

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jolanta Navakauskytė

ŠIAULIŲ KOLEGIJOS STRATEGIJŲ FORMAVIMAS
Magistro darbas

Šiauliai, 2006

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

ŠIAULIŲ KOLEGIJOS STRATEGIJŲ FORMAVIMAS
Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Magistro darbo autorė **Jolanta Navakauskytė**

Vadovas **prof. Algirdas Garalis**.....

Recenzentas.....

SANTRAUKA

Jolanta Navakauskytė
Šiaulių kolegijos strategijų formavimas.
Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjami strategijų formavimo aspektai Šiaulių kolegijos veikloje. Darbe analizuojamas švietimo institucijos strategijų kūrimo procesas, siekiant nustatyti pagrindines problemas ir kliūtis kuriant strategijas. Pagrindinis darbo tikslas – parodyti, kaip parenkama organizacijos strategija, atsižvelgiant į jos galimybes, pranašumus bei trūkumus. Pagrindiniai darbo uždaviniai buvo ištirti esamą pasirinktos organizacijos būklę, prognozuoti jos padėtį artimiausioje ateityje ir išnagrinėjus strategijų įvairovę bei atsižvelgus į tyrimų rezultatus, parinkti geriausiai tinkančias strategijas.

Darbas atliktas naudojantis mokslinės literatūros analize, statistinės informacijos tiriamu klausimu analitine apžvalga, organizacijos dokumentų analize. Atliktas išsamus kolegijos vidinės ir išorinės aplinkos tyrimas, parinktos tinkamiausios strategijos. Išvados apie atliktus tyrimus bei pasiūlymai pateiktos baigiamojoje darbo dalyje.

Manau, jog šis darbas gali būti naudingas Kolegijos vadovybei kuriant ateities strategijas.

SUMMARY

Jolanta Navakauskytė
The formation of strategies of Siauliai College.
Master's work.

The aspects of the formation of strategies in the work of Siauliai College are analysed in the Master's Paper. The process of strategy development in education institution is analysed in the paper on purpose to determine the main problems and obstacles in the development of strategies. The main objective of the paper is to show how the strategy of an organisation is chosen in consideration of its possibilities, advantages and disadvantages. The main tasks of the paper are to research the present state of the chosen organisation, forecast its state in the nearest future, and after the investigation of the variety of strategies and consideration of the results of the research to choose the most suitable strategies.

The work is carried out using the analysis of scientific literature, analytical review of the statistical information on the question, the analysis of the documents of the organisation. Full-scale research of internal and external environment was carried out, the most suitable strategies were chosen. The conclusion of the research and suggestions are presented in the final part of the paper.

I suppose that this paper can be useful to the leadership of Siauliai College for the development of strategies.

TURINYS

SANTRAUKA.....	3
ĮVADAS.....	7
1. STRATEGINIO VALDYMO YPATUMAI VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJOJE.....	9
1.1. Strateginio valdymo evoliucija.....	9
1.2. Strategijos sąvokos apibūdinimas.....	11
1.3. Strateginio valdymo procesas.....	12
1.3.1. Organizacijos paskirties (misijos) formuluotė.....	15
1.3.2. Išorės veiksnių analizė.....	17
1.3.3. Vidaus veiksnių analizė.....	20
1.3.4. Organizacijos strategijų formavimas.....	22
1.3.5. Strategijos įgyvendinimas.....	26
2. NEUNIVERSITETINĖS AUKŠTOSIOS MOKYKLOS VIETA LIETUVOS AUKŠTOJO MOKSLO SISTEMOJE.....	28
3. ŠIAULIŲ KOLEGIJOS STRATEGIJŲ FORMAVIMAS.....	37
3.1. Kolegijos apibūdinimas.....	37
3.2. Kolegijos paskirties formuluotė.....	41
3.3. Kolegijos išorinės aplinkos analizė.....	44
3.4. Kolegijos vidinės aplinkos analizė.....	48
3.5. Kolegijos pradinės ir ateities strategijos.....	60
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	68
LITERATŪRA.....	70
 PRIEDAI:	
1 Priedas.....	74
2 Priedas.....	76
3 Priedas.....	79

LENTELĖS

1 lentelė. Strateginio valdymo skirtumai verslo kompanijoje ir viešojo administravimo institucijoje.....	14
2 lentelė. SWOT analizės modelis.....	22
3 lentelė. Studentų skaičius aukštosiose neuniversitetinėse studijos 2002 – 2005 metais.....	38
4 lentelė. Studentų skaičius pagal studijų sritis, kryptis ir formas (2005-10-01).....	39
5 lentelė. Neuniversitetinių aukštųjų studijų programos Šiaulių kolegijoje 2005 metais.....	40
6 lentelė. Dėstytojų išsilavinimas, pareigybė ir mokslo laipsnis (2005-10-01).....	40
7 lentelė. Nedarbo lygis Šiaulių apskrityje.....	45
8 lentelė. Personalo dinamika 2002 – 2005 metais.....	52
9 lentelė. Šiaulių kolegijos SWOT analizė.....	60
10 lentelė. Naujos studijų programos.....	61
11 lentelė. Aukštųjų neuniversitetinių studijų programų raida ir plėtra 2005 – 2008 metais.....	62
12 lentelė. Kolegijos tarptautinio mobilumo ir ryšių plėtojimo tikslų įgyvendinimo planas.....	65
13 lentelė. 2005 metų Šiaulių kolegijos partnerių pasiskirstymas pagal šalis.....	66

ILIUSTRACIJOS

1 paveikslas. Strateginio valdymo procesas.....	13
2 paveikslas. Strateginių konkurentų grupių matrica.....	19
3 paveikslas. Strategijos parengimo ir realizavimo ryšys.....	26
4 paveikslas. Strategijos įgyvendinimą veikiantys faktoriai.....	27
5 paveikslas. Kolegijų skaičiaus augimas.....	29
6 paveikslas. Studentų skaičiaus augimas.....	29
7 paveikslas. Kolegijos raida.....	37
8 paveikslas. Studentų skaičius pagal studijų sritis 2004 – 2005 metais.....	38
9 paveikslas. Studentų skaičius fakultetuose (2005-10-01).....	39
10 paveikslas. Valstybės valdžios institucijų ir aukštųjų mokyklų sąveika.....	44
11 paveikslas. Konkurencinė strateginių grupių matrica.....	47
12 paveikslas. Šiaulių kolegijos organizacinė struktūra.....	48
13 paveikslas. Dėstytojų pasiskirstymas pagal pareigybes 2004, 2005 metais.....	52
14 paveikslas. Specialistų rengimo programos lėšos 2002 – 2005 metais.....	55
15 paveikslas. Šiaulių kolegijos įvaizdžio visuomenėje svarbumo įvertinimas.....	57
16 paveikslas. Studijų proceso organizavimo įvertinimas.....	58
17 paveikslas. Mokymo paslaugų kokybės įvertinimas.....	58
18 paveikslas. Naujų specialybių reikalingumas.....	59
19 paveikslas. Atliktų tyrimų kiekio palyginimas.....	64

IVADAS

Atkūrus nepriklausomą Lietuvos valstybę, atsivėrė naujos socialinės, kultūrinės, politinės teisinės bei ekonominės raidos perspektyvos. Švietimo reforma tapo realybe. Iškeltas pagrindinis švietimo tikslas – ugdyti savarankišką ir kūrybingą asmenybę. Lietuvoje mokslo ir studijų reformos tikslai yra mokslo ir studijų sistemos demokratizavimas, savivaldos vystymas, studijų programų modernizavimas.

Visais laikais lemiamu plėtros veiksniumi buvo organizacijos. Ne išimtis – aukštojo mokslo institucijos. Tačiau į tokių institucijų vadybą nebuvo kreipiamas didelis dėmesys. Lietuvai integruojantis į Vakarų pasaulio sistemą, tenka transformuoti visas veiklos sritis, nes jos nebetinka naujoms sąlygoms. Tačiau prieš imantis spręsti šią problemą, reikia atsakyti į labai svarbų klausimą: kokia yra toji ateitis, kurią norime sukurti? Kitaip tariant, tenka suformuoti ateities viziją, po to numatyti veiksmų, kurie padėtų šią viziją realizuoti, sistemą. Būtent šie veiksniai ir yra svarbiausioji strateginio valdymo paskirtis.

Atsižvelgiant į visus anksčiau paminėtus veiksnius buvo pasirinkta ši baigiamojo darbo tema. **Šio darbo objektas** – Šiaulių kolegijos strategijų formavimo procesas. Šiame darbe į aukštojo neuniversitetinio mokslo instituciją pažvelgta ne tik kaip į ypatingą mokslą ir žinias skleidžiančią organizaciją, bet ir kaip į paprastą organizaciją, kuri teikia tam tikras paslaugas ir kuriai galioja visi rinkos dėsniai.

Švietimo institucijas įtakoja įvairios išorinės jėgos: politinės, ekonominės, socialinės, technologinės ir kt. Ne mažiau svarbi ir vidaus situacija: žmonės, informacija, finansiniai ištekliai, kurių stoka ar nepatenkinama kokybė taip pat gali vienaip ar kitaip paveikti organizacijos būseną. Todėl bet kuri organizacija gali funkcionuoti tik tada, kai jos vadovas bei visi darbuotojai objektyviai įvertina minėtas išorines ir vidaus sąlygas, prognozuoja ateitį, organizuoja numatytą linkme savo veiksmus ir nuolatos kontroliuoja esamą padėtį. Visa tai padeda atlikti svarbiausioji valdymo funkcija – planavimas. Planavimas – tai procesas, kurio metu vadovai apibrėžia organizacijos siekiamus tikslus ir numato bei nustato priemones, kaip panaudoti turimus išteklius tikslui pasiekti. Planavimo metu nustatomos organizacijos silpnosios ir stipriosios pusės, galimybės bei kliūtys organizaciją supančios bei veikiančios aplinkos atžvilgiu, po to nusprendžiama, ką ir kaip daryti, kad būtų pasiekti tikslai.

Viena iš organizacijos planavimo rūšių yra strateginis planavimas, kurio pagrindinis tikslas – parinkti, suformuoti veiklos strategijas, greičiausiai ir geriausiai padėsiančias pasiekti užsibrėžtus tikslus. Būtent šiame darbe pagrindinis dėmesys bus skiriamas aplinkos analizei bei strategijų formavimui.

Pagrindinis darbo tikslas – suformuoti Šiaulių kolegijos raidos strategijas.

Darbe analizuojamas švietimo institucijos strategijų kūrimo procesas, siekiant nustatyti pagrindines problemas ir kliūtis kuriant strategijas.

Pagrindiniai darbo uždaviniai:

1. Suprasti ir įvertinti švietimo instituciją, kaip pelno nesiekiančią paslaugų įmonę, teikiančią specifines paslaugas.
2. Išsiaiškinti organizacijos strategijų formavimo teorinius aspektus.
3. Nustatyti neuniversitetinės aukštosios mokyklos vietą Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje.
4. Ištirti institucijos išorinę bei vidinę aplinkas.
5. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus parengti institucijos ateities strategijas.

Tyrimo bazė: Šiaulių kolegija – aukštoji neuniversitetinė mokykla.

Tiriamieji: Šiaulių kolegijos studentai.

Darbe naudotasi šiais tyrimo metodais: literatūros analizė, stebėjimas, anketavimas.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmojoje dalyje apžvelgta lietuvių bei užsienio autorių mokslinė literatūra organizacijos strategijų formavimo klausimais. Antrojoje dalyje pateikti specifiniai nagrinėjamos organizacijos (t.y. švietimo ir mokslo paslaugas teikiančios institucijos) veiklos ypatumai. Trečiojoje dalyje ištirta kolegijos išorinė ir vidinė aplinka: vidinės aplinkos dalyvių (t.y. studentų) nuomonių tyrimas atliktas anketavimo pagalba. Remiantis tyrimo rezultatais, parinktos tinkamiausios strategijos. Išvados bei pasiūlymai pateikti baigiamojoje darbo dalyje.

Manau, kad atlikto darbo rezultatais, tyrimo išvadomis bei rekomendacijomis galės pasinaudoti Kolegijos vadovybė formuojant ateities strategijas.

Darbo apimtis – 72 puslapiai, jame yra 13 lentelių ir 19 paveikslų. Bibliografinį aprašą sudaro 52 šaltiniai.

1. STRATEGINIO VALDYMO YPATUMAI VIEŠOJO SEKTORIAUS INSTITUCIJOJE

1.1. Strateginio valdymo evoliucija

Strateginis valdymas, kaip atskira vadybos mokslo šaka susiformavo XX amžiaus 7-ojo dešimtmečio viduryje. Iki tol jokių teorinių darbų šioje srityje nebuvo skelbta.

Vienas iš pirmųjų Lietuvos autorių, pabandžiusių pažvelgti į organizacijų strateginį valdymą, yra Robertas Jucevičius. Savo darbe “Strateginis organizacijų vystymas” (1998 m.) R.Jucevičius nedaug remiasi Lietuvos organizacijų ir jų naudojamų strategijų analize. Viena iš priežasčių yra ta, kad daugelis aplinkybių, lemiančių Lietuvos organizacijų vienos ar kitos strategijos pasirinkimą, yra artimos ar net tokios pačios, kokios jau buvo įvairiose šalyse. Todėl tolesnis gilinimasis į strateginio valdymo problemą Lietuvos organizacijose daugiau būtų sukaupytų žinių praktinio taikymo, o ne teorinė problema.

R. Jucevičiaus teigimu [13, p.32], esminės organizacijos veiklos strategijos kūrimo prielaidos yra dvi: nepasitenkinimas esama padėtimi arba perspektyva ir veiklos sąlygų neapibrėžtumas. Pirmosios prielaidos esmę gerai nusako Drucker suformuluoti klausimai, kuriuos jo nuomone, nuolatos turėtų sau kelti organizacijų vadovai:

1. Kokia dabartinė organizacijos padėtis?
2. Kokios veiklos perspektyvos (po 2-3 metų), jei nebus atlikta esminių pakeitimų?
3. Jei padėtis netenkina, tai kokių veiksmų reikia imtis, norint pakeisti šią tendenciją?

Veiklos sąlygos ir jų kitimo tendencijos buvo gana stabilios iki XX amžiaus 4-ojo dešimtmečio. Vėliau, nuo 7-ojo dešimtmečio antrosios pusės ir ypač 8-ajame dešimtmetyje veiklos sąlygos tapo sunkiai prognozuojamos, dažnai priešingos nei buvo tikėtasi. Turima veiklos patirtis ir metodai nebetiko naujomis sąlygomis. Būtent ta situacija yra pagrindinė prielaida užsiimti sisteminga, sudėtinga ir brangiai kainuojančia organizacijos strategijos formavimo veikla.

Pasak R. Jucevičiaus [13, p.34], mokslo apie strateginį valdymą tikraisiais pradininkais laikytini trys fundamentalūs darbai:

1. Chandler “Strategija ir struktūra” (1962).
2. Ansoff “Korporacijos strategija” (1965).
3. Harvardo universiteto mokslininkų bendra knyga “Biznio politika: tekstas ir atvejai” (1965).

Chandler, Ansoff ir Harvardo universiteto mokslininkų grupė suformulavo pagrindinius teorinius tolimesnių strateginio valdymo studijų pagrindus.

Ansoff, Chandler ir kitų idėjos, prieš jas skelbiant, nebuvo nuodugnai patikrintos praktiškai. Jų darbai – daugiau teoriniai modeliai, kuriuos organizacijos ėmė taikyti praktiškai. Vėlesni įvairių

autorių darbai daugiausia skirti įdiegtų idėjų bei modelių praktinių rezultatų analizei ir teoriniai interpretacijai.

Daugelis šių autorių savo darbuose nagrinėjo strateginį valdymą, taikomą verslo organizacijose, tačiau informacijos apie strateginio valdymo ypatumus valstybės valdymo institucijose, kitaip sakant, viešajame sektoriuje yra mažai. Todėl viešąjį sektorių norėčiau aptarti plačiau.

Viešasis sektorius skirstomas į įvairia veikla užsiimančias hierarchines struktūras. Viešojo sektoriaus organizacijos veikia globalioje, sistemingai besikeičiančioje aplinkoje. Dažnai keičiasi įstatymai, kyla naujų idėjų, naujos politikų kartos siekia įgyvendinti naujus politinius konceptus, reikalaujančius efektyvių administravimo sistemos struktūrinių ir funkcinių pokyčių, kuriuos nelengva numatyti ir įgyvendinti. Tačiau viešojo sektoriaus organizacijos, siekiančios efektyvios veiklos, prisiimančios atsakomybę už vartotojams teikiamų paslaugų kokybę, siekia įvaldyti naujausius valdymo metodus ir techniką, sistemingai mokyti ir lavinti personalą, įtraukti organizacijos narius į strateginių sprendimų rengimą ir įgyvendinimą, organizacinės kultūros formavimą, veiklos procesų vertinimą [48, p.5].

Strateginio valdymo vaidmuo ir reikšmė šiandienos modernios visuomenės viešajame sektoriuje bene sparčiausiai didėja. Tai susiję su sparčiais socialiniais, technologiniais pokyčiais.

G.E.Greenley (1989) nurodo, kad strateginio valdymo evoliuciją valstybės valdymo institucijoje sudaro keturi etapai [32, p.87]:

1. Biudžeto sudarymas ir kontrolė 1900 – 1950 m.
2. Ilgalaikis planavimas 1950 – 1960 m.
3. Strateginis planavimas 1960 – 1970 m.
4. Strateginis valdymas 1970 m. pabaiga.

Biudžeto sudarymas ir kontrolė. Tai buvo ankstyviausias (XX a. pradžia) bandymas valdymą padaryti nors kiek sistemišką, panaudojant biudžeto plano sudarymą vieneriems metams ir jo vykdymo kontrolę. Buvo remiamasi prielaida, kad praeities sąlygos galios ir ateityje.

Ilgalaikis planavimas. Atsirado 1950 –1960 m. Buvo stengiamasi nustatyti praeities tendencijas, ypač veiklos augimo arba nykimo, ir jas projektuoti į ateitį. Buvo planuojama, kad ištekliai arba potencialiai augs, arba prisitaikys prie nykimo. Planai apėmė laikotarpius, trunkančius keletą metų.

Strateginis planavimas. Atsirado 1960 –1970 m. Buvo teigiama, kad praeities tendencijos nebūtinai kartojasi ateityje. Todėl dėmesys buvo kreipiamas į institucijos aplinkos tyrimą, siekiant laiku pakeisti institucijos veiklos kryptį, plėtoti galimybes, sukurti konkurencinį pranašumą. Strateginiame planavime pats svarbiausias buvo metinis planavimo ciklas.

Strateginis valdymas. Atsirado 1970 m. pabaigoje. Kaip ir strateginis planavimas, jis rėmėsi institucijos aplinkos tyrimu. Tačiau strateginis valdymas nesitaikstė su suvaržymais, pasireiškiančiais dabartinėje institucijos aplinkoje. Priešingai, šis būdas naudojo:

- labai aiškiai apibrėžtus tikslus;
- tinkamai parengtas priemonės tikslams pasiekti;
- visas, kokias tik įmanoma surasti, galimybes, netgi nepaisant dabartinių sąlygų ypatumų.

Strategiškai valdant siekiama nuolat apsirūpinti informacija apie aplinką ir vengiama planavimo ciklus priešpastatyti nuolatiniam procesui. Tai yra – situacijos stebėjimas ir plano koregavimas vyksta nuolat.

1.2. Strategijos sąvokos apibūdinimas

Strategijos sąvoka yra sena. Žodis kilęs iš graikų kalbos žodžio “*strategia*”, reiškiančio meną ar mokslą būti generolu [34, p.263]. Efektingi graikų generolai turėjo vadovauti armijai, laimėti ir išlaikyti teritoriją, apsaugoti miestą nuo užpuolikų, išvyti priešą ir t.t. kiekvienam uždaviniui reikėjo skirtingai paskirstyti išteklius. Graikai žinojo, kad strategija – tai daugiau nei mūšiai. Generolai turėjo ne tik planuoti, bet ir veikti. Senovės Graikijoje strategijos sąvoka apėmė ir planavimo, ir sprendimų priėmimo, arba veikimo elementus.

Strategijos koncepciją ilgą laiką naudojo kariškiai bei jų aplinkos žmonės. Tačiau kitose srityse strategijos sąvoka gali skirtis nuo karinio pritaikymo, nes vadybininkai savo studijoms ir pritaikymui perėmė geriausias šios koncepcijos savybes.

Kas yra strategija organizacijos ribose? Egzistuoja keletas nedaug skirtingų paaiškinimų.

A. Chandler strategiją apibūdina kaip organizacijos pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų kurso parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas. Jis išskyrė tris esminius elementus:

- a) veiksmų seką tikslams pasiekti;
- b) pagrindinių idėjų siekimo procesas (o ne rutininis esamos politikos įgyvendinimas);
- c) kaip strategija suformuluota, o ne vien kokia ta strategija pasirodo esanti.

Andrews 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.

Kiek kitaip strategijos termino turinį supranta ir nusako Hofer ir Schendel. Jų vartojama strategija tampa tam tikromis taisyklėmis, pagal kurias priimami valdymo sprendimai, įvertinant keturis pagrindinius komponentus [13, p.52]:

- paslaugas ir rinkas, kurioms šios paslaugos skirtos;
- planuojamus pakeitimus šiame komponente;
- konkurencinį pranašumą arba tuos organizacijos ypatumus, kurie jai leidžia įgyti stiprią poziciją rinkoje;
- veiklos sinergiją.

Minėtuose strategijos apibūdinimuose galima išskirti šiuos bendrus pagrindinius elementus:

- aplinką su jos veiksniais;
- pagrindinius veiklos tikslus;
- situacijos analizę;
- planus, kaip naudoti turimus resursus.

Vadinasi į strategiją galima žiūrėti iš kelių pozicijų:

1. Strategija – tai planas veiksmų, kaip elgtis įvairiose situacijose.
2. Strategija – kaip organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu. Šiuo atveju, mokslininkai strategiją vertina kaip grandį, jungiančią organizaciją su jos veiklos aplinka.
3. Strategija – tai perspektyva. Mokslininkai aiškina, jog tai ne laiko o požiūrio perspektyva, t.y. , kaip žmonės ir jų organizacijos mato, pastebi ir pažįsta aplinkinį pasaulį ir jame vykstančius procesus.

Taigi, išnagrinėjus įvairius strategijos apibrėžimus, galima būtų suformuluoti bendrą strategijos apibrėžimą, kuriuo bus remiamasi šiame darbe. Manau, jog **strategija** – tai organizacijos veiklos planas, sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

1.3. Strateginio valdymo procesas

Centrinė strateginio valdymo proceso problema ir ašis yra efektyvios veiklos strategijos parengimas ir realizavimas. Tradicinis požiūris į strategijos formavimo procesą naudojamas daugelyje vadybos mokyklų, tarp jų ir Harvardo, taip pat daugelio mokslininkų, grindžiamas organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analize. Ši analizė padeda formuoti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias savybes, galimybes bei potencialiąsias grėsmes, taip pat misiją, tikslus, ir strategijas.

Pagrindinis strateginio valdymo elementas yra strateginė analizė. Per ją organizacija susiejama su savo mikro – makroaplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Organizacijos sėkmė daugiausia priklauso nuo to, ar sugebės ji aptikti atsirandančias galimybes ir jas panaudoti, taip pat pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti. Svarbiausias strateginio valdymo, kurio

pagrindinis elementas yra analizė, uždavinys yra strateginio pavojaus, galinčio turėti organizacijai neigiamų pasekmių aptikimas ir neutralizavimas [13, p.190].

Kad aplinkoje esančios galimybės būtų panaudotos, reikia resursų – finansų, žmonių, veiklos partnerių, įrengimų, informacijos ir kt. Pagrindinis resursų bazės analizės uždavinys yra atsakyti į klausimą – ar gali organizacija sukaupti reikiamus resursus, kad sėkmingai realizuotų pasirinktą strategiją.

Kitas labai svarbus valdymo elementas yra organizacinė struktūra. Tai ne tik elementinė organizacijos sudėtis su savo hierarchiniais ryšiais, įgaliojimų ir atsakomybių struktūra, bet visos veikiančios sistemos, personalas, procedūros bei procesai. Šią visumą galima pavadinti organizacijos valdymo potencialu, kuris per valdymo procesą sujungia jos resursus su aplinkoje esančiomis galimybėmis, organizacijai siekiant savų tikslų. Tad, kai organizacijos sėkmę lemia du vienodai svarbūs veiksniai – aplinka ir vidinė organizacijos struktūra – tik dar labiau parodo šio elemento analizės svarbą.

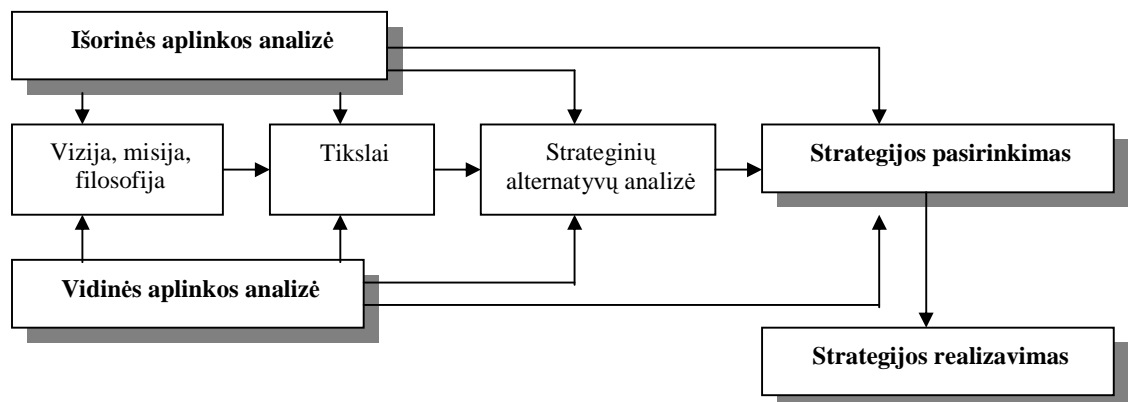
Svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio valdymo yra organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas. Geros strategijos parengimas dar savaime negarantuoja visos veiklos rezultatyvumo padidėjimo, tačiau atlikti išsamūs tyrimai rodo, kad tarp šių dviejų parametru yra tiesioginis ir gana stiprus ryšys.

Išskiriami penki pagrindiniai strategijų parengimo proceso etapai:

- veiklos sąlygų analizė;
- organizacijos misijos ir tikslų formulavimas;
- strategijos formavimas;
- realizavimas;
- kontrolė.

Strategijos valdymo procesą nemažai sąlygoja ir pasirinkta koncepcija.

Galima pateikti strategijos valdymo proceso modelį (žr. 1 pav.).



1 pav. Strateginio valdymo procesas

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*, p. 194.

Paveiksle parodyti strateginio valdymo etapai. Organizacijos vizija, misija, filosofija, tikslai tiesiogiai priklauso nuo išorinės ir vidinės aplinkos. Jos padeda nustatyti organizacijos pranašumus ir trūkumus, įtakoja strateginių alternatyvų pasirinkimą.

Strateginis valdymas verslo kompanijoje ir viešojo administravimo institucijoje skiriasi. Pagrindiniai strateginio valdymo skirtumai ir parodyti 1 lentelėje.

1 lentelė

**Strateginio valdymo skirtumai verslo kompanijoje
ir viešojo administravimo institucijoje**

Verslo kompanija	Viešojo administravimo institucija
<ul style="list-style-type: none"> • Veiklos nesėkmė paliečia tik vartotojų grupę. • Daugiau laisvumo keičiant struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus. • Daugiau arba visiškas savarankiškumas nustatant misiją, strateginius tikslus, programas, finansavimą. • Kompanijos misiją dažnai tenka keisti, keičiantis rinkai, paklausai. • Nebūtinai viešinti visus tikslus ir finansavimo klausimus. • Lengviau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – aiškesnė darbuotojų atsakomybė. • Didesnis jautrumas rinkos permainoms. • Daugeliu atveju darbuotojų iniciatyva yra skatinama tiek iš vidaus, tiek iš išorės. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiklos nesėkmė paliečia didesnę visuomenės ir valstybės dalį. • Daug suvaržymų keičiant struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus. • Labai sudėtingas misijos, strateginių tikslų, programų, finansavimo derinimas su daugeliu kitų institucijų ir interesų grupių. • Daugeliu atveju institucijos misija yra ilgalaikė. • Tikslų ir finansavimo skaidrumo privalomumas. • Sudėtingiau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas-sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė • Didesnis jautrumas politikos ir politikų permainoms. • Dažni atvejai, kai darbuotojų iniciatyva gali būti slopinama. • Piliečiai gali apskusti valstybės tarnautojus pagal specialų “LR Administracinių bylų teisenos įstatymą”.

