyriausybės teisės aktų (Seimo nutarimas „Dėl valstybės ilgalaikės raidos strategijos“, Vyriausybės nutarimas „Dėl Lietuvos nacionalinės informacinės visuomenės plėtros koncepcijos patvirtinimo“), kuriuose įtvirtintas valstybės siekis kurti žinių visuomenę bei įvardytos pagrindinės kūrimo kryptys (A. Butkevičius. Žinių visuomenės kūrimo finansiniai aspektai, 2003 m.):

mokslo ir švietimo srityje – kurti efektyvią ir darnią, visiems prieinamą ir tęstinę švietimo sistemą, sudarant sąlygas mokytis visą gyvenimą, užtikrinti švietimo sistemos kokybę integruojantis į bendrąją Europos šalių švietimo erdvę, rengti aukščiausios kvalifikacijos specialistus ir garantuoti būtiną šalies mokslo bei technologinę kompetenciją;

Gyventojų kompetencijos srityje – garantuoti Lietuvos gyventojams galimybę įgyti žinių, įgūdžių ir kvalifikaciją. Pasinaudojus ryšių ir informatikos technologijų pranašumais, tai leistų lanksčiau prisitaikyti prie greitai kintančių gyvenimo ir darbo sąlygų;

Valstybės valdymo ir savivaldos srityje – įgyvendinti elektroninės valdžios, elektroninės Vyriausybės projektus;

Kultūros srityje – išsaugoti ir aktualinti paveldėtas bei bendrąsias Europos kultūros vertybes siejantį Lietuvos kultūros tapatumą ir užtikrinti jo sąsą, atvirą sklaidą ir konkurencingumą šiuolaikiniame Lietuvos, Europos Sąjungos ir pasaulio kultūrų kontekste;

Žinių ekonomikos ir elektroninio verslo srityje – plėtoti mokėjimu (žiniomis), informacija, ryšių ir informacinėmis technologijomis grindžiamą verslą..

Europos komisija siūlo naują strateginę programą, i2010 – Europos informacinė visuomenė 2010, nustatančią plačias politikos kryptis. Ji skatina atvirą ir konkurencingą skaitmeninę ekonomiką ir pabrėžia IRT svarbiausią vaidmenį integracijai ir gyvenimo kokybei. Vadovaujantis i2010 – pagrindiniu atnaujintos Lisabonos partnerystės skatinant ekonomikos augimą ir kuriant darbo vietas elementu – bus padedama kurti integruotą informacinės visuomenės bei garso ir vaizdo informacinių priemonių politikos metodą.

2.6 Mokyklos strategijos rengimo modeliai

Kaip jau buvo minėta, strategijos rengimo procesą paprastai sudaro tokie pagrindiniai etapai: organizacijos vizijos, misijos ir tikslų formulavimas, veiklos sąlygų analizė, strategijos formavimas, strategijos realizavimas, strategijos kontrolė. Kartais skiriasi šio proceso pradinis etapas: tai būna arba vizijos, misijos (o kartais – iš pradžių misijos, vėliau – vizijos) kūrimas bei formulavimas, arba veiklos sąlygų analizė ir, ja remiantis, organizacijos vizijos, misijos formulavimas.

Gali atrodyti, jog tai nelabai svarbu, tačiau būtent pradinio etapo nevienodas traktavimas išreiškia du iš esmės skirtingus požiūrius į strategijos rengimą. Šie požiūriai atspindi du strategijos rengimo modelius: analitinį ir kūrybinį. Skirtumą tarp šių modelių vaizdžiai nusakė H. Mintzberg, sakydamas, kad strategija, parengta remiantis kūrybiniu modeliu, skiriasi nuo strategijos, parengtos remiantis analitiniu modeliu, taip, kaip „menas skiriasi nuo mechanizacijos“.

2.6.1 Analitinis modelis

Šis modelis remiasi esamos situacijos ir turimų išteklių įvertinimu. Laikomasi požiūrio, kad išorinė aplinka yra nestabili, tačiau gali būti pažinta, o numatant veiklos strategines alternatyvas geriausia yra remtis turimais ištekliais ir organizacijos kokybėmis. Taigi akcentavimas to, ką organizacija sugeba atlikti, yra patikimesnis pagrindas strategijai formuoti, nei bandymas numatyti, ką ji turėtų arba galėtų daryti.

Analitiniam modeliui būdinga tokia strategijos rengimo logika:

1. Kur mes esame dabar?

Kokia mūsų misija, filosofija (jei tokia yra)?

Kokie mūsų finansiniai, materialieji ir kitokie ištekliai?

Kokia mūsų konkurencinė pozicija švietimo rinkoje? kokias veiklas (pvz., edukacinę, kultūrinę, informacinę, socialinę ir pan.) vykdome ir kokius produktus (pvz., programas, vadovėlius) bei paslaugas pateikiame?

Kokioje rinkoje (teritorinėje, paslaugu) veikiame?

2. Ką norime pasiekti?

Patikslinta misija ;

Preliminarūs tikslai (jų gali būti ne vienas ir nebūtinai tiksliai suformuluoti, nes labai sunku iš karto suformuluoti, ko galime tikėtis, kokių tikslų siekti);

Galimos strateginės alternatyvos: tikslas gali būti vienas, o kelių jam pasiekti – daug. Kokie yra šie keliai?

Stipriosios ir silpnosios mokyklos pusės.

3. Ar galime tai pasiekti?

Kokia yra dabartinė situacija?

Kokių organizacinių ir kitokių kokybių reikia norimiems tikslams pasiekti?

Kokių išteklių – kompetencijos, finansinių, materialiujų, ryšių ir pan. reikia?

4. Kokia tinkamiausia strategija?

Kaip tikslai dera su vadovų ir svarbiausių įtakos grupių vertybėmis bei interesais?

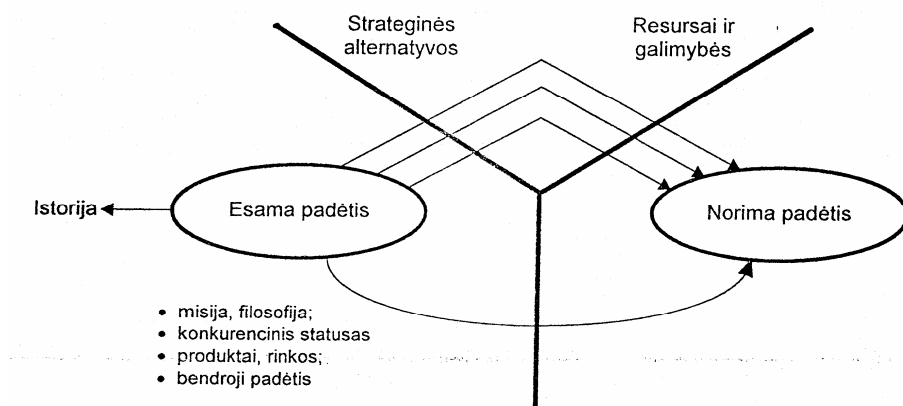
Koks galutinis strateginis tikslas?

Kokia strategija iš visų alternatyvų geriausiai tiks?

5. Ką reikia daryti nedelsiant? (Kai ką galima pradėti daryti nelaukiant, kol bus parengta ir priimta strategija.)

Analitiniame strategijos rengimo modelyje pirmiausia atliekama veiklos situacijos ir turimų išteklių analizė, tik po to formuluojama vizija, misija ir t.t. Akcentuojama tai, ką organizacija sugeba, o ne bandoma numatyti, ką ji turėtų arba galėtų atlikti (Jucevičius R., 2003, p. 68–69).

Bendroji šios strategijos rengimo modelio logika pavaizduota 5 paveiksle.



5 pav. Analitinis strategijos formavimo modelis (Jucevičius R., 1998, p. 258)

2.6.2 Kūrybinis modelis

Kitaip negu analitiniame modelyje, kūrybiniame siekiama „atitrūkti“ nuo organizacijos realybės, atpalaiduoti mąstymą, kurti netgi idealizuotą ateities viziją, kuri yra patraukli ir mobilizuojanti, po to grįžtama į objektyviai egzistuojančią organizaciją su jos turimais ištekliais ir bandoma ieškoti būdų, kaip bent priartėti prie šios vizijos.

Kūrybiniam modeliui būdinga tokia strategijos rengimo logika:

1. Kokios organizacijos norime (jos vizija, misija, filosofija)?

2. Svarbiausios tendencijos, reikšmingos mūsų organizacijos veiklai:

Kokios yra vyraujančios tendencijos?

Kas lemia šias tendencijas?

Kaip šios tendencijos įtakos mūsų ir panašias organizacijas?

3. Dabartinės situacijos analizė:

Dabartinė misija;

Mūsų teikiamų edukacinių ir kitokių paslaugų vartotojai, kas jie? Kodėl būtent jie? Ar jie keičiasi ir kaip?

Organizacijos rinkos: kokios, kodėl ir ar tenkina?

Kaip toli yra esama mūsų organizacijos situacija nuo norimos?

4. Organizacijos stipriųjų, silpnųjų pusių bei galimybių ir grėsmių analizė norimos vizijos aspektu:

Kokios organizacijos stipriosios pusės norint siekti vizijos?

Kokios naujos galimybės yra ar bus rinkoje, veiklos aplinkoje?

Kokios organizacijos silpnosios pusės trukdys siekti norimo rezultato?

Kokios grėsmės gali kilti?

5. Kokie strateginiai tikslai?

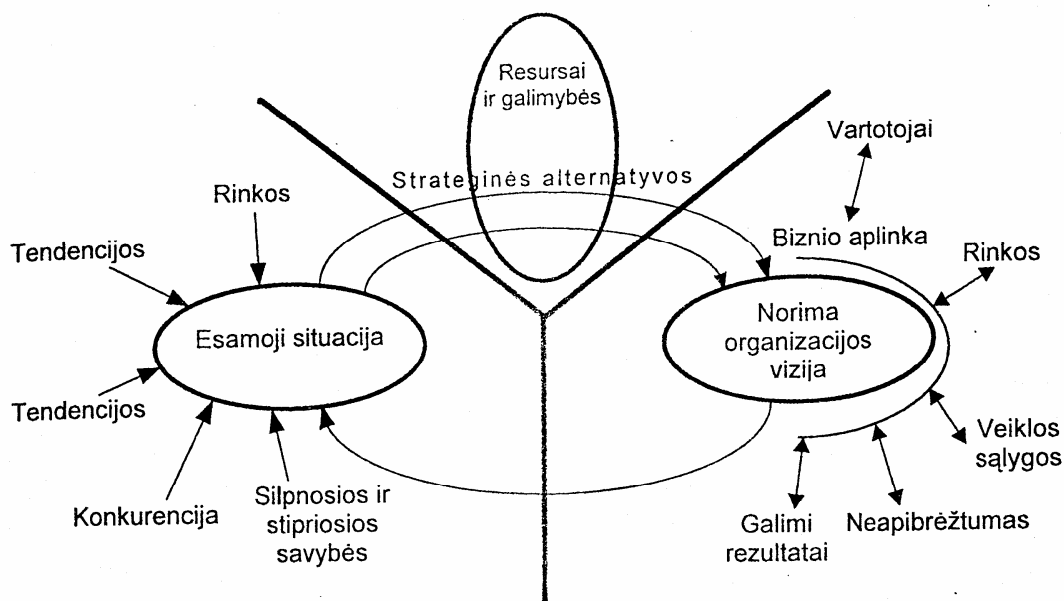
6. Kokios galimos strateginės alternatyvos?

7. Kokia strategija geriausiai tiks?

8. Kokių reikia išteklių ir kaip jais apsirūpinsime?

Kūrybiniame strategijos modelyje pirmiausia kuriama organizacijos ateities vizija, po to atliekama organizacijos veiklos situacijos analizė, bandant ieškoti būdų, kaip bent priartėti prie vizijos. Aišku viena – abu šie modeliai yra geri, praktikoje daug kartų patikrinti, o tinkamesnis yra tas, kuris geriau tinka strategijos kūrėjo(-ų) mąstymo logikai, antrepreneriškumui, organizacijos kultūrai (Jucevičius, 2003)

Bendroji šios strategijos rengimo modelio logika pavaizduota 6 paveiksle



6 pav. Kūrybinis strategijų formavimo modelis (Jucevičius R., 1998, p. 259)

2.6.3 Strateginio planavimo modelis

Dažniausiai pasitaikantis strategijos kūrimo modelis, tai strateginio planavimo modelis.

Ypač yra daug mokslinių straipnių ir knygų parašytų įvairiais strateginio valdymo aspektais, jų pavadinimuose dažniausi šie du terminai. Tačiau pastaraisiais metais šis modelis sulaukia vis daugiau kritinių vertinimų. Kartu, nepaisant atliktų darbų gausumo, kokybine prasme nedaug pasistūmėta nuo to momento, kai Ansoff (1965) parašė savo fundamentalų veikalą

Strateginio planavimo modelis, būdamas artimas strateginio projektavimo modeliui, skiriasi nuo jo keliais svarbiais aspektais. Visų pirma jis yra itin sudėtingas ir reikalauja nuoseklaus komplikuočių procedūrų laikymosi. Originaliame Ansoff knygos (1965) tekste, kur pateikiama visa apibendrinta strateginio planavimo logika, yra 57 įvairios procedūros. Toks detalizavimas sąlygoja, kad strateginiu planavimu turėtų užsiimti labai specializuoti planavimo specialistai. Didelė problema yra viso strateginio planavimo išskaidymas į mažus elementus, o tai verčia gilintis į detales, darbo techniką.

Mintzberg (1990) suformulavo būdingus strateginio planavimo modelio ypatumus:

Kad strategijos planavimo procesas būtų rezultatyvus, privalo būti išskaidomas į atskirus žingsnius. Tai turi būti kontroliuojamas, formalus procesas, nuodugniai aprūpintas darbo instrumentais.

Teoriškai už organizacijos strategijos suformavimą atsakingi organizacijos vadovai, tačiau praktiškai visą procesą valdo planavimo specialistai.

Strateginio planavimo procesas apima visas strateginio planavimo grandis, todėl turi būti labai griežtai ir tiksliai apibrėžtas, kad parengtą strategiją šie struktūriniai elementai galėtų įdiegti.

Be paminėtų problemų, strateginio planavimo proceso modelis turi ir kitų trūkumų. Vienas jų užprogramuotas tame, dėl ko šis modelis ir buvo kurtas. Būtent – organizacijos susiejimas su besikeičiančia

aplinka yra esminis strateginio planavimo tikslas, tačiau neįmanoma įvertinti visų galimų pasikeitimų. Priėmus didelių pastangų dėka parengtą planą, jis nuo pat pradžių suvaržo organizacijos galimybes operatyviai adaptuotis, rinktis variantus.

Vienas svarbiausių teigiamų strateginio planavimo bruožų yra tas, kad šiame procese paprastai dalyvauja daug žmonių, kurie tokiu būdu geriau sužino apie vieni kitų poziciją, tikslus, požiūrius, juos gali suvienodinti (Ansoff, 1975; 1979; 1984). Peters ir Watermann (1982) šį rezultatą laiko svarbesniu už patį strateginį planą.

Tačiau šis privalumas kartu teikia ir priešingą rezultatą. Įvairaus hierarchinio lygio vadovai šiuos planus priima kaip primestus „iš viršaus“, tai ne jų planai. Jie jaučia, kad šie planai varžo jų laisvę, neleidžia panaudoti galimybių, remtis savo intuicija. Kūrybingam individui tokia situacija kelia didelį diskomfortą. Planavimo specialistai daugeliu atveju yra per daug dogmatiški, pozicionuoti įsitikinimų ir daromos įtakos, kad galėtų būti lankstūs. (Mintzberg, 1995)

Ko gero, esmingiausia metodologinė šio metodo klaida yra pati idėja, kad planuojant galima numatyti ateitį. Su tam tikra, dažniausiai nemaža, paklaida – gal būt. Tačiau tiksliai – vargu.

Kita klaida, panaši į strateginio projektavimo modelyje daromą, yra proceso suskaidymas į dvi dalis. Projektavimo modelyje – mąstymo ir veiklos, o strateginio planavimo – strateginę ir operatyvinę. Be abejo, jos turi būti iš dalies atsietos, nes priešingu atveju operatyvinė veikla visuomet užgoš strateginę. Tačiau svarbu neatskirti strategijos kūrėjo nuo svarbios operatyvinės informacijos, kuri geriau leidžia suprasti pačią veiklą. (Lengel ir Daft, 1988).

Kitas metodologinis strateginio planavimo ir strateginio valdymo ar strategijos skirtumas yra tas, kad planavimo esmė yra analitinis, o vadybos – sintezės procesas. Analizuojant strategija nesukuriamą (Mintzberg, 1985), tai prieštarauja bendrai logikai. (Jucevičius R., 1998, p. 58–59)

2.6.4 Strateginio projektavimo modelis

Procedūrine prasme strateginio projektavimo modelis apima tokius pagrindinius etapus:

- Organizacijos stiprių ir silpnų savybių, galimybių bei pavojų analizę;
- Pagrindinių sėkmės veiksnių konkrečioje veikloje analizę;
- Ypatingų organizacijos savybių, lemiančių jos konkurencinį pranašumą, nustatymą;
- Vadovų vertybinių orientacijų ir jų socialinės atsakomybės išsiaiškinimą.

Šie etapai atsispindi visose šiuolaikinėse strateginio valdymo, o ypač strateginės analizės, koncepcijose ir metodikose. Tai rodo šios teorijos, modelio pagrįstumą ir gyvybingumą. Galima būtų išskirti nemažą pagrindinių prielaidų, lemiančių šio požiūrio gyvybingumą:

- Strategijos kūrimo procesas yra mąstymo ir apgalvojimo, o ne veiklos rezultatas.
- Atsakomybė už strategijos sukūrimą tenka organizacijos vadovui, tai jo prerogatyva.

- Strategijos kūrimo procedūra turi būti kuo paprastesnė, kad vadovas neprarastų ryšio su kitais, dalyvaujančiais šiame procese. Per didelis sudėtingumas ją sužlugdytų.

Strategija turi būti unikali, kadangi kiekviena situacija savaime yra unikali, juo labiau unikali yra kiekviena organizacija.

Suprojektuota strategija yra daugiaplanės sisteminės veiklos, apimančios vidinę ir išorinę organizacijos ir jos aplinkos analizę, rezultatas. Todėl atskiri teiginiai ir veiksmai tarpusavyje turėtų būti subalansuoti.

Kad strategiją būtų galima realizuoti, ji turi būti aiški ir suprantama.

Sukurta unikali, paprasta, suprantama ir subalansuota strategija turi būti įgyvendinama.

Problemos esmė ta, kad mąstymo veikla iš esmės skiriasi nuo praktinio realizavimo veiklos. Teoriškai strategijos kūrimo veikla daug sudėtingesnė negu jos įgyvendinimas, todėl tai neturėtų būti sunkus uždavinys. Tačiau praktikoje taip nėra.

Vertindamas šį strategijos projektavimo modelį, Mintzberg (1985, 1990, 1995) yra gana kritiškas. Jo nuomone, jeigu priimama nuostata, kad strategijos projektavimo procesas yra subtilus, ilgai trunkantis ir keblus, besiremiantis nuodugniu situacijos suvokimu, verčiančiu vadovus atsieti mąstymą nuo veiklos, liekant savo kabinetuose laukti informacijos, kai tuo tarpu realiai visa informacija, reikalinga strategijai formuoti, yra aplinkoje, ji gali neigiamai pasitarnauti organizacijai ir visuomenei (Mintzberg, 1990.)

Šiuos Mintzberg nuogaštavimus reikia aptarti išsamiau, kadangi šis modelis vis dėlto gana plačiai taikomas praktikoje.

Pirma, išsamus organizacijos aplinkos tyrimas, ypač SWOT (stiprių ir silpnų savybių bei galimybių ir pavojų) analizė, teikia daug vertingos informacijos ir gali būti sėkmingai pritaikyta naudojant bet kurią kitą strategijos formavimo modelį. Netgi Mintzberg propaguojamą veiklos, elgsenos modelį. Organizacijai veikiant pagal tam tikrą kryptingą veiklos sistemą (Mintzberg strategijos formulavimas, 1985), jai gali kilti noras ar poreikis pasitikslinti šią savo veiklos sistemą. Atlikta išsami analizė čia tikrai padėtų.

Kitas teigiamas šio modelio aspektas tas, kad tokiose organizacijose, kurių aplinka nėra itin dinamiška, veiklos sistema, strategija suformuojama per laipsnišką mokymosi procesą. Tokia analizė padeda vykdyti šį procesą. Kitoks modelis kaip tik gali būti neracionalus.

Be to, pats modelis, pagal kurį strategijos planavimo procesas išskiriamas į du pagrindinius etapus, kurių vienas – mąstymo, o kitas – diegimo, savyje programuoja mokymąsi, tai yra veiklos sistemos tęstinumą. Tačiau čia iš tikrųjų yra tam tikras šio modelio silpnumas – šių dviejų veiklų, sudarančių bet kokio mokymosi vienovę, atskyrimas. Lyg daroma prielaida, kad iš praktikos nieko negalima išmolti. Nepavykus įgyvendinti pradėtos realizuoti strategijos, to priešasčių logiška ieškoti nebūtinai nesėkmingame strategijos sumanymo ar diegimo etape, bet pačiame šio proceso nutrūkime.

Yra dar vienas šio modelio silpnas bruožas. Jo logika sako, kad sukūrus strategiją, bus keičiama organizacijos struktūra ir sistemos, siekiant pritaikyti jas šiai strategijai realizuoti. Iš pirmo žvilgsnio tai visai logiška, tačiau yra viena metodologinė kontroversinė problema, kurią išskėlė Chandler (1962) ir kuri iki šiol

mokslininkų aktyviai diskutuojama: kas pirminis strategija ar struktūra? Ar struktūra žymia dalimi nelemia strategijos? (Jucevičius R., 1998, p. 59–60).

2.7 Mokyklų išorinių veiksnių analizė

Atkūrus nepriklausomą Lietuvos valstybę, prasidėjo švietimo reforma, atnešusi daug iššūkių Lietuvos švietimui. Iškeltas pagrindinis švietimo tikslas - ugdyti savarankišką ir kūrybingą asmenybę. Švietimo reforma akcentuoja naujų ugdymo formų paiešką, kurios skatintų asmenybės saviraišką, aktyvintų intelektą, kūrybiškumą, plėtotų motyvaciją, žadintų asmens individualybę. Svarbi švietimo paskirtis – ugdyti žmogaus bendruomeniškumą ir jo gebėjimą sėkmingai įsiliesti į visuomenę, tapti aktyvia ir kūrybinga jos dalimi. Pagrindinė institucija, kuriai pavesta įgyvendinti pagrindinius švietimo tikslus, yra mokykla. Mokykla ir mokyklos bendruomenė yra ta aplinka, į kurią pirmiausiai patenka visi besimokantys mūsų tautos piliečiai, todėl labai svarbu nuosekliai ir tikslingai vykdyti švietimo sistemos nuostatus, kurie padės ugdyti asmenybes, galinčias sėkmingai integruotis į visuomenę ir tapti aktyviais, pilnaverčiais ir kūrybiškais jos nariais, nuo kurių priklausys tautos ateitis.

Mokyklų veiklą reglamentuoja Lietuvos įstatymai bei kiti teisės aktai. Ugdymas vykdomas, remiantis Švietimo ministerijos patvirtintomis programomis.

2002 m. lapkričio 12 d. Lietuvos Respublikos Seimas nutarimu patvirtino Valstybės ilgalaikės raidos strategiją. Ji projektuoja Lietuvos, kaip būsimos Europos Sąjungos valstybės, raidą, išskirdama tris prioritetus:

- Žinių visuomenę,
- Saugią visuomenę
- Konkurencingą ekonomiką.

Šioje strategijoje pažymimas ypač svarbus švietimo vaidmuo. Europos Sąjungos Tarybos 2000 m. kovo 23–24 d. susitikimo Lisabonoje išvados tolesnę Europos Sąjungos ūkinę ir socialinę pažangą tiesiogiai sieja su investicijomis į žmones, į jų išsilavinimą: „Žmonės yra didžiausia Europos vertybė ir pagrindinis Europos Sąjungos politikos tikslas. Investicijos į žmones ir aktyvios bei dinamiškos gerovės valstybės kūrimas bus pagrindinis dalykas užtikrinant Europos vietą žiniomis pagrįstoje ekonomikoje ir siekiant, kad šios naujos ekonomikos atsiradimas nepaąštrintų tokių socialinių problemų kaip nedarbas, socialinė atskirtis ir skurdas“. Švietimo įstatymas apibrėžia, jog „vadovaujantis Valstybine švietimo strategija, rengiami ir derinami tarpusavyje valstybės, apskrities, savivaldybės, mokyklos strateginiai švietimo planai“ (Švietimo įstatymas, 54 straipsnis, 3 punktą).

Valstybinės švietimo strategijos dokumente numatomos pagrindinės švietimo gairės ir rodikliai, tiesiogiai susiję su Europos Sąjungos švietimo siekiais.. Kaip Strategijos nuostatos papildo valstybės ilgalaikės raidos strategiją ir nusako Lietuvos švietimo plėtotės tikslus bei priemonės jiems įgyvendinti, taip apskrities, savivaldybės, mokyklos strateginiai švietimo planai numato tikslus ir priemones kaip konkrečioje apskrityje, savivaldybėje, mokykloje įgyvendinti įvairių švietimo veiklą reglamentuojančių dokumentų turinį. Europos Sąjunga didelę reikšmę teikia strateginiam planavimui ir valdymui. 2002 m. parengtas LR Bendrasis planas, 2003 m. parengti ministerijų, apskričių strateginiai planai. Strateginius planus turi parengę daugelis miestų ir rajonų.

2.7.1 Politiniai veiksniai

Lietuvai galimybė kurti švietimo koncepciją atsirado Atgimimo laikotarpiu, o realios jos įgyvendinimo galimybės atsivėrė jau atgavus nepriklausomybę. Taigi Lietuvos švietimo politikos egzistavimo tarpsnis kol kas trumpas. Atgimimo metais buvo kuriama Lietuvos švietimo koncepcija, kuri atsižvelgtų į tautos tradicijas ir į šiuolaikinės visuomenės poreikius bei interesus. Švietimo naujovės - gimnazijų atkūrimas, religijos mokymas, padidėjęs dėmesys savo krašto kultūrai ir istorijai, tėvų ir mokinių teisė laisvai rinktis mokyklas, privataus sektoriaus atsiradimas ir plėtra, mokyklų tipų ir mobilių grupių įvairovė, mokinio krepšelio įvedimas, padidėjęs mokyklų vadovų administracinis ir finansinis savarankiškumas – lėmė nemažą teigiamų ir neigiamų pokyčių. Pagal valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatas deklaruojamos šios švietimo vertybės ir principai:

Lietuvos švietimas yra grindžiamas pagrindinėmis tautos, Europos ir pasaulio kultūros vertybėmis: asmens nelygstamos vertės ir orumo, artimo meilės, prigimtinių žmonių lygybės, žmogaus laisvių ir teisių, tolerancijos, demokratinė visuomenės santykių teigimu. Švietimas ugdo asmens nusistatymą ir gebėjimą remtis šiomis vertybėmis savo gyvenime ir veikloje.

Švietimas taip pat remiasi bendraisiais humaniško, demokratiško ir atsinaujinimo principais.⁵

Lietuvos švietimo sistema tapo lankstesnė ir atviresnė: atsirado naujų mokyklų tipų (gimnazijos, jaunimo mokyklos, mokyklos-darželiai, kolegijos ir kita).

Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje, Seimo patvirtintoje 2002 metais, numatoma iki 2015 metų sukurti veiksmingą ir darnią, visiems prieinamą ir tęstinę švietimo sistemą, sudarant

⁵ Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos. - Vilnius Lietuvos respublikos seimas nutarimas Nr. IX-1700 2003

sąlygas mokytis visą gyvenimą, įgyvendinti tęstinio mokymosi koncepciją, plėtoti modernią suaugusiųjų švietimo sistemą. Vykdam šią koncepciją įgyvendintas Formaliojo suaugusiųjų švietimo institucijų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo projektas, Pedagogų profesinės raidos centre įsteigtas Suaugusiųjų švietimo skyrius, Lietuvos neakivaizdinio švietimo centras pertvarkytas į Lietuvos suaugusiųjų švietimo ir informavimo centrą. Seimas 2003 metais priėmė naujos redakcijos LR švietimo įstatymą, kurio nuostatos atitinka pagrindinius Lisabonos strategijos švietimo srities siekius. Įstatymas sudaro sąlygas toliau plėtoti ir tobulinti šalies švietimo sistemą. Jame reglamentuojama ne institucinė švietimo sistemos sandara, bet lankstus ir kokybiškas mokymo procesas. Įstatymas orientuotas į besimokantį asmenį – tiesioginį švietimo sistemos paslaugų vartotoją. Kiekvienam asmeniui laiduojamas bendrojo išsilavinimo bei pirmosios kvalifikacijos įgijimas ir sudaromos sąlygos tobulinti turimą kvalifikaciją ar įgyti naują. Pagal įstatymą švietimo sistema yra lanksti, atvira, pagrįsta įvairių formų ir institucijų sąveika; sudaro sąlygas kiekvienam asmeniui mokytis visą gyvenimą; siekia kokybiškų rezultatų racionaliai ir taupiai naudodama turimus išteklius ir švietimui.

Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose, kurios apima visus švietimo lygmenis, pažymima, kad, plėtojant Lietuvos švietimo sistemą, iki 2012 metų turi būti pasiekta, kad:

- visi vaikai, ypač iš socialiai remtinų šeimų, turėtų sąlygas pasirengti mokyklai ir pradėti ją lankyti; visiems socialiai remtinų šeimų vaikams (nuo trejų metų) būtų užtikrintas nemokamas ikimokyklinis ugdymas; priešmokyklinis ugdymas taptų visuotinis;
- būtų sudarytos būtiniausios socialinės mokymosi ir studijų sąlygos visiems jų stokojantiems asmenims;
- ne mažiau kaip 95 procentai vaikų įgytų pagrindinį išsilavinimą;
- ne mažiau kaip 95 procentai vaikų, įgijusių pagrindinį išsilavinimą, mokytoji toliau ir įgytų vidurinį išsilavinimą arba vidurinį išsilavinimą ir darbo rinkoje paklausią profesinę kvalifikaciją;
- visi specialiujų poreikių vaikai ir jaunimas turėtų galimybę mokytis visų tipų mokyklose jiems palankioje ugdymo aplinkoje pagal formaliojo ir neformaliojo švietimo programas;
- kiekvienas Lietuvos pilietis turėtų galimybę studijuoti aukštojoje mokykloje pasirinktu būdu (nuotolinės, neakivaizdinės ir kitos studijos) ir daugiau kaip 60 procentų Lietuvos jaunuolių įgytų aukštąjį universitetinį arba neuniversitetinį išsilavinimą;
- visi bendrojo pagrindinio, vidurinio išsilavinimo ar profesinės kvalifikacijos neįgiję Lietuvos gyventojai, pirmiausia jaunuoliai ir jaunuolės, būtų kviečiami ir skatinami mokytis; nubyrančių ir anksti švietimo sistemą paliekančių jaunuolių (18–24 metų asmenų, turinčių tik pagrindinį ar vidurinį išsilavinimą ir netęsiančių mokymosi ar

profesinio rengimosi) procentinė dalis neviršytų 9 procentų; asmenų, įgijusių nors vidurinį išsilavinimą, procentinė dalis 25–59 metų amžiaus grupėje pasiektų daugiau nei 80 procentų;

- Lietuvos gyventojai turėtų realias galimybes mokytis visą gyvenimą, nuolat atnaujinti ir plėtoti savo gebėjimus; kasmet mokytusi ne mažiau kaip 15 procentų darbingo amžiaus suaugusių šalies gyventojų;
- ne mažiau kaip 85 procentai darbingo amžiaus Lietuvos gyventojų turėtų realias galimybes ir gebėtų naudotis kompiuterinėmis informacinėmis technologijomis;
- penkiolikmečių mokinių, nepasiekiančių minimalaus skaitymo, rašymo, matematikos, gamtos ir socialinių mokslų raštingumo lygmens, procentinė dalis sumažėtų perpus;
- jaunimo ir suaugusiųjų, dalyvaujančių nevyriausybinė ir visuomeninių organizacijų veikloje, skaičius išaugtų bent dvigubai;
- ne mažiau kaip 70 procentų mokinių, baigiančių pagrindinę bendrojo lavinimo mokyklą, pirmosios užsienio kalbos įgūdžiai atitiktų siūlomą „Slenksčio“ lygmenį; ne mažiau kaip 70 procentų mokinių, baigiančių vidurinę bendrojo lavinimo mokyklą, būtų įgiję: pirmosios užsienio kalbos įgūdžius, atitinkančius „Aukštumos“ lygmenį, o antrosios užsienio kalbos – „Slenksčio“ lygmenį;
- vaikinių ir merginų, baigiančių matematikos, informatikos, gamtos mokslų ir technologijų studijas, skaičiaus santykinis skirtumas sumažėtų bent perpus (Švietimo ir mokymo sistemos modernizavimas siekiant bendrų ES 2010 metams užsibrėžtų tikslų).

2.7.2 Ekonominiai veiksniai

Reformuojamos Lietuvos švietimo paskirtis – ne įteisinti susiformavusias socialines bei ideologines struktūras, bet duoti pagrindą dinamiškai atsinaujinančiai visuomenei, atvirai ir kritiškai visuomenės sąmonei. Reformuota mokykla turėtų padėti asmeniui atsiskleisti socialinėje ir kultūrinėje erdvėje, brandinti kultūrinę savimonę ir nuostatą, kad jis yra ne vien gimtosios kultūros vartotojas, bet ir jos kūrėjas, atsakingas už jos raidą ir identiteto išsaugojimą.

Lietuvos švietimas grįstinas glaudžiu šeimos, mokyklos ir visuomenės bendradarbiavimu. Mokykla kuriama kaip šeimai ir visuomenei atviras kultūros židinys.

Savarankiškos ir pilnavertės tautos gyvenimo esminė prielaida – reformuotos mokyklos ugdomas asmuo – naujam krašto istorinės raidos laikotarpiui subrendęs ir įsipareigojęs, sąmoningas, savarankiškai apsisprendžiantis, socialiai veiklus, savo pasaulėžiūrą grindžiantis tautos ir bendrosiomis žmogaus vertybėmis, gebantis kompetentingai ir atsakingas dalyvauti demokratinės visuomenės bei valstybės kūrimo ir plėtotėje. (Lietuvos Švietimo koncepcija)

Finansavimo modelio kaita pradėta 2002 metais nuo bendrojo lavinimo mokyklų. Nuo 2002 metų įvesta nauja švietimo įstaigų finansavimo tvarka – Moksleivio krepšelis. Ši metodika 2005 metais jau taikoma valstybinėms, savivaldybių ir nevalstybinėms bendrojo lavinimo mokykloms, bendrąjį lavinimą teikiančioms profesinėms mokykloms, priešmokyklinio ugdymo grupėms ir pedagoginėms psichologinėms tarnyboms. Įgyvendinant naują finansavimo tvarką, užtikrinamas veiksmingesnis bei racionalesnis švietimui skirtų lėšų panaudojimas, finansavimo būdas naudingas pačioms mokykloms. Moksleivio krepšelio metodika skatina įstaigų vadovus racionaliau naudoti lėšas, koreguoti ugdymo planus, geriau apsirūpinti vadovėliais, mokymo priemonėmis.

2.7.3 Socialiniai veiksniai

Nuo 1992 metų pradėjęs mažėti Lietuvos Respublikos gyventojų skaičius, Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės duomenimis, išlaikė panašią tendenciją ir 2000 metais.

3 lentelė

Metai	Gyventojų skaičius, tūkst.	
	moterys	vyrų
1990	1946,2	1747,5
1995	1925,8	1717,2
2000	1867,8	1644,3
2001	1856,1	1630,9
2002	1851,1	1624,5
2003	1845,2	1617,3
2004	1837,2	1608,7
2005	1827,2	1598,1
2006	1816,6	1586,7
2007	1807,9	1577,0
2008	1799,4	1567,0
2009	1790,6	1559,3
Mieste	1220,4	1020,1
Kaime	570,2	539,2

3 lentelė. Šaltinis : remiasi

<http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=1299&PHPSESSID=3ac4f8a1775516b033c5f2193bf513a3>

Gyventojų skaičiaus sumažėjimą lėmė tiek neigiamas natūralus prieaugis, tiek neigiamas migracijos saldas. Labiausiai lietuvių gretas retina migracija. Nuo nepriklausomybės atkūrimo Lietuva jau paliko pusę milijono žmonių.

Tauta nyksta ne tik dėl migracijos, bet ir dėl demografinės padėties - mirtingumas gerokai viršija gimstamumą. Kaip kitos Vakarų bei Centrinės Europos valstybės, Lietuva išgyvena visuomenės senėjimo procesą. Šalies demografinė situacija blogėja - mažėja dirbančių žmonių, daugėja pensininkų. Pensinio amžiaus žmonių pradėjo daugėti jau nuo 1973 m. Tuomet jie sudarė 17,7 proc. visų gyventojų, dabar - virš 20 proc. 1985 m. tūkstančiui darbingo amžiaus žmonių teko 315 pensinio amžiaus žmonių, 1989 m. - jau 333, o 1995 m. - 357 pensinio amžiaus žmonės, 1996 m. - 415. Pensijų gavėjų skaičius, nepaisant 1995 m. įvykdytos pensijų reformos, nuolat didėja - 1993 m. jie sudarė 39,2 proc. darbingo amžiaus žmonių, 1994 m. - 39,7 proc., 1995 m. - 40,4 proc., 1996 m. - 41,5 proc. Ypač didėja invalidumo, nukentėjusių asmenų pensijų gavėjų skaičius.

Gimstamumas Lietuvoje ėmė mažėti natūralus gyventojų prieaugis tapo neigiamas (daugiau žmonių mirė nei gimė).

2.7.4 Technologiniai veiksniai

Informacijos technologijos įsigali visose ūkio srityse. Šalies ir rajono ekonominė gerovė, jos galimybės konkuruoti globalioje Europos ir pasaulio rinkoje priklauso nuo visų jos piliečių pasirengimo veiksmingai taikyti savo darbe modernias informacijos ir komunikacijos priemones. Jos vis daugiau prireikia organizacijų personalui, o nuo tos informacijos gavimo laiku, tikslumo, tikrumo priklauso jo atliekamo darbo ar vykdomų valdymo funkcijų efektyvumas. Vis plačiau kalbama apie informacinę visuomenę, jos kūrimą. Informacinis raštingumas – darbo jėgos (vadinamojo *žmogiškojo kapitalo*) kokybės rodiklis.

Mokėjimas naudotis kompiuteriais ir kitomis panašiomis priemonėmis tampa visaverčio socialinio gyvenimo prielaida: nuo to priklauso piliečio galimybės gauti informaciją, pasinaudoti savo teisėmis ir teikiamomis socialinėmis garantijomis.

2001-02-28 Lietuvos Vyriausybės nutarimu Nr. 229 patvirtintoje „Lietuvos nacionalinėje informacinės visuomenės plėtros koncepcijoje“ ir 2001-08-10 nutarimu Nr. 984 patvirtintame „Lietuvos informacinės visuomenės plėtros strateginiame plane“ vienas iš pagrindinių tikslų - suteikti Lietuvos gyventojams kompetenciją, kuri leistų pasinaudoti informacijos ir komunikacijos technologijų teikiama pranašumais. 2000-10-18 Švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. 1279 patvirtintoje „Informacijos ir komunikacijos technologijos diegimo švietimo koncepcijoje“ ir 2002-02-28 įsakymu Nr. 315 patvirtintoje „Informacijos ir komunikacijos technologijos diegimo švietimo sistemoje programoje“, kaip vienas pagrindinių veiksnių diegiant informacijos ir komunikacijos technologijas mokyklose, numatomas vientiso, apimančio visas švietimo įstaigas, Lietuvos švietimo sistemos kompiuterinio tinklo, skirto mokymui, mokymuisi

bei valdymui, sukūrimas. Nesukūrusi savo vidinio kompiuterių tinklo ir nesutvarkiusi informacinės sistemos, mokykla nesugebėtų integruotis į Lietuvos švietimo informacinę sistemą, naudotis kompiuterizuotomis duomenų saugyklomis, interneto ištekliais. 2000 metais parengtoje ir Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2000 m. spalio 18 d. įsakymu Nr. 1279 patvirtintoje IKT diegimo į Lietuvos švietimą strategijoje numatyti keturi įgyvendinimo etapai.

1. Pasiiekti pagrindiniai planuoti pirmojo – parengiamojo strategijos etapo kiekybiniai rezultatai: mokinių ir kompiuterių santykis 9–12 klasėse tapo 7:1; 89% šių klasių mokytojų įgijo pradinį IKT technologinį, 38% – IKT edukacinį išprusimą; mokyklos aprūpintos pagrindine bendrosios paskirties programine įranga. Didėja kompiuterių skaičius bendrojo lavinimo mokyklose (2004 metų duomenimis, bendrojo lavinimo mokyklos turi apie 27 000 kompiuterių). Tačiau tik iš dalies atlikti IKT diegimo valdymo ir finansavimo sistemos sutvarkymo darbai: nebaigtas rengti IKT diegimo valdymo ir finansavimo reglamentas bei IKT diegimo profesinio rengimo srityje strategija, nesukurta pedagogų IKT kvalifikacijos tobulinimą organizuojančių institucijų sistema. Tai rodo, jog įvyko ženklus pokytis aprūpinant 9–12 klases technika, tačiau trūksta dalies svarbių IKT diegimą švietime reglamentuojančių dokumentų.

2. Antrojo etapo – mokyklų bibliotekų modernizavimo ir mokyklų kompiuterių centrų plėtojimas – pagrindiniai darbai: šalies licencijos bibliotekoms automatizuoti įsigijimas ir bibliotekinininkų kompiuterinio raštingumo standarto parengimas bei jo įgyvendinimas. Ne mažiau svarbūs darbai – dokumentų rengimas, ypač Bendrųjų programų ir išsilavinimo standartų peržiūra siekiant integruoti IKT į įvairių dalykų mokymą – dar nepradėti. Su bibliotekų veikla susiję darbai vykdomi, tačiau dokumentų, aiškiai nusakančių IKT vaidmenį ugdymo procese, stoka trukdo įgyvendinti tolesnius uždavinius.

3. Trečiojo etapo – IKT integravimo į ugdymą – pagrindinis motyvas – mokinių, mokytojų, besimokančios visuomenės technologinio išprusimo puoselėjimas, IKT integravimas į įvairių dalykų mokymą ir mokymąsi. Parengti ir sėkmingai taikomi mokinių ir mokytojų kompiuterinio raštingumo standartai.

4. Pradėti ketvirtojo etapo – švietimo tinklų plėtotės darbai: sparčiau, negu buvo planuota, mokyklos jungiamos prie interneto, įrengiamos plačiajuosčio interneto prieigos. Interneto aktualumas mokykloje nuolat auga.

2.8 Strateginis planavimas, strateginiai dokumentai : privalumai ir trūkumai

Nepriklausomoje Lietuvoje iš pradžių buvo atsisakyta planavimo, nes tai buvo sieta su planine sovietmečio ekonomika. Susidarius tokiai situacijai, kaip pažymi N. Kundrotienė ir K. Rekerta (2002). Veikla tapo orientuota į funkcijų vykdymą, o tikslai ir įgyvendinimo rezultatas tapo antraeiliais dalykais.

1998 Lietuvos ministerijose buvo pradėtas projektas, kuriuo buvo siekiama Lietuvos biudžetą formuoti programų pagrindu. Ši programa buvo plėtojama porą metų, todėl tikroju pradiniu strateginio planavimo žingsniu galima laikyti 2000 metais Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintą strateginio planavimo metodiką valstybinėms institucijoms. Jau nuo 2000 metų pradėjo sparčiai vystytis strateginis planavimas. Vyriausybė turi suformuluoti savo tikslus, nustatyti prioritetus ir tik tada kitos institucijos gali planuoti savo veiklą. Dauguma Lietuvoje institucijos savo strateginius planus kūrė ne visai suvokdamos valstybės tikslus arba, kai kuriais atvejais, vykdė net priešingą politiką (Kundrotienė, Rekerta, 2002).

2002 m. lapkričio 12 d. Seimas pritarė Vyriausybės pateiktai Valstybės ilgalaikės raidos strategijai, kuri turėjo tapti pagrindiniu dokumentu rengiant tiek valstybės, tiek institucijų strateginius planus. Tačiau ši strategija, kaip pagrindinis dokumentas, įvardinta tik Strateginių planų parengimo metodikoje. Dar iki šiol yra neaišku, kuri iš parengtų strategijų yra svarbiausia, todėl institucijos kuria tarpusavyje nesuderintus planus. Dabar Lietuvoje galime išskirti tokias pagrindines **planavimo dokumentų rūšis**: koncepcija, strategija, nacionalinė programa, plėtros kryptys/gairės bei priemonių planas (kuri dažniausiai sudaromas strategijai ar programai įgyvendinti). Tačiau tai yra tik pavieniai valstybės raidos strateginio valdymo fragmentai, o ne bendra nenutrūkstamai funkcionuojanti planavimo dokumentų sistema.⁶

Lietuvoje šiu metu yra patvirtintos įvairios strategijos, susijusios su strateginiu planavimu:

Valstybės ilgalaikės raidos strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Seime 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187 (Žin., 2002, Nr. 113-5029). Valstybės ilgalaikės raidos strategija – tai strateginio planavimo dokumentas, atspindintis valstybės ilgalaikės raidos viziją, pagrįstą ekonominės, socialinės ir kultūrinės bei politinės situacijos analize, kuri yra viena iš svarbiausių planavimo dokumentų, padedančių suderinti tarpusavyje ir integruoti valstybės bendrąsias ir šakines strategijas. Šioje strategijoje valstybės ilgalaikės raidos vizija atspindi tarpusavyje suderintas visų sektorių ilgalaikės plėtros kryptis.

Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 12 d. nutarimu Nr. 853 (Žin., 2002, Nr. 60-2424). Ši strategija-sudėtinė Valstybės ilgalaikės raidos strategijos dalis. Joje numatytos ilgalaikės ekonominės politikos kryptys, būtinos šalies ūkio restruktūrizavimui paspartinti bei leidžiančios laiku prisitaikyti prie vidinės ir tarptautinės situacijos pokyčių ir maksimaliai didinti bei efektyviai išnaudoti šalies ekonominį potencialą;

Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa. Šis dokumentas, patvirtintas Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160 (Žin., 2003, Nr. 89 - 4029). Siekiant suaktyvinti Europos ekonominę augimą ir suteikti naują impulsą Europos šalių konkurencingumui skatinti 2000 metais buvo sukurta Lisabonos strategija. Per pirmuosius penkerius metus norimų rezultatų nebuvo pasiekta, todėl 2005 m. kovą, peržiūrėjus Strategijos įgyvendinimo rezultatus, nuspręsta daugiau dėmesio skirti kiekvienos

⁶ Pranešimas apie Ūkio ministerijos rengiamą ilgalaikę Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros strategiją. [Internete]. 2008-04-12]. Prieigaperinternetą: <http://verslas.banga.lt/lt/zb/download/3c3f5d4678bd8/G_Miskiniopra_nesimas.doc?vbanga2=3fff4d601775b5662d0b0935256d498f

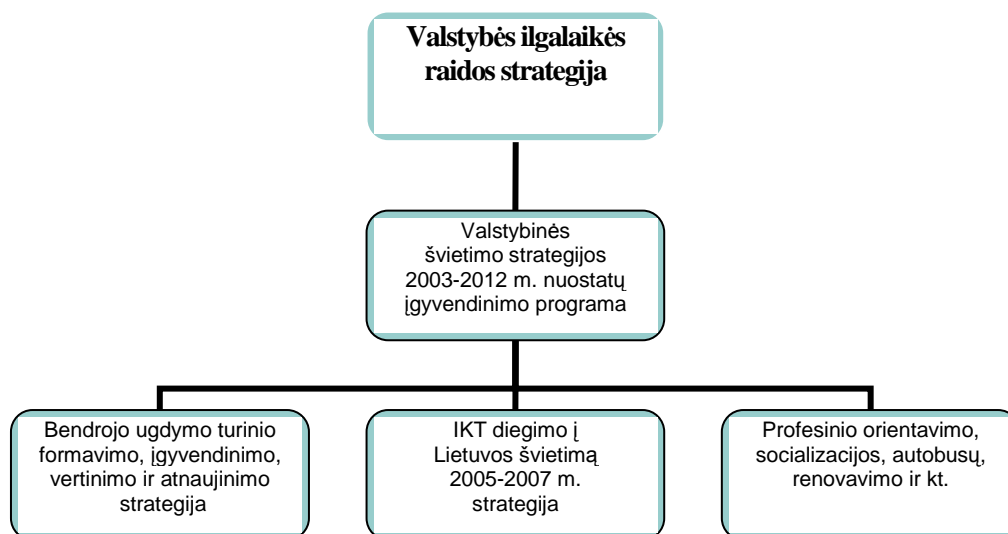
šalies poreikiams ir konkrečiai padėčiai gerinti. 2005 m. lapkričio 22 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino Lietuvos nacionalinę Lisabonos strategijos įgyvendinimo programą;

Nacionalinė darnaus vystymosi strategija – ilgos trukmės strateginio planavimo dokumentas, patvirtintas Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160 (Žin., 2003, Nr. 89 - 4029), kuriame pagal darnaus vystymosi prioritetus ir principus suformuluota valstybės darnaus vystymosi vizija ir misija, numatyti darnaus vystymosi tikslai, uždaviniai, jų įgyvendinimo priemonės ir rodikliai.

2.8.1 Pagrindiniai strateginiai švietimo dokumentai

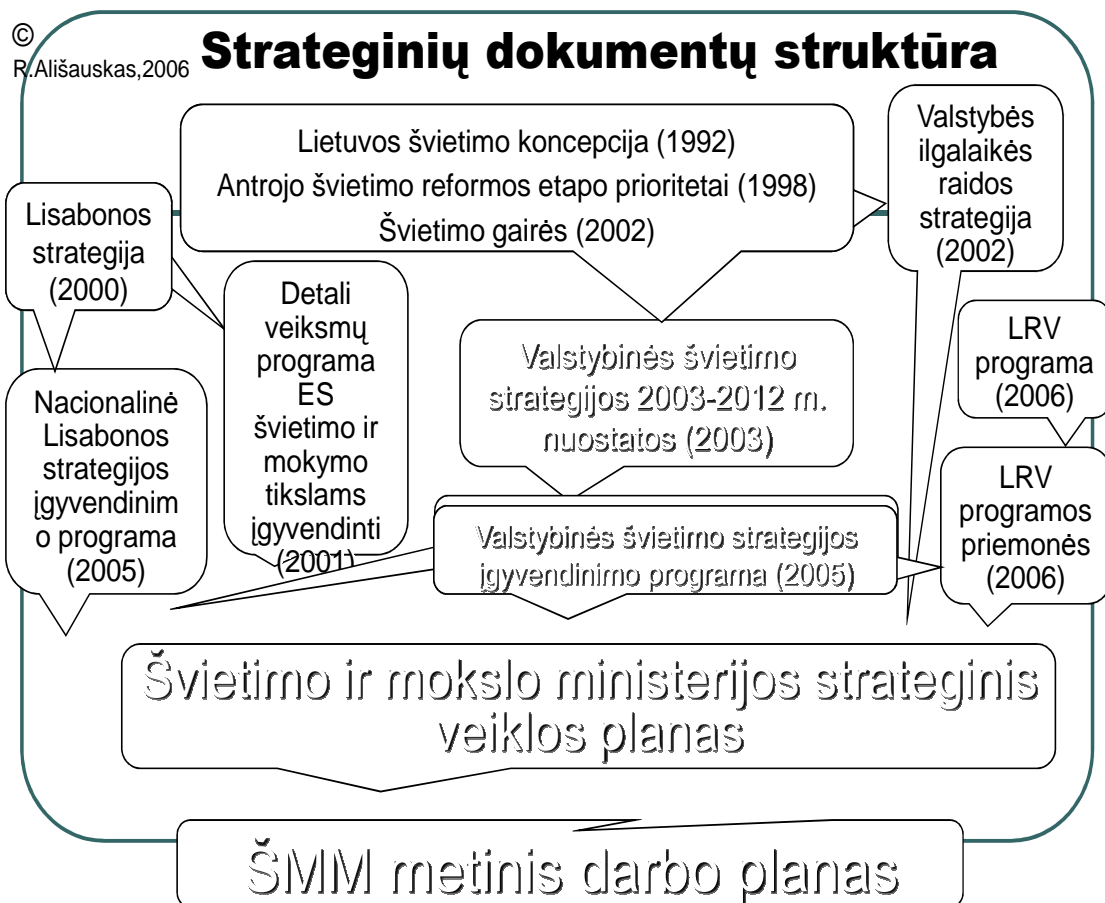
Valstybinė švietimo strategija 2003 – 2012 m. patvirtinta Lietuvos Respublikos Seime 2003 m. liepos 4 d. nutarimu Nr. IX-1700. Valstybinės švietimo strategijos dokumente numatomos pagrindinės švietimo gairės ir rodikliai, tiesiogiai susiję su Europos Sąjungos švietimo siekiais. Kaip Strategijos nuostatos papildo valstybės ilgalaikės raidos strategiją ir nusako Lietuvos švietimo plėtotos tikslus bei priemones jiems įgyvendinti, taip apskrities, savivaldybės, mokyklos strateginiai švietimo planai numato tikslus ir priemones kaip konkrečioje apskrityje, savivaldybėje, mokykloje įgyvendinti įvairių švietimo veiklą reglamentuojančių dokumentų turinį.

Pagrindiniai strateginiai švietimo dokumentai pavaizduoti 7 paveiksle



7 pav. Pagrindiniai strateginiai švietimo dokumentai (Ališauskas, 2006)

Nagrinėjant **švietimo strateginių dokumentų struktūrą**, 7 pav. galima pastebėti, kad įvairios strategijos ne tik nesiejamos tarpusavyje, bet neretai ir prieštarauja viena kitai. Kita vertus, galima teigti, kad dažniausiai nubrėžiamos bendrosios vystymosi gairės.



8 pav. Švietimo strateginių dokumentų struktūra (Ališauskas, 2006)

2.8.2 Pagrindiniai planavimo trūkumai.

Šalies mastu egzistuoja labai daug įvairios paskirties, apimančių skirtingą laikotarpį bei tvirtinamų skirtingų institucijų, programų, koncepcijų, strategijų;

Analizuojant sektorius išryškėja, kad nėra kol kas vieningo planavimo mechanizmo, kuris susietų ir suderintų atskiras programas į vieningą visą sektorių apimančią strategiją ir atspindėtų bendruose valstybės ir ūkio raidos planavimo dokumentuose;

Nėra planavimo pagrindo – valstybės raidos vizijos – kuris leistų subalansuoti atskirų sričių arba sektorių raidą ir leistų jas nuosekliau susieti;

Planavimo dokumentai dažnai nesusieti su valstybės finansinėmis galimybėmis ir biudžeto rengimo procesu;

Nėra sukurta vertinimo sistema, kuri leistų įvertinti planų vykdymą ir jų įgyvendinimo efektyvumą.

Taip planuojant atskirų sektorių plėtrą, pasigendama planavimo mechanizmo, kuris leistų susieti visus patvirtintus ir ketinamus tvirtinti planavimo dokumentus tarpusavyje ir nukreipti juos viena linkme. Įvairūs šakiniai arba teminiai strateginiai planavimo dokumentai nesiejami su bendraisiais šalies planavimo

dokumentais (pvz., su Lietuvos Respublikos teritorijos bendruoju planu, Valstybės ilgalaikės raidos strategija ir kitais dokumentais).

2.8.3 Darnaus strateginio planavimo principai.

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

Ekonomikoje – vystymasis, užtikrinantis, kad ateities kartų asmeninės pajamos (per capita) nebūtų mažesnės nei dabartinių kartų.

Sociologijoje – vystymasis, kuris išsaugo bendruomenę, t. y., išlaiko glaudžius socialinius ryšius ir santykius bendruomenėse.

Ekologijoje – vystymasis, išsaugantis biologinių rūšių įvairovę, esmines ekosistemas ir ekologinius procesus.

Vystymasis ir pokyčiai, leidžiantys užtikrinti kuo ilgesnį žmonijos egzistavimą.

Dėl šių skirtumų galimos koncepcijų prieštaros, pvz., ekonomikoje darnus vystymasis nebūtinai įtraukia ekologinius darnaus vystymosi aspektus.

Darnus vystymasis sujungia tris esminius požiūrius: ekonominį, aplinkos ir socialinį vystymąsi, nuo 2005 m. JTO dokumentuose įvardijamus kaip tarpusavyje susijusius ir vienas kitą papildančius, nors išlieka klausimas, ar pusiausvyra tarp jų yra galima praktiškai. Kultūrinės įvairovės sąvoka yra labai svarbi ir kai kuriuose kontekstuose įtraukiama kaip aspektas, lygiavertis minėtiems.

Pasak A. Thierstein, M. Walser, *darna* (angl. sustainability) yra naudojama skirtingiems požiūriams aiškinti: skirtingiems vystymosi procesams, planavimo strategijoms. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija (2003) ir jos įgyvendinimo priemonės pagrįstos tokiais principais: vadovavimo, atsakomybės, ekologinio efektyvumo, mokslo ir žinių bei technologinės pažangos, atsargumo, dalyvavimo (partnerystės) bei kitais. Darnų vystymąsi galima apibrėžti įvairiai (L. Bourdeu, 1999, p. 16). Tai:

- toks vystymasis, kuris patenkina šiandienos poreikius, nepažeisdamas ateities kartų gebėjimo patenkinti savo poreikius;
- žmonių gyvenimo kokybės gerinimas, rūpinantis ekosistemos išsaugojimu;
- vystymasis, užtikrinantis aplinkos, ekonominę ir socialinę gerovę visiems visuomenės nariams be grėsmės toms sistemoms, kurios tą gerovę užtikrina;
- vystymasis, skatinantis žmonijos ekonominį ir socialinį progresą ir užtikrinantis, jog progresas yra lydimas kitų sričių pažangos.

Kiti (S. W. Yoonas, D. K. Lee, 2003) darna vadina dinaminės pusiausvyros būklę, kai stengiamasi išlaikyti ilgalaikę pusiausvyrą tarp ekonominės, aplinkos ir socialinės gerovės

komponentų. Pripažįstama, jog darnos idėja atsirado dėl globalinių politinių procesų, stengiantis patenkinti svarbiausius mūsų laikų poreikius. Tai ekonominio vystymosi poreikis, siekiant įveikti skurdą; poreikis apsaugoti orą, vandenį, dirvožemį nuo taršos, išlaikyti bioįvairovę; socialinio teisingumo ir kultūrinės įvairovės poreikis, suteikiantis galimybę bendruomenėms išreikšti savo vertybes.

Kita vertus, darna (M. Alberti ir L. Susskindas, 1996) yra būseną, kuri turi būti išlaikyta neribotą laiką be kokybinių nuostolių. Ekonominės plėtros darna reiškia gamtos ekosistemos, užtikrinančios žmonių egzistenciją, išsaugojimą.

Čiegis (2003) išskiria tokius visuomenės darnaus vystymosi valdymo principus:

- *kompleksiškumo* principas, kuris reikalauja subalansuotą plėtrą nagrinėti kaip keturių sistemų – ekologinės, ekonominės, socialinės ir institucinės – sąveiką;
- *bendruomeniškumo* principas, nes norint užtikrinti socialiai stabilią plėtrą šiuolaikinėje visuomenėje būtina ir toliau skatinti kuo platesnį visų žmonių dalyvavimą priimant sprendimus;
- *prevencijos* principas reikalauja saikingai naudoti išteklius norint garantuotai apsaugoti nuo dabartinės veiklos potencialių katastrofiškų efektų ateityje;
- *holistinio mąstymo* principas, kai sprendžiant sudėtingą subalansuotos plėtros problemą, būtina atsižvelgti į kiekvieną problemą sąlygojantį veiksnį;
- *subordinacijos* principas teigia, kad instituciniai sprendimai turi būti priimami galimai žemiausiame lygmenyje;
- *planavimo* principas, kuriuo remiantis visuomenės subalansuotos plėtros įgyvendinimo procesas turi būti planuojamas, panaudojant „Vietos darbotvarkę 21“ (angl. *Local Agenda 21*) kaip vieną iš galimų planavimo stadijų;
- *pelningumo* principas, nes įmonės ir ūkinės organizacijos galiausiai turi suprasti, kad verslas ir aplinka turi padėti vienas kitam, o ne riboti ir trukdyti.

2001 metų pabaigoje Aplinkosaugos valdymo ir technologijų centras pradėjo vykdyti projektą „Subalansuotos plėtros strategijos rengimas ir vertinimas Lietuvos ir Lenkijos savivaldybėse“, kurio metu subalansuotosios plėtros strategijos rengiamos dešimtyje Lietuvos savivaldybių pagal metodiką, parengtą „Umbrella“ asociacijos konsultantų. Tai yra Jungtinių Tautų vystymo programos projektas, kurį finansuoja Olandijos Užsienio reikalų ministerija. Šį projektą galima laikyti anksčiau vykdyto projekto „Vietos darbotvarkė 21“ mažoms ir vidutinėms Lietuvos savivaldybėms” tęsia.

Subalansuotos plėtros strategijos savivaldybėms yra rengiami pagal Umbrella asociacijos ekspertų parengtą metodiką, kuri Lenkijoje sėkmingai taikoma jau šešerius metus. Pagal šią metodiką savivaldybės subalansuotos plėtros strategija yra rengiama ne išorės ekspertų, o vietos bendruomenės atstovų, savivaldybės darbuotojų bei konsultantų jėgomis.

Subalansuotos plėtros koncepcija reikalauja, kad, kuriant strategiją, būtų atsižvelgiama į tris pagrindines dimensijas – ekonominį augimą, socialinį progresą ir aplinkos stabilumą. Kadangi strategija rengiama konkrečioje teritorijoje, būtina įvertinti dar vieną svarbų elementą – teritorinį planavimą.

3. STRATEGINIŲ PLANŲ ANALIZĖ

3.1 Telšių regiono plėtros 2006-2013 m. plano struktūros analizė

Telšių regiono plėtros 2006-2013 m. strateginiame plane yra išskirtos penkios sritys. Planas prasideda nuo Telšių apskrities vizijos, ir kiekvieno rajono vizijų pateikimų. Trumpai yra apibūdinama bendra socialinė - ekonominė regiono situacija, kurioje pateikiama labai daug statistikos. Telšių regiono plėtros plane vienas svarbiausių teigiamų **strateginio planavimo bruožų** yra tas, kad šiame procese paprastai dalyvauja daug žmonių, kurie tokiu būdu geriau sužino vieni kitų poziciją, tikslus, požiūrius, juos gali suderinti (Ansoff, 1975; 1979; 1984). Peters ir Watermann (1982) šį rezultatą laiko svarbesniu už patį strateginį planą. Taip pat informaciją ir pasiūlymus teikė kiekvienos savivaldybės įvairių sričių specialistai.

Planas parengtas naudojant SSGG metodą.

Telšių regiono strateginio plano struktūra:

- **Plano apimtis:** 89 puslapiai
- **Rengėjų grupė:** Telšių regiono plėtros planą 2006-2013 m. rengė ir atnaujino Telšių apskrities viršininko administracijos Regioninės plėtros departamento, Socialinių reikalų ir švietimo skyriaus, Apskaitos ir finansų departamento Informatikos skyriaus, Kaimo reikalų ir melioracijos skyriaus, Apskrities gydytojo skyriaus specialistai. Informaciją ir pasiūlymus teikė: Mažeikių rajono savivaldybės administracijos projektų valdymo skyriaus vedėja; Mažeikių rajono savivaldybės administracijos strateginio vystymo skyriaus vyr. specialistė; Plungės rajono savivaldybės administracijos strateginio planavimo ir investicijų skyriaus vedėja; Plungės rajono savivaldybės administracijos strateginio planavimo ir investicijų skyriaus vyr. specialistė; Rietavo savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotojas; Telšių rajono savivaldybės administracijos ekonomikos, strateginio planavimo ir investicijų skyriaus vyr. specialistė; VĮ "Telšių regiono keliai" vyriausiasis inžinierius.
- **Bendra struktūra:** plane yra penki skyriai. Planą sudaro vizijos apibrėžimai, bendra socialinė- ekonominė regiono situacija. Daug dėmesio skiriama aplinkos analizei. Plano gale nėra išvadų.
- **Asmenys, atsakingi už plano stebėseną (plano monitoringą):** nenurodyta.
- **Įvairi tyrimo informacija naudota rengiant planą:** naudojama įvairi statistika, lygina su bendra Lietuvos situacija.
- **Tyrimo metodai:** SSGG analizė, dokumentų analizė.

Telšių regiono strateginis 2006–2013 metų plėtros planas parengtas 7 metams. Pateikta esamos socialinės ekonominės situacijos analizė: verslas, pramonė ir kaimo plėtra, žmoniškieji ištekliai, viešosios paslaugos, infrastruktūra ir aplinkos apsaugos analizė. Visame plane nuosekliai lyginami 2002-2007 metų duomenys, daug duomenų pateikta lentelėmis, taigi planas pagrįstas gana išsamia statistinės informacijos analize. Šiame plane statistiniai duomenys lyginami Lietuvos, apskrities ir kitų rajonų kontekste. Planas sukurtas, remiantis **analitiniu modeliu**: ką organizacija sugeba, o ne tuo, ką ji turėtų ar galėtų nuveikti. Pirmiausia atliekama veiklos situacijos ir turimų išteklių analizė, vėliau - organizacijos stiprių ir silpnų savybių, galimybių bei grėsmių analizė. Strategijos kūrimo procesas yra mąstymo ir apgalvojimo, o ne veiklos rezultatas, o tai vienas iš projektavimo modelio bruožų. Telšių regiono 2006 – 2013 m. strateginiame plane naudojamas vienas iš tyrimo būdų - dokumentų analizė, statistinių duomenų analizė.

3.2 Mažeikių rajono strateginio plėtros 2008-2009 m. plano struktūros analizė

Mažeikių rajono 2008-2013 m. plane yra išskirtos devynios sritys. Šiame plane yra išskirtos devynios sritys. Nemažai dėmesio yra skiriama Mažeikių rajono bendram apibūdinimui, kuriame pabrėžiamas svarbus veiksnys - „Mažeikių nafta“, akcentuojami tarptautiniai ryšiai ir ES vaidmuo regioninėje politikoje.

Mažeikių strateginio plano struktūra:

- **Plano apimtis:** 122 puslapiai
- **Rengėjų grupė:** nenurodyta
- **Bendra struktūra:** plane yra devyni skyriai. Planą sudaro įvadas, Mažeikių rajono bendrasis apibūdinimas, įvaizdis apskrityje ir Lietuvoje. Daug dėmesio skiriama aplinkos analizei. Plano gale pateiktos išvados.
- **Asmenys atsakingi už plano stebėseną (plano monitoringą):** nenurodyta.
- **Įvairi tyrimo informacija naudota rengiant planą:** naudojama įvairi statistika
- **Tyrimo metodai:** SSGG analizė

Mažeikių rajono 2008-2013m. strateginio plėtros plano tęsinio struktūra:

- **Rengėjų grupė:** nenurodyta
- **Planas pateiktas:** lentele
- **Bendra struktūra:** pateikti 3 prioritetai ir kiekvieno prioriteto tikslai, ir yra sudaryta lentelė.
- **Asmenys atsakingi už plano stebėseną (plano monitoringą):** atsakinga institucija ir nurodytas vykdymo laikotarpis.
- **Įvairi tyrimo informacija naudota rengiant planą:** nenurodyta.

- **Tyrimo metodai:** nenurodyta.

Mažeikių strateginis 2008–2013 metų plėtros planas parengtas 6 metams. Planas yra pateiktasis dviejų dalių: strateginis planas ir strateginio plano tęsinys, pateiktas lentele. Pateikta labai plati situacijos analizė: Urbanistinės struktūros, sveikatos apsaugos, socialinės apsaugos ekonominės aplinkos, techninės infrastruktūros, žemės ūkio sektoriaus Visame plane nuosekliai lyginami 1997-2007 metų duomenys, daug duomenų pateikta diagramomis, taigi planas pagrįstas gana išsamia statistinės informacijos analize. Mažeikių rajono statistiniai duomenys lyginami Lietuvos, apskrities ir kitų rajonų kontekste. Procedūrine prasme, galime teigti, kad Mažeikių strateginis planas parengtas **projektavimo modeliu**, apima tokius etapus kaip organizacijos stiprių ir silpnų savybių, galimybių bei pavojų analizę, strategijos kūrimo procesas yra mąstymo ir apgalvojimo, o ne veiklos rezultatas. Šiame plane nemažai remiasi ir **analitiniu modeliu** remiamasi tuo, ką organizacija sugeba, o ne tuo, ką ji turėtų ar galėtų nuveikti: pirmiausiai atliekama veiklos situacijos ir turimų išteklių analizė. Galima padaryti išvadą, kad sudarytas Mažeikių strateginis planas derinant šiuos du modelius ir sukurtas mišrus modelis.

3.3 Mažeikių Pavasario vidurinės 2009-2012m.m. plano struktūros analizė

Mažeikių Pavasario vidurinės mokyklos strateginis planas yra 3 metams. Planas prasideda įvadu, bendru mokyklos aprašu. Planas sudarytas iš 3-jų dalių, ir mokyklos strateginiame plane yra mokyklos veiklos strategija, kur konkrečiai yra atasakingi asmenys už atskiras veiklas. Po įvado yra išorinių veiksnių analizė. Antra dalis - SSGG metodas ir mokyklos vystymosi strategija, kurioje apibrėžta misija, vizija, tikslai (4 priedas). Tikslų yra gana daug ir yra dar konkrečiai išskirti tikslai 2006-2010 m.m. Planas sudarytas trejiems metams. Planas parengtas naudojant SSGG metodą. Planas užbaigiamas dabartinės mokyklos situacija. Plane yra suformuluoti penki prioritetai, kuriems nustatyti vykdymo terminai ir paskirtos atsakingos grupės arba asmenys.

Mažeikių Pavasario vidurinės strateginio plano struktūra:

- **Plano apimtis:** 27 puslapiai
- **Rengėjų grupė:** nenurodyta
- **Bendra struktūra:** plane yra trys skyriai. Plane prasideda įvadu. Gale plano yra pridėta. Gale plano yra lentelė mokyklos veiklos strategija. Nėra išvadų.
- **Asmenys atsakingi už plano stebėseną (plano monitoringą):** nenurodyta.
- **Įvairi tyrimo informacija naudota rengiant planą:** anketinė apklausa, interviu
- **Tyrimo metodai:** SSGG analizė, išorinių ir vidinių veiksnių analizė.

3.4 Mažeikių Gabijos gimnazijos 2008-2010m.m. plano struktūros analizė

Mažeikių Gabijos gimnazijos mokyklos plano pradžioje yra apibrėžta mokyklos vizija ir misija. Planas sudarytas dvejiems metams. Tikslų plane pateikta daug. Planas parengtas naudojant SSGG metodą (6 priedas). Plane labai daug statistinių lentelių ir jų analizė. Planas užbaigiamas dabartinės mokyklos situacija. Plane yra suformuluoti prioritetai, kuriems nustatyta vydyimo terminai.