Šaltinis: Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, 1(4), p. 90.

Verslo kompanijos ir viešojo administravimo institucijos skiriasi rinkų, su kuriomis jos sąveikauja, požiūriu.

Verslo kompanija turi:

- *darbo rinką*, kuri jai duoda žmones, kuriems ji moka pinigus;
- *vartotojų rinką*, kurioje už pinigus ji gauna reikiamas žaliavas;
- *pinigų rinką*, kurioje ji gauna pinigus ir pelną, paskolas ar akcijas ir kuriai ji moka procentus ir dividendus;
- *pardavimo rinką*, kurioje ji parduoda savo produktus ar paslaugas.

Verslo kompanijos esmė ir išsigelbėjimas glūdi *pardavimo rinkoje*. Kokybiški produktai ir paslaugos neišgelbės verslo kompanijos, jei ji nesugebės jų parduoti. Pirkėjų ir paslaugų vartotojų nuomonė yra kritiškai svarbi verslo kompanijai, nes jie gali rinktis.

Viešojo administravimo institucija turi:

- *darbo rinką*, kuri jai duoda žmones, kuriems ji moka pinigus;
- *vartotojų rinką*, kurioje už pinigus ji gauna reikiamas žaliavas;
- *paslaugų rinką*, kurioje ji gauna pinigų, pavyzdžiui, už pašto ženklus, licenzijas ar pasus, arba palankų vertinimą už kokybiškai atliekamą darbą;
- *politinę rinką*, kuri tvirtina biudžetą, nustato taisykles, teikia subsidijas.

Viešojo administravimo institucijos esmė glūdi *paslaugų rinkoje*. Tačiau jai taip pat yra labai svarbi *politinė rinka*, kuri yra tik netiesiogiai susijusi su institucijos veikla paslaugų rinkoje. Todėl viešojo administravimo institucijai, greta paslaugų rinkos strategijos, reikalinga ir “gelbėjimosi virvės strategija”, nukreipta į politinę rinką. Būna taip, kad viešojo administravimo institucija teikia puikiausias paslaugas ir palaipsniui nyksta, arba ji gali veikti prastai ir vis tiek augti. Todėl viešojo administravimo institucija negali apsiriboti vien tiktaip parengti strateginį planą, remiantis tiksliais paskaičiavimais ir geriausios veiksmų alternatyvos pasirinkimu. Viešojo administravimo institucija privalo: 1)į strateginį plano rengimą įtraukti ją kuriojančių institucijų ir kitų interesų grupių atstovus; 2)numatyti lobistinius ir visuomenės informavimo veiksmus, užtikrinančius institucijos veiklos supratimą ir paramą jai.

1.3.1. Organizacijos paskirties (misijos) formuluotė

Paskirties formuluotė yra pradinis strateginio planavimo proceso taškas. Ji apibūdina svarbiausią tikslą, veiklos sritį ir veiklos kryptį. Ji nurodo organizacijos unikalumą, ypatumus ir plėtros kryptį. Organizacijos vizija, filosofija ir misija yra neatsiejamos strateginio valdymo dalys.

Plačiausia, o kartu ir abstrakčiausia kategorija yra vizija [13, p.208]. Vizija – tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas; tai komplikauta visuma apimanti daugelį skirtingų elementų. Vizija apima įvaizdį apie būsimąją organizaciją ir būdus, kaip šį norimą būvį pasiekti.

Vizijoje turi atsispindėti tokie svarbūs veiklos komponentai:

- vartotojai – kas jie, kodėl?
- paslauga – kokią naudą išreiškia, ko nori vartotojai?
- augimo perspektyva – kokios galimybės ir tendencijos?
- filosofija – kokie veiklos principai?

- personalo politika – koks žmonių vaidmuo organizacijoje, kaip geriausiai suformuoti reikiamą potencialą?
- visuomeninis prestižas – kaip vertins aplinka, kaip daryti įtaką?

Organizacijos vadovų viziją, požiūrį į ateitį išreiškia paskirties formuluotė. Ji yra strategijos kūrimo pagrindas ir apibūdina svarbiausią tikslą.

Formuluojant organizacijos strateginius tikslus ypač svarbu išryškinti organizacijos misiją. Misija yra daugiau negu organizacijos tikslai, ji atspindi organizacijos egzistavimo prasmę. Ja siekiama atsakyti į klausimus:

- kas mes esame?
- ką darome?
- ką darysime ateityje?

Misija – tai organizacijos ir vertybių tikslų suvokimas, jos sėkmingos veiklos pojūtis, supratimas, kaip realizuoti organizacijos tikslus [47, p.280].

Tikslai apibrėžia konkrečius organizacijos siekiamus rezultatus. Jie naudingi dėl trijų pagrindinių priežasčių. Pirma, jie aiškiai nusako, kas ir kada turi būti pasiekta. Antra, kai tikslai išskelti, jie tampa veiklos vertinimo matais. Trečia, logiški tikslai naudingi kaip darbuotojų motyvatorius.

Tikslai turi būti tinkami, išmatuojami laiku, pasiekiami, priimtini, lankstūs, skatinantys ir suprantami. Vadovybė turi būti įsipareigojusi jų siekti, juos nustatant turi dalyvauti žmonės ir jie turi būti tarpusavyje susiję [26, p.125].

Tinkamumas. Kiekvienas tikslas turi skatinti organizaciją vykdyti jos misiją. Tikslas, kuris prie to neprideda yra neproduktyvus.

Išmatuojamumas. Tikslai visuomet turi nurodyti, kas turi būti atlikta konkrečiais terminais.

Tikslai turi būti *pasiekiami*. Pasiekiamumas reiškia, kad ir į vidines, ir į išorines jėgas atsižvelgta, ir tai, ko tikimasi bus atlikta numatytu laiku.

Tikslai pasiekiami tik tada, jei jie yra *priimtini* organizacijos žmonėms. Jei tikslas nesusietas su vertybių sistema, geriausiu atveju jis nebus pasiektas, o blogiausiu – atmestas.

Lankstumas. Tikslas turi būti aiškus ir kryptingas, tačiau nenumatytų aplinkybių atvejais bus keičiamas.

Motyvavimas. Tikslai, kurių žmonės nesupranta nėra skatinantys, bet neskatina ir lengvai pasiekiami tikslai. Truputėli aukštesni už galimus pasiekti, tikslai turi skatinamąją galią. Konkretūs tikslai gerina veiklą. Sudėtingi tikslai (jei jie priimtini) – labiau skatina veiklą, negu lengvi.

Suprantamumas. Tikslai turi būti suformuluoti paprastai. Vadovai turi pasirūpinti, kad kiekvienas aiškiai suprastų organizacijos tikslus ir tiksliai žinotų, ką organizacija mėgina pasiekti.

Be tikslų misija nurodo organizacijos unikalumą, ypatumus taip, kad parodytų strateginių sprendimų darytojo vertybes ir prioritetus. Paskirties (misijos) formuluotės reikšmė [26, p.40]:

1. Kad sukurtų organizacijos paskirties formuluotę, vadovybė turi suvokti ilgo laikotarpio organizacijos plėtotės kryptį ir kontūrus.
2. Organizacijos galutinių tikslų detalizavimas stiprina jos organizacinį reikšmingumą ir vadovų, tarnautojų, tiekėjų ir visos visuomenės lūkesčius.
3. Paskirties formuluotė orientuoja visų lygių vadovus į tikslo vienovę, sprendžiant padalinių reikalus ir padeda priimti sprendimus.
4. Paskirties formuluotė parodo organizacijos esmę.
5. Paskirties formuluotė sudaro galimybę tarnautojams suvokti savo darbo tikslą ir dalyvavimo vykdant organizacijos planus prasmę. Tai nuosekliai didina įsipareigojimus ir paskatas.

Paskirties formuluotę sudaro dvi svarbios dalys, apibūdinančios organizacijos esmę ir filosofiją. Šios dalys yra vienodai svarbios.

Pirmoji misijos dalis tiksliai apibrėžia organizacijos esmę. Vartotojų grupių, pagrindinių paslaugų, rinkų ir pagrindinės technologijos išaiškinimas yra svarbiausias dalykas, nes jų deriniai apibūdina organizacijos verslą.

Antrasis misijos elementas yra organizacijos filosofija. Filosofija apibūdina organizacijos kultūrą. Ji tiksliai nusako pagrindinius siekius, įsitikinimus, vertybes. Organizacijos filosofija paaikškina, kaip plėtojamas verslas ir priimami sprendimai. Svarbiausia filosofijos formulavimo taisyklė – akcentuoti stipriausias organizacijos ir vadovybės savybes ir neminėti trūkumų.

Paskirties formuluote svarbu tiksliai apibrėžti, kokia tai yra organizacija ir kokia ji nėra. Tai nustato organizacijos ribas. Organizacijos paskirties formuluotė, apibrėždama organizacijos tikslus, veiklos sritis ir kryptis, tampa strategijos kūrimo pagrindu.

1.3.2. Išorės veiksnių analizė

Norint suformuoti strategiją reikia atlikti išorinės ir vidinės aplinkos analizės. Išorinė aplinka yra veiksnių, esančių už organizacijos ribų – šalies ekonomikos, socialinės bei politinės raidos tendencijų, technologinių galimybių ir konkurencijos, - visuma.

Išorės veiksnių analizės procese nustatomi ir ištiriami organizacijos išorinės aplinkos veiksniai bei įvertinamas jų galimas poveikis strateginei veiklai bei organizacijos sėkmei. Išorės veiksnių analizė apima ne tik esamų veiksnių tyrimą, bet ir tų veiksnių kitimo tendencijų išaiškinimą, siekiant numatyti verslo galimybes ir grėsmes, slypinčias išorės aplinkos permainose.

Įvertindama išorės aplinkos galimas permainas ir jų poveikį, organizacija įgyja realų pranašumą, nes parengia keletą priimtinių sprendimų ir atmeta tai, kas neatitinka jos galimybių. Analizuojant išorės veiksnius, retai surandamas optimalus variantas, tačiau, atmetant, blogiausių, priimamas vienas naudingiausių sprendimų.

Dauguma išorinių veiksnių veikia organizacijos kryptį ir veiklos pasirinkimą. Šie veiksniai sudaro išorinę aplinką. Išorinė aplinka yra makroaplinkos ir organizacijos veiklos aplinkos derinys. Kartu visi šie veiksniai suformuoja galimybes ir grėsmes, su kuriomis susiduria organizacija konkurencinėje aplinkoje [26, p.53].

Išorinė analizė atliekama naudojant tokias technikas: PESET (politiniai, ekonominiai, socialiniai, ekologiniai, technologiniai faktoriai), scenarijų analizė, konkurentų analizė.

Politiniai veiksniai nubrėžia organizacijų veiklos reguliavimo ribas ir pagrindžia teisinius pamatus. Todėl strategijos sudarymui svarbi politinių veiksnių kryptis ir pastovumas. Vyriausybės politikos, reguliavimo, įstatymų raidos, politikos filosofijos pokyčiai gali versti organizaciją patikrinti ir pertvarkyti strateginius planus.

Ekonominiai veiksniai tiek šalies, tiek tarptautiniu lygiu susiję su šalies ūkiu, kuriame organizacija veikia, raida ir jo kryptimi. Svarbių ekonomikos rodiklių, biudžeto dalies, įrangos, nekilnojamo turto pasikeitimai gali atsiliesti institucijos strateginiams tikslams ir veiklai. Todėl kiekvienai organizacijai svarbu susipažinti su ekonomiais projektais arba prognozėmis.

Socialiniai veiksniai yra dinamiški. Konkrečių paslaugų paklausa keičiasi priklausomai nuo demografinių veiksnių, visuotinių įsitikinimų, vertybių, nuomonių, vartotojo reikalavimų ir gyvenamosios pokyčių.

Ekologinių veiksnių srityje prognozuojami pasikeitimai. Bus didinama atsakomybė už aplinkos taršą, atsižvelgiant į institucijos reguliavimo sritį.

Pasaulyje vyksta techninės revoliucijos procesas. Kompiuterizuotos informacijos šaltiniai ir automatizacija iš esmės keičia organizacijos darbo tvarką, veiklą ir ryšio priemones. Naujai atsirandantys *techniniai* procesai keičia organizacijos veiklos pobūdį ir tikslus. Naujos technologijos keičia informacijos tvarkymo ir išlaidų mažinimo būdus. Technologiniai proveržiai gali sukurti naujas rinkas, naujus marketingo metodus, naujas paslaugas.

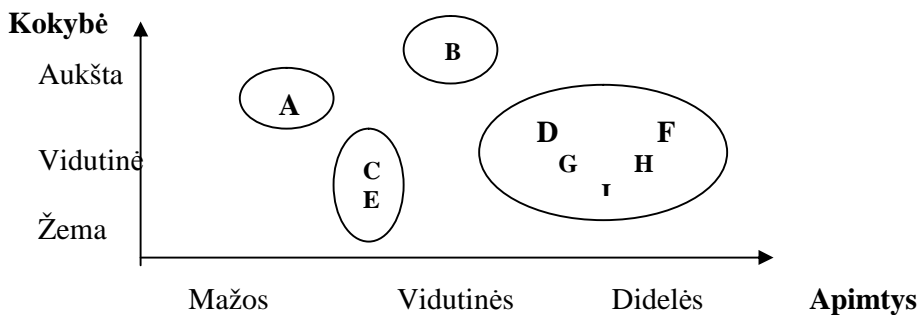
Vadovybė privalo svarstyti ir analizuoti kiekvieną naują, apgalvoti jos poveikį organizacijai ir įvertinti, ar ji daro pageidaujamų pokyčių organizacijos veikloje. Visa tai įtikins, kad svarbūs technologiniai pokyčiai yra naudingi.

Scenarijai yra ateities įvykių prognozės. Naudinga turėti kelis prognozės variantus (scenarijus), kai reikia planuoti neapibrėžtos aplinkos sąlygomis. Todėl kuriant scenarijus reikia vadovautis tokia idėja – egzistuoja įvairių tendencijų tarpusavio ryšys. Scenarijai padeda nustatyti įvairius faktorius, kurie gali įtakoti organizacijos veiklą, ir įvertinti kaip įvairios ateities tendencijos

galėtų paveikti organizaciją [32.p.89]. Scenarijai gali būti naudojami ir kaip priemonės įvairių alternatyvų įvertinimui, pasinaudojant skirtingais ateities paveikslais. Vadovams scenarijų analizė padeda pakeisti įprastą mąstymo būdą. Geriausia, kai jie patys dalyvauja scenarijų kūrime su išorinių ekspertų pagalba.

Daugelis autorių siūlo tris scenarijų variantus: optimistinį, pesimistinį ir tai, kas būtų tarp šių kraštutinių. Tačiau scenarijų kūrimas turėtų būti ne kiekybinis, o kokybinis, nes kiekybinės detalės sukuria klaidingą tikslumo įspūdį ir gali iškreipti realų neapibrėžtumo mastą.

Konkurentų analizė užima didžiulę vietą strateginiame planavime. Ši analizė nukreipta išsiaiškinti stipriąsias ir silpnąsias konkurentų puses, ir į tai atsižvelgiant formuoti organizacijos strategiją. Norint įvertinti konkurencijos lygį tam tikroje veiklos šakoje, yra naudojama strateginių konkurentų grupių matrica (žr. 2 pav.).



2 pav. Strateginių konkurentų grupių matrica

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*, p. 201.

Strateginių grupių matrica formuojama pasirenkant ašyse du svarbiausius kintamuosius, t.y. kokybę bei apimtį, ir pagal tai pozicionuojant visus konkurentus. Pagrindinės grupės vaizduojamos apskritimais, apibūdinančiais jų įtaką rinkoje, veiklos apimtį. Vienos strateginės grupės organizacijos turi keletą panašių požymių. Jos gali siūlyti panašias paslaugas, teikti jas panašiomis kainomis ir tokios pat kokybės. Šaka gali turėti vieną strateginę grupę. Tai atsitinka, kai švietimo paslaugas teikiančioje šakoje, organizacijų strategija yra ta pati. Šaka taip pat gali turėti tiek strateginių grupių, kiek yra konkurentų, jei kiekvienas konkurentas remiasi visiškai skirtingu požiūriu ir užima iš esmės skirtingą padėtį rinkoje. Būtina pažymėti, kad organizacijos orientacija į konkurenciją neturėtų užgožti kitų svarbių sėkmės veiksnių. Organizacijos, turinčios gerą reputaciją, paprastai yra išgarsėjusios pagrindinių savo principų vykdymu. Jos nori pasiekti šiek tiek didesnio reikšmingumo, o ne tik laimėti prieš konkurentus.

Organizacija, siekdama sėkmės, turi sugebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką. Ji privalo numatyti išorinių veiksnių poveikį ir užimti tokią poziciją, kad palankių galimybių dėka įgautų pranašumą ir išvengtų pavojų, susijusių su aplinkos permainingumu.

Organizacija, įvertinusi išorės veiksnius, turi išanalizuoti ir vidaus veiksnius.

1.3.3. Vidaus veiksmų analizė

Vidaus veiksmų analizė būtina organizacijos pranašumams ir trūkumams nustatyti. Taip pat esamoji organizacinė struktūra lemia esminius organizacijos sugebėjimus. Todėl, analizuojant organizacinę struktūrą, svarbu atsakyti į tokius klausimus [13, p.228]:

1. Kokia dabartinė organizacijos valdymo sistema, kokiais principais ji suformuota?
2. Koks atskirų struktūrinių dalinių kooperacijos laipsnis?
3. Kiek apibrėžtos pareigos ir atsakomybė?
4. Ar aiškios sprendimų priėmimo ir kitos valdymo procedūros?
5. Koks įsigalėjęs valdymo stilius?
6. Ar veikla labai formalizuota?
7. Kokia motyvavimo sistema ir ar ji efektyvi?
8. Kokie esamos struktūros privalumai ir trūkumai?

Pats procesas, kurio pagalba išsiaiškinamas silpnosios ir stipriosios pusės, vadinamas valdymo tyrimas. Tai yra organizacijos, vidinės aplinkos tyrimo procesas, skirtas strateginių pranašumų ir trūkumų išsiaiškinimui veikloje. Strateginiam planui reikalinga informacija gaunama iš šių vidinių šaltinių: personalo; organizacijos įvaizdžio ir kultūros; marketingo; finansų.

Personalas. Ši analizė numato organizacijos personalo panaudojimo potencialą. Žmogus organizacijoje yra veiksnys, kuris gali priversti organizaciją prie klestėjimo ar bankroto. Strateginis planavimas numato priemones, kaip reikia paskirstyti žmogiškuosius išteklius, kad organizacijai tai būtų naudinga. Personalas turi atsakyti į klausimus:

1. Koks organizacijos vadovų pasiruošimas ir kompetencija?
2. Ar efektyvi darbuotojų motyvavimo ir skatinimo sistema?
3. Kiek efektyvus yra kadrų paruošimas, perkvalifikavimas ir kvalifikacijos kėlimas?
4. Ar vyksta vadovų ir specialistų kaita?
5. Ar personalo dalyvavimas organizacijos valdymo procese pagerina organizacijos darbą?

Organizacijos kultūra ir įvaizdis. Organizacijos klimatas priklauso nuo jos pačios kultūros, kuri atsispindi esančiuose papročiuose, santykiuose ir pan. Organizacijos vadovai turi pasinaudoti tuo strateginiame planavime, norėdami pritraukti kuo geresnius darbuotojus, be to, ir įgydami savo personalo lojalumą. Spręsti apie organizacijos kultūrą ir įvaizdį galima pagal atsakymus į šiuos klausimus:

- Koks sudaromas organizacijos įvaizdis tarp konkurentų?
- Ar organizacija pritraukia žymius specialistus?
- Kiek organizacija laikosi savo numatytos veiklos strategijos?

Gauti atsakymai padeda išsiaiškinti darbo su personalu stipriąsias ir silpnąsias puses, bei kokių strateginių sprendimų reikalaujama iš vadovybės.

Marketingas. Ši analizė apima visus procesus, kurie yra susieti su paslaugos teikimu bei realizavimo planais. Ją sudaro:

- Paslaugos strategija;
- Kainų strategija;
- Paslaugos realizavimo rinkos pasirinkimas ir paskirstymo strategija.

Tiriant marketingo procesus galima išskirti šiuos tyrimo objektus:

- Paslaugos rinkos dalis ir konkurentabilumas;
- Paslaugos įvairovė bei kokybė;
- Reklamos efektyvumas;
- Skirtingų paslaugų pelningumas;
- Kainų politika ir jos lankstumas.

Finansai. Finansinės būklės analizė yra svarbiausias strateginio planavimo etapas. Pastovi finansinė kontrolė turi privalumų, kuriuos galima išskirti:

- Finansinės veiklos analizė leidžia išsiaiškinti problemų šaltinį;
- Finansinė veikla yra tendencinga, tuo galima remtis strateginiame planavime;
- Finansinė analizė leidžia įvertinti problemas ne tik kokybiškai, bet ir kiekybiškai;
- Finansai yra organizacijos teigiamos ir neigiamos veiklos atspindys.

Finansinės ataskaitos leidžia įvertinti naudojamus finansinius šaltinius. Finansinės analizės naudingumas yra priklausomas nuo informacijos kokybės bei teisingumo. Jei organizacija turi abejotiną finansinę ataskaitą, neįmanoma padaryti objektyvių finansinių išvadų.

Pagrindinis organizacijos vidinės būklės įvertinimo būdas – SWOT (Strength Weak Opportunity Threat (Pranašumai Trūkumai Galimybės Grėsmės)) analizė. Šis metodas leidžia įvertinti ryšius tarp stipriųjų ir silpnųjų organizacijos pusių [26, p.98].

Pranašumai – tai bet kuris veiksnys, padedantis organizacijai siekti jos tikslų, panaudoti galimybes ir saugotis pavojų. Tai yra visa tai, ką organizacija daro geriau už konkurentus. Pranašumai yra svarbūs, nes jie sudaro organizacijos strategijos pagrindą.

Trūkumai – tai bet kuris veiksnys, kuris trukdo organizacijos pastangoms siekti jos tikslų. Trūkumai yra svarbūs todėl, kad rodo silpnas grandis kurias reikia pašalinti.

Galimybės – tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje. Kuo jautresnė, lankstesnė ir stipresnė įmonė, tuo daugiau ji turi svarbių galimybių. Svarbu pripažinti, kad ne visos galimybės, kurios gali būti laikomos svarbiomis, turėtų būti panaudojamos. Organizacija turėtų sutelkti pastangas į tas galimybes, kur jos pranašumai yra išskirtinės kompetencijos, ir ji yra aiškiai pranašesnė už kitas organizacijas.

Grėsmės – tai nepalankūs veiksniai organizacijos aplinkoje. Jie yra pagrindinės kliūtys organizacijai, svarbu pažinti pavojus, kuriems organizacija nėra atspari.

Toliau pateikiami potencialūs vidinių pranašumų ir trūkumų, galimybių bei grėsmių veiksniai SWOT analizėje (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

SWOT analizės modelis

PRANAŠUMAI	TRŪKUMAI
Dominavimas rinkoje Mažos sąnaudos Vadybos patirtis Finansinis potencialas Novatoriškumas Reputacija Paslaugos kokybė Paslaugos diferenciacija	Silpna pozicija rinkoje Nusenusios technologijos Pernelyg didelės sąnaudos Napatyrusi vadyba Silpnas finansinis potencialas Žema reputacija Menka kokybė
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
Naujos rinkos Naujos paslaugos Diversifikacijos galimybės Rinkos augimas Silpna konkurencija Politinė situacija Ekonominis pakilimas Tarptautinės galimybės	Nauji konkurentai Augantis klientų spaudimas Pakaitalų grėsmė Lėtas rinkos augimas Ekonominis nuosmukis Technologinės naujovės Politinė situacija Tarptautiniai barjerai

Šaltinis: Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*, p. 110.

Objektyvi vidaus veiksnių analizė svarbi dviem aspektais. Pirma, ji rodo realų organizacijos galimybių profilį. Antra, - ar organizacija turi priemonių kovoti su pavojais ir pasinaudoti galimybėmis, kurias nustatė išorės veiksnių analizė. Jei ši analizė parodys, kad įmonė neturi būtinų išteklių, reikalingų tikslams siekti, tai organizacija gali keisti veiklos kryptį ir išvengti nesėkmės.

1.3.4. Organizacijos strategijų formavimas

Organizacijos ateities strategijos nustatymas yra strateginis pasirinkimas. Jis apima strateginių alternatyvų kūrimą, pagrįstų tikslais, vidiniais pranašumais, trūkumais ir išorinėmis organizacijos galimybėmis bei galimomis nesėkmėmis. Alternatyvinės strategijos tiriamos ir pasirenkama viena iš jų.

Strategijos pasirinkimas – sunkus procesas. Kai yra keletas gyvybingų alternatyvų, skirtingi veiksniai gali veikti galutinį strategijos pasirinkimą. Šie veiksniai tai [26, p.141]:

1. Ankstesnės strategijos vaidmuo.

2. Organizacijos priklausomybės nuo išorinės aplinkos laipsnis.
3. Įstaigos požiūris į riziką.
4. Vidiniai politiniai motyvai.
5. Laiko parinkimas.
6. Konkurentų reakcija.

Ankstesnės strategijos vaidmuo. Pabrėžtina, kad dažnai organizacijos strategai yra ir ankstesnės jos strategijos kūrėjai. Tai svarbu, nes jei šie asmenys sugaišo daug laiko, sunaudojo išteklių ir domėjosi tomis strategijomis, suprantama, kad jiems priimtinesnis panašus ar nedaug tesiskiriantis pasirinkimas. Kuo senesnė ir sėkmingesnė buvo strategija, tuo sunkiau ją keisti. Kai organizacijos strategija įdiegiama, sunku ją keisti, nes įmonės inercija verčia ją tęsti.

Dažnai strategai lieka prisirišę prie strategijos, net kai ji dėl kintančių sąlygų pradeda žlugti. Dėl šios priežasties organizacijos dažnai pakeičia aukščiausios valdymo grandies vadovus, kai veikla ilgą laiką būna netinkama. Šių vadovų pakeitimas mažina nesėkmingos praeities strategijos poveikį ateities strateginiam pasirinkimui. Tai leidžia pasireikšti naujoms, novatoriškesnėms idėjoms, nes jos bus mažiau ignoruojamos ar atmetamos kaip nesuderinamos su sena strategija.

Organizacijos priklausomybė nuo išorinės aplinkos. Strateginį pasirinkimą riboja aplinkos veiksnių įtaka. Šie veiksniai yra tiekėjai, vartotojai, konkurentai ir kt.

Jei organizacija labai priklauso nuo vieno ar keleto elementų, tai jos strateginės alternatyvos ir pasirinkimas turi derinti šias priklausomybes. Kuo didesnė priklausomybė, tuo mažesnis strateginių pasirinkimų diapazonas.

Požiūris į riziką. Kai organizacijos požiūris į riziką palankus, strateginių pasirinkimų diapazonas išsiplečia, ir svarstomos rizikingiausios strategijos. Kai požiūris į riziką priešiškas, strateginių pasirinkimų diapazonas ribotas, ir daug alternatyvų atmetama dar prieš darant strateginius pasirinkimus. Į riziką linkę vadovai teikia pirmenybę puolimui, galimybių panaudojimo strategijoms, o rizikai priešiški vadovai teikia pirmenybę gynybinėms strategijoms. Šakos evoliucija ir nepastovumas yra du lemiami valdymo polinkio į riziką veiksniai. Vadovai dirbantys labai kintančiose šakose, daugiau rizikuos ir svarstys įvairesnę strategijų diapazoną, negu pastovesnių šakų vadovai.

Vidinė valdžios reikšmė. Strateginius sprendimus organizacijose dažniau nulemia valdžia, o ne analizė. Strategams reikia suprasti, kaip organizacijoje pasiskirsto valdžia, ir įstengti valdyti jos įtaką strateginiams sprendimams.

Laiko parinkimas. Laiko problema gali veikti strateginį pasirinkimą dvejopai. Pirmuoju atveju laikas gali veikti strateginį pasirinkimą, kai organizacija ribota laike. Kartais institucija turi pasirinkti ne tokias patrauklias, bet užtikrintas alternatyvas, nes negali sau leisti laukti ko nors geresnio. Antruoju atveju laikas gali veikti strateginį pasirinkimą, kai organizacijai labai svarbu

pasirinkti tinkamą momentą tinkamą moment strategija gali būti pražūtinga, jei įgyvendinama netinkamu laiku.

Konkurentų reakcija. Strateginio pasirinkimo procese vadovybė turi suvokti konkurentų reakciją į pasirinkimą. Galimų reakcijų poveikis pasirinktos strategijos sėkmei turi būti nuodugniai apsvarstomas [26, p.143].

Strategijos kūrimo požiūriu vadovai atsakingi už keturias sritis:

1. Jie yra vyriausi strategai ir vadovauja verslo strateginės būklės įvertinimo, alternatyvinių strategijų įvertinimo ir strateginių alternatyvų pasirinkimo procesui.
2. Užtikrina, kad palaikomos strategijos kiekvienoje iš pagrindinių funkcinių sričių būtų gerai apgalvotos ir derintųsi viena su kita.
3. Garantuoja, kad pasirinktoji strategija būtų pajėgi duoti norimus rezultatus.
4. Jei reikia, jie pasiekia aukštesnės vadovybės pritarimą pagrindiniams strateginiams žingsniams, juos informuoja apie naujus svarbius patobulinimus, nukrypimus nuo plano ir galimas strategijos pataisas.

Strategija – tai ypatingo modeliavimo sritis, kurioje vyksta mentali modelio, kuriuo naudojama organizuojant veiksmus, nukreiptus konkrečiam rezultatui pasiekti, paieška.

Veiklos apimčių ir organizavimo požiūriu, dažniausiai pasirenkami šie strateginiai modeliai [42, p.77]:

Augimo strategija. Šios strategijos esmė – veiklos plėtotė, gerinant paslaugų kokybę. Tai gali būti įgyvendinta įvairiais būdais – atrandant naujas rinkas, didinant paslaugų teikimo apimtis tose pačiose rinkose. Akivaizdu, kad realizuojant šią strategiją, reikės plėsti organizaciją kiekybiniu požiūriu (didinant turimus ir kurti naujus pajėgumus) ir tobulinti kokybinius parametrus (gerinti paslaugų charakteristikas, technologijas, personalo potencialą ir t.t.).

Restruktūrizavimo strategija. Restruktūrizavimas – veiklos padalinimas. Galimos dvi pagrindinės restruktūrizavimo formos:

- organizacijos dalies atsisakymas, likusią dalį pertvarkant dirbti naujomis sąlygomis;
- organizacijos suskirstymas į atskiras sudėtines dalis, iš dalies keičiant jų veiklos profilį ir funkcijas.

Šis strateginis modelis aktualus tuomet, kai dėl superdidelių veiklos mastų ar kitų priežasčių organizacijos valdymas tampa labai sudėtingu, mažėja efektyvumas, blogėja kiti rodikliai.

Jungimosi strategija. Prielaidas šiai strategijai atsirasti sudaro kooperavimo strategija. Pastarosios atveju santykiai tarp organizacijų yra sutartinio pobūdžio, o jungimosi strategijos atveju organizacijos savanoriškai susijungia visais aspektais (turinio, valdymo ir kt.). Įprasta, kad susijungiant, visi klausimai sprendžiami vadovaujantis partnerystės principais.

Strateginio modelio pasirinkimas priklausys nuo strategijos kūrėjo, jo mąstymo logikos, taip pat nuo organizacijos pobūdžio. Kiekvienas strateginis modelis bus perspektyvus tik tuo atveju, kai jis gerai derinsis su organizacijos tikslais, jos išorine ir vidine aplinka. Tad skirtingos organizacijos gali naudoti skirtingas strategijas ir vienodai pasiekti tikslą. Todėl iš karto teigti, kad vienas ar kitas modelis tinka ar netinka, atsižvelgiant tik į veiklos sąlygas, būtų nepagrįsta.

Strategijos, išreiškiančios tikslo pasiekimo būdus, yra labai įvairios. Atskiri autoriai vis kitaip jas klasifikuoja ar grupuoja. Vieni strategiją skirsto pagal rūšis, kiti – pagal teorijas ir pan.

H.Mintzberg ir Jwaters išskiria šias pagrindines strategijų rūšis [42, p.74]:

1. **Suplanuota strategija** – tai organizacijos vadovų aiškiai nusakyta ir apibrėžta strategija, kuri toliau diegiama griežtai kontroliuojant, kad būtų išvengta netikėtumų iš aplinkos, kuri suvokiama, kaip kontroliuojama, numatoma ir nusakoma aplinkybė. Tai griežtai numatyta ir sunkiai koreguojama strategija.
2. **Antrepreneriška strategija.** Visus veiksmus lemia asmeninė antreprenerio vizija, kuri nėra labai ryški, todėl nesunkiai prisitaiko prie pakitusių aplinkos sąlygų ir naujų galimybių. Organizacijos veiksmai taip pat yra asmeniškai šio lyderio kontroliuojami, o veikla paprastai koncentruota sąlyginai saugioje nišoje. Tokia strategija nėra stabili, nors ir turi pakankamai išreikštą kryptį.
3. **Ideologizuota strategija.** Ketinimai griežtai apibrėžti organizacijoje susiformavusias normas ir vertybes, bendrą viziją. Tokia strategija būna nukreipta į perspektyvą ir pasižymi pakankamu stabilumu, nors ir nėra konservatyvi.
4. **“Skėčio” strategija.** Tai tokia strategija, kuomet iš anksto apibrėžiamos tam tikros strategijos ribos bei pagrindiniai taikiniai, todėl tokia strategija yra iš dalies numatyta, stabili.
5. **Proceso pobūdžio strategija.** Vadovas kontroliuoja strategijos kūrimo ir vyksmo procesą – sprendžia, kokios struktūros ir žmonės jį realizuoja, tačiau visa strategijos vykdymo kontrolė patikima kitiems darbuotojams.
6. **Nesusieta strategija.** Atskirų struktūrinių padalinių vadovai pradeda vykdyti savą, su bendra strategija nesusijusią veiklą, kuri gali būti net priešingos krypties.

Kiekviena organizacija yra unikali ir turi rasti originalias strategijas savo tikslams pasiekti. Strategijos prikelia gyvenimui organizacijos misiją; misija apibūdina tikslus, strategija numato jos trokštamo ateities būvio pasiekimo procedūrą. Strateginio valdymo mokslas yra viena naujausių vadybos mokslo sričių. Mokslo apie strateginę vadybą vystymąsi aktyvina kintančios veiklos sąlygos, nepasitenkinimas esama padėtimi.

1.3.5. Strategijos įgyvendinimas

Sėkmingas strategijos įgyvendinimas yra ne mažiau svarbus negu geros strategijos parengimas. Net ir geriausia, bet nerealizuota ar prastai realizuota strategija yra nevertinga. Realizavimo procese galima pagerinti net ir nelabai tinkamą strategiją. Strategijos parengimo ir įgyvendinimo svarbą apibūdina vadinamoji “Ruletė” (žr. 3 pav.) [13, p.326]. “Ruletė” situacija vadinama todėl, kad geri realizavimo veiksmai gali kompensuoti strategijos klaidas. Ir atvirkščiai – blogai realizuojant gerą strategiją, galimos problemos. Visa tai rodo, kad tai, ką organizacijos realiai daro, yra ne mažiau svarbu, negu tai, ką planuoja daryti.

		Strategijos formavimas	
		Geras	Blogas
Strategijos realizavimas	Geras	“Sėkmė”	“Ruletė”
	Blogas	“Rūpesčiai”	“Nesėkmė”

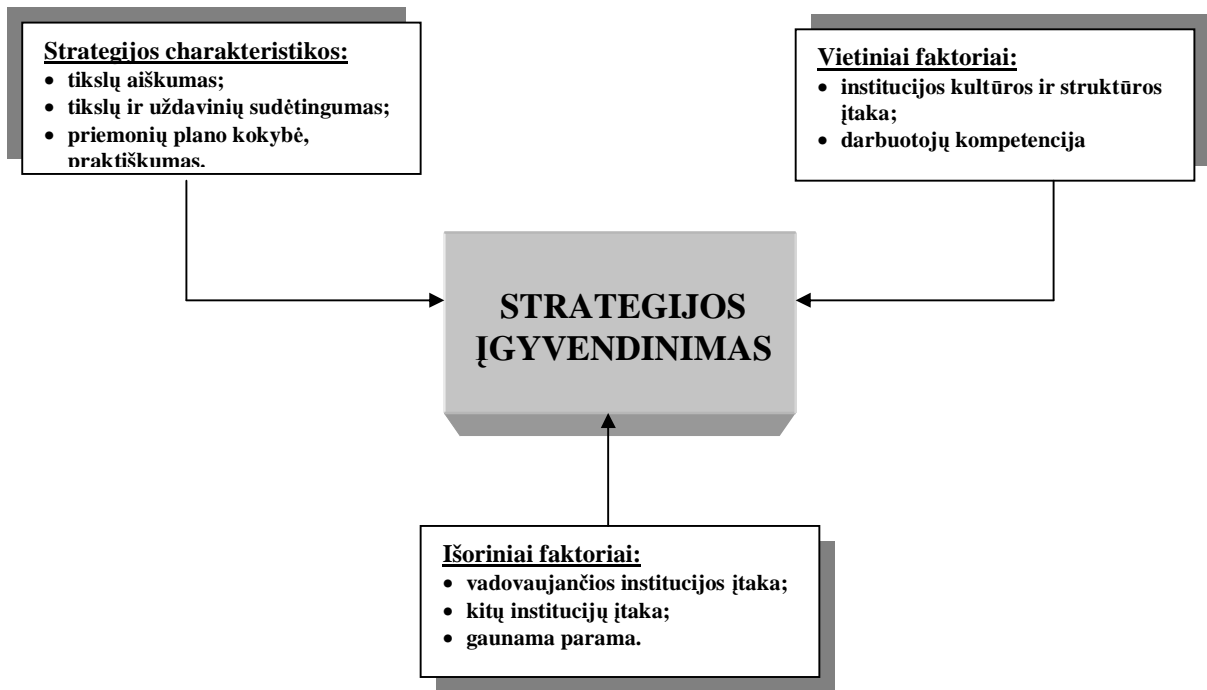
3 pav. Strategijos parengimo ir realizavimo ryšys

Šaltinis: Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*, p. 326.

Tinkamai suderinti strategijos formulavimą ir įgyvendinimą dažnai sunku dėl to, kad šie procesai reikalauja skirtingo veiklos stiliaus ir įgūdžių.

Strategijos įgyvendinimas yra logiškas ir metodiškas procesas, kai strateginis planas paverčiamas veiksmais, būtiniais organizacijos tikslams pasiekti.

Kai strateginis planas sudarytas, vadovai turi sutelkti visus darbuotojus vykdyti strategiją. Strategijos įgyvendinimas reiškia metinio priemonių plano įgyvendinimo kasdienį administravimą, plano aprūpinimą būtiniais ištekliais, užduočių įvykdymą, tinkamų organizacinių struktūrų sukūrimą, o taip pat strategijos įgyvendinimui būtinų gebėjimų suformavimą [32, p.89]. Strategijos įgyvendinimą veikia vietiniai, išoriniai faktoriai ir strategijų charakteristikos (žr. 4 pav.).



4 pav. Strategijos įgyvendinimą veikiantys faktoriai

Šaltinis: Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, 1(4), p. 89.

Labai svarbus strategiją remiančios bendros organizacijos kultūros kūrimas. Tai formuoja darbo klimatą ir organizacijos požiūrį, kuris padeda vykdyti planus. Vadovas turi praleisti daug laiko tarp darbuotojų, stebėdamas jų darbą, įsiklausydamas į darbo gerinimo pasiūlymus, skatindamas žmones būti kūrybingais ir iniciatyviais.

Sėkmingas strategijos įgyvendinimas reikalauja, kad vadovai būtų gerai susipažinę su veiklos eiga ir jai kylančiomis kliūtimis. Nei vienas strateginis planas negali numatyti sunkumų, su kuriais organizacija gali susidurti. Todėl atsitiktinumų numatymas yra svarbi strategijos įgyvendinimo dalis.

Kai strategija įgyvendinta, turi būti tikrinama, kaip pasiekti strateginiai tikslai. Svarbiausias metodas, nustatant, kaip organizacija siekia planuotų tikslų, yra faktiškų rezultatų palyginimas su pradiniais strateginiais tikslais.

2. NEUNIVERSITETINĖS AUKŠTOSIOS MOKYKLOS VIETA LIETUVOS AUKŠTOJO MOKSLO SISTEMOJE

Šios darbo dalies tikslas – suprasti aukštųjų mokyklų, kaip organizacijų, teikiančių švietimo – mokymo paslaugas, vystymo pagrindines tendencijas.

Aukštojo mokslo sistema yra svarbiausia kiekvienos šalies mokymo, mokslo ir kultūros, socialinės ir ekonominės plėtros dalis. Visose išsivysčiusiose šalyse aukštasis išsilavinimas yra visuomenės prioritetų centras ir skatina ekonominį šalies suklestėjimą, gamybos efektyvumą bei jos produktų konkurencingumą, socialinę santarvę ir gerovę, aukštą gyvenimo kokybę demokratiškoje visuomenėje.

Aukštojo mokslo sistema bei mokslininkai ir politikai, administratoriai, gamybos bei verslo žmonės privalo kooperuoti žinias, pastangas, lėšas ir taip remti perspektyvią aukštojo mokslo plėtros strategiją. Valstybė turi prisiimti atsakomybę teikti mokslui ir studijoms realų prioritetą, visokeriopa juos skatinti ir remti, sukurti kuo palankesnes sąlygas aukštosioms mokykloms realizuoti savo potencialą visuomenės labui. Išlaidos švietimui ir mokslui yra didžiai prasminga ilgalaikė investicija į augančią šalies ekonomiką ir tobulėjančią socialinę struktūrą, siekiant formuoti darnią, išsilavinusią visuomenę, besiremiančią tautinėmis, humanitarinėmis nuostatomis. Ši investicija nuolat ir su kaupu grąžinama valstybei ir visuomenei.

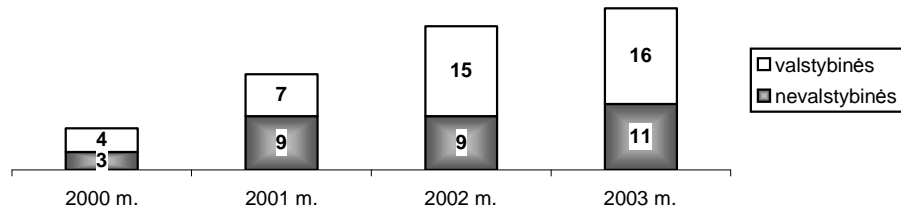
Aukštojo mokslo tikslų įvairovė lemia ir įvairių tipų aukštųjų mokyklų būtinybę. Su tuo susijusi ir numatoma Lietuvos universitetinio ir neuniversitetinio lygio aukštųjų mokyklų – universitetų ir kolegijų – sistema.

Pirmosios kolegijos, praėjusios sudėtingas institucinės akreditacijos procedūras, kuriose dalyvavo ir užsienio šalių ekspertai, buvo įsteigtos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. rugpjūčio 31 d. nutarimu Nr. 1000. Tos pačios vertinimo procedūros buvo taikomos ir vėliau į kolegijas pertvarkant kitas aukštesnias mokyklas (5 pav.).

Nuo 2002 m. rudens valstybinės kolegijos steigiamos vadovaujantis Vyriausybės 2002 m. liepos 10 d. nutarimu Nr. 1101 patvirtintais „Lietuvos valstybinių kolegijų tinklo formavimo principais ir planu“. Plane numatyta aukštesniųjų mokyklų pertvarkymo į valstybines kolegijas programa. Kartu numatyta, kad iki 2006 metų valstybinės kolegijos turi būti įsteigtos taip pat Tauragėje ir Mažeikiuose, kur aukštesniųjų mokyklų nebuvo.

Šiuo metu Lietuvoje veikia 16 valstybinių kolegijų: Alytaus kolegija, Kauno kolegija, Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegija, Kauno technikos kolegija, Klaipėdos kolegija, Klaipėdos verslo ir technologijų kolegija, Lietuvos jūreivystės kolegija, Marijampolės kolegija, Panevėžio kolegija, Religijos studijų kolegija, Šiaulių kolegija, Utenos kolegija, Vilniaus kolegija,

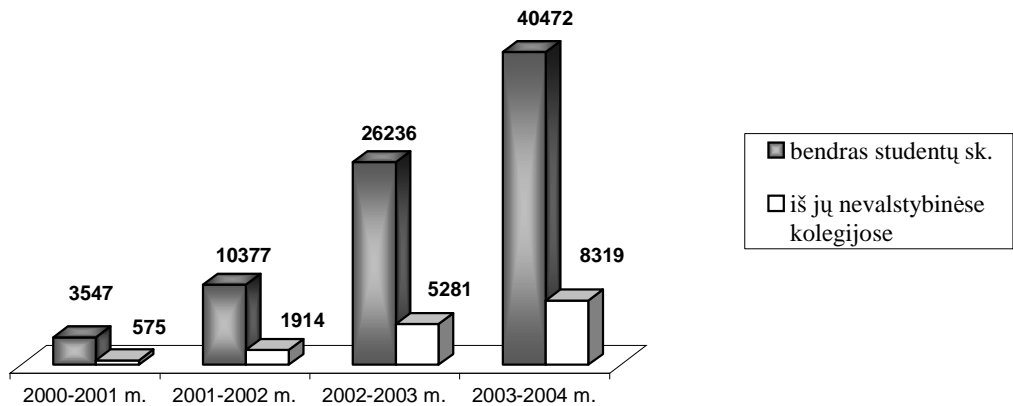
Vilniaus statybos ir dizaino kolegija, Vilniaus technikos kolegija, Žemaitijos kolegija. Vyriausybės licencijas yra gavusios ir veiklą pradėjusios 12 nevalstybinių kolegijų.



5 pav. Kolegijų skaičiaus augimas

Šaltinis: Lietuvos kolegijų problemos ir galimybės Bolonijos proceso kontekste. Prieiga per internetą: http://www.lmt.lt/STUDIJIOS/TEKSTAS/Bolonijos_studija_galutine.doc.

Po aukštojo mokslo reformos staigiai padidėjo studentų, studijuojančių aukštosiose mokyklose, skaičius. Nuo 2002 m. į kolegijas pradėjo stoti ir aukštesniųjų mokyklų absolventai, kurie po studijų ir praktinės veiklos individualaus įvertinimo priimami į aukštesnį kursą kolegijose. Tai didina stojančiųjų į kolegijas skaičių ir leidžia kolegijoms dalyvauti įgyvendinant mokymosi visą gyvenimą koncepcijos principus (6 pav.). Kol kas nėra tikslių duomenų kiek studentų bus priimta į aukštąsias mokyklas 2006 metais. Tačiau galiu paminėti Vyriausybės nustatytus skaičius 2005 metams. Iš viso 2005 metais į Lietuvos valstybines aukštąsias mokyklas buvo priimta daugiau kaip 55 tūkst. studentų (tarp jų universitetuose: pirmoje pakopoje ir vientisosiose studijose 16 710, antroje pakopoje – 4557, trečioje pakopoje 551 rezidentai, 585 doktorantų; kolegijose – 9070 studentai).



6 pav. Studentų skaičiaus augimas kolegijose

Šaltinis: Lietuvos kolegijų problemos ir galimybės Bolonijos proceso kontekste. Prieiga per internetą: http://www.lmt.lt/STUDIJIOS/TEKSTAS/Bolonijos_studija_galutine.doc.

Stojančiųjų į aukštąsias neuniversitetines mokyklas potencialą apibūdina baigusiųjų vidurines, profesines mokyklas abiturientų skaičius. Kasmet baigia apie 30 tūkst. abiturientų, vis daugiau jaunų žmonių nori įgyti aukštąjį išsilavinimą, supranta jo svarbą bei teikiamus prioritetus.

Didėjant bendram studentų skaičiui kolegijose didėja ir dėstytojų skaičius. 2003 metais Lietuvos kolegijose dirbo 3492 dėstytojai (2001 m. kolegijose dirbo 1137 dėstytojai, 2002 m. – 2006 dėstytojai). Pažymėtina, kad dėstytojų, turinčių daktaro mokslo laipsnį, skaičius auga lėtai, nes kolegijų dėstytojams nėra palankios aplinkos sėkmingoms studijoms doktorantūroje. Nustatydama kvalifikacinius reikalavimus kolegijų dėstytojams valstybė turėtų remti ir jų kvalifikacijos tobulinimą. Tačiau dabartinė praktika, kai už valstybinės kolegijos dėstytojo doktorantūros studijas turi mokėti pats doktorantas arba kolegija, stabdo kolegijos personalo kvalifikacijos ugdymą. Rekomenduotina universitetuose nustatyti doktorantūros vietų skaičių kolegijų dėstytojams ir šias studijas finansuoti valstybės lėšomis, kaip tai buvo daroma plėtojant kolegijų tinklą Vokietijoje. Tai neabejotinai teigiamai paveiktų universitetų ir kolegijų bendradarbiavimą ir artėjimą.

Integruojantis į ES, pertvarkant ūkį ir įvertinant ekonominės veiklos plėtros palyginamąją prognozinę dinamiką, turėtų išaugti prekybos ir verslo vadybos, transporto ir ryšių bei paslaugų, socialinio darbo ir aplinkos apsaugos specialistų paklausa [29]. Pastaruosius kelerius metus augančią jų paklausą turėtų patenkinti kolegijų sektorius.

Dinamiški Lietuvos ekonomikos pokyčiai reikalauja sparčiai rengti naujų specialybių ir kvalifikacijų specialistus tenkinti darbdavių poreikiams. Įmonių restruktūrizavimas ir smulkaus bei vidutinio verslo augimas lemia didelį aukštos kvalifikacijos specialistų, turinčių ne tik gilių teorinių žinių, bet ir praktinių įgūdžių poreikį. Šiuo metu pagrindinė specialistų su aukštuoju išsilavinimu užimtumo problema yra ne žinių trūkumas, bet įgūdžių stoka. Augant konkurencijai ir didėjant įmonių specializacijai, smulkioms įmonėms išlaikyti specialistus, tiesiogiai nekuriančius produkcijos, taps ekonomiškai nerentabilu. Tuo tikslu dalis įmonės funkcijų bus deleguota išorei, t.y. paslaugų sektoriui, kuris teiks teisės, finansų, mokesčių, rinkodaros, specialistų parinkimo, standartų diegimo, verslo sudarymo ir įdiegimo, buhalterinio aptarnavimo, darbo saugos ir kt. sričių paslaugas. Tai skatins specializuotų paslaugų įmonių kūrimą, joms reikės aukštos kvalifikacijos ir labai konkrečios specializacijos specialistų.

Dabar norėčiau tiksliau apžvelgti aukštosios neuniversitetinės mokyklos veiklą. Todėl reikia panagrinėti tokius dalykus (kalbėsiu tik apie aukštąją neuniversitetinę mokyklą):

1. Aukštųjų mokyklų steigimą, likvidavimą.
2. Aukštųjų mokyklų valdymą.
3. Aukštųjų mokyklų personalą.
4. Mokslinę veiklą.
5. Studijas.
6. Studentus.
7. Aukštųjų mokyklų finansavimą.

Kadangi nuosekliojo mokymosi sistemoje yra numatomas programų tipas – kolegijos, kuriose teikiamų programų ir dėstymo lygis atitinka neuniversitetinio aukštojo mokslo reikalavimus, tai reikia atskirai panagrinėti jų **steigimą**.

Nutarimą valstybės turtu ir lėšomis steigti kolegiją priima LR Vyriausybė. Kolegija gali būti steigama ir veikti, jeigu yra tinkamai parengta ar ne vėliau kaip per trejus metus bus parengta materialinė bazė, atitinkanti numatomas studijų programas. Be to iki studentų priėmimo pradžios, reikia sukomplektuoti pagrindinių dalykų dėstytojų kolektyvą. Turi būti parengtas steigimo projektas, kurį rengia ekspertų grupė. Jame turi būti:

- numatomų vykdyti studijų programų apibūdinimas;
- aukštosios mokyklos materialinės bazės kūrimo programa;
- išteklių (finansinių ir materialinių) poreikis pirmiesiems penkeriems metams;
- mokslinio ir pedagoginio personalo komplektavimo programa;
- siūlymai dėl steigiamosios tarybos sudėties.

LR Vyriausybė kaip ir suteikdama leidimą steigti, taip ir atšaukdama jį, turi visišką teisę. Taip gali atsitikti tada, jei ekspertai pateikia išvadą, jog aukštosios mokyklos veikla ir teikiamas išsilavinimas neatitinka atitinkamo įstatymo nustatytų reikalavimų arba jei Vyriausybė nutaria neskirti subsidijų iš valstybės biudžeto aukštosios mokyklos funkcionavimo išlaidoms padengti.

Aukštosios mokyklos **valdymą** galima analizuoti dviem pjūviais t.y. valstybinio reguliavimo ir vidaus.

Valstybinį reguliavimą vykdo LR Vyriausybė bei Švietimo ir mokslo ministerija kartu su Mokslo ir studijų departamentu prie šios ministerijos. Šios institucijos formuoja valstybinę aukštojo mokslo politiką, organizuoja aukščiausios kvalifikacijos rengimą, tobulinimą, rengia aukštųjų mokyklų plėtojimo, materialinės bazės kūrimo ir finansavimo projektus, tvarko aukštųjų mokyklų ir studijų programų registrą ir t.t. Aukštojo mokslo įstatymo projekte numatytos šios valdymo institucijos:

- kolegijos taryba (tarybos struktūra apibrėžiama mokyklos statute);
- akademinė taryba (ji yra aukščiausioji kolegijos akademinės savivaldos institucija);
- kolegijos direktorius – vadovas (asmuo turintis pedagoginio ir vadybinio darbo patirtį).

Turint galvoje ne visos sistemos valdymą ir valdymo funkcijų decentralizavimą vis daugiau teisių suteikiant mokyklai, bet vidinį institucijos valdymą, reikia pasakyti, jog turėtų būti plačiau remiamasi mokyklos savivalda, įtraukiant į ją studentus, strateginius klausimus spręsti įtraukti kuo daugiau socialinių partnerių, daugiau bendradarbiauti su universitetais.

Aukštosios mokyklos **personalą** sudaro: pedagogai (docentai, dėstytojai ir asistentai), mokslo darbuotojai, pagalbinis bei ūkio personalas ir administracijos personalas. Aukštųjų mokyklų pedagogų ir mokslo darbuotojų pareigybės užimamos viešo konkurso tvarka. Vadovai yra renkami

arba skiriami aukštosios mokyklos statuso nustatyta tvarka. Administracijos darbuotojai renkami ar skiriami statuso nustatyta tvarka. Aukštosios mokyklos pedagogai kas 5 – 7 metai gali būti atleidžiami nuo pedagoginio darbo moksliniams tyrimams vykdyti bei mokslinei ir profesinei kvalifikacijai tobulinti. Dėstytojai bus atestuojami nuolat: bus taikoma tiek vidinė (asmeninė), tiek išorinė atestacija. Dėstytojo pareigybę užimti gali pretenduoti asmuo, turintis mokslo laipsnį arba jam prilygstantį aukštąjį išsilavinimą. Tačiau jis nuolat turi tobulėti ir dalyvauti atestacinėje komisijoje kas 5 metai. Kadangi aukštoji mokykla turi vykdyti mokslinę veiklą, tai manau, jog tik kvalifikuoti darbuotojai gali tai užtikrinti.

Mokslinė veikla, aukštosiose mokyklose turi užtikrinti neatskiriamą mokslo ir studijų vienovę, suteikti studentams mokslinių tyrimų metodologijos žinių ir įgūdžių. Tokia veikla papildys dėstomus dalykus naujausiomis žiniomis bei kels pedagogų ir mokslininkų kvalifikaciją.

Neuniversitetinės **studijos** (palyginti su universitetinėmis) yra vienos pakopos, ir turi parengti studentą konkrečiam darbui per trumpesnę studijų laiką (per 120 – 160 kreditų apimties programas), bet taip sparčiau parengtas specialistas įgis silpnesnį ir siauresnį teorinį pagrindą.