Gabijos gimnazijos plano struktūra:

- **Plano apimtis:** 19 puslapių
- **Rengėjų grupė:** nenurodyta
- **Bendra struktūra:** plane skyriai nėra išskirti. Plane nėra įvado. Plano gale pateikta mokyklos dabartinė situacija. Nėra išvadų.
- **Asmenys atsakingi už plano stebėseną (plano monitoringą):** nenurodyta.
- **Įvairi tyrimo informacija naudota rengiant planą:** nėra
- **Tyrimo metodai:** anketų analize, interviu metodas, dokumentų analizė, stebėjimas. Gauti duomenys buvo apdorojami Excel programa. Duomenims apibendrinti taikyta lyginamoji duomenų analizė ir SS (stiprybių, silpnybių) analizė, kuri leido įvertinti pasirinktų sričių lygį, nustatyti privalumus ir trūkumus. Išanalizavus rezultatus, buvo suformuluotos išvados ir pasiūlymai veiklai gerinti.

3.5 Strateginiuose planuose pateiktų vizijų analizė

Analizuojant Telšių apskrities strateginiuose plane pateiktą viziją, būtina pastebėti, kad ji yra pakankamai ilga ir galima teigti, kad netgi gremėzdiška (7 priedas). Galima teigti, kad pasirenkamas: **analitinis modelis**, nes remiamasi tuo, ką sugeba, o ne tuo, ką ji turėtų ar galėtų nuveikti.

Mažeikių rajono strateginiame plane **vizija** yra formuluojama vienu sakiniu Mažeikiai – rajonas, kuriame norisi gyventi. Analizuojant Mažeikių strateginį planą yra pabrėžiama, kad žmonės – didžiausias turtas. Ši vizija yra universali, t.y. tinkanti ir kitiems rajonams, nes joje nėra jokio esminio išskirtinumo ir patrauklumo, nes neaišku iš šios vizijos pagrindinis Mažeikių rajono išskirtinumas. Pagal pateiktą vizijos apibrėžimą, negalima **tiksliai priskirti jokiame modeliui**.

Mažeikių Pavasario vidurinės mokyklos vizija:

Pagal šią suformuluotą viziją, galim padaryti išvadą, kad tai *analitinis modelis*. Pavasario vidurinė remiamasi tuo, ką organizacija sugeba, o ne tuo, ką ji turėtų ar galėtų nuveikti: pirmiausiai atliekama veiklos situacijos ir turimų išteklių analizė.

Mažeikių Gabijos gimnazijos vizija:

Gabijos gimnazijos vizija taip pat formuojama naudojantis **analitiniu modeliu**, nes remiamasi atlikta veiklos situacijos analize ir turimais ištekliais.

Analizuodami Valstybinėje švietimo strategijoje pateiktą švietimo viziją, galime teigti, kad ji nėra aiškiai formuluojama, todėl, norint analizuoti mokyklų vizijas, jas lyginti, galime remtis įstatyme numatytais švietimo tikslais:

- Komunikabilios ir sugebančios integruotis į visuomenę asmenybės ugdymas;
- Kūrybingumo bei gebėjimų ugdymas;
- Visuomenės galių stiprinimas;
- Pasaulėžiūros ir tautinės savimonės ugdymas;
- Pilietiškumo ir demokratiškumo ugdymas.

Pavasario vidurinės mokyklos vizija atitinka tik keletą Švietimo strategijos tikslų.

Mažeikių Gabijos vizija atitinka taip pat ne visus Švietimo strategijos tikslus.

3.6 Strateginiuose planuose pateiktų misijų analizė

Analizuojant Telšių apskrities strateginį planą, galima teigti, kad misija yra siekti darnios regiono plėtros, įgyvendinant valstybės politiką, racionaliai panaudoti turimus finansinius ir žmogiškuosius išteklius.

Strateginiai tikslai :

1. Užtikrinti subalansuotą ekonominę ir socialinę plėtrą, įgyvendinant valstybės politiką apskrityje.
2. Užtikrinti kokybišką ir efektyvą švietimo, socialinį, sveikatos priežiūros, kultūros, kūno kultūros ir sporto paslaugų teikimą bei prieinamumą apskrities gyventojams.
3. Įgyvendinti valstybės politiką žemės tvarkymo ir administravimo srityse.

Analizuojant Mažeikių rajono strateginį planą, nustatyta, kad misija konkrečiai nėra apibrėžta. Išnagrinėjus galima padaryti išvadą, kad pagrindinis Mažeikių rajono siekis turėtų būti išsaugoti jaunos, gabius žmones, motyvuoti juos likti gimtajame mieste ir taip prisidėti prie rajono ekonominės ir socialinės gerovės. Būtina pasiruošti panaudoti nacionalines švietimo modernizavimo programas ir ES struktūrinių fondų teikiamas lėšas. Taip pat analizuojant Mažeikių strateginį planą galima padaryti išvadą, kad Mažeikių rajono misija – rengti projektus ir sudaryti sąlygas įgyvendinti pasirinktą strategiją bei koordinuoti gaunamų lėšų panaudojimą.

Analizuojant Pavasario vidurinės mokyklos misiją, nustatyta, kad ji yra susijusi su Švietimo strategijoje pateikta misija.

„Pedagogų veiklos pagrindinis tikslas – tobulėjimo, kūrybiškumo ugdymas. Vykdomas 11-12 klasių mobilus mokymas. Sudaryti sąlygas visiems sugebantiems įgyti šiuolaikinį mokslo ir technologijų lygį atitinkantį vidurinį išsilavinimą, kurti, kaupti ir skleisti mokslo žinias; ugdyti visapusišką asmenybę - dorą, savarankišką, laisvą, mąstančią, atsakingą už savo poelgius, organizuoti mokytojų kvalifikacijos tobulinimą ir perkvalifikavimą; sudaryti sąlygas tęstiniam mokymuisi, ugdyti nuostatą mokytis visą gyvenimą; tenkinti aukščiausius kokybės reikalavimus; ugdyti pilietinę savimonę; puoselėti demokratijos ir atviros visuomenės vertybes.“ Pagal 2003-2012 metų Švietimo strategijos nuostatuose pateiktą misiją Pavasario vidurinės mokyklos misija atinka daugumą nuostatų.

Gabijos gimnazijos misija

Ugdyti dorą, išsilavinusį, kritiškai ir atsakingai mąstantį, gebantį žinias taikyti praktikoje, mokantį prisitaikyti prie besikeičiančios visuomenės ir naujų europinių standartų, atvirą pasaulio vertybėms, bet išlaikantį tautinę, patriotinę savimonę Lietuvos pilietį.

Misija formuluoja veiklos prasmę ir kryptį, todėl lengviau formuluojamos užduotys organizacijos nariams, jie patys lengviau suvokia, ką ir kodėl reikia daryti.

Skirtingai nuo vizijos, Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatose yra aiškiai apibrėžiama Lietuvos švietimo misija. Atsižvelgiant į visuomenei tenkančius dabarties iššūkius ir Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatose apibrėžtus žinių visuomenės, saugios visuomenės ir konkurencingos ekonomikos prioritetus, švietimui tenka ši misija:

1) padėti asmeniui suvokti šiuolaikinį pasaulį, įgyti kultūrinę bei socialinę kompetenciją ir būti savarankišku, veikliu, atsakingu žmogumi, norinčiu ir gebančiu nuolat mokytis bei kurti savo ir bendruomenės gyvenimą;

2) padėti asmeniui įgyti profesinę kvalifikaciją, atitinkančią šiuolaikinį technologijų, kultūros bei asmeninių gebėjimų lygį ir sudaryti sąlygas mokytis visą gyvenimą – nuolat tenkinti pažinimo poreikius, siekti naujų kompetencijų ir kvalifikacijų, reikalingų jo profesinei karjerai ir gyvenimo įprasminimui;

3) užtikrinti darnią, žiniomis grįstą krašto ūkio, aplinkos ir kultūros plėtrą, vidinį ir tarptautinį ūkio konkurencingumą, nacionalinį saugumą ir demokratinės valstybės raidą ir taip stiprinti visuomenės kūrybines galias;

4) laiduoti tautos ir krašto kultūros tęstinumą, nuolatinį kūrimą, tapatybės išsaugojimą, puoselėti šios kultūros atvirumą ir dialogiškumą.⁷

Mažeikių Pavasario vidurinė mokykla savo suformuluotoje misijoje atitinka švietimo strategijoje apibrėžta misiją.

⁷ Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos. - Vilnius Lietuvos respublikos seimas nutarimas Nr. IX-1700 2003

Gabijos gimnazijos misija atitinka pagrindines švietimo strategijoje apibrėžtas misijos nuostatas.

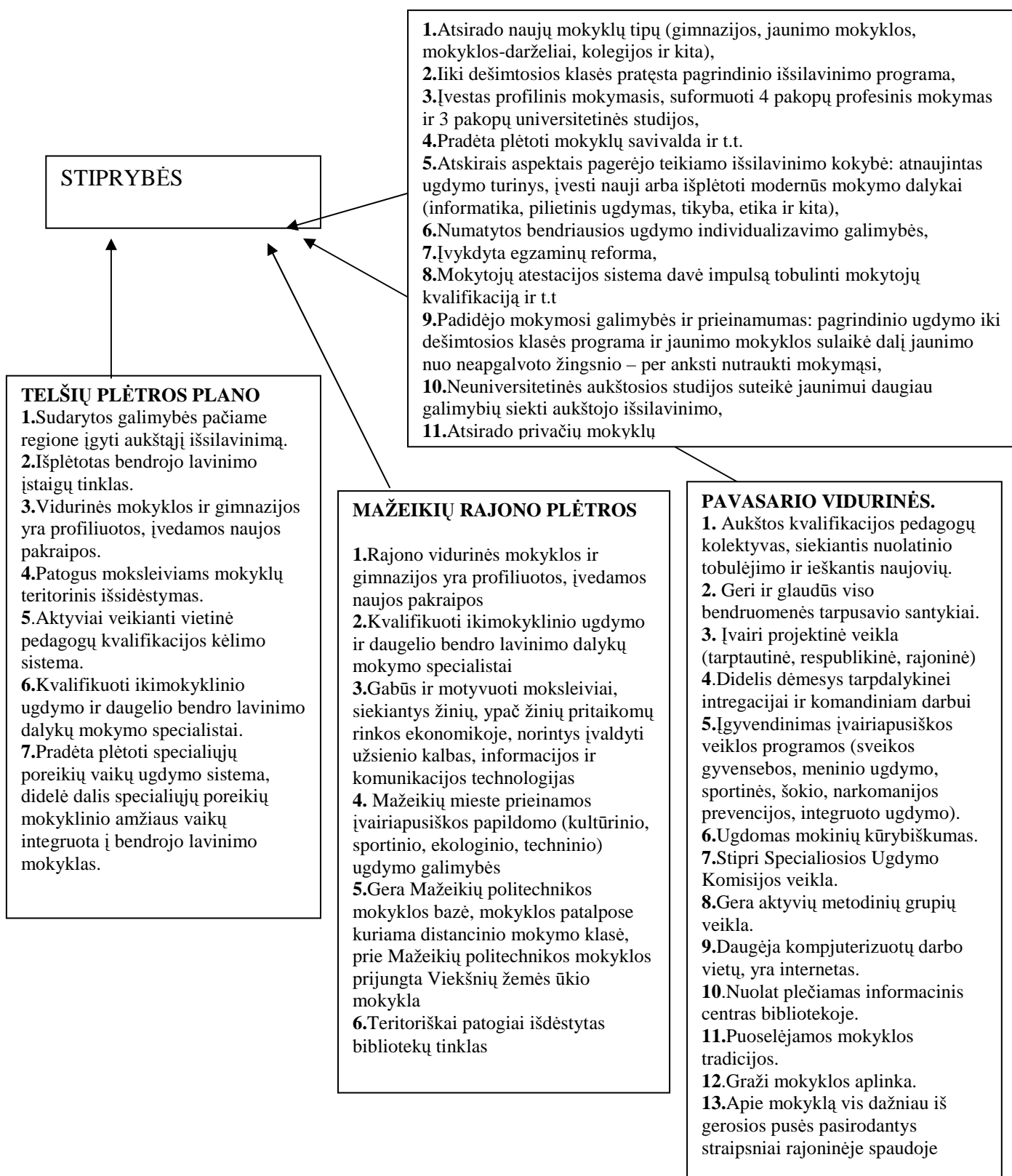
3.7 Žmogiškųjų išteklių sektoriaus SSGG analizė

Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius organizacijos strategijos kūrimo veiksmus, kurie išryškėja kaip išteklių analizės rezultatas. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos kūrimo veiksmus, kurie išryškėja kaip organizacijos išorinės aplinkos analizės rezultatas. (Vasiliauskas, 2002). Ligšiolinė švietimo reforma turėjo konceptualų pagrindą – Lietuvos švietimo koncepciją, kuriai 1992 m. spalio 22 d. pritarė Lietuvos švietimo taryba. Lietuvos švietimo koncepcija apibrėžia iki šiol aktualias bendrąsias švietimo Lietuvoje vertybines nuostatas, principus ir tikslus. Ji buvo puikiai įvertinta Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos ekspertų kaip iškilusias Rytų ir Vidurio Europos švietimo reformos dokumentas. Pagrindinės Lietuvos švietimo koncepcijos principinės nuostatos įtvirtintos ir Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme (Žin., 1991, Nr. 23-593; 2003, Nr. 63-2853), Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatose. Susiklosčiusią švietimo strateginio planavimo tradiciją sustiprino šalyje vykdoma viešojo valdymo pertvarka, pastaruoju metu plėtojama švietimo būklės stebėseną, nacionaliniai ir tarptautiniai lyginamieji tyrimai.

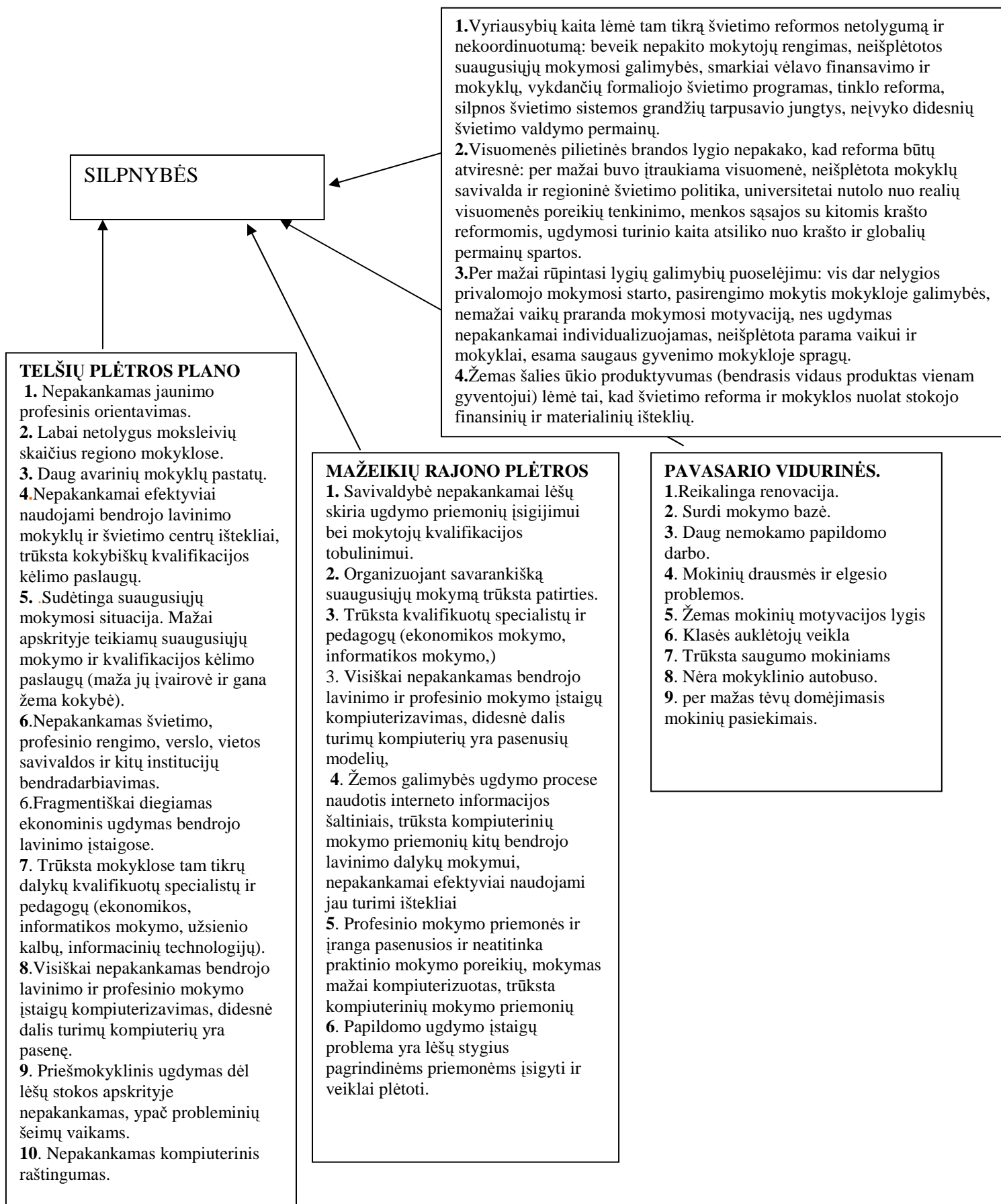
Analizuojant švietimo sistemos stiprybes, pateiktas strateginiuose planuose, (9 paveikslas) Lietuvos švietimo, Telšių apskrities plėtros plane ir Mažeikių plane, matome, kad skiriasi kai kurie aspektai. Mažeikių strateginiame plane visiškai nėra analizuojama specialiųjų poreikių vaikų ugdymo sistema, specialiųjų poreikių mokyklinio amžiaus vaikų integravimas į bendrojo lavinimo mokyklas, nors tai yra viena iš stiprybių Telšių plėtros strateginiame plane. Pavasario vidurinės mokyklos strateginiame plane neatsispindi Mažeikių plėtros plane pateiktos stiprybės, kaip kvalifikuoti ikimokyklinio ugdymo ir daugelio bendro lavinimo dalykų mokymo specialistai. Pavasario vidurinės plane nėra įtraukta ir apie Mažeikių mieste papildomo ugdymo galimybes, nors Pavasario vidurinė mokykla labai daug dėmesio savo strateginiame plane papildomam ugdymui, ypač sportui. Kiekvienais metais mokykla užima prizines vietas, kaip sportiškiausia respublikoje. Mokyklos plane nėra akcentuojama apie žinių pritaikomą praktikoje, gerą užsienio kalbų mokymą.

Atlikus planų analizę, galima teigti, kad planai tarpusavyje nėra darnūs. Stiprybės, pateiktos Švietimo strategijoje, kai kuriuose planuose įvardintos kaip silpnybės. Vadinasi, daugiapakopė strateginio planavimo sistema reikalauja nuoseklaus iškeltų tikslų ir uždavinių parinkimo, kuriant savivaldybių bei atskirų savivaldybių padalinių veiklos planus. Analizuojant stiprybes to teigti negalime.

Lietuvos švietimo strategijos



9 pav. Sudarytas autoriaus išanalizavus strateginius dokumentus



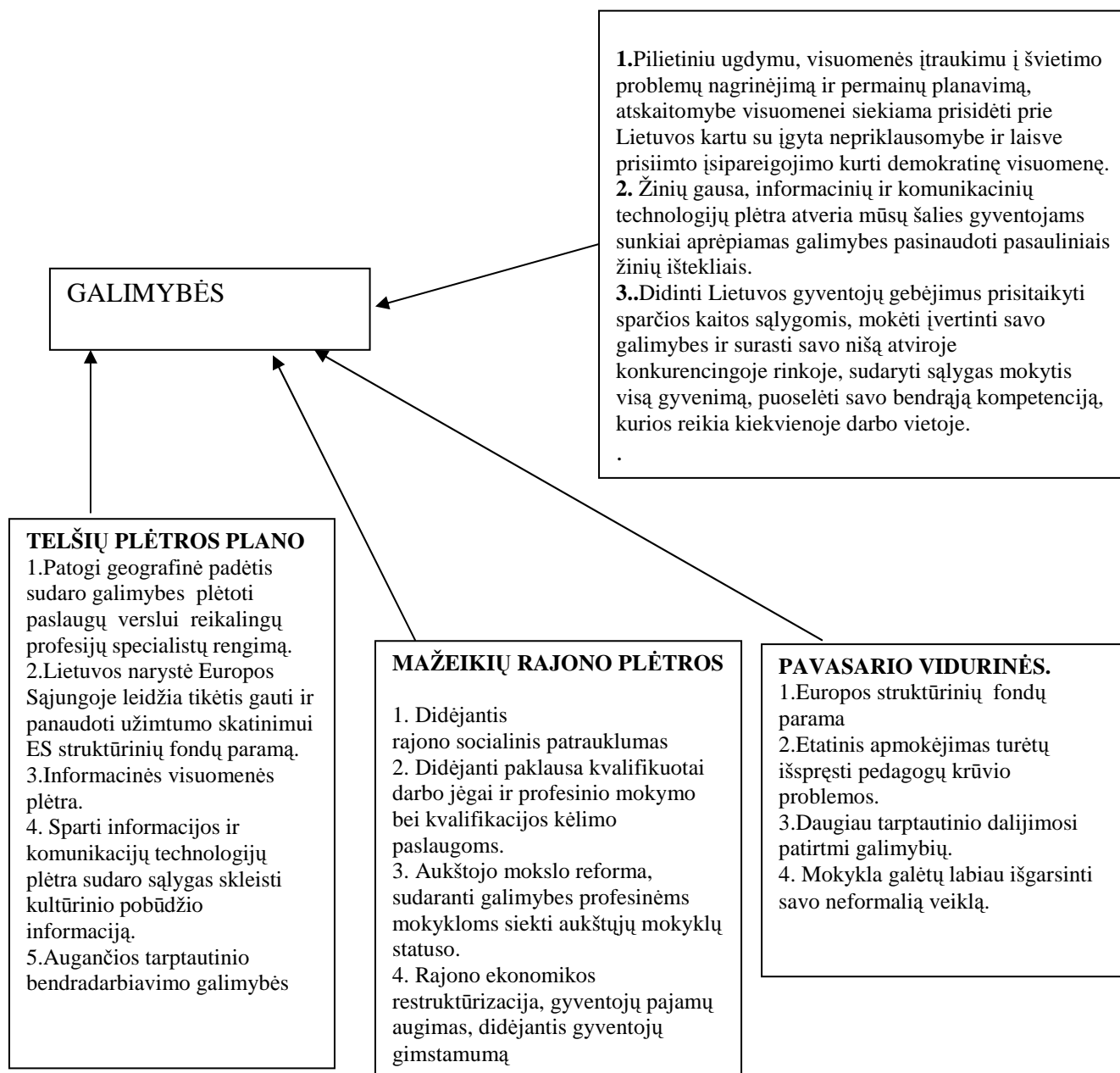
10 pav. Sudarytas autoriaus išanalizavus strateginius dokumentus

Analizuojant silpnybes, (10 paveikslas) galima teigti, kad Lietuvos švietimo strategijoje apibrėžtos silpnybės yra tik bendrai apibrėžtos, jos nėra konkrečios, todėl sunku taikyti atskiriems strateginiams planams pav: „Vyriausybių kaita lėmė tam tikrą švietimo reformos netolygumą ir nekoordinuotumą: beveik nepakito mokytojų rengimas, neišplėtotos suaugusiųjų mokymosi galimybės, smarkiai vėlavo finansavimo ir mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo reforma, silpnos švietimo sistemos grandžių tarpusavio jungtys, neįvyko didesnių švietimo valdymo permainų“. Šiuos formalius apibrėžimus sunku pritaikyti konkrečiai mokyklai.

Lyginant Telšių apskrities ir Mažeikių rajono plėtros planus, dauguma silpnybių sutampa, kalbant apie profesinį rengimą, suaugusiųjų mokymą, nėra pakankamai lėšų ugdymo priemonėms. Silpnybės yra konkrečios lyginant su Švietimo strategijose pateiktas silpnybes. Pavasario vidurinės mokyklos strateginiame plane jos yra visiškai skirtingos lyginant su Telšių regiono ir Mažeikių strateginiais planais. Taigi galima teigti, kad darnos tarp strateginių planų ir atskirų savivaldybių padalinių veiklos planų nėra.