Derinant humanitarinį ir socialinį bei profesinę šaką atitinkantį teorinį išsimokslinimą su praktiniu pasirengimu, neuniversitetinėse studijose būtų išugdomi gebėjimai, įgalinantys absolventus sėkmingai veikti sparčiai kintančių technologijų sąlygomis. Ypatingas dėmesys turi būti skiriamas profesinių įgūdžių ugdymui. Baigiamajame etape studentams turi būti sudaroma galimybė specializuotis ir studijas priartinti prie realių būsimo darbo sąlygų. Tada neuniversitetinių studijų programų absolventai bus pasirengę atlikti konkrečias profesines funkcijas ir jiems beveik nereikės adaptuotis darbo vietoje. Kadangi studijų trukmė trumpesnė, įgytas teorinis pasirengimas tiks tik siauresnei darbo sričiai ir, dėl vieno ar kitų priežasčių keičiant darbo profilį, šių studijų absolventams teks papildomai studijuoti.

Kadangi neuniversitetinių studijų programos skirtos rengti konkrečių profesijų aukštos kvalifikacijos specialistams, joms reguliuoti nepakanka studijų krypties reglamento, kuriame įvardyti bendrieji studijų tikslai bei privalomų studijuoti dalykų ciklai, šį reglamentą papildo programų standartai. Ir reglamentai, ir standartai turi būti rengiami glaudžiai bendradarbiaujant aukštojo mokslo ir profesijos atstovams, derinami su profesinėmis asociacijomis, darbdaviais, darbo rinkos specialistais, tvirtinami švietimo ir mokslo ministro.

Neuniversitetinių profesinių studijų programos, orientuotas į konkrečią praktinio ar technologinio pobūdžio profesiją, teikia **kolegijos**. Greta studijų jos atlieka ir mokslo bei technologijų plėtros užduotis, yra aktyvios savo miesto, regiono ekonominės ir socialinės plėtros programų dalyvės. Kolegijoms būtina bendradarbiauti su universitetais. Tai padės kolegijoms užtikrinti gerą teorinių studijų lygį.

Studijos kolegijoje yra aukšto lygio – tokios, kurioms būtinas vidurinis išsimokslinimas ir kurios ugdo studentų kritinį ir kūrybinį mąstymą. Esminiai skirtumai tarp universitetų ir kolegijų yra šie [4.p.42]:

- universitetuose yra akcentuojamas gilesnis teorinis išsimokslinimas, o kolegijos daugiau dėmesio skiria pasirengiant konkrečiai praktinei veiklai;
- universitetai vykdo fundamentinius ir taikomuosius mokslinius tyrimus, o kolegijose vyrauja mokslo ir technologijų plėtros veikla;
- dauguma universiteto dėstytojų – mokslininkai, todėl jų karjerą lemia mokslinis aktyvumas; kolegijų dėstytojų mokslinė veikla turi būti irgi skatinama, bet jiems svarbiausia turėti didelę profesinės veiklos patirtį;
- dauguma universitetų yra į visos Lietuvos poreikius nukreiptos institucijos, o kolegijos dirba regioninės veiklos principu, t.y. sprendžia pirmiausia savo regiono problemas, yra vietinės valdžios ir vietinių ūkio subjektų konsultantai, užtikrina regiono gyventojų tęstinio mokymosi galimybes.

Studentas ir jo poreikių tenkinimas turi būti kertinis visų permainų taškas. Tai reiškia – aukštojoje neuniversitetinėje mokykloje turi vyrauti paklausa turinčios ugdymo programos, sudarant ir individualias studijų programas (sudarymo tvarką nustato pati aukštoji mokykla), maksimaliai adaptuotas atskiriems studentams.

Studentų savivaldos institucijos turi gauti informaciją ir paaiškinimus iš savo mokyklos administracijos visais studentams svarbiais klausimais, jos turi reikšti studentų nuomonę, kai kada ir reikalavimą persvarstyti aukštosios mokyklos savivaldos institucijų bei administracijos sprendimus. Joms turi būti suteikta teisė reikalauti pakeisti blogai savo pareigas atliekančius dėstytojus.

Toks faktas, kad universitetinės studijos iš dalies tapo mokamos, atsilieps studentų skaičiaus didėjimu kolegijose, nes ne visi įstengs finansiškai studijuoti universitetuose. Didelė dalis jaunų žmonių pastaruoju metu siekia kuo greičiau tapti finansiškai nepriklausomais, taigi ši dar viena priežastis, dėl ko daugiau jaunimo rinksis į praktinį mokymą orientuotas studijas.

Studentų skaičių nustato LR Vyriausybė pagal tos aukštosios mokyklos studijų programų įvertinimo rezultatus, mokyklų planus ir specialistų poreikį. Studentų skaičius lemia mokyklų **finansavimą**.

Finansavimas turi šiokią tokią vadovavimo formą. Todėl aukštojo mokslo institucijos turėtų būti finansuojamos iš įvairių šaltinių. Mokymo paslaugos, kaip ir kitos paslaugos, turi savo kainą ir todėl turi/gali būti mokamos. Valstybinėms aukštosioms mokykloms finansavimas skiriamas pagal penkeriems metams su Švietimo ir mokslo ministerija sudaromą sutartį. Pagrindinės aukštųjų mokyklų lėšos galės būti:

- subsidijos iš valstybės biudžeto;

- valstybės biudžeto lėšos studijų kaštams padengti;
- lėšos gaunamos iš mokslinės, ūkinės bei kitokių paslaugų veiklos;
- gali gauti ir savivaldybių tikslinius asignavimus, užsienio fondų teikiamą paramą, labdarą.

Dalį išlaidų (valstybės finansuojamose vietose) dengia Lietuvos valstybinis mokslo ir studijų fondas, o nefinansuojamų vietų studentai kaštus dengia pagal pasirašytas sutartis.

Nuosekliųjų studijų kainą nustato aukštoji mokykla. Iš valstybės biudžeto finansavimas skiriamas akredituotų mokymo programų vykdymui. Lėšos nepaprastosioms išlaidoms bus skiriamos tik pagal pateiktus plėtros projektus, atitinkančius šalies prioritetus ir poreikius ir atlikus kruopščią jų ekspertizę.

Manau, kad apžvelgiau svarbiausias neuniversitetinės aukštosios mokyklos veiklos organizavimo dalis. Dabar reiktų pažvelgti į ateitį ir nuspręsti kaip Lietuvoje reiktų atitinkamai pertvarkyti aukštojo mokslo sistemą, kad galėtume integruotis į vieningą Europos aukštojo mokslo erdvę (EAME).

Dvidešimt devynios Europos valstybės, tarp jų ir Lietuva, 1999 m. pasirašė Bolonijos deklaraciją „Europos aukštojo mokslo erdvė“. Įsipareigodamos sukurti tokią aukštojo mokslo erdvę šalys įsipareigojo [20]:

- Priimti lengvai suprantamų ir panašių laipsnių, taip pat diplomų priedų sistemą siekiant skatinti Europos piliečių į(si)darbinimą ir tarptautinį Europos aukštojo mokslo sistemos konkurencingumą.
- Įvesti sistemą, iš esmės pagrįstą dviem svarbiausiais – pagrindinių ir podiplominių – studijų ciklais. Teisei į antrąjį ciklą įgyti reikės sėkmingai baigti pirmąjį ne trumpesnį, kaip trejų metų trukmės ciklą. Laipsnis, suteiktas po pirmojo ciklo, taip pat bus laikomas tinkamu Europos darbo rinkai kvalifikacijos lygiu. Antrojo ciklo baigimas lems magistro laipsnį ir (arba) doktorantūros studijas, kaip kad yra daugelyje Europos šalių.
- Sukurti Europos kreditų įskaitymo sistemai lygiavertę kreditų sistemą kaip tinkamą priemonę studentų mainams remti; kreditai galėtų būti užskaitomi ir ne aukštojo mokslo kontekste, įskaitant tęstinį mokymą, su sąlyga, kad jie pripažįstami atitinkamų universitetų.
- Remti priemones įveikiant veiksmingo laisvo judėjimo įgyvendinimo kliūtis ir skirti ypatingą dėmesį:
 - studentų teisei į studijas bei su jomis susijusias paslaugas;
 - dėstytojų, mokslininkų ir administracijos darbuotojų mokslinių tyrimų vykdymo, dėstyto ir stažavimosi Europos šalyse laikotarpiams pripažinti ir vertinti nepažeidžiant įstatymuose numatytų jų teisių;

– skatinti Europos aukštojo mokslo sėkmę, ypač plėtojant mokymo programų, institucijų bendradarbiavimo, judėjimo schemų ir integruotų studijų, stažuočių bei mokslinių tyrimų programas.

Šie tikslai neliko skambia deklaracija. 2001 metais Europos mokslo ir švietimo ministrai Prahoje patvirtino Bolonijos proceso tęstinumą ir apibūdino problemas, kylančias įgyvendinant šį procesą. 2003 m. rugsėjį susitikę Berlyne Europos šalių ministrai parengė komunikatą, kuriame pirmiausia [20]:

- Įsipareigojo palaikyti tolesnę aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo sistemos plėtrą instituciniu, nacionaliniu ir europiniu lygiais bei akcentavo tarpusavyje pripažįstamų kriterijų bei metodologijų šioje srityje svarbą.
- Įsipareigojo iki 2005 m. pradėti įgyvendinti dvipakopę kvalifikacinių laipsnių struktūrą. Šiame kontekste jie taipogi apsiėmė suformuluoti kvalifikacijų standartus, kurie būtų bendri visai Europos aukštojo mokslo erdvei.
- Pabrėžė Lisabonos konvencijos „Dėl kvalifikacijų pripažinimo“, kurią turi ratifikuoti visos Bolonijos procese dalyvaujančios šalys, svarbą.
- Iškėlė tikslą, kad kiekvienas studentas, baigiantis aukštąją mokyklą, nuo 2005 m. be kliūčių ir nemokamai gautų diplomo priedą (*Diploma Supplement*).

Bolonijos procese dalyvaujanti Lietuva taip pat įsipareigojo dalyvauti kuriant Europos aukštojo mokslo erdvę.

Bolonijos procesas stimuliuojo aukštojo mokslo reformas daugelyje Europos šalių, apimdamas vis platesnes aukštojo mokslo sritis. Jis tapo svarbiu bendrų sprendimų paieškos bei ilgalaikių programų rengimo instrumentu. Bolonijos procesas yra sudėtinė Europos Sąjungos Tarybos Lisabonos (2000 m.) ir Barselonos (2002 m.) nutarimų sukurti konkurencingiausią ir dinamiškiausią pasaulyje žinių ekonomiką, gebančia užtikrinti nuolatinį augimą, daugiau ir geresnių darbo vietų ir didesnę socialinę sanglaudą, įgyvendinimo priemonių dalis.

Lietuvos kolegijos, planuodamos savo plėtrą, orientuojasi į svarbiausiuosius Europos švietimo ir mokymo sistemų tikslus: gerinti švietimo ir mokymo sistemų kokybę ir efektyvumą; siekti, kad švietimo ir mokymo sistemos būtų prieinamos visiems, atverti švietimo ir mokymo sistemas platesniam pasauliui. Tai rodo tarptautinio bendradarbiavimo plėtra, Europos kreditų perkėlimo sistemos *ECTS* bei kokybės vertinimo ir užtikrinimo sistemos diegimas, modernių mokymo ir mokymosi priemonių panaudojimas ir pan.

Lietuvos kolegijos sukaupe nemažą dalyvavimo įvairiuose tarptautiniuose projektuose – Europos Sąjungos *PHARE*, *Leonardo da Vinci* bei kitose programose – patirtį. Dalyvavimas *PHARE* profesinio rengimo bei aukštojo mokslo sistemos reformos programose leido kolegijoms sustiprinti savo materialinę mokymo bazę, įgyti tarptautinės patirties atnaujinant studijų programas,

susirasti užsienio partnerius, kurių daugelis tapo nuolatiniais tolesnio tarptautinio bendradarbiavimo partneriais.

Įteisinus Lietuvoje aukštojo neuniversitetinio mokslo sektorių, kolegijos įsitraukė ir į *Socrates/Erasmus* programą. Ši programa suteikė kolegijoms, besirengiančioms tapti Europos aukštojo mokslo sistemos dalimi, naujos patirties. Kolegijos pradėjo savarankiškai kurti savo europinį įvaizdį visose akademinio gyvenimo srityse.

Bolonijos procesas Europoje neabejotinai palietė neuniversitetinį aukštąjį mokslą. Karštos diskusijos vyko ne tik šalyse, tradiciškai turinčiose didesnę nei universitetinis kolegijų sektorių (Belgija, Olandija, Norvegija), bet ir tokiose šalyse, kaip Suomija ir Austrija, kurios tik praėjusį dešimtmetį reformavo savo aukštąjį mokslą ir įkūrė kolegijų sektorių.

Laikotarpis iki Bolonijos deklaracijos pasižymėjo Europos kolegijų sektoriaus „savęs ieškojimu“. Šis procesas pasireiškė tuo, kad kai kuriose šalyse kolegijos, siekdamos būti patrauklesnėmis užsienio studentams, pačios arba ministerijoms leidus, pradėjo vartoti universiteto vardą angliškaime institucijos pavadinime. Pavyzdžiui, Nyderlandų *Hogescholen – Universities of Professional Higher Education*, Vokietijos *Fachhochschulen – Universities of Applied Sciences*. Suprantama, kad nei šių neuniversitetinių aukštųjų mokyklų misija, nei studijų programos nesikeitė. Jos ir toliau teikė labiau į praktinę veiklą orientuotą išsilavinimą. Bolonijos deklaracija, įteisinusi dvipakopę bakalauro ir magistro studijų sistemą, svarbiausiame savo dokumente nenurodė, kaip reikėtų tai realizuoti, tačiau visuose forumuose pabrėžiama, kad Bolonijos procesas taikomas ir neuniversitetinėms aukštosioms mokykloms. Šiam sektoriui Bolonijos proceso priežiūros grupėje kartu su *EUA* ir *ESIB (Bologna follow – up group)* atstovauja *EURASHE*, kurios nare yra Lietuvos kolegijų direktorių konferencija.

Lietuvos kolegijų direktorių konferencija atkreipia dėmesį į tai, kad “kolegijų sektorius Lietuvoje nėra universitetų sektoriaus “jaunesnysis brolis”, bet savarankiškas, turintis savo misiją ir apibrėžtas kompetencijas, aukštąjį profesinį išsilavinimą teikiantis sektorius. Jis ims geriau funkcionuoti tuomet, kai įstatymiškai jam bus suteikta teisė teikti ne tik aukštojo mokslo diplomus, patvirtinančius absolventų kvalifikaciją, bet ir bakalauro kvalifikacinį laipsnį, kaip nurodoma Bolonijos deklaracijoje”[29]. Todėl yra būtina Lietuvoje įvesti profesinį bakalauro laipsnį. Savo verte jis turi būti prilyginamas akademiniam bakalauro laipsniui, tai reiškia, kad kolegijos absolventas, įgijęs profesinio bakalauro laipsnį, be jokių apribojimų gali stoti į magistratūrą universitete. Pažymėtina, kad profesinio bakalauro laipsnius įvedė arba įveda dauguma Europos valstybių. Profesinio bakalauro laipsnio Lietuvoje neturėjimas tiesiogiai trukdo integruotis į EAME, kadangi užkerta kelius studentų mobilumui ir vieningam profesinių ir akademinų kvalifikacijų pripažinimui. Profesinio bakalaureato atsiradimas tik padidintų mūsų aukštojo mokslo sistemos konkurencingumą bei išplėstų kolegijų ir universitetų bendradarbiavimą.

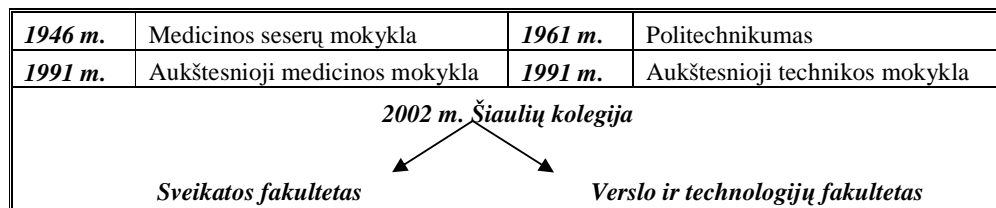
3. ŠIAULIŲ KOLEGIJOS STRATEGIJŲ FORMAVIMAS

3.1. Kolegijos apibūdinimas

Šios darbo dalies tikslas – išsiaiškinti pagrindinius aplinkos ir vidaus veiksnius, turinčius įtakos mūsų nagrinėjamai organizacijai bei suformuoti logiškas, tinkamas ir teisingas kolegijos vystymosi strategijas, remiantis visos šalies bendromis aukštojo mokslo vystymosi tendencijomis bei atsižvelgiant į kolegijoje atlikto tyrimo rezultatus.

Mano nagrinėjamas objektas – Šiaulių kolegija (toliau kolegija). Šiaulių kolegija yra Lietuvos Respublikos valstybinė biudžetinė aukštoji mokykla įsteigta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. rugpjūčio 30 d. nutarimu Nr. 1376 “Dėl valstybinių Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos, Kauno technikos, Klaipėdos verslo ir technologijų, Panevėžio, Šiaulių, Vilniaus statybos ir dizaino, Vilniaus technikos ir Žemaitijos kolegijų steigimo”.

Šiaulių kolegija veiklą pradėjo 2002 m. rugsėjo 1 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2002 m. rugpjūčio 30 d. įsakymu Nr. 1497 Šiaulių aukštesniąją medicinos mokyklą ir Šiaulių aukštesniąją technikos mokyklą reorganizavus sujungimo būdu į Šiaulių kolegiją (įregistravimo pažymėjimas Nr. 000434, išduotas 2002 m. rugpjūčio 30 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijoje; įmonės kodas 111968241).



7 pav. Kolegijos raida

Šiaulių kolegijos steigėjas – Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Šiaulių kolegija turi teisę pradėti savo veiklą nuo jos ir vykdomų studijų programų įregistravimo dienos. Šiaulių kolegijos valstybinį reguliavimą teisės aktų nustatyta tvarka vykdo Lietuvos Respublikos Vyriausybė bei Švietimo ir mokslo ministerija.

Šiaulių kolegija yra ne pelno siekianti įstaiga. Kolegijos pagrindinė veikla: aukštasis neuniversitetinis mokslas. Joje yra 2 fakultetai: verslo ir technologijų ir sveikatos. Kolegijoje yra šios mokymo formos: dieninė, vakarinė ir neakivaizdinė pagal neuniversitetinių aukštųjų studijų programas.

Šiaulių kolegijoje 2002–2005 metų laikotarpiu studentų skaičius augo pagal aukštąsias neuniversitetines studijas nuo 486 iki 2759 studentų, t. y. 5,67 kartų. 2002–2004 metais studentų skaičiaus didėjimą sąlygojo aukštesniųjų studijų studentų skaičiaus mažėjimas ir augantis studijuojančiųjų individualiosiose išlyginamosiose studijose skaičius. 2005 m. studentų skaičius

sumažėjo 7,1 proc. palyginti su 2004 m., studentų skaičiaus mažėjimą sąlygojo baigtos vykdyti aukštesniosios studijos ir jau beveik patenkinta individualiųjų išlyginamųjų studijų paklausa.

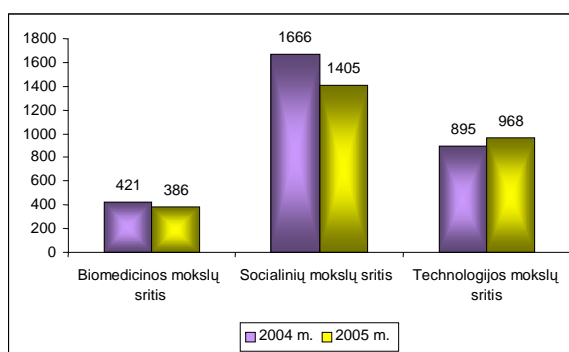
3 lentelė

Studentų skaičius aukštosiose neuniversitetinėse studijose 2002–2005 metais

Studijų forma	Studentų skaičius			
	2002	2003	2004	2005
Dieninės studijos	336	702	1093	1248
Vakarinės studijos	-	142	328	354
Neakivaizdinės studijos (be individualiųjų išlyginamųjų studijų)	150	502	673	667
Neakivaizdinės studijos (individualiosios išlyginamosios studijos)	-	553	712	490
Iš viso neuniversitetinių aukštųjų studijų:	486	1899	2806	2759
Pagrindinis profesinis mokymas	-	-	-	18
Iš viso:	-	-	-	2777

2002 metais Lietuvos Respublikos Seimui patvirtinus Aukštojo mokslo įstatymo pataisas, pasikeitė aukštojo mokslo finansavimo sistema. Greta valstybės visiškai finansuojamų studijų vietų ir studentų, sutinkančių mokėti visą studijų kainą, atsirado studentų, kurių studijos iš dalies apmokamos valstybės lėšomis, o 500 Lt įmoka moka patys studentai.

Kolegijoje studijos organizuojamos pagal tris studijų sritis: biomedicinos mokslų, socialinių mokslų ir technologijos mokslų. Biomedicinos mokslų studijų srities programas studijuoja 386 (14 proc.) studentai, studijas vykdo Sveikatos fakultetas. Socialinių mokslų studijų srities programas studijuoja 1405 studentai, iš jų Sveikatos fakultete – 315 studentų, Verslo ir technologijų fakultete – 1090 studentų. Technologijos mokslų studijų srities programas Verslo ir technologijų fakultete studijuoja 968 studentai.



8 pav. Studentų skaičius pagal studijų sritis 2004–2005 metais

Pastebimai populiarėja technologijos mokslų srities studijos: jas pasirinkusių studentų skaičius 2005 m. išaugo 7,55 proc. Palyginti su 2004 m. sumažėjo socialinius ir biomedicinos mokslus studijuojančiųjų skaičius. Mažėjimą sąlygoja Vyriausybės nutarimu mažinamas priėmimas.

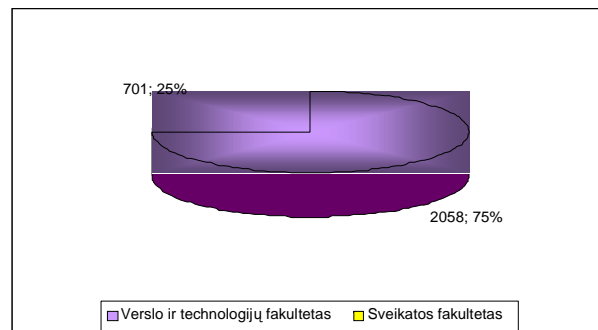
Iš 11 Šiaulių kolegijoje vykdomų studijų krypčių daugiausiai yra vadybą ir verslo administravimą pasirinkusių studijuoti studentų (1090 studentų, arba 40 proc.), iš technologijos mokslų studijų srities populiariausia transporto inžinerijos studijų kryptis (301 studentas – 11 proc.), biomedicinos mokslų – slaugos studijų kryptis (214 studentų – 8 proc.).

4 lentelė

Studentų skaičius pagal studijų sritis, kryptis ir formas (2005-10-01)

Studijų sritis	Studijų kryptis	Studentų skaičius			
		Iš viso	D	V	N
Biomedicinos mokslų studijų sritis	Bendrosios praktikos slauga	214	163	-	51
	Odontologinė priežiūra	56	56	-	-
	Reabilitacija	116	84	30	2
Iš viso studijų srities studentų:		386	303	30	53
Socialinių mokslų studijų sritis	Socialinis darbas	315	111	56	148
	Vadyba ir verslo administravimas	1090	360	175	555
Iš viso studijų srities studentų:		1405	471	231	703
Technologijos mokslų studijų sritis	Aplinkos inžinerija	168	93	-	75
	Elektros inžinerija	154	79	-	75
	Energetika	160	56	-	104
	Informatikos inžinerija	157	110	47	-
	Statybos inžinerija	28	-	-	28
	Transporto inžinerija	301	136	46	119
Iš viso studijų srities studentų:		968	474	93	401
Iš viso studentų:		2759	1248	354	1157

Fakultetuose, įsteigtuose buvusių aukštesniųjų medicinos ir technikos mokyklų bazėse, studijų programos vykdomos pagal mokslų sritis, todėl studentų skaičius fakultetuose skiriasi net tris kartus.



9 pav. Studentų skaičius fakultetuose (2005-10-01)

Šiuo metu Šiaulių kolegijoje aukštos kvalifikacijos specialistai rengiami pagal 15 studijų ir mokymo programų registre įregistruotų studijų programų: Verslo ir technologijų fakultete – 11 studijų programų, Sveikatos fakultete – 4 studijų programos. Šiaulių kolegijos programų plėtra įrodo Kolegijos gebėjimą reaguoti į rinkos poreikius ir ypač į regiono specialistų poreikį.

Neuniversitetinių aukštųjų studijų programos Šiaulių kolegijoje 2005 metais

Šiaulių kolegija	
Verslo ir technologijų fakultetas	Sveikatos fakultetas
Studijų programos	Studijų programos
1. Aplinkos apsauga;	1. Bendrosios praktikos slauga;
2. Automobilių techninis eksploatavimas;	2. Kineziterapija;
3. Buhalterinė apskaita;	3. Odontologinė priežiūra;
4. Elektros ir automatikos įrenginiai;	4. Socialinis darbas
5. Elektros energetika;	*Masažas / Masažuotojas
6. Įstaigų ir įmonių administravimas;	
7. Informacinių sistemų technologija;	
8. Turizmo administravimas;	
9. Finansai;	
10. Vežimas kelių transportu;	
11. Įstaigų ir įmonių ūkio priežiūra.	

* Aukštesniųjų studijų programa „Masažas“ buvo vykdoma iki 2003 m., nuo 2005 m. vykdoma profesinio rengimo „Masažuotojo“ studijų programa, skirta regėjimo negalią turintiems asmenims.

Kiekvienoje studijų programoje yra tam tikras Švietimo ir mokslo ministerijos nustatytas valstybės finansuojamų vietų skaičius. Taip pat fakultetas priima studijuoti studentus ir savo lėšomis (į valstybės nefinansuojamas vietas).

2005 m. spalio 1 d. duomenimis, Kolegijoje dirbo 77 asistentai, 54 lektoriai ir 15 docentų, iš kurių 9 mokslų daktarai.

Dėstytojų išsilavinimas, pareigybė ir mokslo laipsnis (2005-10-01)

Rodiklis	Dėstytojų, dirbančių pagrindinėje darbovietėje, skaičius	Dėstytojų, dirbančių nepagrindinėje darbovietėje, skaičius
Bendras dėstytojų skaičius	101	45
Mokslo laipsnis:		
daktarai	1	8
doktorantai	7	1
Išsilavinimas:		
magistrai	40	14
aukštasis (atitinkantis magistro)	54	20
bakalaurai	6	3
Pareigybė:		
docentai	6	9
lektoriai	45	9
asistentai	50	27

Pedagoginis personalas aukštos kvalifikacijos, kompetingas, bet dažnai neturintis mokslinio darbo ir praktinės veiklos įgūdžių pagal dėstomus dalykus. Tačiau pedagogai nuolat dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo kursuose. Pastaraisiais metais dėstytojai vis daugiau išleidžia mokymo ir mokymosi priemonių.

Šiaulių kolegijoje organizuojami įvairūs renginiai, atliekami tyrimai, bendradarbiaudama su socialiniais partneriais (Šiaulių turizmo informacijos centras, UAB “Busturas” turizmo agentūra, UAB “Jovitos turizmo agentūra”, Niauronio įmonė “Paralelė”, Kurtuvėnų regioninis parkas, UAB “Manukas”, Šiaulių prekybos ir verslo mokykla, AB “Šiaulių autoservisas”, UAB “Šiaulių gatvių apšvietimas”, UAB Elektrosauga”, UAB “Apkaba”, UAB “Ūkvedys”, Šiaulių statybos ir komunalinių paslaugų mokykla ir kt.), dalyvauja tarptautiniuose projektuose (PHARE, Leonardo da Vinci, Socrates / Erasmus).

Šiaulių kolegija suteikia neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą ir išduoda neuniversitetinio aukštojo mokslo diplomą. Šiaulių kolegijos absolventų įsidarbinimas fiksuojamas kasmet. 2005 m. absolventų laidos įsidarbinimas buvo pakankamas – lapkričio mėnesį buvo įsidarbinę 72 proc. absolventų, 2004 m. absolventų laida tokį rezultatą pasiekė tik per metus (baigimo metais įsidarbinusių buvo 64 proc., po metų, t. y. 2005 m. – 76 proc.). 2003 metų absolventų įsidarbinimo lygio dinamika (2003 m. dirbo 65 proc., 2004 m. – 80 proc., 2005 m. – tik 73 proc.) atspindi Lietuvos darbo rinkos tendencijas (po 2004 m. padidėjęs emigracijos lygis ir pan.). 2005 m. lapkričio 1 d. duomenimis, iš 2004 metų laidos absolventų geriausiai įsidarbino baigę statybos aukštesniųjų studijų programą – 88,9 proc. bei bendrosios praktikos slaugos studijų programą – 81,8 proc. Mažiausiai įsidarbino kineziterapijos studijų programos absolventų – 70 proc., 2004 metais įsidarbinusių buvo – 50 proc. Iš 2003 metų laidos absolventų 2005 m. lapkričio 1 d. geriausiai įsidarbinę buvo baigusieji automobilių techninės priežiūros ir remonto bei bendrosios praktikos slaugos studijų programas – 95,8 proc. 2003-aisiais jų įsidarbinimo duomenys atitinkamai – 87,5 proc. ir 66,7 proc.

Šiaulių kolegija, suteikdama aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą biomedicinos, socialinių ir technologijos mokslų studijų sričių specialistams, daro įtaką atskirų regiono ūkio sektorių vystymuisi ir socialinei-ekonominei plėtrai. Kolegija ne tik rengia specialistus, gebančius vadovauti organizacijos padaliniui ar smulkiai vidutinei įmonei, pasirengusius savarankiškai priimti sprendimus ir tobulinti savo žinias, bet ir yra savo srities žinių skleidėja.

3.2. Kolegijos paskirties formuluotė

Misija – tai teiginys išreiškiantis organizacijos egzistavimo pagrindinį tikslą ir veiklos prasmę. Ja siekiam atsakyti į klausimus: kas mes esame, ką darome ir ką darysime ateityje.

Kolegijos misija – sudaryti sąlygas visiems sugebantiems įgyti aukštąjį išsimokslinimą ir profesinę kvalifikaciją, atlikti Šiaulių regiono plėtrai reikalingus taikomuosius tyrimus ir mokslo bei technologijų plėtros darbus, sudaryti tęstinio mokymosi sąlygas, padėti regiono žmonėms tobulinti kvalifikaciją, kartu su Šiaulių universitetu tapti regiono intelektinės ir šviečiamosios veiklos centru.

Misijai įgyvendinti Kolegijoje kuriamos darbo rinkos poreikius atitinkančios naujos studijų programos, diegiami modernūs studijų metodai, tobulinama dėstytojų kvalifikacija, studijų kokybė. Sėkmingai savo misiją regione Šiaulių kolegija įgyvendina organizuodama tęstinį mokymą, kursus, seminarus, individualiąsias studijas.

Vizija – tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas; tai komplikauta visuma apimanti daugelį skirtingų elementų. Vizija apima įvaizdį apie būsimąją organizaciją ir būdus, kaip šį norimą būvį pasiekti. Fakulteto vizija:

Kolegija plečiasi regioniniu principu, sudarydama sąlygas prisijungti Šiaulių konservatorijos, Šeduvos aukštesniosios žemės ūkio mokyklos parengtoms neuniversitetinių studijų programoms, bei vykdo studijų plėtrą, įtraukdamas naujas paklausias studijų programas, siūlydamas specializacijų pasirinkimą. Organizacija yra atvira visuomenei, bendradarbiaudama su Šiaulių universitetu ir kitomis mokslo ir švietimo įstaigomis tampa regiono intelektinės ir šviečiamosios veiklos centru, vykdo regiono plėtrai reikalingus taikomuosius tyrimus ir mokslo bei technologijų plėtros darbus. Kolegija sudaro tęstinio mokymosi sąlygas, vykdo konsultavimo, kvalifikacijos tobulinimo ir perkvalifikavimo funkcijas, o taip pat, užtikrina studijų kokybę, kolegijos absolventai dirba ir/ar tęsia studijas universitetuose.

Tikslai apibrėžia konkrečius organizacijos siekiamus rezultatus. Pagrindiniai kolegijos tikslai:

- Užtikrinti aukštojo mokslo prieinamumą galintiems ir norintiems studijuoti;
- Rengti aukštos kvalifikacijos specialistus šalies ūkio, verslo mokslo, kultūros, švietimo, seikatos ir socialinių paslaugų institucijoms, orientuojantis į bendrąsias Lietuvos ir kitų Europos valstybių visuomenės, ekonomikos, kultūros, darbo rinkos raidos tendencijas bei Europos integracijos procesą, darbo rinkos poreikius ir ilgalaikę šalies ūkio plėtros strategiją;
- Užtikrinti studijų kokybę, siekiant, kad parengti specialistai galėtų konkuruoti šalies bei Europos bendroje darbo rinkoje;
- Kurti nuolat besimokančią visuomenę, sudarant sąlygas norintiems kelti kvalifikaciją, persikvalifikuoti, tęsti mokymąsi visą gyvenimą.

Siekdama užtikrinti *aukštojo mokslo prieinamumą*, Šiaulių kolegija numato:

- Didinti studijuojančiųjų Kolegijoje skaičių, plėtojant įvairias studijų formas (dienines, vakarines, neakivaizdines, nuotoline);
- Vykdyti išlyginamąsias studijų programas turintiems aukštesnį išsilavinimą ir sudaryti jiems sąlygas įgyti aukštąjį išsilavinimą;

- Tobulinti finansinius studentų paramos mechanizmus (studijų kreditavimo sistema, darbdavių ir būsimųjų darbdavių stipendijos, darbdavių įmokos už studijuojančius darbuotojus);
- Stiprinti Kolegijos ir profesinių bei vidurinių mokyklų sanglaudą.

Rengdama *aukštos kvalifikacijos specialistus*, Šiaulių kolegija numato:

- Siekti, kad rengiamų specialistų pasiūla atitiktų jų paklausą sparčiai besikeičiančioje darbo rinkoje;
- Studentų priėmimą vykdyti, remiantis specialistų poreikio tyrimais, darbo rinkos kitimo tendencijomis;
- Skirti daugiau dėmesio specialistų praktiniam pasirengimui, siekiant sušvelninti jų adaptaciją darbo rinkoje.

Siekiant užtikrinti *studijų kokybę*, numatoma:

- Tobulinti studijų kokybės vidinio vertinimo bei savianalizės atlikimo tvarką;
- Atsižvelgus į mokslo ir šalies ūkio pasiekimus, tobulinti studijų turinį;
- Plėtoti studijų ir mokslo integracinius ryšius;
- Tobulinti dėstytojų kvalifikaciją;
- Vykdyti taikomąją mokslinę veiklą;
- Plėtoti tarptautinius dėstytojų ir studentų mainus.

Kuriant *nuolat besimokančių visuomenę*, numatoma:

- Siekti, kad studijos Šiaulių kolegijoje būtų labiau prieinamos asmenims, turintiems veiklos patirties ir norintiems įgyti papildomų profesinių žinių, įgūdžių arba norintiems persikvalifikuoti;
- Vykdyti studijas, skirtas anksčiau parengtų specialistų perkvalifikavimui arba įgytos kvalifikacijos tobulinimui, diegti lanksčias studijų formas ir būdus, nenuosekliąsias studijas, nuotolinį mokymą, intensyviausias studijas;
- Sudaryti palankesnes sąlygas studentų judėjimui, keisti studijų programą arba tęsti nebaigtas studijas.

Tikslai turi būti tinkami, išmatuojami laiku, pasiekiami, priimtini, skatinantys ir suprantami.

Vadovybė yra įsipareigojusi jų siekti.

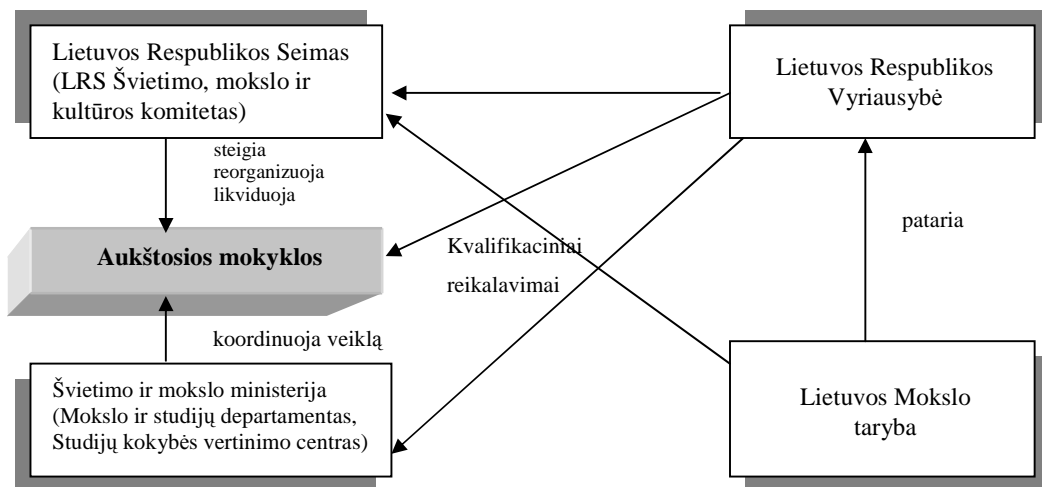
Paskirties formuluote tiksliai apibrėžiama kokia tai yra organizacija. Tai nustato organizacijos ribas. Organizacijos paskirties formuluotė, apibrėždama organizacijos tikslus, veiklos sritis ir kryptis, tampa strategijos kūrimo pagrindu.

3.3. Kolegijos išorinės aplinkos analizė

Norint suformuoti bet kokios organizacijos strategijas, reikia gerai susipažinti su jos vidine bei išorine aplinkomis, suvokti aplinkos daromą įtaką, nustatyti, kas trukdo organizacijos veiklai, o kokiomis stipriosiomis pusėmis ji gali remtis.

Išorinė aplinka – tai visuma jėgų, kurios veikia už organizacijos ribų, bet turi įtakos jos veiklai bei galimybėms. Organizacija turi palyginti mažai galimybių veikti šią aplinką, todėl jos pagrindinis tikslas išsiaiškinti aplinkoje besireiškiančias tendencijas ir atitinkamai į jas reaguoti. Galima išskirti sekančius išorinės aplinkos komponentus: politinė – teisinė aplinka, ekonominė aplinka, socialinė – kultūrinė aplinka, technologinė aplinka, konkurencinė aplinka.

Politinė – teisinė aplinka. (Apima visuomenės politinių struktūrų veiksmus, įstatyminę šalies bazę: Vyriausybės nutarimus, juridinius aktus ir jų interpretavimą ir t.t.). Ši aplinka turi didžiulę ir lemiamą reikšmę nagrinėjamai organizacijai. Pagal Mokslo ir studijų įstatymą valstybines kolegijas steigia ir likviduoja Lietuvos Respublikos Vyriausybė (LRV) Ministerijos teikimu. LRV taip pat tvirtina valstybinių kolegijų statutus. Lietuvos Respublikos Seimas (LRS) turi tiesioginę įtaką visai aukštosios mokyklos raidai jo priimtais įstatymais ir kitais dokumentais, taip pat ir kasmetiniais Valstybės biudžeto įstatymais, kuriuose fiksuojamos mokslui ir studijoms skiriamos lėšos. Tame procese svarbų vaidmenį atlieka LRS Švietimo ir mokslo kultūros komitetas. Kvalifikacinius reikalavimus aukštosioms mokykloms nustato Lietuvos Respublikos Vyriausybė Lietuvos Mokslo tarybos teikimu. Vadovaudamasi LRS priimtais įstatymais bei Vyriausybės nutarimais, visą aukštosios mokyklos veiklą Valstybės vykdomosios valdžios lygmenyje koordinuoja Švietimo ir mokslo ministerija per šios ministerijos įkurtą Mokslų ir Studijų departamentą. LRS bei Vyriausybė moksliniu ekspertu mokslo ir studijų organizavimo bei finansavimo klausimais yra Lietuvos Mokslo taryba (žr. 10 pav.).



10 pav. Valstybės valdžios institucijų ir aukštųjų mokyklų sąveika

Dažni įstatymų pasikeitimai, įvairūs potvarkiai ir vyriausybės skiriamos lėšos – tai pagrindiniai veiksniai, įtakojantys Šiaulių kolegijos verslo ir technologijų fakulteto vystymąsi ir plėtrą.

Ekonominė aplinka. Ekonomika yra sudėtinga ir dinamiška sistema. Ji vystosi pagal savo dėsnius, į kuriuos būtina atkreipti dėmesį, formuojant organizacijos strategiją. Einamuoju laikotarpiu valstybės politika orientuota į studentų priėmimą į mokamas vietas. Jei yra norinčių mokėti, kodėl neleidus jauniems žmonėms siekti aukštojo mokslo. Problema yra ta, kad Šiaulių regione ekonominė situacija yra ypač sudėtinga. Nedarbo lygis Šiaulių apskrityje didesnis nei respublikoje. Nuo 2002 m. vidurio visuose Šiaulių regiono rajonuose mažėjo nedarbas. Apskrityje nedarbo lygis 2001 m. buvo 17,6 proc., 2002 m. – 16,9 proc., 2003 m. – 13,3 proc. (duomenys 2003 m. sausio 1 d.). Nepaisant to, apskrityje nedarbo lygis išlieka 2,2 procentinio punkto aukštesnis nei respublikoje. Žemiausias nedarbo lygis yra Šiaulių mieste, aukštesnis – Joniškio, Kelmės rajonuose ir ypač aukštas – Akmenės rajone. Čia nedarbo lygis 2003 m. balandžio 1 d. 1,9 karto viršijo respublikos rodiklį. Sunku įsidarbinti jauniems žmonėms, nes dauguma jų nekvalifikuoti, be darbinės patirties bei žemo išsilavinimo (dažnai neturintys ir pagrindinio).

7 lentelė

Nedarbo lygis Šiaulių apskrityje (vidutinis metinis, procentais)

Administraciniai vienetai	Metai	
	2003 m.	2004 m.
Šiaulių apskritis	13,3	11,2
Šiaulių m.	9,7	8,1
Šiaulių raj.	15,6	12,7
Akmenės raj.	22,4	18,7
Joniškio raj.	18,9	15,2
Kelmės raj.	18,9	14,1
Pakruojo raj.	12,9	8,8
Radviliškio raj.	12,7	9,8
Iš viso respublikoje	11,8	9,8

Šaltinis: <<http://www.ldb.lt>>.

Šiaulių regione palyginti žemas gyventojų užimtumo lygis. Dirbančių darbingo amžiaus žmonių dalis Šiaulių apskrityje iki 2002 m. mažėjo ir siekė 47 proc. Pagal šį rodiklį iš dešimties regionų, Šiaulių apskritis yra septintoje vietoje, o pagal mažėjimo tempus – antroje (nuo 1998 m. užimtumo lygis sumažėjo 7,4 procentiniais punktais, šalyje – 4,6).

Remiantis regiono darbo biržų 2001 – 2003 metų ataskaitomis, galima išskirti šias darbo rinkos kaitos tendencijas:

- mažėja jaunimo nedarbas, tačiau daug jaunimo, ypač rajonuose, neturi net pagrindinio išsilavinimo, todėl jiems sudėtinga įgyti profesiją. Jauni, be darbo patirties ir/arba

neturintys profesinės kvalifikacijos žmonės dažnai nenoriai eina į profesinio mokymo kursus;

- mažėja paklausa žemės, miškų ūkyje, auga darbo jėgos paklausa aptarnavimo sferoje;
- didėja aukštos kvalifikacijos specialistų ir darbininkų, turinčių darbo patirties, poreikis;
- beveik visuose rajonuose mažėja nekvalifikuotos darbo jėgos poreikis.

Pamažu keičiasi užimtumo struktūra, mažėja pramonės, mokslo, kultūros, švietimo darbuotojų. Daugėja dirbančių aptarnavimo, finansinių, juridinių paslaugų sferose.

Šiaulių regionas susiduria dar su tokiomis problemomis:

- kvalifikuotos darbo jėgos emigracija;
- profesinės orientavimo sistemos trūkumas;
- regioninės rinkodaros nebuvimas;
- pramonės įmonių restruktūrizacija;
- modernių technologijų trūkumas;
- ilgalaikių finansinių išteklių trūkumas.

Visa aukščiau išvardinta turi neigiamos įtakos Šiaulių apskrities ekonominei situacijai. Kadangi Šiaulių kolegijos stojančiųjų daugumą sudaro būtent Šiaulių apskrities gyventojai, tai ši situacija tiesiogiai veikia kolegiją.

Socialinė-kultūrinė aplinka. (Demografinė gyventojų sudėtis, tradicijos, papročiai, vertybinės orientacijos ir kt.). Bet kurie organizacijos veiksmai yra tam tikroje visuomenėje. Ją galima apibūdinti parametrais, kurių visuma vadinama socialine – kultūrine aplinka. Bet kurią visuomenę galima apibūdinti demografiniais parametrais. Jų tyrimas įgalina nustatyti būsimų studentų skaičių ir jų bruožus. Sunkiau iširti ir įvertinti kultūrinės charakteristikas. Dar sudėtingesnis atskirų visuomenės sluoksnių vertybinių orientacijų tyrimas. Jei neatsižvelgiama į populiarias visuomenės idėjas, rizikuojama prarasti populiarumą. Per paskutinius kelerius metus aukštasis mokslas atgavo per 1990 – 1998 metus prarastas pozicijas. Vis daugiau jaunų žmonių nori įgyti aukštąjį išsilavinimą, supranta jo svarbą bei teikiamus prioritetus. Šiuo metu socialinė – kultūrinė aplinka nagrinėjamai kolegijai yra palanki, kadangi kolegija siūlo platų specialybių pasirinkimą, kurios yra paklausios ir palankiai vertinamos visuomenėje, todėl norinčių jas įsigyti netrūksta.

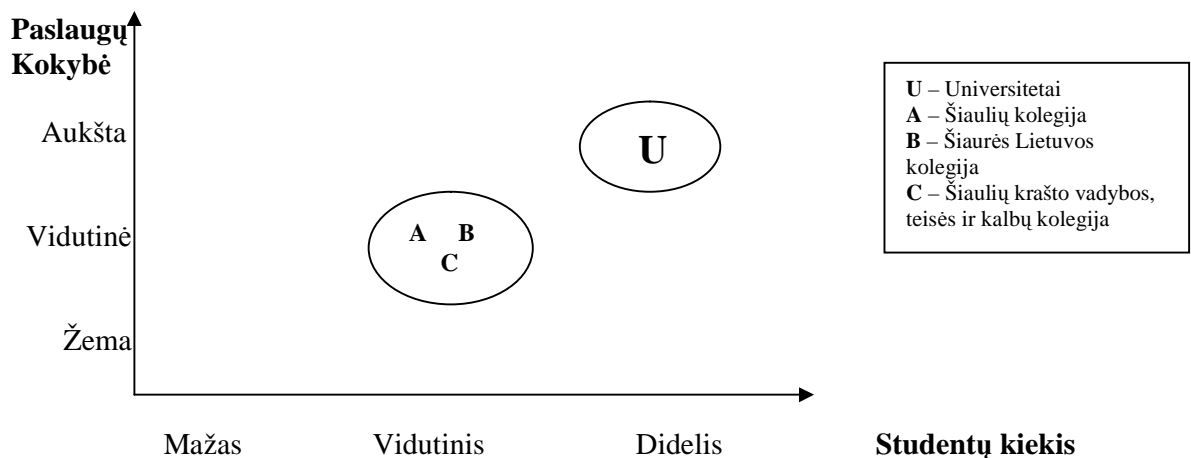
Technologinė aplinka. Tai mokslo pasiekimai, technologinės naujovės. Kolegija turi turėti naują techninę bazę, kad studentai galėtų susipažinti su naujomis informacinėmis technologijomis. Kompiuterių skaičius auga kolegijoje, bendrakoleginių administracijos padalinių kompiuterinė bazė didėja aprūpinus kompiuterine technika bendrabučius, kai kuriuos kitus padalinius, įsigijus nešiojamus kompiuterius. Su tuo susijęs ir bendras kompiuterių skaičiaus padidėjimas kolegijoje, tačiau, atnaujinant kompiuterių bazę, išlieka senų kompiuterių problema. Kolegijoje apie 13 proc.

kompiuterių yra senų parametrų. Šiuo metu Kolegijoje yra 11 kompiuterių laboratorijų, 6 iš jų – specializuotos laboratorijos: neįgaliųjų, turinčių regėjimo negalią, specializuota laboratorija, kompiuterių tinklų laboratorija, kompiuterinio projektavimo laboratorija, raštvedybos, buhalterinių programų laboratorija. Praktinių įgūdžių formavimui Kolegijoje veikia kompiuterizuota imitacinė verslo įmonė.

Kolegijoje veikia intraneto tinklas, kurio paskirtis – dėstytojų mokymo ir metodinės medžiagos saugojimas, naudojimas paskaitų metu, medžiagos teikimas studentams. Informacija į intraneto tinklą talpinama iš Kolegijos vietinio tinklo, prieinamumas skaitymui – tiek iš vietinio, tiek ir išorinio interneto tinklo. Intraneto tinklui sukurta terpė www.studijos.net. Veikia nuotolinio mokymo sistema *Moodle*. Taip realizuota informacijos pateikimo Šiaulių ir kitų regionų neakivaizdinių studijų studentams sistema. Be to, ryšys tarp dėstytojų ir studentų palaikomas elektroninio pašto bei tinklalapio www.siauliukolegija.lt būdu. Pagal Lietuvos nuotolinio tinklo plėtros programą numatyta vaizdo konferencijų įranga.

Ne kiekvienas studentas gali sau leisti turėti personalinį kompiuterį, todėl mokymo institucija turi sudaryti sąlygas studentams naudotis elektroninio tinklo privalumais tiek mokymo tikslams (t.y. informacijos paieška įvairiuose Interneto tinklapiuose), tiek dalykiniam komunikavimui (t.y. kiekvienas šiuolaikinis studentas turi turėti savo pašto dėžutę).

Konkurencinė aplinka. Norėdami nustatyti Šiaulių kolegijos konkurencinę poziciją švietimo paslaugas teikiančioje šakoje, panaudosiu strategines grupės vietos erdvėje nustatymo būdą. Strateginė grupė – tai konkurentai, naudojantys panašias konkurencines priemones ir rinkoje užimantys panašią padėtį. Išskyrčiau dvi pagrindines konkurentų strategines grupes veikiančias šioje šakoje, tai: aukštąjį universitetinį mokslą teikiančios institucijos bei aukštąjį neuniversitetinį mokslą teikiančios institucijos (žr. 6 pav.).

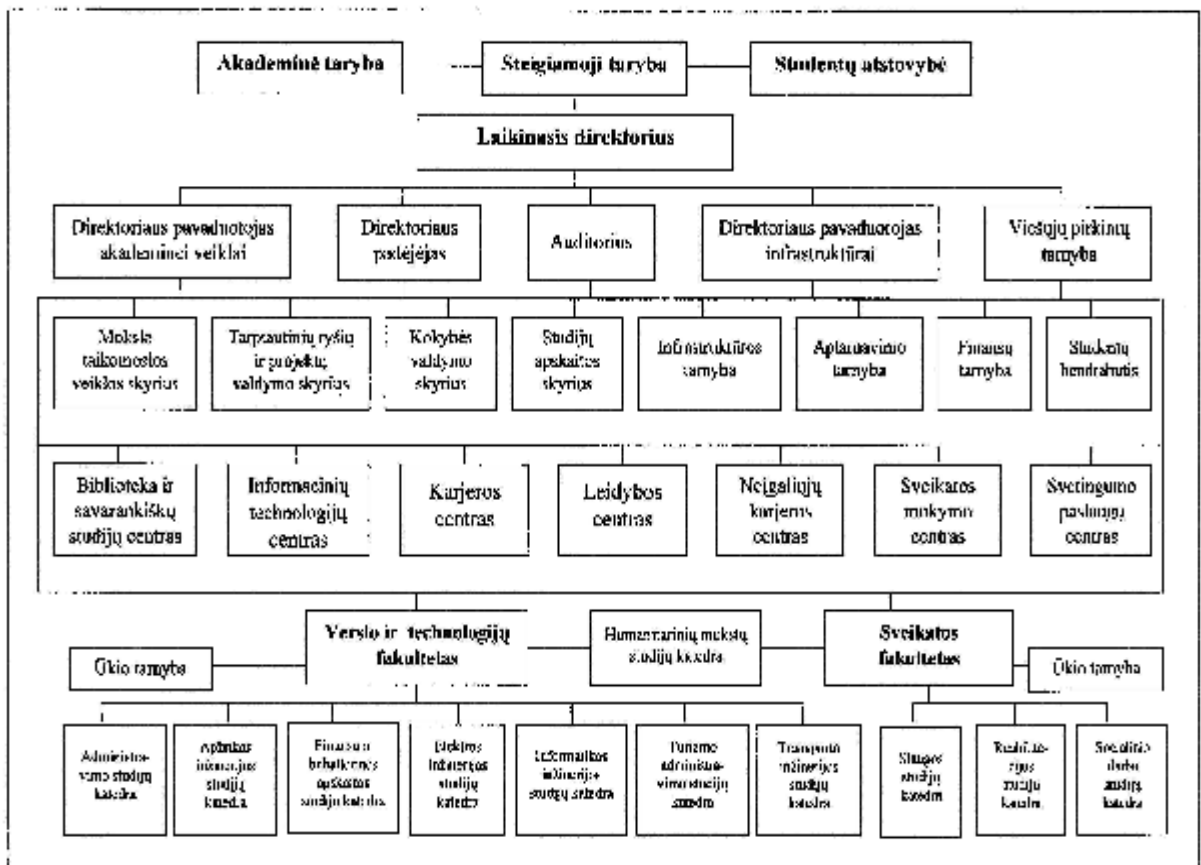


11 pav. Konkurencinė strateginių grupių matrica

Pagrindiniai Šiaulių kolegijos konkurentai yra Šiaulių krašto vadybos, teisės ir kalbų kolegija ir Šiaurės Lietuvos kolegija. Universitetai nėra konkurentai, kadangi mokymo paslaugų kokybė aukštesnė nei kolegijų, o ir didžioji dalis studentų studijuoja universitetuose. Ir tai visiškai suprantama, kadangi neuniversitetinės studijos (palyginti su universitetinėmis) yra vienos pakopos, ir turi parengti studentą konkrečiam darbui per trumpesnę studijų laiką (per 120 – 160 kreditų apimties programas), bet taip sparčiau parengtas specialistas įgis silpnesnę ir siauresnę teorinį pagrindą. Todėl, dėl vienu ar kitu priežasčių keičiant darbo profilį, šių studijų absolventams teks papildomai studijuoti.

3.4. Kolegijos vidinės aplinkos analizė

Vidinė aplinka – organizacijos pranašumų ir trūkumų nustatymas. Analizuojant Kolegijos vidinę aplinką reikia žinoti jo organizacinę struktūrą, pagrindines veiklos kryptis, finansinę padėtį, personalo sudėtį ir daugelį kitų faktorių, kurie lemia sėkmingą ar nesėkmingą fakulteto veiklą. Kolegijos organizacinė struktūra pavaizduota 11 pav.



12 pav. Šiaulių kolegijos organizacinė struktūra

Šiaulių kolegijos organizacinę struktūrą sudaro administracija, fakultetai, katedros, studijas aptarnaujantys, ūkio ir kiti padaliniai. Tokia organizacinė struktūra leidžia racionaliau paskirstyti išteklius, pareigas ir atsakomybę už atskirų veiklos sričių tikslų įgyvendinimą.

Kolegija centralizuotai administruoja finansų ir materialijų išteklių apskaitos, dokumentų valdymo, personalo ir studentų priėmimo-atleidimo/išbraukimo funkcijas.

Kolegijos akademiniai padaliniai yra Sveikatos bei Verslo ir technologijų fakultetai, realizuojantys studijų programas, mokslo taikomąją ir kitą akademinę veiklą.

Kiekvieno Kolegijos padalinio veiklą reglamentuoja nuostatai, kiekvieno darbuotojo – pareiginiai nuostatai. 2005 m. balandžio 27 d. Kolegijoje išrinkta Darbo taryba, kuri atstovauja darbuotojų interesams, gina darbuotojų profesines, darbo, ekonomines ir socialines teises.

Tobulinant valdymą, siekiant racialesnio atsakomybės pasiskirstymo ir veiklos koordinavimo, 2005 m. reorganizuoti Tarptautinių ryšių ir projektų valdymo, Kokybės valdymo ir Studijų apskaitos skyriai, įkurti nauji Neigaliųjų karjeros, Sveikatos mokymo centrai, įsteigta Turizmo administravimo studijų katedra.

Šiaulių kolegijoje yra šios savivaldos ir valdymo institucijos: Steigiamoji taryba, Akademinė taryba, Kolegijos laikinasis direktorius, Studentų atstovybė.