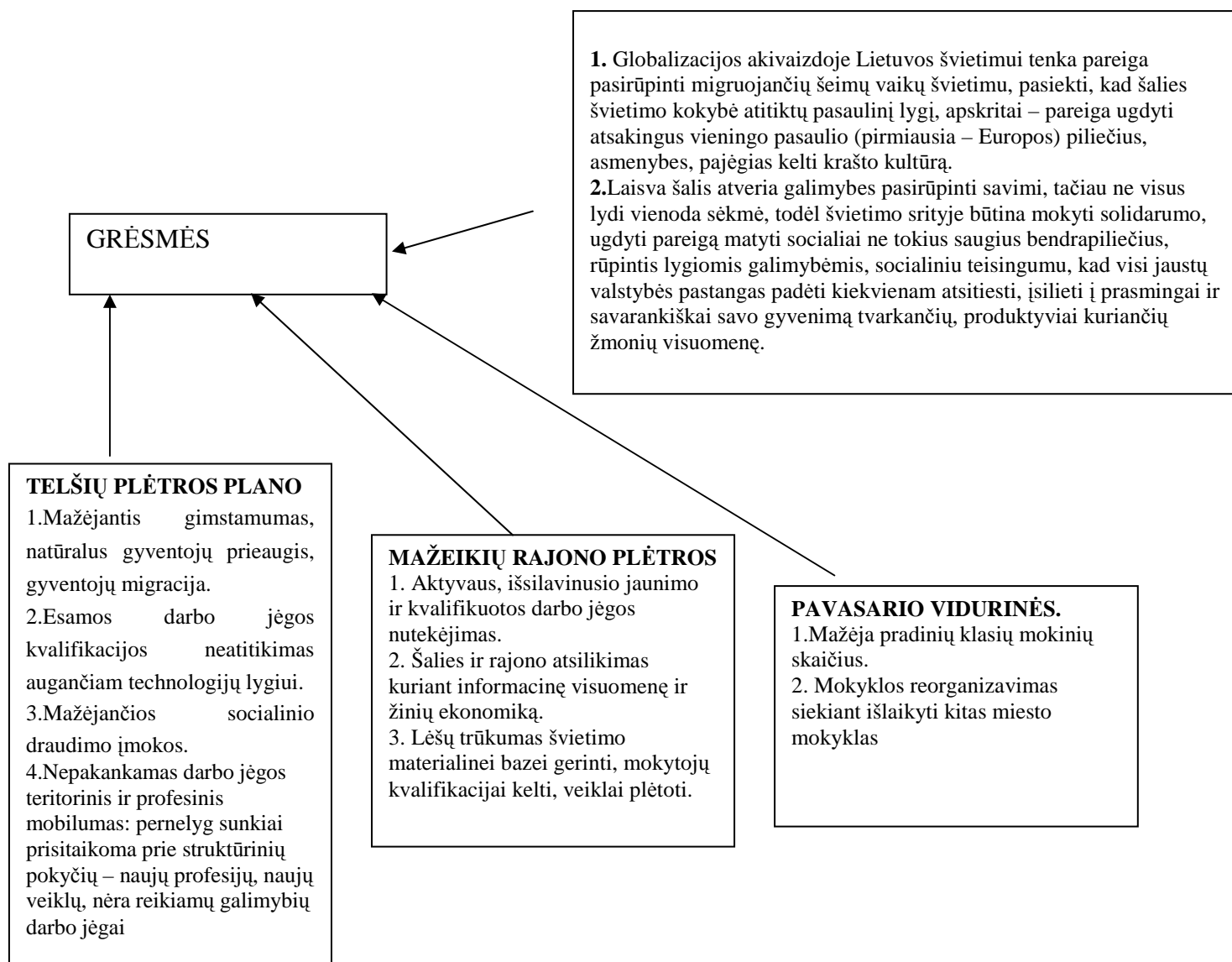
Analizuojant strategijose pateiktas galimybes, (11 paveikslas) taip pat nėra darnumo. Į Pavasario galimybes nėra įtraukta informacijos komunikacijos galimybė. Mažeikių plėtros plane nėra įtraukta galimybė įsisavininti Europos struktūros fondų paramą, nėra paramos neformaliojo ugdymo veiklai. Telšių regiono, Mažeikių ir mokyklos planuose nėra pagrindinės darnaus vystymosi strategijos nuostatos- sudaryti sąlygas mokytis visą gyvenimą.

Lietuvos švietimo strategijos



11 pav. Sudarytas autoriaus išanalizavus strateginius dokumentus

Analizuojant grėsmes, (12 paveikslas) galima teigti, kad didžiausia grėsmė yra emigracija ir „protų“ nutekėjimas. Mažeikių rajono plane ir Švietimo strategijose nėra atkreiptas dėmesys į mažėjantį gimstamumą. Ši grėsmė įvardinta Telšių apskrities strateginiame plane, taip ir Pavasario vidurinės mokyklos strateginiame plane. Taip nėra atkreiptas į globalizacijos grėsmes, dėl krašto kultūros išsaugojimo. Tad galima teigti, kad planai nėra susiję, nes tai neatsispindi Mažeikių rajono strateginiame, nors Mažeikiai priklauso Telšių apskričiai. Vadinasi, trūksta darnumo tarp planų.



12 pav. Sudarytas autoriaus išanalizavus strateginius dokumentus

3.8 Strateginių planų: prioritetų, tikslų, uždavinių analizė

Savivaldos institucijos misijai įgyvendinti nustatomi institucijos strateginiai tikslai. Rekomenduojama formuluoti iki **5 strateginių tikslų**. Suformulavusi strateginius tikslus, institucija nustato jų įgyvendinimo vertinimo kriterijus. Strateginiams savivaldos institucijos tikslams keliami šie reikalavimai: strateginiai savivaldos institucijos tikslai *turi skatinti instituciją vykdyti savo misiją*; strateginiai savivaldos institucijos tikslai *turi būti suprantami, t.y. suformuluoti paprastai ir aiškiai*; strateginiai savivaldos institucijos tikslai *turi būti realūs, nustatyti atsižvelgiant išorės ir vidaus veiksnių analizės rezultatus*; strateginiai savivaldos institucijos tikslai *turi būti tęstiniai bei suderinami, t.y. skirtingo laikotarpio bei bendri institucijos ir jos atskirų padalinių tikslai turi būti glaudžiai susiję ir suderinami*. Strateginiai savivaldos institucijos tikslai *turi*

būti susiję su įsipareigojimu ir motyvavimu, t.y. turi sąlygoti įsipareigojimus bei motyvuoti atsakingus asmenis veikti.

Mažeikių strateginiame plane numatytos programos tikslams įgyvendinti suformuluojami uždaviniai, kurie suteikia galimybę nustatyti, kokie savivaldybės padaliniai yra atsakingi už programos įgyvendinimą kiekvienais metais. Kiekvienas programos uždavinys turi nurodyti bent vieną išmatuojamą, palyginamą su objektyviais rodikliais rezultatą, kurį galima pasiekti per biudžetinius metus su turimais ištekliais. Kiekvienam uždaviniui įgyvendinti yra numatomos priemonės, kurios išdėstomos prioriteto tvarka. Numatytos priemonės turi būti suprantamos, teisėtos bei praktiškai įgyvendinamos su turimais arba planuojamais ištekliais. Siektina, kad programoje numatytos priemonės būtų efektyviausias ir racionaliausias būdas norimiems rezultatams pasiekti.

Pateikti prioritetai (8 priedas) nurodo pagrindines vystymosi kryptis. Ne viename prioritete kalbama apie darnumą apskritai, pvz.: „*Modernizuoti ir renovuoti švietimo ir sveikatos priežiūros įstaigas*“, „*Stiprinti žemės ūkį bei skatinti kaimo plėtrą*“ ir dauguma kitų.

Dauguma prioritetų yra pakankamai universalūs, t.y. tinkantys visiems, pvz.: „*Išsilavinusi, aktyvi, sveika ir socialiai saugi bendruomenė*“; „*Konkurencingas ir modernus verslas, pramonė bei žemės ūkis*“ ir pan. Plane yra įvardinta konkurencijos ir kooperacijos galimybė, bet pasigendama **išskirtinumo**.

Galima teigti, kad Mažeikių plėtros strateginiame plane dominuoja vietinio augimo ir laikinumo principas.

Analizuojant Mažeikių plėtros planą galima teigti, kad pateikta nuo dviejų iki septynių tikslų vienam prioritetui. Kai kurie strateginiai tikslai tinka visai Lietuvai, pvz., „*Sukurti ekonominę aplinką, palankią verslui ir investicijoms*“ ir pan.

Analizuojant uždavinius, reikėtų pastebėti, kad strateginiame plėtros plane pateikta pakankamai daug uždavinių (8 priedas).

Kai kurie uždaviniai tinka visai Lietuvai. Šiame plane labai daug dėmesio skiriama skatinimui ir modernizavimui. Iškelti prioritetai bei tikslai iš esmės atitinka nacionalinius ir Lisabonos strategijos raidos prioritetus. Planas yra daugiau „infrastruktūrinio“ pobūdžio. Nėra pakankamai įvertintas socialinės-ekonominės sanglaudos prioritetas. Nėra iškirtas Mažeikių rajono teritorinis išskirtinumas. Strateginiuose dokumentuose iškelti uždaviniai bei numatytos priemonės stokoja planuose iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo galimybių pagrįstos analizės, ypač turimų finansinių pajėgumų aspektu. Dėl šios priežasties strateginio planavimo dokumentai dar jų rengimo etape gali tapti tik deklaratyvių tikslų, kurių įgyvendinimas yra siektinas, tačiau dėl resursų (visų pirma, finansinių) stokos yra neįmanomas, rinkiniu. Mažeikių rajono strateginis planas nepakankamai susietas su Mažeikių savivaldybės biudžetu, o tai

sąlygoja, jog tolimesnė strateginių planavimo dokumentų įgyvendinimo kontrolė yra taip pat atskiriama nuo biudžeto įsisavinimo kontrolės.

Mažeikių strateginiame plane pateikta daug uždavinių, tačiau mažai atsispindi Švietimo strategijų nuostatuose išskirti uždaviniai. Ne visi prioritetai atitinka Švietimo strategijos nuostatuose išskeltus prioritetus. Daugiausiai dėmesio skiriama komunikacijai bei kompiuterizacijai.

Analizuojant **Telšių regiono plėtros planą**, matome, kad nėra aiškiai išskirti prioritetai, tikslai ir uždaviniai. Šiame plane labai plačiai analizuojama esama padėtis, o tik po to bendrais bruožais pateikiamos rekomendacijos, pav.: *Siekiant skatinti verslumą regionuose, ypač kaimo vietovėse, siūloma įgyvendinti tokias priemones: analizuoti ir skleisti Europos Sąjungos valstybių patirtį, kaip perduoti verslą; teikti subsidijuojamas mokymo ir konsultavimo paslaugas smulkaus ir vidutinio verslo subjektams Lietuvos regionuose; gerinti verslo informacijos centrų ir verslo inkubatorių veiklą; ugdyti jaunimo verslumą; skatinti moterų verslumą; skatinti socialinių įmonių plėtrą; didinti mažų ir vidutinių įmonių galimybę aktyviau dalyvauti viešuosiuose pirkimuose.* Šios rekomendacijos tiktų visoms Lietuvos apskritims. Nėra iškirta nei prioritetų, nei priemonių joms įgyvendinti.

Pavasario vidurinės strateginiame plane yra tiksliai suformuluoti tikslai ir uždaviniai (9 priedas). Plano pabaigoje apibrėžti prioritetai kiekvienam tikslui realizuoti. Yra išskirtos atskiros veiklos, pav., edukacinė veikla ir jos prioritetas: *Mokomės mokyti – mokome mokytis.* Plane dauguma tikslų suformuluoti bendrais bruožais, prioritetai pateikiami bendrais šūkais. Apibendrinant visą planą, galima teigti, kad plane atsispindi pagrindiniai Švietimo strategijos nuostatuose pateikti uždaviniai. Kai kurie Pavasario vidurinės mokyklos prioritetai skiriasi nuo Švietimo strategijoje pateiktų prioritetų.

Mažeikių Gabijos gimnazijos plane yra daug iškelta tikslų, kurie turi padėti mokyklai pasiekti gerų rezultatų. Tikslams realizuoti yra formuojami prioritetai ir uždaviniai. Dauguma jų yra suformuoti bendrais bruožais ir gali tiktų visoms mokykloms, trūksta išskirtinumo. Ne visi prioritetai ir tikslai atitinka švietimo nuostatuose pateiktus pagrindinius tikslus ir uždavinius.

3.9 Strateginių planų analizė darnaus vystymosi kontekste

Nacionalinė darnaus vystymosi strategija pagrįsta tokiais principais: vadovavimo, atsakomybės, ekologinio efektyvumo, mokslo ir žinių bei technologinės pažangos, atsargumo, dalyvavimo (partnerystės) bei kitais. Išnagrinėjus strateginių planų struktūrą, žvelgiant per darnaus vystymosi prizmę, galima teigti, kad planuose nėra atsakomybės principo bei partnerystės principo. Iš strateginių planų analizės pastebėta, kad strateginiuose planuose išskirti

uždaviniai bei priemonės stokoja planų įgyvendinimo galimybių. Iš planų vizijų, misijų, tikslų ir prioritetų analizių, galima pastebėti, kad nėra tokio darnaus vystymosi principo kaip *bendruomeniškumas*. Norint užtikrinti socialiai stabilią plėtrą šiuolaikinėje visuomenėje, būtina skatinti kuo platesnį visų žmonių dalyvavimą priimant sprendimus.

Palyginus SSGG pateiktas analizes strateginiuose planuose, galima teigti, kad *subordinacijos* principas nėra vykdomas, nes instituciniai sprendimai nėra priimami galimai žemiausiame lygmenyje. Išanalizavus tikslus, prioritetus bei uždavinius pastebėta, kad visiškos darnos tarp strateginių planų ir atskirų savivaldybių padalinių veiklos planų nėra.

Ne visi mokyklų uždaviniai ir tikslai atitinka Švietimo nuostatuose pateiktus pagrindinius tikslus ir uždavinius. Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje vienas iš nuostatų yra *mokytis visą gyvenimą*. Ši nuostata neatsispindi strateginiuose planuose.

Holistinio mąstymo principas, kuris, sprendžiant sudėtingą subalansuotos plėtros problemą, atsižvelgia į kiekvieną veiksnį, sąlygojantį problemą, taip pat neatsispindi strateginiame planavime. Dauguma problemų yra apibrėžtos bendrais bruožais, nėra išskirtinumo.

Strateginiuose planuose dažniausi tokie darnaus vystymosi principai - žmonių gyvenimo kokybės gerinimas, modernizavimas. Planai yra daugiau „infrastruktūrinio“ pobūdžio. Nėra pakankamai įvertintas socialinės-ekonominės sanglaudos prioritetas. Strateginiuose dokumentuose iškelti uždaviniai bei numatytos priemonės stokoja planuose iškeltų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo galimybių analizės, ypač turimų finansinių pajėgumų aspektu. Todėl strateginio planavimo dokumentai tampa deklaratyviais tikslais, neįgyvendintais dėl finansinių galimybių stokos.

4. MAŽEIKIŲ MOKYKLŲ PEDAGOGŲ NUOSTATOS APIE MOKYKLOS VEIKLOS STRATEGIJAS IR PLANAVIMĄ

4.1 Mokyklų veiklos strategijų tyrimo metodai ir eiga

Šio tyrimo tikslas - išanalizuoti Telšių regiono plėtros plano, Mažeikių rajono strateginio plėtros plano, Mažeikių rajono mokyklų veiklos strateginių planų analizę, nustatyti jų tarpusavio sąsajas. Atliekant tyrimą naudoti kokybiniai ir kiekybiniai metodai. Dokumentų analizės metodas - tai pirminių duomenų rinkimas, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informaciniai šaltiniai (Tidikis R., 2003). Dokumentai gali būti oficialūs ir asmeniniai. Patikimesni yra oficialūs dokumentai, jie yra sukuriami įvairiose administravimo institucijose administraciniams tikslams. Naudojant dokumentų analizės metodą, būtina suformuoti atrankos mastą ir atrinkti informacijos šaltinius (Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnienė V.). Šiame darbe analizuojami šie dokumentai: Telšių regiono plėtros 2006-2013 m. planas, Mažeikių rajono strateginis plėtros 2008-2009 m. planas, Mažeikių Pavasario vidurinės mokyklos strateginis planas, Mažeikių Gabijos gimnazijos strateginis planas.

Šiame tyrime naudojamas apklausos metodas, siekiant išsiaiškinti planavimo svarbą, trūkumus, planavimo kontrolę ir kt.

Apklausa - tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondantai iš esmės atsakinėja į pateiktus klausimus. Šiame tyrime anketa buvo platinama tiesiogiai darbuotojams.

Anketinis metodas leidžia gauti konkrečius duomenis. Vienu metu galima apklausti didelį kiekį žmonių. Anketos gali būti įvairios: oficialios ir anoniminės. Šiame magistrinio darbo tyrime pildytos anoniminės anketos. Pagal atsakymo formą anketos gali būti atviros, pusiau atviros ir uždaros. Buvo pasirinkti uždaro tipo klausimai.

Ekspertiniai tyrimai. Daugelio socialinių ir ugdymo problemų neįmanoma užfiksuoti objektyviai, nes pati veika yra subjektyvi. Todėl daugelis mokslininkų atlieka ekspertinius tyrimus. Šiuo atveju temos pagrindime nusakoma, kodėl ekspertinis tyrimas yra racionaliausias problemos sprendimo būdas, numatomas ekspertinės analizės objektų modelis, vertinimui skiriami objekto komponentai, vertinimo procedūros, ekspertinio vertinimo rezultatų apibendrinimas. Vadinasi, ekspertinio tyrimo tikslas – įvertinti socialinės politikos, žmonių veiklos programas, jos produktus ir pačių veikėjų kokybę, jų tobulinimo, tobulėjimo galimybes. Siekiamas rezultatas – atskleisti objektų stipriąsias ir silpnąsias puses, parengti rekomendacijas, kaip pašalinti nepriimtinas jų savybes. Šiame tyrime naudojamas ekspertinis interviu su planavimo specialistais. Buvo apklausti penki ekspertai.

Taigi siekiant kokybiškų rezultatų ir objektyvių duomenų, buvo pasirinkti šie tyrimo metodai: dokumentų analizė, anketinė apklausa ir ekspertinis interviu.

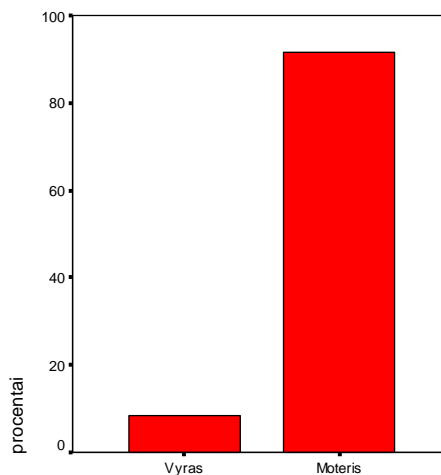
Tyrimo imties aprašymas . Šio tyrimo anketa susideda iš demografinio ir diagnostinio bloką. Iš demografinio bloko sužinome apie respondentų lytį, darbo stažą, kvalifikaciją, išsilavinimą. Diagnostinis klausimyno blokas skirtas išsiaiškinti respondentų nuomonę apie strategijos planavimo vertinimą. Diagnostinio bloko teiginių vertinimo skalė:

Visiškai nesutinku (niekada nebūna)	Nesutinku (retai pasitaiko)	Sutinku (dažnai pasitaiko)	Visiškai sutinku (visuomet taip yra)
----------------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------------

Diagnostinį klausimyno bloką sudaro dvi dalys: pirmoji dalis skirta išsiaiškinti mokyklos veiklos strategijas, planavimą, planavimo svarbą, antrasis blokas - išsiaiškinti kvalifikacijos kėlimo galimybes bei planavimo kursų svarbą.

Tyrimo imties charakteristika. Vienas svarbiausių imties sudarymo reikalavimų yra reprezentatyvumas, nes būtent ši charakteristika lemia, ar ištyrus imtį galima padaryti patikimas išvadas. Tačiau didelės imtys naudojamos retai, kadangi panašaus patikimumo informaciją galima gauti ir iš vidutinio didumo imčių, nes reprezentatyvumas priklauso ne tik nuo imties didumo, bet ir nuo jos sudarymo metodo (Čekanavičius V., Murauskas G., 2002)

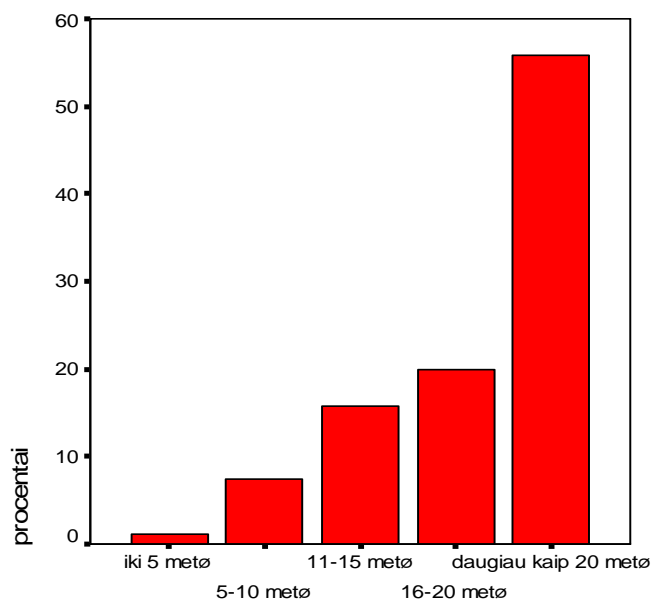
Šio tyrimo tikslas - išanalizuoti mokyklos veiklos strategijas, planavimo metodus, svarbą. Todėl tyrimo respondentai buvo Pavasario vidurinės mokyklos ir Gabijos gimnazijos mokytojai. Pavasario vidurinėje mokykloje dirba daugiausiai mokytojų rajone, o Gabijos gimnazija pasižymi labai gerais moksleivių pasiekimais respublikoje. Tyrime dalyvavo 95 respondentai. Iš viso buvo išdalintos 120 anketų. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikta 13 paveiksle.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.

Iš ...diagramos matome, kad daugiausiai mokykloje dirba moterys apie 90 procentų ir tik apie 10 procentų vyrų.

Labai svarbus apklausoje dalyvavusių respondentų stažas, nes kuo didesnis stažas, tuo didesnė patirtis. Iš 14 pav. pateiktos diagramos matome, kad dauguma apklaustųjų turi didesnę nei 20 metų darbo stažą. Labai mažai jaunų specialistų.



14 pav. Respondentų darbo stažas

Išsami respondentų charakteristika pateikta 6 lentelėje. Analizuojant šią lentelę galima padaryti išvadą, kad daugiausiai respondentų turi didesnę negu 15 metų darbo stažą ir yra įgiję mokytojo metodininko kvalifikaciją.

4 lentelė

Darbo vieta	Kvalifikacija	Išsilavinimas	Pedagoginis darbo stažas				
			Iki 5 metų	5-10 metų	11-15 metų	16-20 metų	Daugiau kaip 20 metų
Vidurinė mokykla	Mokytojas	Aukštasis pedagoginis	1	2		1	
	Vyr. mokytojas	Aukštasis pedagoginis		3	2	1	5
		Aukštasis nepedagoginis			2		
	Metodininkas	Aukštasis pedagoginis			3	13	12
		Aukštasis nepedagoginis					3
Gimnazija	Vyr. mokytojas	Aukštasis pedagoginis		2	8		6
		Aukštasis nepedagoginis		1			

	Metodininkas	Aukštasis pedagoginis				2	25
		Aukštasis nepedagoginis				2	1
	Ekspertas	Aukštasis pedagoginis					1

4 lentelė. Sudaryta autoriaus: respondentų charakteristika.