Kolegijos Steigiamoji taryba yra visuomeninės priežiūros ir globos institucija tvirtinama Švietimo ir mokslo ministro įsakymu ir laikinai vykdo Šiaulių kolegijos tarybos funkcijas.

Taryba sudaroma iš 12 narių ne ilgesnei kaip 4 metų kadencijai. Ji formuojama iš 3 dalių: vieną trečdalį narių skiria Akademinė taryba; kitą trečdalį tarybos narių (ne Šiaulių kolegijos darbuotojų), atstovaujančių mokslo, kultūros, meno, ūkio sritims, vietos savivaldos ar valstybės valdymo institucijoms, skiria ministras; likęs trečdalis tarybos narių skiriamas bendru direktoriaus ir ministro sutarimu. Taryba tvirtina savo darbo reglamentą; sprendimus priima visų tarybos narių balsų dauguma. Apie savo veiklą taryba, reglamento nustatyta tvarka, kasmet informuoja Akademinę tarybą, akademinę bendruomenę ir visuomenę, teikia ataskaitą ministrui.

Akademinė taryba – aukščiausia akademinės savivaldos institucija. Akademinė taryba veikia Šiaulių kolegijos statute ir Akademinės tarybos nuostatuose numatyta tvarka.

Akademinė taryba renkama ne ilgesniam kaip 5 metų laikotarpiui. Akademinės tarybos nariai yra Šiaulių kolegijos dėstytojai ir studentai, taip pat kitų mokslo ir studijų institucijų atstovai.

Direktoriumi ir Akademinės tarybos pirmininku negali būti tas pats asmuo.

Akademinė taryba sprendimus priima balsų dauguma ir apie priimtus sprendimus viešai informuoja akademinę Šiaulių kolegijos bendruomenę ir kartą per metus jai atsiskaito už savo veiklą.

Direktorius inicijuoja ar pareikalavus daugiau kaip pusei Akademinės tarybos narių šaukia akademinės bendruomenės susirinkimus svarbiems Šiaulių kolegijos veiklos klausimams aptarti.

Studentų atstovybė atstovauja Šiaulių kolegijos studentų interesams. Atstovybę sudaro pariteto pagrindais išrinkti fakultetų studentai. Studentų atstovybės nariai renkami fakultetų deleguotų atstovų konferencijoje. Studentų atstovybė turi teisę išreikšti savo nuomonę visais studentams rūpimais klausimais ir jos narių balsų dauguma pareikalauti Šiaulių kolegijos savivaldos institucijų dar kartą svarstyti priimtus sprendimus. Studentų atstovybė turi teisę gauti informaciją ir paaiškinimus studijų klausimais iš Šiaulių kolegijos ir jos padalinių administracijos ir savivaldos institucijų. Šiaulių kolegija gali skirti lėšų atstovybės veiklai finansuoti.

Kokybės valdymo ir audito skyrius yra Šiaulių kolegijos padalinys, kuriantis, tobulinantis ir įgyvendinantis Šiaulių kolegijos veiklos kokybės užtikrinimo sistemą. Skyrius savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos ir studijų vertinimo centro nurodymais, Šiaulių kolegijos statutu, Šiaulių kolegijos direktoriaus įsakymais ir nurodymais, veiklos nuostatais. Skyriui vadovauja vedėjas, kuris yra pavaldus Šiaulių kolegijos direktoriui. Skyriaus vedėją savo įsakymu skiria Šiaulių kolegijos direktorius.

Tarptautinių ryšių ir projektų valdymo skyrius yra Šiaulių kolegijos padalinys. Tarptautinių ryšių ir projektų valdymo skyriaus vedėjas savo darbe vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos nurodymais, Šiaulių kolegijos statutu, Šiaulių kolegijos direktoriaus įsakymais, pareiginiiais nuostatais. Skyrius panaudoja tarptautinių ryšių galimybes studijų organizavimo Šiaulių kolegijoje, dėstymo ir mokslinio darbo lygio kėlimui, kitų Šiaulių kolegijos gyvenimo sričių turtinimui.

Mokslo taikomosios veiklos skyrius, aptarnavimo tarnyba ir finansų tarnyba – tiesiogiai pavaldūs laikinajam direktoriui.

Fakultetas – kolegijos padalinys, kuriame rengiami tam tikros srities aukštos kvalifikacijos specialistai, vyksta pedagoginis, mokslinis, metodinis ir kūrybinis darbas. Fakultetas turi antspaudą su savo pavadinimu ir atskirą lėšų apskaitą, vedamą Šiaulių kolegijos apskaitos tarnybos. Fakultetą sudaro dekanatas, katedros, laboratorijos, biblioteka ir savarankiškų studijų centras, studijų skyrius bei kiti padaliniai. Fakulteto veiklai vadovauja dekanas. Aukščiausia fakulteto savivaldos institucija yra fakulteto taryba. Fakulteto tarybos veiklą reglamentuoja Akademinės tarybos nuostatai.

Katedra yra pagrindinis studijų ir taikomųjų mokslo tyrimų kolegijos padalinys. Katedrai vadovauja vedėjas, kuris yra pavaldus dekanui. Katedros vedėją savo įsakymu skiria Šiaulių kolegijos direktorius. Kolegijoje yra 10 katedrų: Administravimo studijų katedra, Aplinkos

inžinerijos studijų katedra, Finansų ir buhalterinės apskaitos studijų katedra, Elektros inžinerijos studijų katedra, Informatikos inžinerijos studijų katedra, Turizmo administravimo studijų katedra, Transporto inžinerijos studijų katedra, Slaugos studijų katedra, Reabilitacijos studijų katedra bei Socialinio darbo studijų katedra.

Karjeros centras, pradėjęs veiklą 2003 m., yra atsakingas už informacijos, susijusios su studentų karjera, kaupimą, analizavimą ir pateikimą suinteresuotiems asmenims. Karjeros centre yra rengiama su įsidarbinimu susijusi informacinė medžiaga, vadovaujantis atviros visuomenės idėjomis bei nuostatomis, kuriama karjerai pasiekti reikalingų paslaugų sistema, kuri padeda priimti svarbius studentų veiklai bei asmeniniam gyvenimui sprendimus.

Karjeros centras tarpininkauja tarp studento ir darbo rinkos: renka informaciją apie laisvas darbo vietas ir skelbia jas studentams, organizuoja firmų ir kompanijų prisistatymus Kolegijoje, kaupia įmonių ir įstaigų duomenų bazę dėl studentų praktikų atlikimo vietų.

Bibliotekos ir savarankiškų studijų centro steigėjas yra Šiaulių kolegija. Biblioteka ir savarankiškų studijų centras, plėtodama savo veiklą, vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos bibliotekų įstatymu, Lietuvos Respublikos švietimo ir kitais įstatymais, Lietuvos vyriausybės nutarimais, Švietimo ir mokslo ministerijos įstatymais, kitais teisės aktais, standartais ir nuostatais. Metodinę ir organizacinę paramą bibliotekai ir savarankiškų studijų centrai teikia Lietuvos nacionalinė M.Mažvydo biblioteka, Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo bei Kultūros ministerijos. Šiaulių kolegijos bendruomenei naudojimasis biblioteka ir savarankiškų studijų centru nemokamas.

Informacinių technologijų centras yra Šiaulių kolegijos padalinys. Informacinių technologijų centro uždavinius įgyvendina ir funkcijas vykdo centro vedėjas ir inžinieriai kompiuterininkai. Informacinių technologijų centro darbuotojai savo darbe vadovaujasi Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos nurodymais, Šiaulių kolegijos statutu, Šiaulių kolegijos vidaus tvarkos taisyklėmis, Šiaulių kolegijos direktoriaus įsakymais, nuostatais. Centras panaudoja informacinių technologijų galimybes studijų organizavimo Šiaulių kolegijoje dėstyto ir mokslinio darbo lygio kėlimui, kitų Šiaulių kolegijos veiklos sričių turtinimui.

Personalas. Šiaulių kolegijos personalą sudaro pedagoginiai darbuotojai, studijas aptarnaujantys darbuotojai ir ūkio personalas. 2005 m. spalio 1 d. Kolegijoje dirbo 261 darbuotojas, iš kurių 146 dėstytojai. Šiaulių kolegijoje, kaip pagrindinėje darbovietėje, dirbo 101 dėstytojas, o 45 dėstytojams Kolegija – nepagrindinė darbovietė.

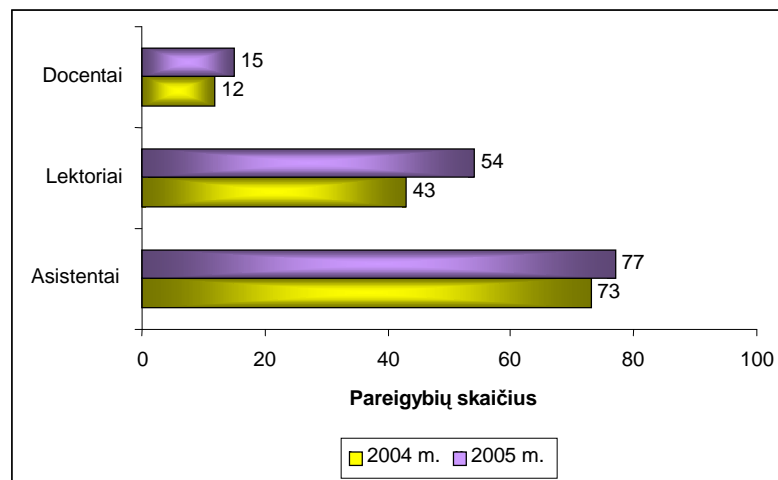
2002–2005 m. Kolegijos etatų dinamika susijusi su pedagoginių darbuotojų skaičiaus kaita, kurią nulėmė akademiniai poreikiai (studijų programų ir studentų skaičius).

Personalo dinamika 2002–2005 metais (spalio 1 d. duomenimis)

Metai	Iš viso etatų	Iš jų nepedagoginiai darbuotojai
2002-10-01	272	131
2003-10-01	302,55	136
2004-10-01	278,52	136,5
2005-10-01	296,86	137,6

2005 m. spalio 1 d. duomenimis, Kolegijoje dirbo 77 asistentai, 54 lektoriai ir 15 docentų, iš kurių 9 mokslų daktarai. Vidutinis kolegijos dėstytojų amžius – 45,5 metai.

2004 m. docentai sudarė 9 proc., o 2005 m. – 10,3 proc. visų dėstytojų. Bendruosiuose neuniversitetinių studijų programoms reikalavimuose nurodyta, kad docentai turi sudaryti ne mažiau kaip 10 proc. Siekiant įgyvendinti šį reikalavimą, Šiaulių kolegijoje dėsto universitetų bei kitų švietimo institucijų mokslininkai.



13 pav. Dėstytojų pasiskirstymas pagal pareigybes 2004, 2005 metais

2005 m. Šiaulių kolegijoje dirba 18 dėstytojų daugiau negu 2004 m. (iš jų pagrindinėje darbovietėje – 8 dėstytojai, o nepagrindinėje – 10). Dėstytojų skaičiaus augimo priežastys: pradėtas studentų priėmimas į dviejų naujų studijų programų (vežimas kelių transportu, finansai) pirmąjį kursą ir antrus metus realizuojamos informacinių sistemų technologijų bei odontologinės priežiūros studijų programos.

Pedagoginis personalas aukštos kvalifikacijos, kompetentingas, bet dažnai neturintis mokslinio darbo ir praktinės veiklos įgūdžių pagal dėstomus dalykus. Tačiau dėstytojai nuolat dalyvauja kursuose, seminaruose, konferencijose, tobulina savo dalykinę ir pedagoginę / metodinę kvalifikacijas. Pastaraisiais metais dėstytojai vis daugiau išleidžia mokymo ir mokymosi priemonių.

Organizacijos kultūra. Organizacijos klimatas priklauso nuo jos pačios kultūros, kuri atsispindi esančiose papročiuose, santykiuose ir pan. Šiaulių kolegijos vadovas turi pasinaudoti tuo strateginiame planavime, norėdamas pritraukti kuo geresnius darbuotojus, be to, ir įgydamas savo personalo lojalumą.

Šiaulių kolegijoje organizuojami renginiai skyriuose, tradiciniai mokyklos renginiai. Tai - profesinių dienų minėjimas, konferencijos, mokyklos ir valstybės šventės. Kolegijos studentai labai noriai ir su entuziazmu pamini savo profesines dienas, parengia linksmą programą, kurioje dalyvauja ir dėstytojai, ir studentai. Dėstytojų ir studentų bendradarbiavimas organizuojant bendrus renginius gerina tarpusavio santykius.

Šiaulių kolegijoje vyksta ir papildomas studentų ugdymas: sporto pasiekimai, dalyvavimas profesiniuose konkursuose, organizuojamos ekskursijos, išvykos į teatrus. Kaip pavyzdį, galiu paminėti, kad 2005 m. spalio 27 d. Lietuvos moksleivių kūno kultūros ir centro patalpose vyko 2005 m. kolegijų studentų sporto žaidynių uždarymas ir nugalėtojų bei prizininkų apdovanojimas, kuriose sėkmingai pasirodė Šiaulių kolegijos sportininkai. Vaikiniai nugalėjo stalo teniso ir kroso varžybose, futbolininkai laimėjo sidabro medalius. Susumavus rezultatus, bendroje įskaitoje I-ąją vietą užėmė Vilniaus statybos ir dizaino vaikų komandos, Šiaulių kolegija buvo antra, treči – Žemaitijos kolegijos atstovai. Pagyrimo nusipelnė žaidynėse dalyvavusios ir Kolegijos merginos. Jos buvo trečios lengvosios atletikos varžybose. Bendroje įskaitoje jos užėmė III-ąją vietą, nusileidusios Marijampolės ir Panevėžio sportininkėms. Šiaulių kolegijai buvo įteiktas II-osios ir III-iosios vietos taurės. Ne ką prasčiau, fakulteto studentai pasirodė Klaipėdos socialinių mokslų kolegijoje vykusiame tradiciniame “Proto galiūnų mūšyje”. Nurungę visus konkurentus ir iškovoję pirmąją vietą būsimieji ūkvedžiai, buhalteriai, gidai bei kitų profesijų atstovai įrodė esą tikri proto bokštai.

Šiaulių kolegijos kultūra – tai visų fakulteto bendruomenės narių tarpusavio santykiai ir ryšiai. Todėl reiktų gerinti fakulteto darbuotojų tarpusavio santykius ir dėstytojų ir studentų tarpusavio santykius, nes fakulteto laimėjimai – tai bendros visų darbuotojų pastangos.

Marketingas. Šiaulių kolegija apie savo veiklą nuolat informuoja visuomenę, formuodama teigiamą įvaizdį, populiarindama savo vardą. Informacija apie Šiaulių kolegiją skelbiama tinklalapyje (www.siauliukolegija.lt), mėnraštyje „Mano kolegija“ nušviečiama kolegijos veikla, spausdinami seminarų, konferencijų apibendrinimai, skelbimai apie numatomus kultūrinius ar dalykinius renginius, įvykusių renginių išpūdžiai, apžvalgos, studentų straipsniai apie studijų aktualijas ir laisvalaikio renginius. 2005 m. išleisti 9 laikraščio „Mano kolegija“ numeriai.

Kolegija įsilieja į Šiaulių kultūrinį bei visuomeninį gyvenimą, dalyvauja miesto renginiuose. 2005 m. rugsėjo 10 d. administracijos atstovai, dėstytojai ir studentai dalyvavo miesto gimtadienio šventės „Šiaulių dienos 2005“ pėsčiųjų eisenoje, reklamuodami Kolegiją, palaikydami šventės idėją „Šypsaisi savo miestui!“. Tradiciškai Šiaulių kolegija dalyvavo kasmetinėje verslo parodoje

„Šiauliai 2005“, kurios metu šiauliečiams ir miesto svečiams pristatė studijų programas, teikė informaciją besidomintiems Kolegijos centrų veikla, organizuojamais kursais, seminarais. Parodos „Šiauliai 2005“ lankytojai apie Šiaulių kolegijos stendą buvo informuoti dienraščio „Šiaulių kraštas“ 2005 m. lapkričio 30 d. reklaminiame priede.

Šiaulių kolegija, siekdama užtikrinti veiklos viešumą, didinti Kolegijos, kaip regioninės aukštosios neuniversitetinės mokyklos, atskaitomybę visuomenei, 2005 m. rugsėjo 21–30 d. įgyvendino projektą „Šiaulių kolegija – Šiaulių kraštui“. Šios dekados renginiai suteikė galimybę informuoti visuomenę apie rezultatus, kurių Kolegija pasiekė per trejų metų veiklos laikotarpį, aktualizuoti iškilusias problemas. Projekto metu vyko seminarai, studentų baigiamųjų darbų ir projektų pristatymai, Šiaulių kolegijos dėstytojų leidinių parodos, susitikimai su būsimaisiais studentais ir darbdaviais, buvusiais Kolegijos absolventais, dėstytojų paskaitos miesto visuomenei sveikos gyvensenos, ligų prevencijos, psichosocialinės reabilitacijos klausimais.

Siekdama pristatyti Kolegijos veiklą, pritraukti potencialius studentus, Šiaulių kolegija dalyvavo tarptautinėje specializuotoje aukštojo mokslo, profesinio mokymo ir kvalifikacijos kėlimo parodoje „Studijos 2005“ parodų centre „Litexpo“ 2005 m. vasario 10–12 d. bei 2005 m. gruodžio 3 d. vykusioje Šiaulių universiteto organizuotoje „Studijų mugėje 2006“. Dalyvavimas šiose parodose suteikė galimybę keistis žiniomis, susitikti su kolegomis iš kitų universitetų bei kolegijų, supažindinti būsimuosius studentus su Kolegijos studijų programomis, formuoti teigiamą Kolegijos įvaizdį.

Rengiantis Kolegijos pristatymui parodose, studijų mugėse, 2005 m. atnaujinta informacija lankstinukuose, profesiogramose, skrajutėse. 2005 m. lapkričio mėn. buvo sukurtas reklaminis filmas „Į Šiaulių kolegiją!“, kuriame originaliai pristatoma studento diena Šiaulių kolegijoje. Informacija apie Kolegijoje vykdomas studijų programas teikiama leidiniams „Kur stoti“ ir „Kur mokytis“, stojantiesiems į Šiaulių kolegiją parengtas specialus laikraščio „Mano kolegija“ numeris.

Informacija apie Kolegiją pateikta Šiaulių turizmo informacijos centro leidinyje, interneto svetainėje www.eurovalstybe.lt. Šiaulių regiono spaudoje paskelbta 14 straipsnių apie Šiaulių kolegijos vykdomus projektus, studentų gyvenimo, studijų sąlygas, renginius, sporto laimėjimus.

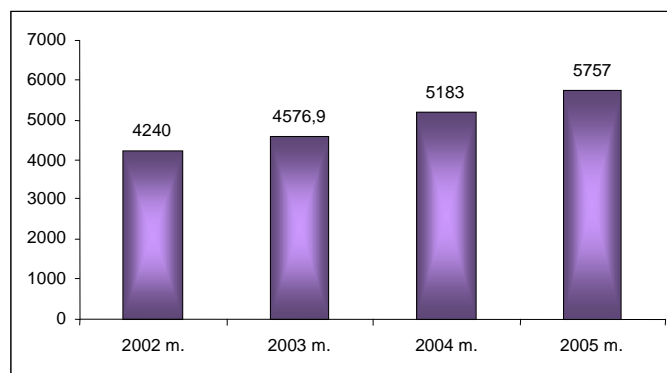
Šiaulių kolegijos įvaizdis formuojamas nuosekliai teikiant tikslinę informaciją visuomenei parodose, studijų mugėse, periodinėje spaudoje, specializuotuose leidiniuose, plėtojant kultūrinį Kolegijos potencialą, efektyviai modeliuojant vidinės ir išorinės komunikacijos procesus, tobulinant Kolegijos veiklos kryptis ir užtikrinant teikiamų paslaugų kokybę.

Darbdaviai apie rengiamus specialistus informuojami studentams atliekant praktiką įmonėse, darbdaviams vadovaujant ir recenzuojant diplominius projektus ir dalyvaujant kvalifikavimo komisijų darbe, dėstytojams palaikant asmeninius ryšius su darbdaviais, pasirašant bendradarbiavimo sutartis.

Finansai. Aukštojo mokslo institucijos finansuojamos iš įvairių šaltinių. Valstybinėms aukštosioms mokykloms finansavimas skiriamas pagal penkeriems metams su Švietimo ir mokslo ministerija sudaromą sutartį. Pagrindinės aukštųjų mokyklų lėšos yra:

- subsidijos iš valstybės biudžeto;
- valstybės biudžeto lėšos studijų kaštams padengti;
- lėšos gaunamos iš mokslinės, ūkinės bei kitokių paslaugų veiklos;
- gali gauti ir savivaldybių tikslinius asignavimus, užsienio fondų teikiamą paramą, labdarą.

Šiaulių kolegijoje vykdomam studijų procesui pagrindinės lėšos skiriamos iš valstybės biudžeto (žr. 14 pav.).



14 pav. Specialistų rengimo programos lėšos 2002–2005 metais (tūkst. Lt)

2005 metais kolegija iš valstybės biudžeto gavo 5757,0 tūkst. litų (2003 metais iš valstybės biudžeto buvo gauta 4576,9 tūkst. litų, o 2004 metais – 5183,0 tūkst. litų). Kaip matyti, kiekvienais metais lėšų skiriama vis daugiau. Valstybės išlaidų sąmatoje nenumatomos lėšos pagrindinių priemonių įsigijimui, todėl būtina plėsti nebiudžetines pajamas: valstybės nefinansuojamų studentų įmokas; studijų įmokas valstybės finansuojamose vietose; įmokas už perkvalifikavimą, kvalifikacijos kėlimą, darbo rinkos mokymą, tikslines įmokas (už įrengimus, instrumentus, medžiagas stomatologinės priežiūros programose). Nebiudžetinės pajamos 2005 metais sudarė 2579,8 tūkst. litų, palyginus su 2004 metais jos nežymiai sumažėjo (2004 metais jos sudarė – 2778,4 tūkst. litų). Siekiant rasti lėšų įvairiems Kolegijos projektams įgyvendinti, reikia rengti projektus, norint gauti Europos Sąjungos struktūrinių fondų paramą. Bendradarbiaujant su socialiniais partneriais ieškoti abiem pusėm naudingų sprendimų, siekiant paremti kolegiją, užtikrinti finansinių išteklių plėtrą. Taip pat reikėtų rengti projektus nevyriausybinėms organizacijoms, kad užsitikrinti jų paramą.

Kolegijos vidinės aplinkos dalyvių nuomonių tyrimas. Susidūrus su tam tikromis problemomis, jas galima spręsti labai įvairiai, tačiau tam reikalinga informacija. Informacija gali būti gaunama iš:

- asmeninės patirties;
- bendravimo su kitais specialistais;
- įvairių organizacijos vidaus dokumentų;
- tyrimų.

Kadangi organizacijos strategijų formavimas nėra lengvas uždavinys, vadovautis asmenine patirtimi yra sunku. Bendravimas su aukščiausio rango specialistais yra sudėtingas, tačiau jų nuomos aukštųjų mokyklų strateginio vystymo klausimais išstudijavau spaudoje. Iš vidaus dokumentų gauta išsami informacija bus panaudota strategijų formavimui. Liko nesužinota pagrindinių kolegijos vidaus dalyvių – studentų nuomonė kolegijoje vykstančių studijų organizavimo, studijų kokybės, strateginių perspektyvų klausimais.

Kolegijos vidaus dalyvių tyrimas – tai dalies studentų nuomonės apie studijų organizavimą, studijų kokybę ir apskritai apie kolegijos teikiamas paslaugas surinkimas.

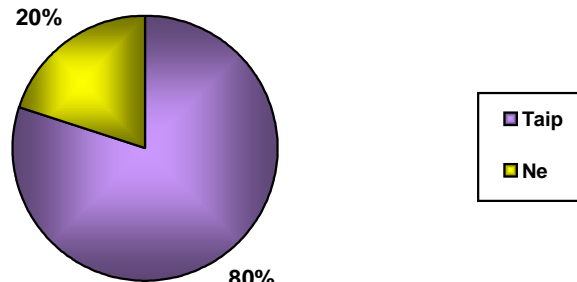
Atliktas tyrimas – aprašomasis, nes jame apsiribojau, reiškinių, faktų palyginimo ar kitimo tendencijų konstatavimu. Duomenis surinkau anketavimo pagalba (anketos pavyzdys pateiktas 1 priede). Anketavimas – vienas iš pagrindinių socialinių mokslų duomenų rinkimo metodų. Jį pasirinkau todėl, kad norėjau sužinoti studentų nuomonę, susiformavusią iš jų asmeninio patyrimo (tyrimo rezultatai pateikti 2 priede).

Trumpai aptarsiu tyrimo rezultatus. Buvo apklausti 300 (200 – Verslo ir technologijų fakulteto studentų ir 100 – Sveikatos fakulteto studentų) 19 - 25 metų I, II ir III kursų, dieninės mokymo formos kolegijos studentų (10,8 % kolegijos studentų). Tame tarpe 27 Aplinkos apsaugos specialybę pasirinkę studentai, 9 Automobilių techninio eksploatavimo specialybę pasirinkę studentai, 16 Bendrosios praktikos slaugos specialybę pasirinkę studentai, 15 Buhalterinės apskaitos specialybę pasirinkę studentai, 17 Elektros ir automatikos įrenginių specialybę pasirinkę studentai, 7 Elektros energetikos specialybę pasirinkę studentai, 18 Finansų specialybę pasirinkę studentai, 66 Įstaigų ir įmonių administravimo specialybę pasirinkę studentai, 48 Odontologinės priežiūros specialybę pasirinkę studentai, 36 Socialinio darbo specialybę pasirinkę studentai, ir 41 Turizmo administravimo specialybę pasirinkę studentai. 27,7 % apklausoje dalyvavusių respondentų buvo vaikinai, o 72,3 % - merginos.

Pirmuoju klausimu “Kodėl Jūs studijuojate aukštojoje mokykloje?” norėjau išsiaiškinti studentų pasirinkimo motyvus, todėl pateikus keletą galimų pasirinkimo variantų (žr. 2 priedas), svarbiausi veiksniai įtakojantys jų apsisprendimą buvo galimybė gauti geresnį darbą (27,3 %), noras įsigyti patinkančią specialybę (27,3 %), dėl ateities perspektyvų (22,3 %). Mažiausiai svarbus

veiksnius buvo – reikia diplomo (8 %). Džiugu, kad studentai supranta aukštojo mokslo svarbą bei teikiamus prioritetus.

Į klausimą: “Ar Jums rūpi Šiaulių kolegijos įvaizdis visuomenėje?” respondentų atsakymai pasiskirstė taip:



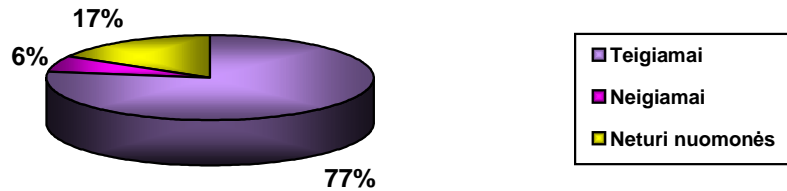
15 pav. Šiaulių kolegijos įvaizdžio visuomenėje svarbumo įvertinimas

Kaip matome iš grafiko daugumai studentų rūpi Šiaulių kolegijos įvaizdis visuomenėje. Jų nuomone kolegijos įvaizdį visuomenėje formuoja kolegijos administracija, darbuotojai, studentai, dėstytojai, dėstyimo lygis, organizuojami renginiai, kolegijos eksterjeras ir interjeras. Aš manau, kad visuomenės teigiamai suformuotas kolegijos įvaizdis labai priklauso ir nuo reklamos, informacijos apie pačią kolegiją. Todėl vadovybė turėtų pagalvoti kokių reklamos priemonių reikia imtis formuojant ateities strategijas.

Siekdama išsiaiškinti, kas paskatino studijuoti Šiaulių kolegijoje pateikiau keletą studijų institucijos pasirinkimo motyvų (žr. 2 priedas). Svarbiausi pasirinkimo kriterijai buvo išsigijus pasirinktą specialybę realiai gauti darbą (26,7 %) ir įsivaizdavimas, kad kolegija suteiks aukšto lygio profesinę kvalifikaciją (32,3 %). Iš to galime daryti išvadą, kad šiuo metu apsisprendimą studijuoti iš esmės lemia ne tiek kolegijos įvaizdis, optimalus mokestis už studijas bei teikiamų mokymo paslaugų kokybė, kiek išorinė ekonominė aplinka, kuri verčia asmenis rinktis specialybę, turinčią paklausą darbo rinkoje.