Buvo atliktas ekspertinis interviu. Apklausti 5 strateginio planavimo srities specialistai. Ekspertai konkrečiai atsakė į pateiktus klausimus. Ekspertinio interviu metu paaiškėjo pagrindinės planavimo, planų vykdymo, planų kontrolės ir kitos problemos.

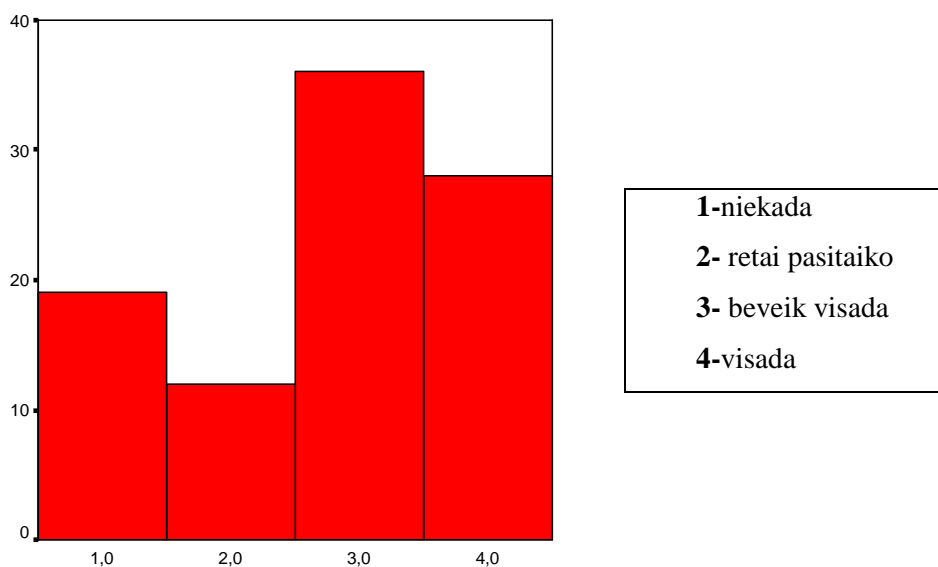
Tyrimo procedūrų organizavimas ir tyrimas. Siekiant išsiaiškinti mokyklų veiklos strategijas, planavimą, planų vykdymą ir kontrolę, buvo platinama anketa Pavasario vidurinės mokyklos ir Gabijos gimnazijos mokytojams. Visos anketos buvo anoniminės ir pateiktos tiesiogiai respondentams. Iš viso buvo išplatinta 120 anketų, į jų klausimus atsakė 95 respondentai.

Atlikus apklausą, pirminiai duomenys apdorojami SSPP programa. Duomenims aprašyti naudotas aprašomosios statistikos metodas. Aprašomoji statistika padeda apibendrinti ir suprantamai aprašyti didelius duomenų kiekius.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi etinių reikalavimų. Literatūroje išskiriamos keturios pagrindinės etiškumo problemos: privatumas, anonimiškumas, konfidencialumas ir apgaulė. Anketoje buvo nurodytas tyrimo tikslas, tiriamieji, tyrimo metu gautų rezultatų panaudojimas. Atliktas ekspertinis interviu. Dalyvavo 5 ekspertai: Telšių apskrities sekretorius Vaclovas Vaičekauskas, Regioninės plėtros vyr. specialistė Laima Simanauskienė, Mažeikių rajono strateginio vystymo skyriaus vedėja Sandra Ramanauskienė, Mažeikių rajono strateginio vystymo vyr. specialistė Sigutė Jucytė, Mažeikių Pavasario vidurinės mokyklos pavaduotoja ugdymui Rita Bubelienė. Ekspertų atsakymai padeda atsakyti į klausimus, į kuriuos negalima atsakyti, remiantis anketomis.

4.2 Mokyklų veiklos planavimo tyrimo rezultatai

Mokykla, kaip ir bet kokia organizacija, turi planuoti savo veiklą. Daugumai atrodo, kad planavimas - tai administracijos darbas. Į klausimą, kas planuoja mokyklos veiklos strategiją, 38 procentai respondentų atsakė, kad beveik visada tai atlieka administracija, o 28 procentai - visada. Iš atsakymų matome, kad daugiau negu pusė apklausoje dalyvavusių mano, kad strategiją formuoja mokyklos administracija, vadinasi dauguma kolektyvo narių nesijaučia atsakingi už mokyklos strateginio plano kūrimą.



15 pav. Mokyklos veiklos strategija planuoja administracija.

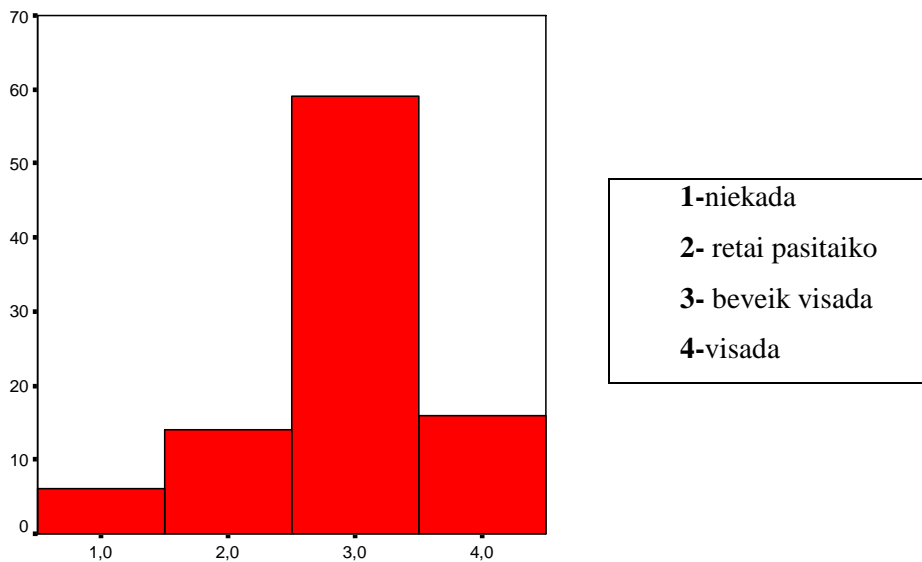
Analizuojant, kaip į šį klausimą atsakė vidurinė mokykla ir gimnazija, galima teigti, kad abiejų tipo mokyklose planavimas yra priskiriamas administracijai. Labai maža dalis respondentų atsakė neigiamai, vidurinėje mokykloje ir gimnazijoje šie duomenys yra beveik lygūs.

5 lentelė

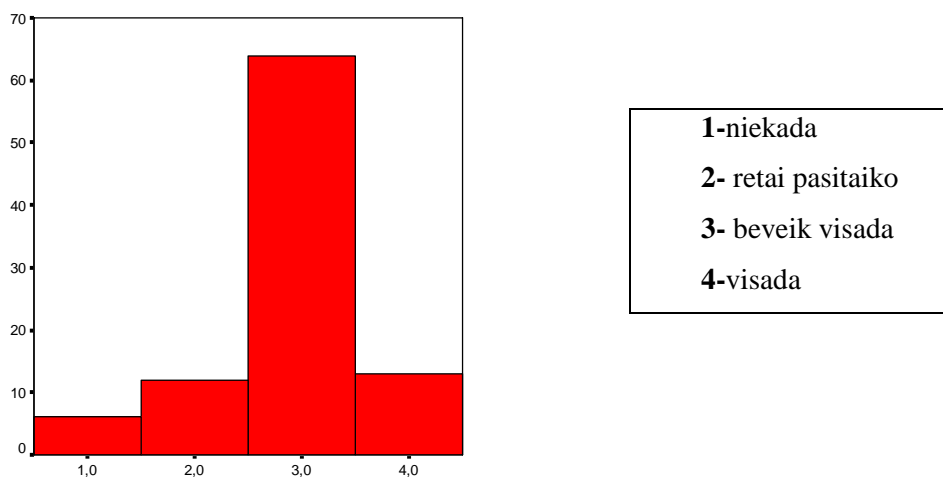
	Mokyklos veiklos strategiją planuoja administracija			
	Niekada	Retai pasitaiko	Beveik visada	Visada
Vidurinė mokykla	9,5%	7,4%	17,9%	15,8%
Gimnazija	10,5%	5,3%	20%	13,7%

5 lentelė. Mokyklos veiklą planuoja administracija

Kiekvienoje organizacijoje yra svarbu, kad veiklos ir strategijos planavime dalyvautų kiekvienas organizacijos narys, bet pagal anketinę apklausą galima daryti išvadą, kad taip nėra.



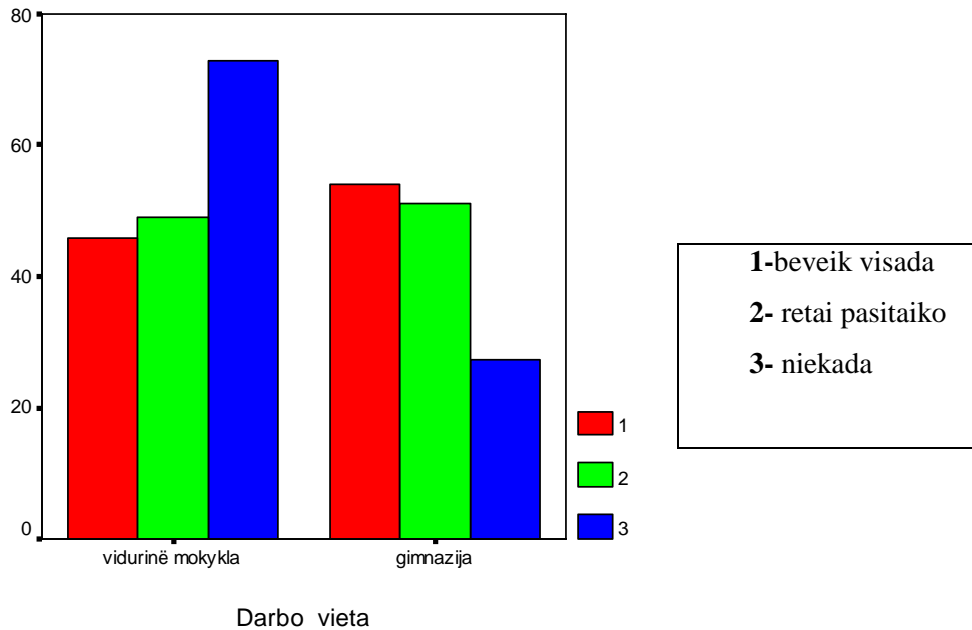
16 pav. Į mokyklos veiklos planavimą įtraukiami mokytojai.



17 pav. Į mokyklos strateginį planavimą įtraukiami mokytojai.

Nėra visi mokytojai įtraukiami į veiklos ir į mokyklos strateginį planavimą. Planų vykdymo rezultatai priklauso nuo visų pedagogų dalyvavimo ne tik vykdydame, bet ir planavime. Kuo daugiau mokytojų dalyvaus planavimo procese tuo plane bus daugiau bendruomenei priimtinių planuose iškeltų uždavinių, tikslų.

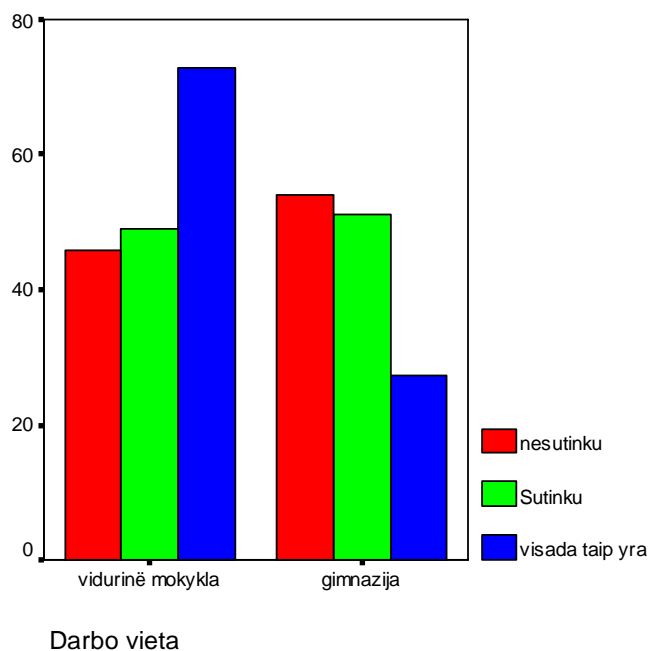
Analizuojant strateginių planų rengimą, respondentams buvo pateikti klausimai, ar jų nuomonė svarbi rengiant strateginius planus.



18 pav. Aš galiu laisvai kalbėti apie mokyklos strateginius, veiklos planus.

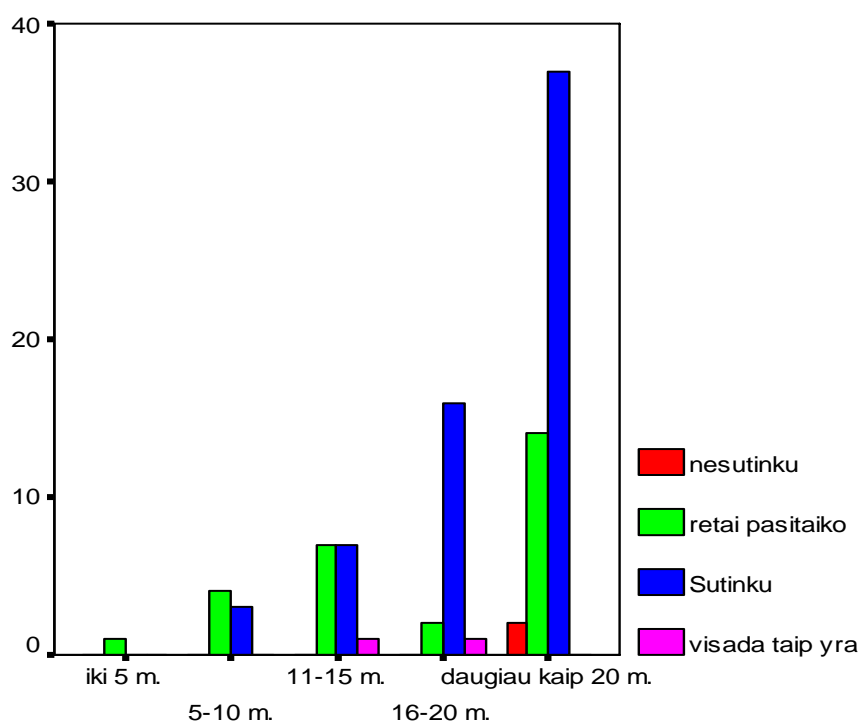
Iš 18 pav. diagramos, matome, kad labai retai pasitaiko, kad kuriant mokyklos strateginį planą būtų remiamasi daugumos pedagogų nuomone. Iš šių atsakymų galima teigti, kad planai yra daugiau administracijos numatyti tikslai, uždaviniai bei prioritetai.

Dauguma mokytojų retai yra drąsinami imtis iniciatyvos kurti įvairius projektus, matome iš anketos atsakymų (pav.19). Lyginant Pavasario vidurinės mokyklos su Gabijos gimnazijos mokytojų atsakymais, matome, kad daugiau skatinami prisidėti prie projektų yra skatinami vidurinės mokyklos pedagogai.



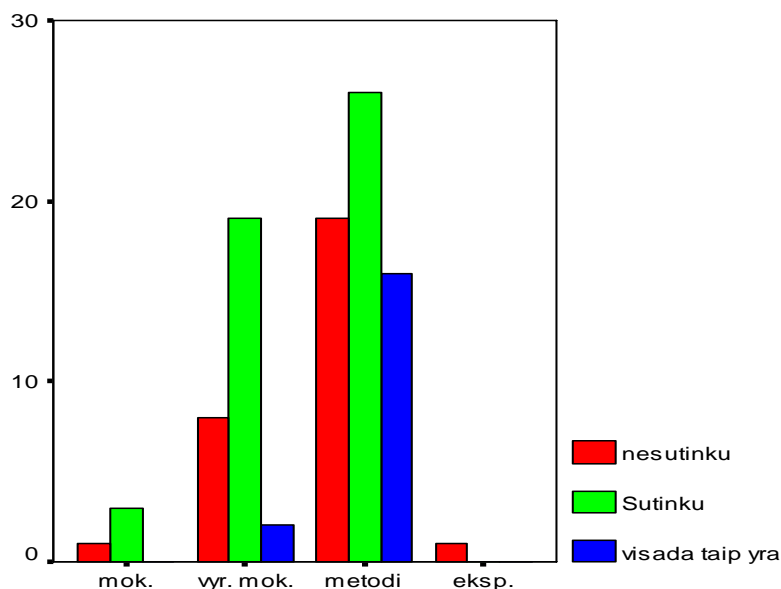
19 pav. Mokytojai skatinami imtis iniciatyvos kurti projektus.

Dauguma mokytojų žino ir galėtų prisidėti prie veiklos planavimo, diagrama (20 pav.), tad galima daryti išvadą, kad nėra sudarytos sąlygos padėti rengti ir analizuoti planus. Daugiausiai apie šią problemą, akcentavo mokytojai turintys didelį darbo stažą.



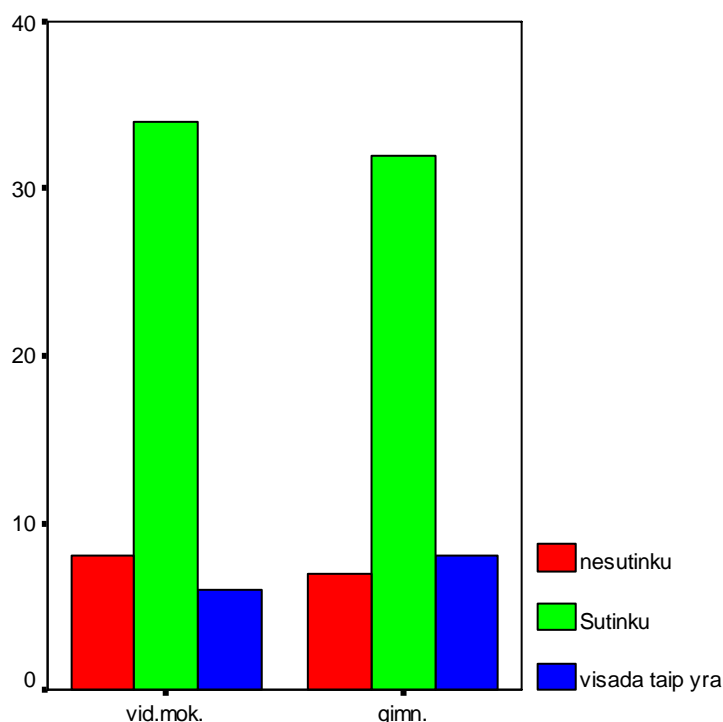
20 pav. Apie veiklos planavimo galimybes.

Kiekvienos organizacijos narys turi žinoti ir suprasti organizacijos strategiją ir veiklos strategijos planus. Anketinės apklausos metu išaiškėjo, kad didesnė dalis pedagogų, kad mokyklos planas yra aiškus ir suprantamas, bet tik apie 18 procentų mano, kad jis visiškai aiškus.



21 pav. mokyklos planas yra aiškus ir suprantamas.

Dauguma mokytojų mano, kad planai atspindi Švietimo strategijoje apibrėžtus prioritetus. Mokyklos planai ir turi vadovautis Švietimo strategijoje apibrėžtais prioritetais, tikslais ir uždaviniais.



22 pav. Mokyklos strateginiai planai atspindi bendrai Švietimo strategijoje apibrėžtus prioritetus.

Planavimas yra būtinas, sutinka 56 iš 95 respondentų (lentelė 6). Iš jų 23 teigia, kad planavimas nėra būtinas, o iš jų net 17 pedagogų, turinčių mokytojo metodininko kvalifikacinę kategoriją.

6 lentelė

Kvalifikacinė kategorija	Mokytojų darbo planavimas yra būtinas			
	Niekada	Retai pasitaiko	Beveik visada	Visada
Mokytojas			4	
Vyr. mokytojas	4	6	14	5
Metodininkas	7	17	37	
Ekspertas			1	
Iš viso:	11	23	56	5

11 lentelė. Darbo planavimo būtinumas.

Planuodami pedagogai savo veiklą būtinai turi vadovautis valstybiniais dokumentais: ugdymo planais, Švietimo strategijoje apibrėžtais tikslais ir uždaviniais. Iš anketos rezultatų, matome, kad jų dauguma jais ir vadovaujasi (7 lentelė). Planuodami savo veiklą tik 8 respondantai veiklą planuoja nesiremiami valstybiniais dokumentais.

7 lentelė

Mokykla	Kvalifikacinė kategorija	Planuodamas savo veiklą remiuosi valstybiniais dokumentais		
		Retai pasitaiko	Beveik visada	Visada
Vidurinė mokykla	Mokytojas		4	
	Vyr. mokytojas	2	8	3
	Metodininkas	3	20	8
Gimnazija	Vyr. mokytojas		10	6
	Metodininkas	3	13	14
	Ekspertas		1	
Iš viso:		8	56	31

12 lentelė. Planavimas remiantis valstybiniais dokumentais.

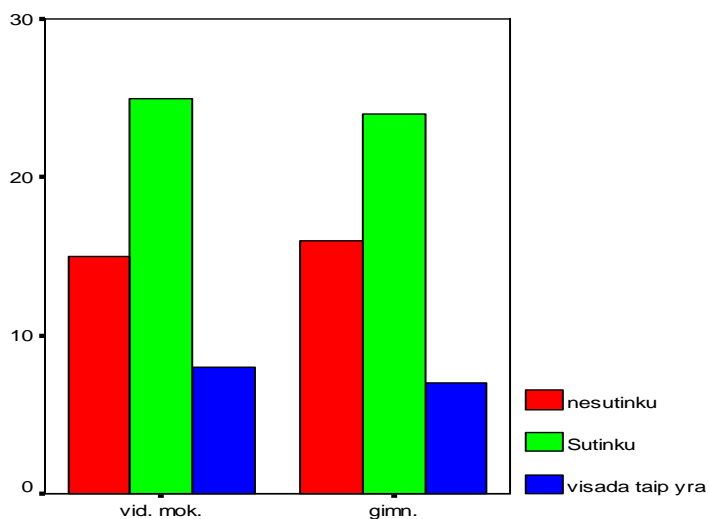
Svarbu, kad strateginis planas būtų įgyvendinamas. Iš 8 lentelės matome, kad tiek gimnazijoje, tiek vidurinėje mokykloje yra atliekama strateginio plano kontrolė, taip pat yra ir plano stebėsenos įgyvendinimo kontrolė.

8 lentelė

	Ar jūsų mokykloje vykdoma strateginio plano kontrolė?			Ar jūsų mokykloje vykdoma strateginio plano įgyvendinimo kontrolė		
	Retai pasitaiko	Beveik visada	Visada	Retai pasitaiko	Beveik visada	Visada
Vidurinė mokykla	15,8%	26,3%	8,4%	12,6%	30,5%	7,4%
Gimnazija	16,8%	25,3%	7,4%	13,7%	27,4%	8,4%

8 lentelė. Strateginio plano vykdymo kontrolė.

Daugumos anketinėje apklausoje dalyvavusių respondentų nuomone, planai sudaromi atsižvelginat į bendruomenės nuomonę. Daugiasiai taip mano dirbantys pedagogai dirbantys vidurinėje mokykloje, kad to nėra mano apie 20 procentų apklaustųjų respondentų. (23 pav.)



23 pav. Mokyklos planai sudaromi atsižvelgiant į bendruomenės nuomonę.