Kitas kriterijus – trumpesnė studijų trukmė nei universitete. Neuniversitetinės studijos yra vienos pakopos, ir parengia studentą konkrečiam darbui per trumpesnę studijų laiką (per 120 – 160 kreditų apimties programas), bet taip sparčiau parengtas specialistas įgis silpnesnį ir siauresnį teorinį pagrindą. Daugelis studentų paprašyti įvardyti kitas priežastis dėl ko pasirinko Šiaulių kolegiją, nurodė, kad viena iš priežasčių buvo tai, kad neįstojo į universitetą.

Didelę reikšmę mano darbui turėjo šie respondentų atsakymai į pateiktus klausimus: “Kaip vertinate studijų proceso organizavimą?” ir “Jūsų pasiūlymai, kaip pagerinti studijų proceso organizavimą, specialistų teorinį ir praktinį parengimą?”. Vertinant studijų proceso organizavimą, respondentų atsakymai pasiskirstė sekančiai:

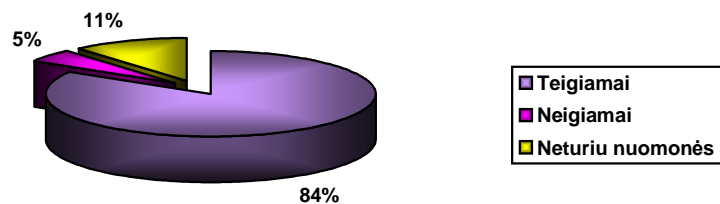


16 pav. Studijų proceso organizavimo įvertinimas

Galime daryti išvadą, kad kolegijos studentai nenusivilia studijomis. Respondentai pateikė įdomių bei naudingų pasiūlymų, kaip pagerinti studijų proceso organizavimą. 12,3 % apklausos dalyvių siūlo kelti dėstytojų kvalifikaciją, 18,3 % respondentų siūlo daugiau pateikti studentams praktinių užduočių, 4 % apklaustųjų siūlo organizuoti praktikas atlikti įmonėse, įstaigose, agentūrose. Tai reiškia, kad neužtenka vien teorinių žinių - studentai nori pajusti kaip tas teorines žinias reikės pritaikyti praktikoje (6 % respondentų siūlo teorinę studijų proceso dalį suderinti su praktine dalimi).

Į klausimą: “Kaip vertinate mokymo paslaugas teikiančių pedagogų kvalifikaciją?” respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 76,7 % apklausos dalyvių vertina teigiamai, 16 % - neturi nuomonės ir tik 7,3 % respondentų pedagogų kvalifikaciją vertina neigiamai. Taigi, akivaizdu, kad studentai yra patenkinti gaunamų žinių kokybe.

Nuo mokymo paslaugas teikiančių pedagogų kvalifikacijos, didžiąją dalimi, priklauso mokymo paslaugų kokybė. Todėl paklausus: “Kaip vertinate Šiaulių kolegijos mokymo paslaugų kokybę?” respondentų atsakymai pasiskirstė taip:

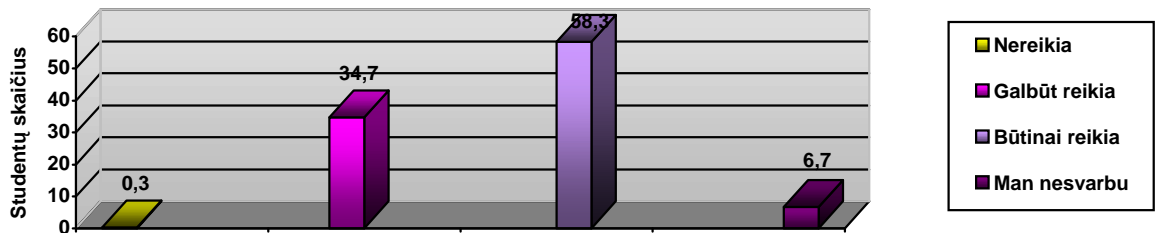


17 pav. Mokymo paslaugų kokybės įvertinimas

Didžioji dalis apklaustųjų teigiamai vertina mokymo paslaugų kokybę. Dauguma respondentų mano, kad pakankamai dėmesio skiriama kompiuteriniam raštingumui (80,7 %), užsienio kalbų mokymui (82 %), teoriniam pasirengimui darbui pagal specialybę (81,7 %). Na, o, 29 % apklausoje dalyvavusių studentų mano, kad reikėtų daugiau dėmesio skirti pasirengimui savarankiškam darbui pagal specialybę ir praktinių įgūdžių įgijimui būsimai profesinei veiklai (28,7 % respondentai). Iš to galime daryti išvadą, kad studentai nenusivylė teikiamomis mokymo

paslaugomis ir yra patenkinti. Studijos kolegijoje yra aukšto lygio – tokios, kurios ugdo studentų kritinį ir kūrybinį mąstymą.

Stengiantis išsiaiškinti kokia bus Šiaulių kolegijos ateitis, buvo pateiktas klausimas: “Kokią Jūs matote Šiaulių kolegijos ateities viziją?” Dažniausiai pasikartojantys atsakymai buvo: Šiaulių kolegija taps perspektyvi mokymo įstaiga; paruoš puikius, aukštos kvalifikacijos specialistus; ateityje kolegija suteiks bakalauro laipsnį; kolegija bus populiari ir konkuruos su universitetais; bus didesnis specialybių pasirinkimas. Mano dėmesį patraukė tai, kad studentai nori platesnio specialybių pasirinkimo spektro. Siekdama išsiaiškinti kaip studentai įsivaizduoja kolegijos studijų plėtrą aš paklausiau respondentų: “Ką manote apie naujų specialybių įvedimą?”, atsakymai pasiskirstė sekančiai:



18 pav. Naujų specialybių reikalingumas

Iš grafiko matyti, kad dauguma apklaustųjų studentų mano, jog vis dėl to reikia kolegijai naujų specialybių. Mano manymu Šiaulių kolegijoje yra platus specialybių pasirinkimas, todėl man buvo netikėtas toks rezultatas.

Atliktas tyrimas parodė, kad kolegijos vidinės apklausos dalyviai gerai suvokia esamą padėtį, yra patenkinti studijų kokybe bei organizavimu. Taip pat gauti pasiūlymai, į kuriuos atsižvelgsiu formuodama kolegijos ateities strategijas.

Išsiaiškinusi pagrindinių kolegijos vidaus dalyvių – studentų nuomonę kolegijoje vykstančių studijų organizavimo, studijų kokybės, strateginių perspektyvų klausimais dabar diagnozuosiu kolegijos stipriąsias ir silpnąsias puses. Tam tikslui panaudosiu SWOT analizę. Atliekant minėtą analizę, reikia atsakyti į šiuos klausimus:

- pagrindinių organizacijos veiklos aplinkos galimybių identifikavimas;
- pagrindinių grėsmių, galinčių kilti toje aplinkoje identifikavimas;
- organizacijos stipriųjų savybių, esminio konkurencinio pranašumo veiksnių nustatymas;
- organizacijos strateginio pažeidžiamumo, jos silpnųjų savybių identifikavimas.

Šiaulių kolegijos SWOT analizė

PRANAŠUMAI	TRŪKUMAI
1. Geras kolegijos vardas Respublikoje. 2. Aukštos kvalifikacijos pedagogai, perspektyvūs jauni dėstytojai. 3. Paklausios, studentų poreikius atitinkančios specialybės. 4. Augantis norinčiųjų studijuoti skaičius. 5. Teigiamai vertinama mokymo paslaugų kokybė.	1. Kolegija negali aprūpinti specialybių kabinetus ir laboratorijas pačiais naujausiais prietaisais ir įrengimais dėl lėšų stygiaus. 2. Silpnas finansinis potencialas. 3. Neskiriama pakankamai dėmesio reklamai ir marketingui. 4. Nėra nustatytos kontrolės sistemos, kontrolė vykdoma silpnai.
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
1. Vystyti (tobulinti) esamas paslaugas. 2. Plėsti rinką. 3. Kurti naujas studijų programas	1. Makroaplinkos grėsmės (ekonominiai pokyčiai, juridiniai pokyčiai). 2. Įvairių verslo vienetų organizuojami trumpalaikiai kursai specialybei įgyti. 3. Lėtas rinkos augimas.

Atlikus SWOT analizę, išsiaiškinau, kad Šiaulių kolegijos pozicijos rinkoje yra stiprios. Dažniausiai, jei organizacijos padėtis pakankamai stipri, tai varančiomis jėgomis, skatinančios pokyčius tampa ekonominiai bei juridiniai – politiniai pokyčiai. Visa tai skatina kurti ir tobulinti teikiamas paslaugas, taikyti mokslo bei technikos naujoves. Apibendrinus minimą analizę, galima teigti, kad Šiaulių kolegijos pozicijos gana patrauklios. Veiklos taisyklės gerai reglamentuotos vyriausybės išleistais įstatymais ir norminiais aktais. Keliami dideli reikalavimai personalo (dėstytojų) kvalifikacijai, profesinei patirčiai. Sėkmę laiduoja nuolatinis aplinkos stebėjimas ir vertinimas bei reakcija į aplinkos pokyčius, kuri skatina kaitą. SWOT analizės rezultatai padės suformuoti kolegijos ateities strategijas.

3.5. Kolegijos pradinės ir ateities strategijos

Šiaulių kolegija buvo numačiusi tik bendro pobūdžio strategijas, kurios tiktų bet kokiai aukštajai neuniversitetinei mokyklai. Tai būtų:

1. Rengti aukštos kvalifikacijos specialistus šalies ūkio, verslo, mokslo, kultūros, švietimo paslaugų institucijoms.
2. Užtikrinti studijų kokybę, siekiant, kad parengti specialistai galėtų konkuruoti šalies bei Europos bendroje darbo rinkoje.
3. Plėtoti šviečiamąją veiklą, teikti konsultacinę pagalbą verslo, ūkio, švietimo institucijoms.

4. Kartu su Šiaulių universitetu tapti regiono intelektualinės ir šviečiamosios veiklos centru.

Kolegija turi turėti aiškias strategijas bent trejiems metams į priekį. Išanalizavusi lietuvių bei užsienio autorių literatūrą organizacijos strategijų formavimo klausimais, atsižvelgusi į Lietuvos aukštojo mokslo vystymo strategines nuostatas, ištyrusi Šiaulių kolegijos išorinę bei vidinę aplinkas, suformavau šias strategijas:

1. Studentų skaičiaus kitimo bei neuniversitetinių studijų plėtros strategija.
2. Pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimo strategija.
3. Mokslo taikomosios veiklos plėtros strategija.
4. Tarptautinio mobilumo ir ryšių plėtojimo strategija.
5. Materialinės bazės plėtros strategija.

Studentų skaičiaus kitimo bei neuniversitetinių studijų plėtros strategija.

Stojančiųjų į aukštąsias neuniversitetines mokyklas potencialą apibūdina baigusiujų vidurines, profesines mokyklas abiturientų skaičius. Kasmet baigia apie 30 tūkst. abiturientų, vis daugiau jaunų žmonių nori įgyti aukštąjį išsilavinimą, supranta jo svarbą bei teikiamus prioritetus. Kolegija siūlo platų specialybių pasirinkimą, kurios yra paklausios ir palankiai vertinamos visuomenėje, todėl norinčių jas įsigyti netrūksta. Nuo Kolegijos veiklos pradžios išlieka aukšti stojančiųjų rodikliai: tarp pasirinkusiųjų dienes Verslo ir technologijų fakulteto studijų programas nuo 4,05 (2002 m.) iki 5,66 stojančiųjų į vieną vietą (2005 m.). Pasirinkusiųjų Sveikatos fakulteto dienes studijas konkurso rodiklis kito nuo 3,34 (2002 m.) iki 4,2 stojančiųjų į vieną vietą (2005 m.). Kolegija per analizuojamą laikotarpį vykdė priėmimą į neakivaizdines studijas, stojančiųjų į šią studijų formą konkurso rodikliai didėjo nuo 1,8 (2002 m.) iki 3,36 (2005 m.). Todėl Šiaulių kolegija siekdama užtikrinti aukštojo mokslo prieinamumą turi didinti studijuojančiųjų kolegijoje skaičių, plėtojant įvairias studijų formas (dienes, vakarines, neakivaizdines).

Remiantis bendromis Lietuvos aukštojo mokslo plėtros tendencijomis, taip pat įvertinus nagrinėjamos kolegijos vidinės aplinkos veiksnius, pateiksiu kolegijos plėtros planą.

Kolegijoje bus įvedamos naujos studijų programos:

10 lentelė

Naujos studijų programos

Nr.	Programos pavadinimas	Studijų forma	Įvedimo metai	Studentų skaičius
1.	Žemės ūkio technologija	Dieninis	2006	30
2.	Svetingumo paslaugų vadyba	Dieninis	2006	30
3.	Bibliotekos informacinių resursų valdymas	Dieninis	2007	30
4.	Kosmetologija	Dieninis	2007	30
5.	Gamtotvarkos vadyba	Dieninis	2008	30
6.	Verslo informatika	Dieninis	2008	30

Šiaulių kolegija siekdama užtikrinti aukštojo mokslo prieinamumą turi didinti studijuojančiųjų kolegijoje skaičių, plėtojant įvairias studijų formas (dienines, vakarines, neakivaizdines).

11 lentelė

Aukštųjų neuniversitetinių studijų programų raida ir plėtra 2005-2008 metais

Studijų programa	2005-2006			2006-2007			2007-2008			2008-2009		
	D	V	N	D	V	N	D	V	N	D	V	N
Verslo ir technologijų fakultetas												
Aplinkos apsauga	ū	-	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū
Automobilių techninis eksploatavimas	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū
Buhalterinė apskaita	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū
Elektros ir automatikos įrenginiai	ū	-	ū	ū	-	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū
Elektros energetika	ū	-	ū	ū	-	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū
Įstaigų ir įmonių administravimas	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū
Informacinių sistemų technologija	ū	ū	-	ū	ū	-	ū	ū	ū	ū	ū	ū
Turizmo administravimas	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū
Finansai	ū	-	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū
Vežimas kelių transportu	ū	-	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū
Įstaigų ir įmonių ūkio priežiūra	-	-	ū	ū	-	ū	ū	-	ū	ū	ū	ū
Žemės ūkio technologija	-	-	-	ū	-	-	ū	-	-	ū	-	ū
Sveikatos paslaugų vadyba	-	-	-	ū	-	-	ū	-	ū	ū	ū	ū
Bibliotekos informacinių resursų valdymas	-	-	-	-	-	-	ū	-	-	ū	-	ū
Gamtotvarkos vadyba	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ū	-	-
Verslo informatika	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ū	ū	-
Sveikatos fakultetas												
Bendrosios praktikos slauga	ū	-	ū	ū	-	ū	ū	-	ū	ū	ū	ū
Kineziterapija	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū
Odontologinė priežiūra	ū	-	-	ū	-	-	ū	ū	-	ū	ū	ū
Socialinis darbas	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū	ū
Kosmetologija	-	-	-	-	-	-	ū	ū	-	ū	ū	ū
*Masažas/Masažuotojas	ū	-	-	ū	ū	-	ū	ū	-	ū	ū	-

* Aukštesniųjų studijų programa „Masažas“ buvo vykdoma iki 2003 m., nuo 2005 m. vykdoma profesinio rengimo „Masažuotojo“ studijų programa, skirta regėjimo negalia turintiems asmenims.

ū - Nauja programa arba studijų forma.

Kolegijoje pagal neuniversitetinių studijų programas rengiamų studentų skaičius turėtų išaugti, kadangi neuniversitetines studijas baigę specialistai įgys gerą pasirengimą praktinei veiklai, tenkinantį regiono ūkio poreikius.

Pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimo strategija. Tai pati svarbiausia kolegijos strategija. Siekiant vystyti kolegijos studijų programų raidą, būtina užtikrinti dėstytojų kvalifikaciją, stiprinti ir didinti mokslinį potencialą. Atsižvelgiant į Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerijos 2006 – 2008 metų strateginiame veiklos plane numatytus tikslus, bendruosius reikalavimus studijų programos Šiaulių kolegija, siekdama didinti mokslinį potencialą, kelia uždavinį sudaryti sąlygas studijuoti doktorantūroje (žr. 3 priedas). Įvertinant reikalavimus pedagoginiam personalui, kurie numatyti aukštojo mokslo įstatyme, būtina apibrėžti kolegijos tikslus ir uždavinius komplektuojant pedagoginį personalą.

Taigi kolegijos tikslas būtų: pasiekti, kad pedagoginio personalo išsimokslinimas ir kvalifikacija atitiktų Aukštojo mokslo įstatymo reikalavimus.

Kolegijos uždaviniai turėtų būti:

- Sudaryti sąlygas dėstytojams siekti išsimokslinimo ir kvalifikacijos kėlimo.
- Sudaryti sutartis su Lietuvos universitetais ir numatyti galimybes studijuoti magistrantūros ir doktorantūros studijose.
- Numatyti finansavimo šaltinius ir valstybės teikiamą paramą personalo studijoms finansuoti.
- Kviesti dirbti universitetų mokslininkus, siekiant užtikrinti vykdomų studijų kokybę.
- Atnaujinti pedagogų personalą, įvertinant studijų raidą ir užtikrinant studijų kokybę.

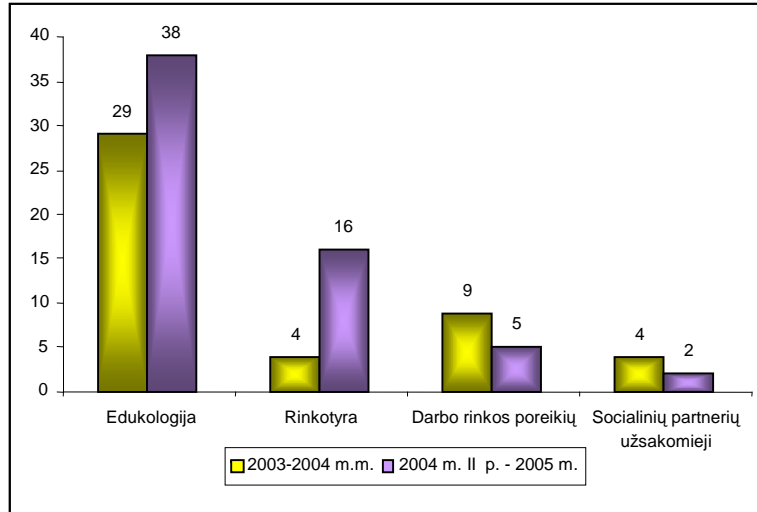
Siekiant kolegijos personalo ugdymo tikslo ir vykdant uždavinius būtina parengti kolegijos personalo ugdymo programą ir asmeninius karjeros planus kiekvienam darbuotojui. Taip pat reikia vykdyti dėstytojų darbo vertinimą pagal atestavimo nuostatus, pagal studentų apklausos rezultatus. Kolegija turi užtikrinti dėstytojams kvalifikacijos tobulinimą organizuodama kursus, seminarus, stažuotes. Nuolatos tobulinama dalykinė, pedagoginė/metodinė kvalifikacija užtikrins kokybišką studijų programų vykdymą. Kolegijoje organizuojamos tik mokslinės – praktinės konferencijos. Dalyvavimas mokslo konferencijose numatytas kaip būtinas dėstytojų mokslinės veiklos rodiklis per kadenciją pagal Vyriausybės nustatytus minimalius kvalifikacinius pareigybių reikalavimus, todėl planuojama Šiaulių kolegijoje organizuoti mokslo konferencijas. Dėstytojai turi būti skatinami dalyvauti tarptautiniuose projektuose, mainų programose, mokslo taikomojoje veikloje.

Mokslo taikomosios veiklos plėtros strategija. Mokslo ir studijų vienovė yra pagrindinis Šiaulių kolegijoje vykdomų studijų principas. Moksliniais tyrimais numatoma palaikyti dėstytojų mokslinę kvalifikaciją ir profesinį jų tobulėjimą.

Besikurianti Šiaulių kolegija kol kas neturi pakankamai aukšto mokslinio potencialo ir todėl, siekdama palaikyti dėstytojų mokslinę kompetenciją, turi bendradarbiauti su universitetais ir kitomis mokslo institucijomis. Šiaulių kolegijoje būtina skatinti taikomojo pobūdžio tyrimus bei mokslo ir technologijų plėtros darbus pagal sutartis su universitetais kai kurioms jų vykdomų tiriamųjų darbų užduotims atlikti. Pagrindinis mokslo taikomosios veiklos organizavimo padalinys kolegijoje yra katedra. Katedrų vykdomi mokslo taikomieji tyrimai turi sudaryti kolegijos kūrybinės veiklos ir studijų integracijos pagrindą. Mokslo taikomajai veiklai plėtoti bus veiksmingiau naudojama socialinių partnerių bazė. Kolegijos dėstytojai, studijuojantys doktorantūroje ar magistrantūroje, gali vykdyti kolegijai aktualius tyrimus, įtraukiant į šią veiklą studentus ir dėstytojus.

Dėstytojai vis aktyviau dalyvauja tarptautinėse, respublikinėse mokslinėse – praktinėse konferencijose pristatydami savo mokslo taikomuosius tyrimus, 2003 – 2004 m. m. dėstytojai

perskaitė 43 pranešimus, o 2004 – 2005 m. m. – 118 pranešimų, tačiau vienam dėstytojui teko tik 0,8 pranešimo. Dėstytojai daugiausiai atlieka edukologijos krypties tyrimų, juose analizuojami studijų kokybės rodikliai, studijų programų tobulinimo aspektai, mažiau dėmesio skirta darbo rinkos poreikių analizei, rinkotyrai, o silpniausia tyrimų kryptis - socialinių partnerių užsakomieji tyrimai (19 pav.).



19 pav. Atliktų tyrimų kiekio palyginimas

Numatomų vykdyti mokslo taikomųjų tyrimų kryptys būtų tokios:

1. Edukologiniai tyrimai: stojančiųjų nuomonės dėl Kolegijos įvaizdžio formavimo tarp abiturientų; studentų polinkiai ir interesai; dėstytojų kvalifikacijos tobulinimas; studijų proceso organizavimo kokybė; studentų ir dėstytojų motyvacija; absolventų pasitenkinimo įgyta specialybe tyrimai.
1. Rinkodaros tyrimai: studijų programų patrauklumas, studijų programų paklausa; socialinių partnerių požiūris į bendradarbiavimo kokybę; rinkos tyrimai; kolegijos kultūros tyrimai.
2. Darbo rinkos poreikių tyrimai: specialistų poreikis; absolventų įsidarbinimas; profesinio rengimo mokymo turinio kaitos tyrimai.
3. Socialinių partnerių užsakomieji tyrimai: rekreacinių zonų įrengimas ir panaudojimas; oro ir vandens užterštumas; transporto ir kelių užimtumas; apšvietimo normatyvų vykdymo tyrimai; turizmo paslaugų plėtra; šiuolaikinių komunikacijos priemonių ir biuro įrangos panaudojimo tyrimai; socialinio darbo ir sveikatos priežiūros veiksmingumo ir tobulinimo tyrimai.

Šiaulių kolegija sieks pritraukti investicijas, atlikdama mokslo taikomuosius užsakomuosius tyrimus. Atliekami tyrimai didins mokslinės produkcijos skaičių, sudarys sąlygas studijuoti doktorantūroje. Kolegija privalo tirti darbo rinką, studentų poreikius, dėstytojų metodiką ir kitus dalykus, nes tai susiję su studijų perspektyva.

Tarptautinis mobilumas ir ryšių plėtojimas. Tarptautinio mobilumo ir ryšių plėtojimo paskirtis – išplėsti studentų ir dėstytojų tarptautinį mobilumą bei ryšius su užsienio aukštosiomis mokyklomis.

Svarbiausi kolegijos tarptautinio mobilumo ir ryšių plėtojimo tikslai:

1. Pritraukti didesnes studentų ir dėstytojų mobilumui skirtas lėšas.
2. Padidinti kolegijos tarptautinių sutarčių skaičių.
3. Įgyvendinti dėstytojų mobilumą pagal Socrates/Erasmus programą.
4. Įgyvendinti įvažiuojamąjį mobilumą.
5. Skatinti dėstytojų mokslines stažuotes užsienyje.

12 lentelė

Kolegijos tarptautinio mobilumo ir ryšių plėtojimo tikslų įgyvendinimo planas

Nr.	Tobulintinas aspektas	Tobulinimo užduotis	Įgyvendinimo terminas	Ištekliai		Numatomas rezultatas
				Žmogiškieji	Finansiniai	
1.	Mobilumui skirtų lėšų pritraukimas	Paraiškos Europos Komisijos Socrates/Erasmus lėšoms 2006/2007 m.m. teikimas	2006-03-15	Nedas Jurgaitis	-	Mobilumo finansavimo padidėjimas 50 % 2006/2007 m.m.
2.	Nepakankama tarptautinių ryšių plėtra	a) Naujų bendradarbiavimo sutarčių pasirašymas parengiamųjų vizitų metu b) Bendradarbiavimas su Šiaulių universiteto Užsienio ryšių skyriumi c) Turkijos Udulag universiteto svečių priėmimas	2006-05-30 2006-11-30 Nuolat 2006-07-01	Nedas Jurgaitis Eslanda Mockevičienė	Finansavimas iš tarptautinių projektų	Pasirašytos bendradarbiavimo sutartys Naujų Socrates/Erasmus sutarčių pasirašymas Pasirašyta bendradarbiavimo sutartis
3.	Siaura studentų mobilumo geografija	Dalyvavimas Erasmus kontaktų mugėje.	2006-05-30	Nedas Jurgaitis Eslanda Mockevičienė	Finansavimas iš tarptautinių projektų	Naujų Socrates/Erasmus sutarčių pasirašymas, įgalinantis B, T, F, V, SD, BPS, KNZ studentų mobilumą.
4.	Nepakankamas dėstytojų mobilumas	Tarptautinių mobilumo projektų parengimas	2006-06-01 2007-02-09	Nedas Jurgaitis Eslanda Mockevičienė Aurelija Milaševičienė	Finansavimas iš tarptautinių projektų	Dėstytojų mobilumas
5.	Nevykstantis dėstytojų mobilumas pagal Socrates/Erasmu programą	Socrates/Erasmus dėstytojų mainų skatinimas	2006-06-01 2006-12-31	Nedas Jurgaitis Eslanda Mockevičienė	Finansavimas iš tarptautinių projektų	Keturių dėstytojų išvykimas dėstyti į Vitus Bering koledžą, Lübecko aukštąją technikos m-lą ir Plovdivo medicinos koledžą iki 2006-06-01. Penkių dėstytojų išvykimas dėstyti į Vitus Bering koledžą, Lübecko aukštąją technikos m-lą, Plovdivo medicinos koledžą ir kt. institucijas iki 2006-11-01.
6.	Įvažiuojamojo mobilumo nebuvimas	Įvažiuojamojo mobilumo įgyvendinimas	2007-03-01	Nedas Jurgaitis Eslanda Mockevičienė	Finansavimas iš tarptautinių projektų	2006/2007 m.m. rudens semestre savaitės dėstytojų vizitai atvykę dėstytojai iš Vokietijos ir Bulgarijos.
7.	Tarptautinių mokslinių stažuotių nebuvimas	Aktyviai skatinti dėstytojus dalyvauti SMM Mokslo ir Technologijų departamento skelbiamuose konkursuose	Nuolat	Nedas Jurgaitis Eslanda Mockevičienė Aurelija Milaševičienė	Biudžetinės ir nebiudžetinės lėšos. Finansavimas iš tarptautinių programų	Mokslinės dėstytojų stažuotės Rusijoje, Baltarusijoje ir kt. šalyse.

Kolegijos bendradarbiavimas su įvairių šalių organizacijomis plečiasi. Iš viso 2005 m. bendrauta su 11 užsienio institucijų iš 9 šalių. Per 2005 m. pasirašytos naujos bendradarbiavimo

sutartys su Bulgarijos Plovdivo medicinos koledžu, Latvijos Rygos medicinos koledžu, Rusijos Kaliningrado technikos koledžu, Ukrainos Mukačevo technologijos institutu.

2005 m. Šiaulių kolegija sutiko dalyvauti partnerių teisėmis 26 projektuose, 15 iš jų tarptautiniai.