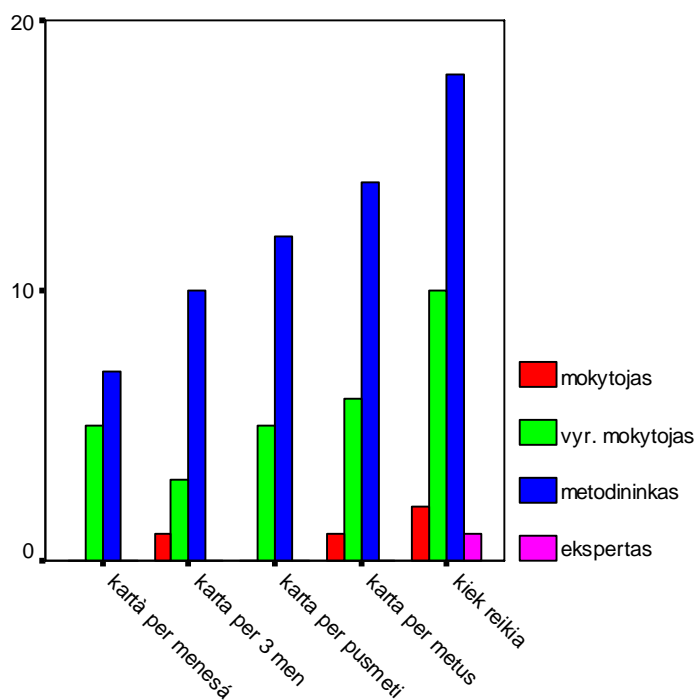
Beveik pusė apklaustųjų (8 lentelė) teigia, kad planai nėra sudaromi atsižvelgiant į Mažeikių rajono strateginį planą. Didesnė dalis neigiamai atsakė ir į klausimą, kad jų organizacijos planai dera su Telšių apskrities strateginiu plan

9 lentelė

	Ar sudarant planą atsižvelgiama į bendruomenės vertinimus ir pasiūlymus?				Jūsų nuomone ar mokyklos strateginis planas yra sudarytas atsižvelgiant į Mažeikių strateginį planą				Jūsų nuomone sudarant planą atsižvelgiama į Telšių apskrities strateginį planą.			
	Niekada	Retai pasitaiko	Beveik visada	Visada	Niekada	Retai pasitaiko	Beveik visada	Visada	Niekada	Retai pasitaiko	Beveik visada	Visada
Vidurinė mokykla	2,1%	11,6%	30,5%	6,3%	9,5%	14,7%	23,2	3,2%	15,8%	12,6%	16,8 %	5,3%
Gimnazija	0	10,5%	36,8%	2,1%	7,4%	16,8%	23,2	2,1%	14,7%	12,6%	20%	2,1%

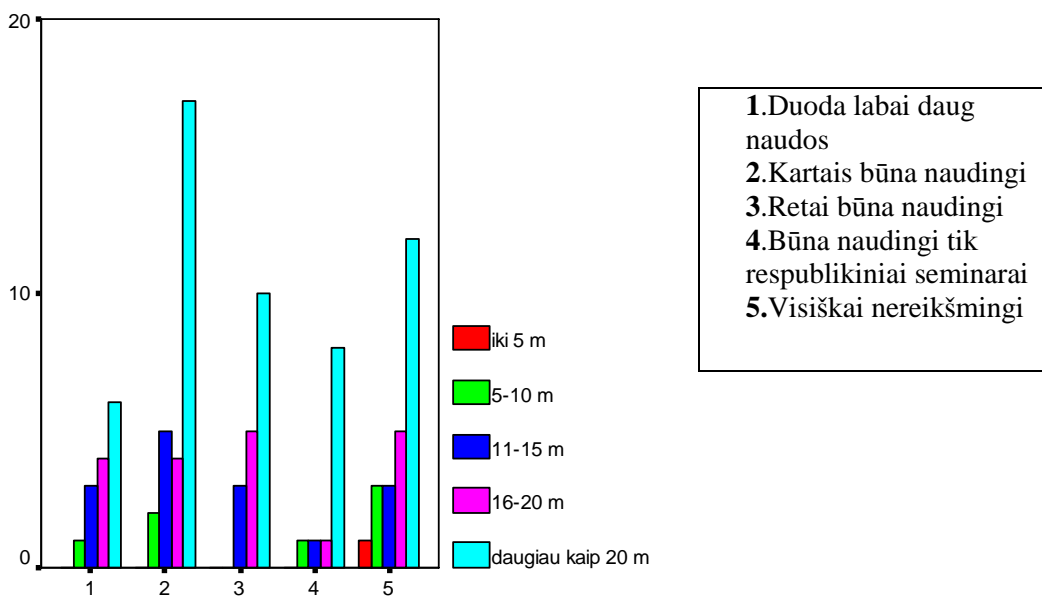
9 lentelė. Sudarant planus atsižvelgiama į Mažeikių ir Telšių apskrities planus.

Anketose pateikti klausimai padėjo išsiaiškinti, apie pedagogų kvalifikacijos kėlimo kursų naudą ir metodus. kaip dažnai vyksta į kursus pav. Didesnė dalis vyksta į kursus kiek reikia pačiam pedagogui, kita didesnė dalis kartą į metus. apie kursų na



24 pav. Ar naudingi kvalifikacijos kėlimo kursai?

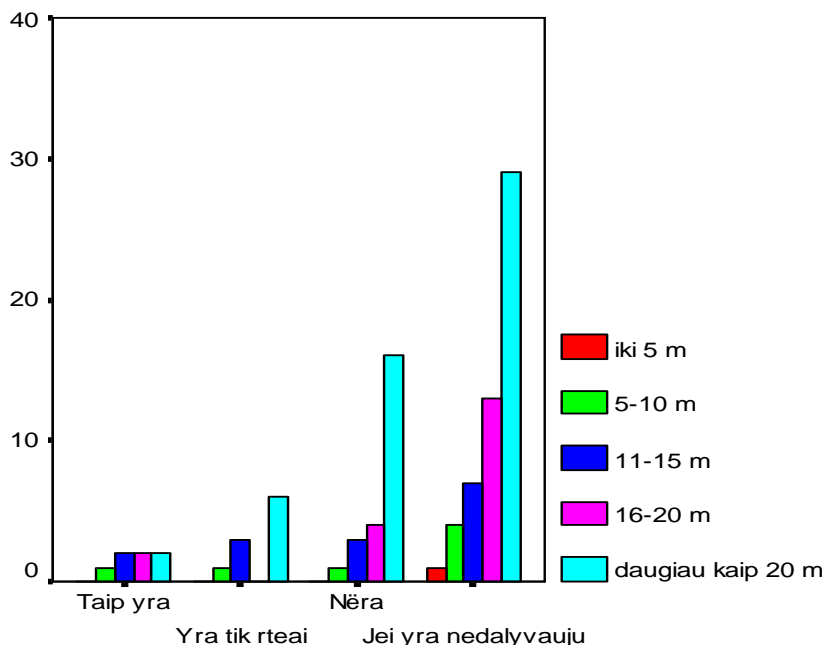
Ar seminarai pedagogui yra naudingi, didesnė dalis teigia, kad jie kartais būna naudingi ir mažesnė dalis, kad visiškai nereikšmingi.



Ar aplankyti seminarai duoda naudos?

25 pav. Ar naudingi seminarai?

Iš 26 pav matome, kad nėra seminarų, kuriuose pedagogai būtų supažindinami su strateginiu ir veiklos planavimu. Jei tokie seminarai ir būtų daugumas respondentų juose nesilankytų. Galima padaryti išvadą, kad respondentai nedalyvauja planavimo procese ir jiems nėra reikalingi tokios temos seminarai.



26 pav. Ar yra organizuojami kursai, kuriuose būtų analizuojami ir mokama, kaip sudaryti strateginius planus?

Išanalizavus anketinės apklausos metu surinktus duomenis galima išskirti šias pagrindines pedagogų nuostatas apie mokyklos veiklas ir strrtagenius planus:

- daugiausiai mokyklos veiklą ir jos strategiją planuoja administracija;
- nėra įtraukiama mokyklos bendruomenė į mokyklos strateginių planų rengimą;
- ne visi pedagogai planuodami savo veiklą remiasi valstybiniais dokumentais;
- mokyklos strateginiai planai yra sudaromo neatsižvelgiant į Mažeikių ir Telšių apskrities regiono planus;
- kvalifikacijos kėlimo seminaruose pedagogai dauguma dalyvauja kartą metuose
- seminaruose pateikta medžiaga ne visada yra naudinga;
- nėra kvalifikacijos seminarų, kuriuose būtų analizuojama ir mokama, kaip sudaryti strateginius planus;

4.3 Ekspertų požiūris į strateginius planus, planavimą ir vykdymą

Aiškinantis ir analizuojant strateginius planus, buvo atlikta ekspertinė apklausa. Buvo atliktas ekspertų, kurie rengia strateginius planus, interviu. Ekspertų apklausa leis padaryti išvadą apie strateginių planų kūrimą, jų vykdymą ir įvairias problemas. Buvo apklausti strateginių planų rengimo specialistai: Telšių apskrities planavimo specialistai, Mažeikių savivaldybės strateginio planavimo specialistai, už mokyklos strateginių veiklos planų sudarymą atsakingi asmenys.

Telšių apskrities sekretorius Vaclovas Vaičekauskas interviu metu apie plano rengimo trukmę: *Plano sudarymas trunka apie porą mėnesių. Toliau sudarytam planui koreguotii ir tobulinti, ypač kriterijams formuluoti užtenka vieno mėnesio, jei nepasikeičia vyriausybės politika.* Į klausimą, ar planavimo periodas nėra per ilgas, buvo atsakyta, kad nėra per ilgas, kiekvieną kartą jis yra skirtingas, todėl konkrečiai įvertinti būtų sunku.

Interviu metu Telšių apskrities sekretorius pastebėjo, kad sudarant strateginius planus, bendruomenės dalyvauja planavimo procese, kad *apskričių administracijos, sudarydamos strateginius planus su bendruomenėmis nesitardavo. Tai yra būtina daryti savivaldybėms. Tačiau tiek administracijos, tiek ir savivaldybės darbuotojai atkreipia dėmesį į bendruomenės narių pastabas.*

Kiek politikai dalyvauja plano sudaryme? Ar aktyvesni tampa tik metų pabaigoje, svarstant jau parengtą biudžeto ir SVP projektus? *Politikai, mano praktikoje, sudarant strateginius planus nedalyvavo, nes paprasčiausiai nėra susipažinę su strateginių planų rengimo metodika, kuri yra ganėtinai sudėtinga. Tačiau visados pasidomėdavo jo rengimu.*

Ar visas strateginis planas yra kompleksiškai atnaujinimas, ar atliekami tik daliniai strateginio plano pakeitimai? Buvo pabrėžiama, kad tai yra privaloma apskričių administracijoms. Bet ne visada tai yra atlikta ir visiškai patobulinta.

Interviu metu teiraujantis, ar vykdoma strateginių planų įgyvendinimo stebėseną ir kontrolę, pastebėta, kad strateginis planas yra vienas pagrindinių TAVA dokumentų. Pagal strateginį planą numatytos kryptys, planuojamas visas administracijos darbas. Pagal jį padaromos konkrečios išvados. Todėl atsiskaitant visada viskas yra išanalizuojama.

Kaip yra atsižvelgiama į bendruomenės plano vertinimus. Apskritis visiškai neatsižvelgia į bendruomenės plano vertinimą. Ekspertas pabrėžė, kad tai būdinga savivaldybėms.

Ar pakanka specialistų, atsakingų už strateginio plano rengimą ir priežiūros proceso koordinavimą? Gal jų yra per daug? Eksperto nuomone, specialistų pakanka.

Kokiais strateginio planavimo dokumentais remiamasi sudarant strateginį planą? Buvo pateikti tokie dokumentai:

Valstybės ilgalaikės raidos strategija. *Naudojama*

Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija. *Iš dalies.*

Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategija.
Taip.

Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. *Taip.*

Nacionalinio saugumo strategija. *Iš dalies.*

Lietuvos Respublikos teritorijos bendrasis planas. *Taip.*

Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa Lietuvos 2004–2006 metų bendrasis programavimo dokumentas. *Iš dalies.*

Telšių apskrities sekretorius Vaclovas Vaičekauskas į pateiktą klausimą, ar organizuojami kursai, kuriuose būtų analizuojami ir mokama, kaip sudaryti strateginius planus ir kaip dažnai jie vyksta, atsakė, kad dabar dėl sunkios ekonominės padėties ne. Anksčiau kursai buvo organizuojami tik strateginių planų koordinatoriams ir rengėjams.

Pagrindiniai pastebėjimai ir vertinimai, kuriuos pabrėžė Telšių apskrities sekretorius būtų tokie: *strateginiai planai yra būtini ir reikalingi apskričių vykdymui bei plėtojimui, deja, įvykdyti, kas suplanuota nors 60-70 procentų, yra sunku. Tai susiję su vadybine sritimi, kuri nėra stiprioji strateginio plano pusė. Deja, mūsų vadybininkams strateginis planas yra neparankus dokumentas. Dar vienas minusas, kad strateginį planą paruošę darbuotojai, rezultatus pateikia ataskaitoms. Tai turėtų padaryti ne jie, o planą užsibrėžę įvykdyti vadovai. Vadinasi, vyrauja formalus požiūris į ataskaitas ir atsakomybę. Dalis ataskaitų nėra detalizuotos, atsakingi asmenys pateikia duomenis jiems patogia forma. Duomenys nėra vieodii, sunku užtikrinti jų kokybę.*

Regioninės plėtros vyr. specialistė Laima Simanauskienė. Telšių apskrities strateginio plano turinį, SSGG analizę įvertino gerai, tik pabrėžė, kad daugiau reikėtų atlikti tyrimų, kurie visiškai atspindėtų visas įmanomas galimybes gerinant vieną ar kitą sritį.

Interviu metu pabrėžė, kad strateginis planas sudaromas per 1-2 mėn. Tai yra per trumpas laikas kokybiškai paruošti strateginį planą, todėl atsiliepia plano kokybei. Tai pat akcentavo, kad rengiant planą bendruomenė nedalyvauja. Politikai dalyvauja tik iš dalies ir jų indėlis praktiškai yra mažas. Kai kurie politikai visiškai nesusipažinę ne tik su apskrities strateginiais planais, bet ir su įvairiais Lietuvos strateginio planavimo dokumentais, jų tiksliais ir uždaviniais. Kalbant apie įvairius dalinius pakeitimus, atkreipė dėmesį, kad planas nėra kompleksiskai atnaujinimas. Strateginių planų kontrolė ir tai, kaip pavyksta juos įgyvendinti, yra atliekama kas metai. Nėra atsižvelgiama į tai, kaip planą vertina bendruomenė. Rengiant strateginį planą yra atsižvelgiama į Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikę strategiją, Lietuvos 2007–2013 metų Europos Sąjungos struktūrinės paramos panaudojimo strategiją ir Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją. Tačiau pabrėžė, kad *Apskrities strateginis*

veiklos planas sudaromas pagal Administracijos skyrių pateiktus strateginius planus bei Finansų ministerijos paskirtus asignavimus atitinkamiems metams.

Ar yra organizuojami kursai, kuriuose būtų analizuojami ir mokoma, kaip sudaryti strateginius planus? Kaip dažnai jie vyksta? Pastebėta, kad galima vyksti į mokamus mokymus, jei administracija turi tam lėšų.

Interviu metu regioninės plėtros vyr. specialistė Laima Simanauskienė pastebėjo, kad Telšių regiono plėtros planas 2006-2013 m. (toliau – Planas) sujungia Telšių apskrities savivaldybių strateginius planus ir jame labiau atsispindi visai apskričiai būdingi požymiai, bendros problemos. Plano pradžioje suformuluota Telšių apskrities vizija, toliau pateiktos ir Apskrities savivaldybių vizijos. Planas sudarytas iš 2 stambių dalių: 1 – Bendra socialinė-ekonominė regiono situacijos analizė, 2 – Priemonių dalis. Bendroje socialinės-ekonominės regiono situacijos analizėje pateikta visų sričių, sektorių paskutinių 5 metų analizė, vystymosi tendencijos, nurodyti pagrindiniai privalumai ir problemos, aprašyti esami išteklių ir apibendrinimui pateiktos SSGG analizės. Remiantis SSGG analize, suformuluoti strateginiai tikslai, kuriais remiantis sudaryta Priemonių dalis. Plano įgyvendinimo stebėseną ir monitoringą atliekamas pagal poreikį, bet paprastai ne dažniau kaip kas 2 metus. Ekspertas pabrėžė, kad vien tik pasiruošimas sudaryti strateginį planą užtrunka 3-6 mėn. Jei planą rengia samdomi konsultantai, su visais viešųjų pirkimų procesais tai užtrunka ne mažiau kaip 12 mėn. 2003 m. apskrities administracijos darbuotojai sudarė Telšių regiono plėtros planą 2006-2013 m. pagal naujai patvirtintą metodiką. Vėliau parengtą planą analizavo ekspertai ir įvertino kaip vieną iš geriausiai parengtų Lietuvos regionų planų. Planas buvo atnaujintas 2005 m. ir 2008 m. Regiono plėtros planas sudaromas remiantis savivaldybių strateginiais planais. Regiono plėtros planas visuomenei būna pristatomas prieš tvirtinimą Taryboje – jei visuomenė pareiškia pastabas ir pasiūlymus, į juos būna atsižvelgta ir planas atitinkamai pakoreguojamas. Visuomenė turi galimybę su Plano projektu susipažinti Apskrities viršininko administracijos tinklalapyje ir vietinėje spaudoje.

Sudarant Planą politikai nedalyvauja. Bet jie paprastai susipažįsta su Plano projektu ir tada pateikia savo pastabas ir pasiūlymus. Vyriausioji specialistė atsakė, kad daliniai strateginio plano pakeitimai ir visas strateginio plano kompleksiškas atnaujinimas neatliekamas. Dažniausiai yra įtraukiamos tik naujos priemonės ir projektai į plano priemonių dalį arba patikslinamos jau įtrauktos priemonės ar projektai. Planas kompleksiskai yra atnaujinamas tik tada, kai vykdomas Plano atnaujinimas: Telšių regiono plėtros planas 2006-2013 m. buvo sukurtas 2003 m., o atnaujintas 2005 m. ir 2008 m. Plano įgyvendinimo stebėseną ir monitoringą atliekamas pagal poreikį, bet paprastai kas 2-3 metai. Į bendruomenės vertinimus atsižvelgiama. Jei vertinimai yra verti dėmesio ir pagrįsti, atitinkamai pakoreguojamas planas. Dėl planavimo periodo buvo

išsakyta nuomonė, kad periodas nėra per ilgas. Trumpalaikiuose planuose nurodomos konkrečios priemonės, o ilgalaikiuose daugiau akcentuojamos strateginės kryptys. Keblumų sudaro tik sparčiai besikeičianti situacija. Į plano kūrimą įtraukiami visų skyrių kompetentingi specialistai.

Telšių regiono plėtros planas 2006-2013 m. sudarytas daugiausia remiantis Telšių apskrities savivaldybių strateginiais planais. Žinoma, yra atkreipiamas dėmesys ir į kitus svarbius nacionalinius dokumentus, strategijas, programas, už kurių įgyvendinimą yra atsakingos apskričių viršininkų administracijos ir savivaldybių administracijos.

Kvalifikacijos kėlimo kursai ir mokymai apie strateginių planų sudarymą, atnaujinimą ir stebėseną vyksta, tačiau jie dažniausiai būna mokami, todėl iškyla lėšų problema.

Pagrindiniai pastebėjimai - *strateginiai planai labiau teoriniai ir sunkiai pritaikomi praktiškai dėl kintančių vystymosi tendencijų, poreikių ir t.t., todėl reikalingas nuolatinis Plano atnaujinimas ir tikslinimas.*

Mažeikių rajono strateginio vystymo skyriaus vedėja Sandra Ramanauskienė

Mažeikių rajono 2008-2013 m. strateginis planas rengtas administracijos specialistų darbo grupių. Nei vizija, nei tikslai, nei prioritetai nėra nuleisti „iš viršaus“, o yra didžiulių diskusijų darbo rezultatas. Buvo siekta sukurti bet kuriam rajono gyventojui įsimintiną Mažeikių rajono viziją, todėl ji gavosi pakankamai „gyva“ ir patraukli, - interviu metu pabrėžė skyriaus vedėja. Misija - tai vietos savivaldos plėtojimas ir savivaldos veiklos užtikrinimas, todėl išskirtinis dėmesys jai neskirtinas. SSGG analizė, prioritetai ir tikslai suformuoti ir atlikti kompetetingų atitinkamų sričių specialistų, todėl praktiški, o ne teorinio pobūdžio.

Į klausimą, kiek trunka plano sudarymas, buvo atsakyta, kad apie 6 mėnesius. Jei yra suadarinėjami 3-jų metų trukmės veiklos planai, tai apie 3 mėnesius kiekvienais metais.

Kalbant apie bendruomenės dalyvavimą planavimo procese, pabrėžė, kad strateginis plėtros planas yra pristatomas visuomenei, atsižvelgiama į jos pasiūlymus, aktyviai bendradarbiaujama su verslo struktūromis.

Strateginio planavimo komisija sudaryta tik iš politikų, tačiau komisijos nariai planavime dalyvauja pasyviai, kaip pastebėjo ekspertė, suaktyvėja svarstant biudžeto projektą ir SVP projektus.

Jei yra atlikti daliniai strateginio plano pakeitimai, visas strateginis planas nėra kompleksiškai atnaujinamas. Apie strateginių planų įgyvendinimo stebėseną ir kontrolę – šis mechanizmas beveik neveikia.

Bendruomenės nariai gana pasyvūs. Paskutiniu metu gana aktyviai į planavimo procesą įsitraukia seniūnaičiai su vietos gyventojais.

Ar planavimo periodas nėra per ilgas? Mažeikių rajono strateginio vystymo skyriaus vedėja teigia, kad nėra, kadangi savivaldybėje yra 74 asignavimų valdytojai, 11 savivaldybės strateginių

programų ir 13 programų koordinatorių. Pabrėžta, kad strateginio plano rengimo ir priežiūros procesų koordinavimo specialistų pakanka. Strateginio vystymo skyriuje dirba skyriaus vedėjas ir 2 specialistai.

Sudarant Mažeikių strateginį planą remiamasi Valstybės ilgalaikės raidos strategija, Nacionaline Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa, Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 metų ilgalaikė strategija, Nacionaline darnaus vystymosi strategija (iki 2020 m.)

Specialistų kvalifikacija - strateginio vystymo skyriaus vedėja ir 1 specialistas yra baigę mokymus, skirtus andragogams, vykdančioms strateginio plano sudarymą (5 moduliai), seminarai ir mokymai, susiję su strateginių planų sudarymu, organizuojami 2-3 kartus per metus, tačiau dėl asignavimų trūkumo nėra galimybių mokytis visiems pageidaujantiems tobulintis šioje srityje.

Mažeikių rajono strateginio plano ir Telšių apskrities strateginio plano bendri sąlyčio taškai. Pabrėžta, kad jie tikrai yra, nes rengiant Telšių apskrities strateginį planą, net keletą kartų derinti bendri tikslai, uždaviniai ir priemonės.

Į klausimą, kiek Mažeikių plėtros planais vadovaujasi įvairūs skyriai, pav. Mažeikių švietimo skyrius, mokyklos ir t.t., buvo atsakyta, kad padaliniai ir seniūnijos labai didelį dėmesį skiria plėtros plane numatytų priemonių įgyvendinti ir pakankamai sunkiai suvokia, jog visų numatytų ir užsibrėžtų tikslų bei priemonių įgyvendinti neįmanoma.

Pagrindiniai pastebėjimai ir vertinimai, kuriuos pabrėžė strateginio vystymo skyriaus vedėja Sandra Ramanauskienė, *kad esminis strateginio planavimo trūkumas Mažeikių rajono savivaldybėje - tai neveikiantis ryšys tarp strateginio skyriaus - Finansų skyriaus-Buhalterinės apskaitos skyriaus- Programų koordinatorių. Didžiulis neigiamas veiksnys – kompiuterinės programos nebuvimas (darbas vyksta Excel lentelėse. Buhalterinės apskaitos skyrius naudoja „Nevda“ programa, Finansų skyrius – „Finnet“).*

Mažeikių rajono strateginio vystymo vyr. specialistė Sigutė Jucytė.

Strateginį plėtros planą rengė savivaldybės specialistai. Vizija, misija, tikslai diskutuoti, naudotas „Minčių metodas“. Manau, kad planas parengtas gerai ir atitinka lūkesčius. SSGG analizę atliko konsultantai, ji nėra baigta, savivaldybės specialistai jos parengimu nėra patenkinti. Strateginio plano sudarymas trunka apie 6 mėnesius.

Rengiant strateginį plėtros planą buvo organizuojamos apklausos, bendruomenės nariai, ypač kaimo bendruomenių pirmininkai, aktyviai įsijungė į vizijos, misijos, tikslų bei prioritetų formulavimą. Planui rengti naudojame „Minčių lietaus“ metodą sistemoje *synnet* (nuotolinis sprendimų priėmimo metodas). Taip pat buvo organizuojami susitikimai su bendruomene, plano pristatymai prieš jo tvirtinimą, renkama gyventojų nuomonė.

Mažeikių rajono strateginio vystymo vyr. specialistė Sigutė Jucytė pastebėjo, kad politikai, rengiant planą, buvo mažiau aktyvūs, tiek teikiant siūlymus, tiek „Minčių lietuje“. Dėl dalinio plano pakeitimo ir ar planas yra keičiamas kompleksiška, pabrėžė, kad planas papildomas atskiromis priemonėmis, tad visas planas kompleksiskai nėra kiekvieną kartą atnaujinamas. Strateginį planą rekomenduojama peržiūrėti ir atnaujinti po 3-4 metų nuo plano patvirtinimo. Kontrolė nėra vykdoma, pasak specialistės.

Kiek ar iš vis atsižvelgiama į bendruomenės plano vertinimus, akcentuota, kad bendruomenės vertinimai yra surenkami ir analizuojami, tačiau, eksperto nuomone, į juos mažai atsižvelgiama. Kalbant apie planavimo, akcentuota, kad planavimo periodas normalus, atitinka ES numatytą planavimo periodą. Už strateginį planavimą ir priežiūrą yra atsakingas skyrius (vedėjas ir 2 specialistai). Priežiūrai specialistų pakanka, pabrėžė Mažeikių rajono strateginio vystymo vyr. specialistė Sigutė Jucytė. Strateginis planas sudarytas pagal strateginio planavimo metodiką.

Į klausimą, ar Mažeikių strateginis planas turi sąlyčio taškų su kitais strateginiais planais, akcentavo, kad Mažeikių strateginis plėtros planas yra sudedamoji Telšių apskrities strateginio plano dalis. Atskiri Mažeikių savivaldybės skyriai vadovaujasi plėtros planu rengiant veiklos planus bei programas.

Apie kvalifikacijos kėlimą: kursai prganizuojami visiems savivaldybės administracijos darbuotojams. Vyko seminaras „Savivaldybių veiklos plano ir biudžeto pagal programas rengimas“. Taip pat vyksta seminarai specialistams, atsakingiems už planavimą. Lietuvos savivaldybių asociacija organizavo seminarų ciklus: „Lietuvos savivaldybių darbuotojų gebėjimų ir kvalifikacijos strateginio planavimo srityje stiprinimas“ (9 temos), kuriame dalyvavo 2 savivaldybės atstovai. Andragogų, vykdysiančių savivaldybių strateginio planavimo sudarymą ir programinio savivaldybių biudžeto sudarymo mokymus, parengimas ir mokymo medžiagos paruošimas (5 moduliai), dalyvavo 3 savivaldybės atstovai.

Pagrindiniai pastebėjimai ir vertinimai, kuriuos pabrėžė strateginio vystymo vyr. specialistė Sigutė Jucytė: strateginis planavimas, kaip ir bet koks planavimas, yra labai svarbus kiekvienai institucijai tiek kasdieninėje veikloje, tiek siekiant užsibrėžtų tikslų, įgyvendinant savo misiją. *Planavimą labai sumenkina formalus požiūris, planavimas bet kaip bei stebėsenos ir kontrolės nebuvimas. Savivaldybių atveju labai svarbi yra politinė atsakomybė.*

Mažeikių Pavasario vidurinės mokyklos pavaduotoja ugdymui Rita Bubelienė.

Mažeikių Pavasario vidurinės strateginis planas yra rengiamas 3 metams. Planas yra sudaromas analizuojant audito išvadas, mokyklos ugdymo rezultatus, atsižvelgiama į mokyklos materialinę bazę, į lėšas, kurios yra gaunamas pagal krepšelio metodiką, gyventojų pajamų 2% lėšas. Mokykloje strateginiam planui rengti, organizuoti, koordinuoti, iškilusioms problemoms

analizuoti direktoriaus įsakymu sudaryta strateginio plano ruošimo grupė, mokyklos veiklos planavimo grupė.

Rengiant strateginį veiklos planą tiek vadovas, tiek strateginio planavimo grupė diskutavo su mokyklos savivaldos institucijomis, bendruomene dėl silpnųjų, stipriųjų,usių, galimybių ir grėsmių. Mūsų mokyklos strateginio planavimo procesas parengtas analitiniu modeliu: analizuojant, kur dabar esam, ko norim pasiekti, ar galim tai pasiekti ir kokia tinkamiausia strategija.

Strateginio planavimo grupė, formuluodama mokyklos viziją ir misiją, gilinasi į ugdymo paskirtį, analizavo vyriausybinius dokumentus, kurie reglamentuoja mokyklos ugdymo veiklą, taip pat rėmėsi kolegų patirtimi, seminarų medžiaga.

Remiantis SSSG analize ir strateginiais ryšiais, analogiškai formulavome ir kitus strateginius tikslus, kurie nebūtinai kyla iš stiprybių. Nustačius (patikslinius) strateginius tikslus, įvertinome vykdomų arba reikalingų vykdyti programų tinkamumą, planavome, kokių kiekvienos programos rezultatų reikėtų pasiekti numatomu laikotarpiu.

Strategines programas rengėme įvertinę aplinką ir išteklius (išorinės ir vidinės aplinkos analizė), suformavę mokyklos misiją, nustatę strateginius tikslus. Strateginį planą rengėme pagal strateginių tikslų programas. Parengto plano projektą planavimo grupė pristato Mokyklos tarybos posėdžio metu, vėliau jis aptariamas metodinėse grupėse, mokyklos pedagogų tarybos posėdyje. Strateginį planą tvirtina mokyklos vadovas, jei jam pritaria mokyklos taryba ir steigėjas.

Į klausimą, ar atlikus dalinius strateginio plano pakeitimus, visas planas yra kompleksiškai atnaujinimas, ekspertas pažymėjo, kad turėtų keistis, nors ne visada taip yra daroma. Viena priežasčių, kodėl kompleksiškai nesikeičia mokyklos strategija - lėšų trūkumas.

Pavadootoja ugdymui teigė, kad strateginių planų kontrolę turi atlikti Mažeikių rajono savivaldybės administracijos kontrolės ir audito tarnyba, rajono savivaldybės Švietimo skyriaus specialistai, apskrities specialistų grupė.

Pagrindiniai pavadootojos pastebėjimai: Mažeikių Pavasario planas sudaromas 3 metams *ir Telšių apskrities, Mažeikių rajono savivaldybės ir Pavasario vidurinės mokyklos planai beveik nesusiję, nes tam tikri klausimai sprendžiami ir planuojami atskirai, o planų, susijusių ir vienas kitą papildančių nėra.*

Ekspertų pagrindiniai pastebėjimai ir vertinimai apie strateginių planų strateginių planų sudarymą, kontrolę, vykdymą būtų šie:

- neatsižvelgiama į bendruomenės pasiūlymus sudarant strateginius planus;
- jei yra atlikti daliniai strateginio plano pakeitimai, visas strateginis planas nėra kompleksiškai atnaujinimas;

- strateginių planų įgyvendinimo stebėseną ir kontrolę – šis mechanizmas beveik neveikia;
- strateginiai planai yra būtini ir reikalingi apskričių vykdymui bei plėtojimui, deja įvykdyti kas suplanuota neįvykdoma apie 60-70 procentų. Tai susiję su vadybine sritimi, kuri nėra stiprioji strateginio plano pusė;
- politikai nedalyvauja sudarant rajono ir apskrities strateginius planus;
- kvalifikacijos kėlimo kursai ir mokymai apie strateginių planų sudarymą, atnaujinimą, stebėseną vyksta, tačiau jie dažniausiai būna mokami, o tam nėra lėšų.;
- planavimą labai sumenkina formalus požiūris, planavimas bet kai;
- stebėsenos ir kontrolės nebuvimas-viena iš planų vykymo problemų;
- strateginiai planai labiau teoriniai ir sunkiai pritaikomi praktiškai: dėl kintančių vystymosi tendencijų, poreikių ir t.t. Todėl reikalingas pastovus plano atnaujinimas ir tikslinimas;

IŠVADOS

Atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, planus rengti buvo visiškai atsisakyta. Tik 2002 m. lapkričio 12 d. Seimas pritarė Vyriausybės pateiktai Valstybės ilgalaikės raidos strategijai, kuri turėjo tapti pagrindiniu dokumentu, rengiant tiek valstybės, tiek institucijų strateginius planus. Tačiau ši strategija, kaip pagrindinis dokumentas, įvardinta tik strateginių planų rengimo metodikoje. Dar iki šiol yra neaišku, kuri iš parengtų strategijų yra svarbiausia, todėl institucijos kuria tarpusavyje nesuderintus planus. Rengti strateginius plėtros planus Lietuvos apskričių, savivaldybių ir mokyklų tiesiogiai neįpareigoja nė vienas įstatymas. Nėra numatyta ir specializuota strateginio plėtros planavimo metodika. Strateginis valdymas kiekvienoje organizacijoje yra unikalus. **Nėra konkrečios strateginio valdymo sistemos**, kuri visiškai tiktų kiekvienai apskričiai, savivaldybei, mokyklai ir kiekvienai konkrečiai organizacijai. Organizacijos, rengiančios strateginius planus, nėra įpareigtos atsižvelgti į svarbiausius nacionalinius strateginius dokumentus. Vertinamas tik jau parengtų strateginių planų vykdymas. Strateginio plano ypatumus lemia išskirtiniai kiekvienos organizacijos (apskritis, savivaldybės, mokyklų) bruožai ir skirtingos tą planą rengusios grupės. Telšių apskritis, Mažeikių savivaldybė, vietos valdžios institucijos, rengdamos strateginį plėtros planą, iš dalies taiko Lietuvos Respublikos regionų plėtros planų parengimo ir atnaujinimo metodiką, kurioje pateikiamos rekomendacijos dėl strateginio planavimo principų ir etapų, taip pat nusakoma plėtros plano struktūra, atskirų dalių rengimo metodai ir tvarka, rengimo organizavimas bei rekomendacijos dėl plėtros planuose nustatytų tikslų ir prioritetų įvertinimo.

Išanalizavus strateginius planus, galima teigti, kad planai paruošti skirtingam laikotarpiui. **Telšių ir Mažeikių plėtros planai yra ilgalaikiai, mokyklų planai - tik trejiems metams.** Planų kūrimas skirtingam laikotarpiui sąlygoja skirtingą prioritetų išskyrimą ir pateikimą, nes orientuojamasi į skirtingą realizavimo laikotarpį.

Atlikus planų analizę, galima teigti, kad juos **rengia skirtingų dydžių grupės**. Visuose planuose naudojama SSGG analizė ir analizuojami bei lyginami statistiniai duomenis. Ne visuose analizuotuose planuose aiškiai pateikiama stebėsenos/monitoringo sistema.

Išanalizavus vizijas, misijas ir strateginius tikslus, pateiktus strateginiuose planuose, nustatyta, kad juose dominuoja siekis ką nors tobulinti, gerinti, tačiau mažai atsispindi siekiai sukurti kažką naujo, siekti išskirtinumo, nė viename plane nenaudojamas **kūrybinis modelis**. Neaišku, kokios organizacijos norima, kokios vyraujančios tendencijos reikšmingos ir turės įtakos veiklai. . Iš planų vizijų, misijų, tikslų ir prioritetų analizių, galima pastebėti, kad nėra tokio darnaus vystymosi principo kaip *bendruomeniškumas*. Norint užtikrinti socialiai stabilią plėtrą šiuolaikinėje visuomenėje, būtina skatinti kuo platesnį visų žmonių dalyvavimą priimančiam sprendimui.

Palyginus SSGG pateiktas analizes strateginiuose planuose, galima teigti, kad **subordinacijos principas** nėra vykdomas, nes instituciniai sprendimai nėra priimami galimai žemiausiame lygmenyje. Išanalizavus tikslus, prioritetus bei uždavinius pastebėta, kad visiškos darnos tarp strateginių planų ir atskirų savivaldybių padalinių veiklos planų nėra.

Analizuojamuose planuose daugiausia dėmesio skiriama modernizavimui, skatinimui ir plėtrai, t.y. planai yra **daugiau „infrastruktūrinio“** pobūdžio.

Nenurodomas ryšys tarp valstybės strateginių tikslų, prioritetų ir sudarytų plan, nors šis ryšys yra esminis pagrindas strateginiams planams kurti. Mokyklų planuose neatspindi Švietimo strategijos nuostatos ir tikslai. Nesant bendrai planavimo metodikai, palikta galimybė skirtingai suprasti įvairius strateginius planavimo aspektus.

Taikant integruotą strateginio planavimo metodiką, nėra numatyti finansiniai ištekliai įvairioms strateginėms iniciatyvoms įgyvendinti. Misijos nepakankamai įvertina grupių interesus, o strateginiai tikslai ir prioritetai nustatomi, neišanalizavus pagrindinių problemų. Dar viena problema yra tai, kad tie patys strateginiai veiklos planai yra kasmet atnaujinami ir pratęjami dar vieneriems metams, tačiau **strateginiai planai (arba įvairios strategijos) nėra pratęjami**. Dėl šios priežasties, likus dvejiems metams iki strategijos įgyvendinimo termino pabaigos, veiklos planai ne tik paveja strategijos, kuriai įgyvendinti jie skirti, tikslus, bet ir pralenkia juos. Tokiu būdu veiklos planai dar dvejus metus įgyvendinami kaip savarankiški dokumentai, nes pagrindinių strateginių planų šiam laikotarpiui dar nėra. **Holistinio mąstymo principas**, kuris, sprendžiant sudėtingą subalansuotos plėtros problemą, atsižvelgia į kiekvieną veiksnį, sąlygojantį problemą, taip pat neatspindi strateginiame planavime. Dauguma problemų yra apibrėžtos bendrais bruožais, nėra išskirtinumo.

Mokyklų strateginius **planus sudaro mokyklos administracija**. Pedagogai nedalyvauja sudarant planą, nors tam turi pakankamai patirties ir žinių. Nėra seminarų, kuriuose pedagogai būtų supažindinami su strateginių planų sudarymu, jų svarba.

Darnus vystymasis neįmanomas be plataus visuomenės dalyvavimo ne tik sprendžiant konkrečius šioje Strategijoje nurodytus uždavinius, bet ir priimant darnaus vystymosi požiūriu svarbius įvairaus lygio sprendimus (tiek Nacionalinės darnaus vystymosi komisijos, tiek vietos institucijų). Šios Strategijos pagrindinių nuostatų perkėlimas į regionų plėtros planus – viena svarbiausių jos sėkmingo įgyvendinimo sąlygų.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į strateginių planų analizę, anketinės apklausos ir interviu metu gautus duomenis bei padarytas išvadas, siūloma:

1. Parengti bendrą strateginio planavimo metodiką, kuri padėtų rengti strateginius planus.
2. Į planavimo procesą įtraukti bendruomenę ir atsižvelgti į jos nuomonę, kad planai netaptų viena iš administracijos funkcijų.
3. Tiek savivaldybės, tiek mokyklos ir apskričių strateginiai planai turi būti susiję su vizija ir misija.
4. Išskirti planavimo sistemoje pagrindinius įstatymus, metodikas.
5. Sudarant planus apskričių ir savivaldybės lygmeniu, reikia atlikti išsamesnę švietimo būklės analizę, išryškinant problemas ir realiai pagrįsti politinių strategijų ir planų bei jų įgyvendinimo neatitiktį.
6. Strateginius planus paruošę darbuotojai pateikia lenteles, ataskaitas, kaip planai vykdomi. Apie tai, kaip vykdomi planai, turi atsiskaityti juos užsibrėžę įvykdyti vadovai. Strateginiai planai neturi būti formalumas.
7. Strateginių planų rezultatų efektyvumui didinti siūloma pereiti nuo planavimo *iš viršaus į apačią* prie planavimo *iš apačios į viršų*. Tada dauguma klausimų būtų atidžiau išanalizuojami, diskusijos metu būtų galimas efektyvesnis planavimas ir plano įgyvendinimas.
8. Mokyklos bendruomenė turėtų daugiau prisidėti prie strateginių ir veiklos planų sudarymo, išsakyti savo nuomonę įvairias klausimais, tada ir planų vykdymas būtų efektyvesnis.
9. Mokykloms reikėtų savo strateginius planus derinti su kitų institucijų planais

LITERATŪRA

1. Akučkaitė J. ir Svirskienė G. (2007). Strategijos įgyvendinimo probleminiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, p. 6–14.
2. Ališauskienė R., Pocevičienė R., Malakauskas A., Ušeckienė L. (2004). *Kursinių, bakalauro ir magistro rengimo vadovas*. Šiauliai.
3. Andersen F., Celov D., Grinderslev D., Vilkas E. (2003). *A. Macro – Econometric Model for Lithuania LITMOD*. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
4. Ansoff H. (1984) *Implementing Strategic Management*. Prentice Hall.
5. Arimavičiūtė M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
6. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius.
7. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius.
8. Arimavičiūtė, M., Mačys, G., Trasauskas, E. (2007). *Strateginio planavimo sistema ir savivaldybės plėtros strategijos rengimas: seminarų medžiaga*. Vilnius.
9. Bagdonas, Eugenijus, Bagdonienė, Liudmila. *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija, 2000. 228 p. ISBN 9986–13–814–0
10. Beresnevičiūtė, V., Kadziauskas, G., Diržys, R. *Strateginio planavimo principai ir žingsniai*. [Internete]. Mokytojų kompetencijos centras. Žiūrėta [2007-02-21]. Prieiga per internetą: http://www.mkc.lt/dokumentus/mokymosi_medziaga/kelias.doc.
11. Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. - San Francisco, London.
12. Bryson, J. M. (1989). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, London.
13. Bruzgelevičienė, R. (2001). *Nacionalinės švietimo plėtotės raportas*.
14. Builder, C. (1996) *Keeping the Straigy Flame // Jodint Forces Quartely*, Winter. P. 81–82.
15. Butkevičius. *Žinių visuomenės kūrimo finansiniai aspektai*, 2003 m.
16. Butkus S. F. (2003) *Vadyba: Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius, Eugrima
17. Čiegis, R. (2003). *Darnus vystymasis: ekonominiai aspektai*. Kaunas.
18. Čiegis, R. (2008). *Darnus ekonomikos vystymasis*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
19. Yoon, S., W., Lee, D., K. (2003). *The development of the evaluation model of climate changes and air pollution for sustainability of cities in Korea*.
20. Jucevičius R. (1998) *Strateginis organizacijų valdymas*. Vilnius

21. Jucevičius, R. (1997). Strateginis organizacijų vystymas. Habilitacinis darbas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
22. Jucevičius, R. (1998). Strateginis organizacijų vystymas. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
23. Jucevičius, Robertas. ir kt. Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, 2003. 183 p. ISBN 9955–9646–1–8
24. Jucevičius, Robertas. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. 454 p. ISBN 9986–418–07–0: 50.00
25. Kanauka A. (1997). Gynybos problemos sprendimų analizė Vakarų Europos ir kitų šalių valstybėse. Vilnius: Lietuvos karo akademija.
26. Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (edukologija ir kiti socialiniai mokslai): vadovėlis. Kaunas: Judex, 2002, 179-190 p.
27. Kardelis, K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, Judex, 2002
28. Laumenskaitė, E., Vasiliauskas, A. (2006). Strateginiai pokyčiai ir savivalda organizacijoje. Pinigų studijos. [žiūrėta 2007-03-13]. Prieiga per internetą: http://www.lb.lt/leidiniai/pinigu_studijos2006_1/laumenskaite.pdf
29. Lietuvos švietimo koncepcija. – Vilnius 1992
30. Lileikienė A., Šaparnis G., Tamošiūnas T. Magistro darbo rengimo metodika Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2004.
31. Luobienė, I. (2000). Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. Kaunas: Technologija.
32. Merkys, G. (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Šiauliai.
33. Monkevičienė, Z. (2001). Veiksniai, sąlygojantys metodinių priemonių pa(si)rinkimą įmonės strategijai rengti. Socialiniai mokslai. Nr.6 (32).
34. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, (2003). Vilnius: Lututė.
35. Palubinskas, G. T. (1997). Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija.
36. Pileckienė, D. (2004). Strateginis valdymas. Kaunas: Kolpingo kolegija
37. Porter, ME (1996) "Kas yra strategija", Harvard Business Review, Nov / Dec 1996
38. Poulfelt, F. (2005). Kai kasdieninis valdymas tampa strateginiu. Verslo santykių valdymas. Verslo žinios, Konsultacijos vadovui. Leidėjas: UAB „Verslo žinios“.
39. Prieiga per internetą: http://www.cfin.ru/management/strategy/what_is_strategy.shtml.
40. Pukėnas K. Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga-Kaunas.
41. R. Ališauskas, 2006. Pagrindiniai strateginiai švietimo dokumentai. Valstybinės. švietimo strategijos. 2003-2012m. nuostatos.
42. Sakalas A Personalo vadyba.-Vilnius: Margi raštai, 1998.
43. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Vadyba. Kaunas: Technologija.

44. Šiupšinskas S. Strateginis planavimas, pokyčių planavimas savivaldybėse. Mokymo vadovas. Vilnius.
45. Tamošiūnas, T. (2003a). Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
46. Tarptautinių žodžių žodynas (2001). Vilnius: vyriausioji enciklopedijų redakcija.
47. Tyrimas "Savivaldybių strateginių planų analizė" <http://www.vrm.lt/index.php?id=1031>
48. Urbelis, V. (2001). Strategija – jos elementai ir sąvokos evoliucija. [Internete]. Politologija 2001/4 (24), ISSN 1392-1681. Žiūrėta [2008-02-25]. Prieiga per internetą: <http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=F7B32AF7-01DE-444C-A05A-784DC37D53D0>.
49. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos. - Vilnius Lietuvos respublikos seimas nutarimas Nr. IX-1700 2003
50. Valstybinės www.smm.lt/.../VUAP%20ir%20nac%20UT%20kaitos%20kontekste.ppt
51. Vasiliauskas, A. (2005). Strateginis valdymas. Kaunas: Technologija.
52. Баязитов, Т. (Bajazitovas, T.) (2002). Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения. [Internete]. Корпоративны менеджмент. Žiūrėta [2007-03-01].
53. Mintzberg, H. (1990). Strategy Formation: Schools of Thought. *Perspectives on Strate.*

Teisės aktai ir norminiai dokumentai:

1. JT „Darbotvarkė 21“. Prieiga per internetą: http://www.pprc.lt/dv/dokumentai/Darbotvarke_21.pdf
2. Jungtinių tautų Europos ekonomikos komisijos darnaus vystymosi švietimo strategija. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/veikla/docs/dv_svietimas/Jungtines_tautos.pdf
3. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160 (Žin., 2003, Nr. 9-4029)
4. Nacionalinę darnaus vystymosi švietimo 2007-2015 metų programą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 2 d. nutarimu Nr. 1062.
5. Nacionalinę Lisabonos strategijos įgyvendinimo programą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. lapkričio 22 d. nutarimu Nr. 1270 (Žin., 2005, Nr. 139-5019).
6. Švietimo gairės 2003-2012 m.: Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos. (2003). Vilnius
7. Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, patvirtintą Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimu Nr. IX-1187 (Žin., 2002, Nr. 113-5029).

8. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programą, patvirtintą Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. sausio 24 d. nutarimu Nr. 82 (Žin., 2005, Nr. 12-391).