13 lentelė

2005 metų Šiaulių kolegijos partnerių pasiskirstymas pagal šalis

Šalis	Partnerių skaičius	Partnerių organizacijos
Bulgarija	1	Medical University Plovdiv
Estija	1	Talino medicinos mokykla
Danija	1	Vitus Bering University College
Didžioji Britanija	1	Work Experience UK
Latvija	1	Rygos medicinos koledžas
Olandija	2	Roc van Amsterdam
Rusija	1	Kaliningrado technikos koledžas
Vokietija	2	Fachhochschule Lübeck Schule des Kreises Stormarn in Bad Oldesloe
Ukraina	1	Mukačevo technologijos institutas

Kolegijos tarptautinio bendradarbiavimo tinklas plėtojamas nuosekliai, įtraukiant Kolegijos padalinius bei apimant naujas studijų programas. Glaudžiai bendradarbiaujant mokymo institucijoms bei verslo pasaulio ir socialinių partnerių atstovams, perimant užsienio partnerių gerą patirtį, bus tobulinamos studijų, dalykų programos ir taip gerinamas visų studijų sričių studentų rengimas, didinamos jų įsidarbinimo galimybės, kyla dėstytojų kvalifikacija.

Materialinės bazės plėtros strategija. Studijų ir tyrimų techninė bazė – vienas svarbiausių studijų kokybės užtikrinimo veiksnių. Kolegijos materialinė ir metodinė studijų bazė pirmiesiems metams yra suformuota. Pakanka patalpų ploto, įrengta auditorijų bei kabinetų, tačiau specialiųjų kabinetų įranga nėra vienodo lygio. Gana gera yra verslo studijų programų, sveikatos priežiūros kabinetų įranga, tačiau technologinių studijų programų įranga yra patenkinama. Siekiant gerinti techninės bazės kokybę, būtina realizuoti šias priemones:

1. Parengti vidutinės trukmės (3 – 4 metų) techninės bazės atnaujinimo programą, nustatant prioritetus, finansavimo šaltinius, aparatūros įsigijimo kanalus ir kt. bei ją įgyvendinti.

2. Per artimiausius trejus studijų metus įkurti naujas auditorijas: įrengti rekreacijos, raštvedybos, apskaitos, geologijos, ekologijos, statybinių medžiagų, techninės priežiūros, elektros montavimo, ergonomikos, kineziterapijos, užimtumo terapijos, farmakologijos, higienos mikrobiologijos kabinetus; įsigyti nuotolinio mokymo ir vaizdo konferencijų klase; atnaujinti laboratorijų matavimo įrangą, pramoninės elektronikos laboratoriją skaitmeniniais prietaisais, rodikliniais matavimo prietaisais, praramine įranga, automobilių įrangos ir techninės priežiūros laboratoriją.

3. Aktyviai dalyvauti tarptautinėse programose, skiriančiose darbų vykdymui naują techninę įrangą.

4. Plėsti bendradarbiavimą su socialiniais partneriais (pramonės, energetikos, transporto, ryšių ir kitų šakų organizacijomis) siekiant, kad jie paremtų techninės bazės plėtrą.

5. Rengti specialybiniais moduliams didaktinę medžiagą, kuri leistų panaudoti kompiuterines programas ir naujus mokymo metodus, paremtus informacinėmis technologijomis.

Vystant neuniversitetines studijų programas, tobulinant studijų formas, būtina numatyti studijų materialinės bazės tobulinimą ir plėtrą.



Šių strategijų įgyvendinimui turės reikšmės ne tik visos kolegijos bendra politika, bet ir bendra šalies politinė, ekonominė bei socialinė padėtis, taip pat šalies Vyriausybės nustatyti prioritetai formuojant biudžetą.

Studentų skaičiaus kitimo bei studijų plėtros strategijos įgyvendinimo galimybes lems Švietimo ministerijos nutarimai dėl naujų studijų programų patvirtinimo, dėl naujų valstybinių vietų steigimo.

Pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimo, mokslo taikomosios veiklos plėtros, tarptautinio mobilumo ir ryšių plėtojimo, ir materialinės bazės plėtros strategijų įgyvendinimas tiesiogiai priklausys nuo kolegijos vadovybės vykdomos politikos.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Pagrindinis šio darbo tikslas buvo atlikus literatūros analizę bei atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, suformuoti logiškas bei pagrįstas organizacijos strategijas. Darbo pabaigoje galima būtų padaryti šias išvadas:

1. Daugelis autorių savo darbuose nagrinėjo strateginį valdymą, taikomą verslo organizacijose, tačiau informacijos apie strateginio valdymo ypatumus valstybės valdymo institucijose, kitaip sakant, viešajame sektoriuje yra mažai. O strateginio valdymo vaidmuo ir reikšmė šiandienos modernios visuomenės viešajame sektoriuje bene sparčiausiai didėja. Tai susiję su sparčiais socialiniais, technologiniais pokyčiais.

2. Kolegijų sektorius Lietuvoje yra savarankiškas, turintis savo misiją ir apibrėžtas kompetencijas, aukštąjį profesinį išsilavinimą teikiantis sektorius. Neuniversitetinės studijos (palyginti su universitetinėmis) yra vienos pakopos, ir turi parengti studentą konkrečiam darbui per trumpesnę studijų laiką (per 120 – 160 kreditų apimties programas), bet taip sparčiau parengtas specialistas įgis silpnesnę ir siauresnę teorinį pagrindą. Kadangi studijų trukmė trumpesnė, įgytas teorinis pasirengimas tiks tik siauresnei darbo sričiai ir, dėl vienu ar kitų priežasčių keičiant darbo profilį, šių studijų absolventams teks papildomai studijuoti.

3. Atlikta kolegijos išorinės aplinkos analizė parodė, kad didžiausią ir lemiamą reikšmę kolegijai turi politinė – teisinė aplinka. Dažni įstatymų pasikeitimai, vyriausybės skiriamos lėšos aukštajam mokslui – tai pagrindiniai išoriniai veiksniai, įtakoiantys nagrinėtos organizacijos vystymąsi ir plėtrą.

4. Tyrimo metu nustatyta, kad pagrindiniai Šiaulių kolegijos konkurentai yra Šiaulių krašto vadybos teisės ir kalbų kolegija ir Šiaurės Lietuvos kolegija. Universitetai nėra konkurentai, kadangi mokymo paslaugų kokybė aukštesnė nei kolegijų, o ir didžioji dalis studentų studijuoja universitetuose.

5. Atlikta vidinės aplinkos analizė parodė, kad pagrindinės kolegijos veiklos kryptys – mokslas ir studijos. Šiai dienai Šiaulių kolegijoje dirba 77 asistentai, 54 lektoriai ir 15 docentų, iš kurių 9 mokslų daktarai. Vidutinis kolegijos dėstytojų amžius – 45,5 metai.

6. Šiaulių kolegijoje vykdomam studijų procesui pagrindinės lėšos skiriamos iš valstybės biudžeto. Šiais metais iš valstybės biudžeto gavo 5757,0 tūkst. litų (69 %), o nebiudžetinės pajamos šiais metais sudarė 2579,8 tūkst. litų (31 %). Valstybės išlaidų sąmatoje nenumatomos lėšos pagrindinių priemonių įsigijimui, todėl būtina plėsti nebiudžetines pajamas.

7. Atliktas kolegijos vidinės aplinkos dalyvių (studentų) nuomonių tyrimas parodė, kad studentai gerai suvokia esamą padėtį, yra patenkinti studijų kokybe (83,7 % respondentų teigiamai vertina mokymo paslaugų kokybę) bei organizavimu (77,3 % respondentų teigiamai vertina studijų

proceso organizavimą). Šiuo metu apsisprendimą studijuoti Šiaulių kolegijoje lemia ne tiek kolegijos įvaizdis bei teikiamų paslaugų kokybė, kiek išorinė ekonominė aplinka, kuri verčia asmenis rinktis specialybę, turinčią paklausą darbo rinkoje.

8. Iš anketinės apklausos rezultatų paaiškėjo, kad Šiaulių kolegijos studentai mano, jog ateityje kolegija bus perspektyvi mokymo įstaiga, paruoš puikius, aukštos kvalifikacijos specialistus ir konkuruos su universitetais, nes suteiks bakalauro laipsnį .

9. Išnagrinėjus organizacijos išorinę bei vidinę aplinkas bei atsižvelgus į atlikto tyrimo rezultatus suformuotos šios kolegijos ateities strategijos:

1. Studentų skaičiaus kitimo bei neuniversitetinių studijų plėtros strategija.
2. Pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimo strategija.
3. Mokslo taikomosios veiklos plėtros strategija.
4. Tarptautinio mobilumo ir ryšių plėtojimo strategija.
5. Materialinės bazės plėtros strategija.

Suformavus kolegijos ateities strategijas, galima būtų pateikti šiuos *pasiūlymus*:

1. Sudaryti subalansuotą personalo komandą, kuri rūpintis aplinkos (vidinės ir išorinės) tyrimais, suinteresuotų pusių keliamais reikalavimais, į komandą įtraukiant studentus, kurie galės rinkti informaciją. Komandos tikslas – pateikti pasiūlymus, susijusius su veiklos tobulinimo, ugdymo programų tobulinimo ir inovacijų klausimais.

2. Siekti pokyčių su turimais ribotais ištekliais. Pagal galimybes darbuotojams sudaryti patogias darbo sąlygas ir palankią aplinką, kuri skatins dirbti. Taip pat, efektyviai naudojant lėšas, dėstytojams sudaryti sąlygas studijuoti kitų Lietuvos universitetų magistrantūroje ir doktorantūroje. Numatyti finansavimo šaltinius ir valstybės teikiamą paramą personalo studijoms finansuoti.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
2. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. (2000). *Biznio įvadas*. Kaunas: Technologija.
3. Bagdonienė, L., Hopenienė R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
4. *Baltoji knyga. Lietuvos aukštasis mokslas* (1999). Vilnius: Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministerija.
5. Buchanan, D., Huczynski, A. (1997). *Organizational behaviour*. London: Prentice Hall.
6. Butkus, F. S. (2003). *Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai*. Vilnius: Eugrimas.
7. Degutis, M. (1999). *Socialinių tyrimų metodologija*. Kaunas: Naujasis lankas.
8. *Formuojant Europos Aukštojo Mokslo Erdvę* [žiūrėta 2006-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.mruni.lt/padaliniai/sc/Prahos_komunikatas.doc>.
9. Garalis, A. (2003). Universiteto strategijos formavimo privalumai ir principai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 46-55.
10. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2005). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
11. Haimann, T., Hilgert, R. (1990). *Supervision: Concepts and Practices of Management*. Cincinnati: South-Western publishing co.
12. Jucevičius, R. (1996). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
13. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas: antrasis pataisytas ir papildytas leidimas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
14. Kardelis, K. (1997). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
15. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
16. Lane, J.E. (2001). *Viešasis sektorius*. Vilnius: Margi raštai.
17. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
18. *LR Aukštojo mokslo įstatymas*. 2000, Nr. VIII – 1586.
19. *Lietuvos politinė sistema: sąranga ir raida* (2004). Sud. A. Krupavičius, A. Lukošaitis. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
20. *Lietuvos kolegijų problemos ir galimybės Bolonijos proceso kontekste* [žiūrėta 2005-12-20]. Prieiga per internetą: <http://www.lmt.lt/STUDIJOJOS/TEKSTAS/Bolonijos_studija_galutine.doc>.

21. *Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos 2003 – 2012 metams* [žiūrėta 2006-01-06].
Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt>>.
22. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
23. Makštutis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas.
24. Neniškis A. *Neuniversitetinio mokslo privalumai ir trūkumai: studentiškas požiūris* [žiūrėta 2006-02-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.gunsi.lt/failai/1055760327.doc>>.
25. Paliulis, N., Chlivickas, E., Pabedinskaitė A. (2004). *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika.
26. Palubinskas, G.T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
27. Pranulis, V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta.
28. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
29. Ramonas A., Smailys V., Lydeka Z., Čižas A. *Universitetinių ir neuniversitetinių studijų plėtotės koncepcijos metmenys* [žiūrėta 2004-09-11]. Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt>>.
30. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
31. Stankevičienė, J., Urbanskienė, R. (2005). *Organizacijos marketingo sprendimai*. Kaunas: Technologija.
32. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, 1(4), p. 85-93.
33. Staponkienė, J., Palumickaitė, J. (2002). Firmos ekonominės strategijos samprata. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2001 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 84-89.
34. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
35. Stoškus, S. (2002). *Bendrieji vadybos aspektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
36. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
37. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
38. Šedžiuvienė, N., Valentienė, D. (2004). Socialinė partnerystė: naujas požiūris į studijų kokybę. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 1, p. 62-70.
39. Šedžiuvienė N. *Šiaulių kolegija – dar viena valstybinė aukštoji mokykla* [žiūrėta 2006-02-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliukolegija.lt>>.

40. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
41. Targamadzė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
42. Targamadzė, V. (2001). *Švietimo vadyba*. Kaunas: Klaipėdos universitetas.
43. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
44. *Valdymo problemos: teorija ir tendencijos* (2004). Ats. red. A. Seilius. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
45. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija.
46. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
47. *Viešasis administravimas* (2003). Ats. red. A. Raipa. Kaunas: Technologija.
48. *Viešojo administravimo efektyvumas* (2001). Ats. red. A. Raipa. Kaunas: Technologija.
49. Urbanskienė, R., Vaitkienė, R., Clottey, B. (1998). *Rinkos tyrimai ir analizė*. Kaunas: Technologija.
50. Vanagas, P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
51. Ward, K. (1992). *Strategic management accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
52. Žibėnienė, G. (2004). Parengtų ir teikiamų įgyvendinti neuniversitetinių studijų programų išorinio kokybės vertinimo patirtis ir problemos. *Aukštojo mokslo kokybė*, 1, p. 80-93.

PRIEDAI

Šiaulių universiteto, socialinių mokslų fakulteto, vadybos kurso magistrantė Jolanta Navakauskytė, rašo darbą tema “Šiaulių kolegijos strategijų formavimas” ir prašo Jus padėti atlikti tyrimus. Jūsų atsakymai į anketos klausimus padės surinkti reikiamą informaciją.

Žymėjimo pavyzdys c

Jūsų amžius: _____

Jūsų lytis: c Moteriška

 c Vyriška

Jūsų specialybė/ kursas: _____



1. Kodėl Jūs studijuojate aukštojoje mokykloje? Pažymėkite pagal svarbą (1 – svarbiausias veiksnys, 6 – mažiausiai svarbus veiksnys):

- Gauti geresnį darbą
- Įsigyti norimą specialybę
- Įgyti žinių
- Dėl ateities perspektyvų
- Reikia diplomo
- Yra galimybė siekti aukštojo mokslo



2. Ar Jums rūpi Šiaulių kolegijos įvaizdis visuomenėje?

c Taip

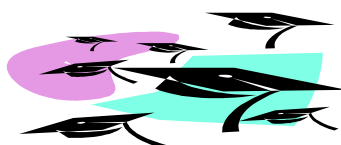
c Ne



Kas jį formuoja? _____

3. Kas Jus paskatino studijuoti Šiaulių kolegijoje? Pažymėkite pagal svarbą (1 – svarbiausias veiksnys, 9 – mažiausiai svarbus veiksnys):

- Stojote neapgalvotai
- Paskatino tėvai
- Suteikta informacija atvirų durų dienomis
- Visuomenės teigiamai suformuotas kolegijos įvaizdis
- Įsivaizdavote, kad Kolegija suteiks aukšto lygio profesinę kvalifikaciją
- Manėte, kad įsigijus pasirinktą specialybę yra reali galimybė gauti darbą
- Optimalus mokestis už studijas
- Trumpesnė studijų trukmė nei universitete
- Kitos priežastys (nurodyti)



4. Kaip vertinate studijų proceso organizavimą?

Teigiamai	<input type="checkbox"/>
Neigiamai	<input type="checkbox"/>
Neturiu nuomonės	<input type="checkbox"/>



5. Kaip vertinate Šiaulių kolegijos siūlomų mokymo paslaugų kokybę?

Teigiamai	<input type="checkbox"/>
Neigiamai	<input type="checkbox"/>
Neturiu nuomonės	<input type="checkbox"/>

6. Ar studijų programose pakankamai dėmesio skiriama....

	Taip	Ne	Man nesvarbu
Kompiuteriniam raštingumui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užsienio kalbų mokymui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasirengimui savarankiškam darbui pagal specialybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktinių įgūdžių įgijimui būsimai profesinei veiklai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teoriniam pasirengimui darbui pagal specialybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kaip Jūs vertinate mokymo paslaugas teikiančių pedagogų kvalifikaciją

Teigiamai	<input type="checkbox"/>
Neigiamai	<input type="checkbox"/>
Neturiu nuomonės	<input type="checkbox"/>



8. Ką manote apie naujų specialybių įvedimą?

Būtinai reikia	<input type="checkbox"/>	Nereikia	<input type="checkbox"/>
Galbūt reikia	<input type="checkbox"/>	Man nesvarbu	<input type="checkbox"/>

9. Jūsų pasiūlymai, kaip pagerinti studijų proceso organizavimą, specialistų teorinį ir praktinį organizavimą?

10. Kokią Jūs matote Šiaulių kolegijos ateities viziją?



Dėkoju už sugaištą laiką!

STUDENTŲ APKLAUSOS REZULTATAI

2 PRIEDAS

Bendras apklaustųjų skaičius		
Studijų programa /kursas	Studentų skaičius	Procentai
Aplinkos apsauga / II kursas	27	9,0
Automobilių techninis eksploatavimas / III kursas	9	3,0
Bendrosios praktikos slauga / III kursas	16	5,3
Buhalterinė apskaita / II kursas	15	5,0
Elektros ir automatikos įrenginiai / II kursas	17	5,7
Elektros energetika / III kursas	7	2,3
Finansai / I kursas	18	6,0
Įstaigų ir įmonių administravimas / I kursas	16	5,3
Įstaigų ir įmonių administravimas / II kursas	50	16,7
Odontologinė priežiūra / I kursas	25	8,3
Odontologinė priežiūra / II kursas	23	7,7
Socialinis darbas / I kuras	19	6,3
Socialinis darbas / II kuras	17	5,7
Turizmo administravimas / I kursas	26	8,7
Turizmo administravimas / II kursas	15	5,0
Iš viso:	300	100 %

Amžius (metais)	19	20	21	22	23	24	25	Iš viso
Studentų skaičius	59	125	66	18	14	8	10	300
Procentai	19,7	41,7	22	6	4,6	2,6	3,3	100%

Lytis	Studentų skaičius	Procentai
Vyriška	83	27,7
Moteriška	217	72,3
Iš viso:	300	100%

I KLAUSIMAS. Kodėl Jūs studijuojate aukštojoje mokykloje?

Pasirinkimo motyvas	Pagal svarbumą išvardinti veiksniai (1 – svarbiausias veiksnys, 6 – mažiausiai svarbus veiksnys)											
	1		2		3		4		5		6	
	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%
Gauti geresnį darbą	82	27,3	54	18,0	55	18,3	45	15,0	33	11,0	32	10,7
Įsigyti norimą specialybę	82	27,3	66	22,0	58	19,3	31	10,3	34	11,3	29	9,7
Įgyti žinių	19	6,3	59	19,7	60	20,0	94	31,3	49	16,3	19	6,3
Dėl ateities perspektyvų	67	22,3	60	20,0	60	20,0	54	18,0	38	12,7	20	6,7
Reikia diplomo	24	8,0	23	7,7	30	10,0	37	12,3	76	25,3	110	36,7
Yra galimybė siekti aukštojo mokslo	26	8,7	38	12,7	37	12,3	39	13,0	70	23,3	90	30,0
Iš viso:	300	100	300	100	300	100	300	100	300	100	300	100

II KLAUSIMAS. Ar Jums rūpi Šiaulių kolegijos įvaizdis visuomenėje? Jei taip, tai kas jį formuoja?

	Studentų skaičius	Procentai
Taip	240	80,0
Ne	60	20,0
Iš viso:	300	100 %

Šiaulių kolegijos įvaizdį formuoja studentai, dėstytojai, administracija, dėstomos specialybės, organizuojami renginiai, kolegijos interjeras ir eksterjeras, žiniasklaida, televizija, reklama

III KLAUSIMAS. Kas Jus paskatino studijuoti Šiaulių kolegijoje?

Pasirinkimo motyvas	Pagal svarbumą išvardinti veiksniai (1 – svarbiausias veiksnys, 9 – mažiausiai svarbus veiksnys)																	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%
Stojote neapgalvotai	31	10,3	14	4,7	19	6,3	12	4,0	20	6,7	19	6,3	38	12,7	88	29,3	59	19,0
Paskatino tėvai	29	9,7	23	7,7	20	6,7	26	8,7	32	10,7	31	10,3	69	23,0	52	17,3	20	6,7
Suteikta informacija atvirų durų dienomis	24	8,0	23	7,7	30	10,0	34	11,3	41	13,7	54	18,0	49	16,3	31	10,3	14	4,7
Visuomenės teigiamai suformuotas kolegijos įvaizdis	23	7,7	30	10,0	51	17,0	50	16,7	39	13,0	47	15,7	28	9,3	22	7,3	10	3,3
Įsivaizdavote, kad Kolegija suteiks aukšto lygio profesinę kvalifikaciją	55	18,3	97	32,3	37	12,3	34	11,3	29	9,7	18	6,0	18	6,0	8	2,7	3	1,0
Manėte, kad įsigijus pasirinktą specialybę yra reali galimybė gauti darbą	80	26,7	69	23,0	61	20,3	30	10,0	22	7,3	19	6,3	8	2,7	8	2,7	3	1,0
Optimalus mokestis už studijas	10	3,3	18	6,0	45	15,0	53	17,7	61	20,3	42	14,0	39	13,0	26	8,7	7	2,3
Trumpesnė studijų trukmė nei universitete	15	5,0	19	6,3	29	9,7	50	16,7	49	16,3	63	21,0	30	10,0	34	11,3	11	3,7
Kitos priežastys: Neįstojau į universitetą, patiko specialybė, patogi vieta, arčiau namų, paskatino draugai	33	11,0	7	2,3	8	2,7	11	3,7	7	2,3	7	2,3	21	7,0	31	10,3	175	58,3
Iš viso:	300	100	300	100	300	100	300	100	300	100	300	100	300	100	300	100	300	100

IV KLAUSIMAS. Kaip vertinate studijų proceso organizavimą?

Vertinimas	Studentų skaičius	Procentai
Teigiamai	232	77,3
Neigiamai	18	6,0
Neturiu nuomonės	50	16,7
Iš viso:	300	100%

V KLAUSIMAS. Kaip vertinate Šiaulių kolegijos siūlomų mokymo paslaugų kokybę?

Vertinimas	Studentų skaičius	Procentai
Teigiamai	251	83,7
Neigiamai	15	5,0
Neturiu nuomonės	34	11,3
Iš viso:	300	100%

VI KLAUSIMAS. Ar studijų programose pakankamai dėmesio skiriama...

	Taip		Ne		Man nesvarbu		Iš viso	
	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%	Sk.	%
Kompiuteriniam raštingumui	242	80,7	50	16,7	8	2,6	300	100
Užsienio kalbų mokymui	246	82,0	48	16,0	6	2,0	300	100
Pasirengimui savarankiškam darbui pagal specialybę	206	68,7	87	29,0	7	2,3	300	100
Praktinių įgūdžių įgijimui būsimai profesinei veiklai	206	68,7	86	28,7	8	2,6	300	100
Teoriniam pasirengimui darbui pagal specialybę	245	81,7	44	14,7	11	3,6	300	100

VII KLAUSIMAS. Kaip Jūs vertinate mokymo paslaugas teikiančių pedagogų kvalifikaciją?

Vertinimas	Studentų skaičius	Procentai
Teigiamai	230	76,7
Neigiamai	22	7,3
Neturiu nuomonės	48	16,0
Iš viso:	300	100%

VIII KLAUSIMAS. Ką manote apie naujų specialybių įvedimą?

	Studentų skaičius	Procentai
Būtinai reikia	175	58,3
Galbūt reikia	104	34,7
Nereikia	1	0,3
Man nesvarbu	20	6,7
Iš viso:	300	100%

IX KLAUSIMAS. Jūsų pasiūlymai, kaip pagerinti studijų proceso organizavimą, specialistų teorinį ir praktinį organizavimą?

Pasiūlymai	Studentų skaičius	Procentai
Daugiau studentams pateikti praktinių užduočių	55	18,3
Organizuoti praktikas atlikti įstaigose	12	4,0
Kelti dėstytojų kvalifikaciją	37	12,3
Teorinę dalį suderinti su praktine dalimi	18	6,0
Aiškiau išdėstyti teoriją	10	3,3
Gerinti dėstytojų ir studentų bendradarbiavimą	8	2,7
Rengti daugiau renginių studentams	6	2,0
Padaryti studentų apklausą ir sužinoti, kaip jie vertina studijų proceso organizavimą	3	1,0
Viskuo yra patenkinti	23	7,7
Neturėjo pasiūlymų	128	42,7
Iš viso:	300	100%

X KLAUSIMAS. Kokią Jūs matote Šiaulių kolegijos ateities viziją?

Ateities vizija	Studentų skaičius	Procentai
Ateityje Šiaulių kolegija suteiks bakalauro laipsnį	31	10,3
Šiaulių kolegija prilygs universitetui	19	6,3
Bus stipriausia, geriausia kolegija Lietuvoje	14	4,7
Kolegijoje bus didesnis specialybių pasirinkimas	15	5,0
Kolegijoje studijuos daugiau studentų	12	4,0
Paruoš kvalifikuotus specialistus	8	2,7
Kolegija bendradarbiaus su aukštosiomis mokyklomis užsienyje	3	1,0
Pagerės studijų kokybė	8	2,7
Kolegijos ateitis perspektyvi, teigiama, šviesi	23	7,7
Neatsakė į šį klausimą	167	55,6
Iš viso:	300	100%

3 PRIEDAS

PLANUOJAMOS DOKTORANTŪROS STUDIJOS 2006-2010 METAIS

Vardas, pavardė	Mokslų sritis	Mokslų kryptis	Studijų forma	Planuojama mokslų įstaiga	Studijų metų pradžia
Vaida Andruškaitė	Biomedicinos mokslai	Reabilitacija	Neakivaizdinė	KKA	2007
Saulius Petrauskas	Biomedicinos mokslai	Reabilitacija	Neakivaizdinė	KKA	2007
Nedas Jurgaitis	Humanitariniai mokslai	Filologija	Dieninė arba neakivaizdinė	VUKHF, ŠU	2007
Jelena Korosteliova	Humanitariniai mokslai	Filologija	Dieninė arba neakivaizdinė	VU, ŠU	2006-2010
Eglė Navickaitė	Humanitariniai mokslai	Filologija	Neakivaizdinė	VUKHF, ŠU	2007-2009
Danutė Valentienė	Humanitariniai mokslai	Filologija	Neakivaizdinė arba eksternu	ŠU	2007-2009
Vaida Steponavičienė	Fiziniai, technologiniai mokslai	Matematika, informatika	Neakivaizdinė	VU, VGTU, KTU	2009
Rita Brijūnaitė	Socialiniai mokslai	Socialinis darbas	Neakivaizdinė	Laplandijos universitetas	2006
Ginta Gerikaitė	Socialiniai mokslai	Socialinis darbas	Neakivaizdinė	VU	2008
		Edukologija	Neakivaizdinė	ŠU	2008
Lina Giedrimienė	Socialiniai mokslai	Vadyba ir administravimas	Dieninė arba neakivaizdinė	KTU, VDU, VGTU, VU	2008-2010
Lina Kušleikienė	Socialiniai mokslai	Ekonomika	Neakivaizdinė	VDU	2007
Rita Palčiauskienė	Socialiniai mokslai	Vadyba ir verslo administravimas	Neakivaizdinė	KTU, VDU	2008
Palmyra Papšienė	Socialiniai mokslai	Vadyba ir administravimas	Neakivaizdinė	KTU, VDU	2008
Raimonda Pilipavičienė	Socialiniai mokslai	Vadyba ir administravimas	Neakivaizdinė	KTU, VDU	2006-2010
Raimonda Skerytė - Naginskienė	Socialiniai mokslai	Psichologija	Neakivaizdinė	VDU, ŠU	2009
Lina Tamutienė	Socialiniai mokslai	Vadyba arba edukologija	Dieninė arba neakivaizdinė	VDU, ŠU	2008
Jūratė Tuominienė	Socialiniai mokslai	Socialinis darbas	Neakivaizdinė	VU	2009
		Edukologija	Neakivaizdinė	ŠU	2009
Jolita Vveinhardt	Socialiniai mokslai	Vadyba ir administravimas	Dieninė arba neakivaizdinė	KTU, VDU, VGTU, VU	2006
Jurgita Daniliauskaitė	Technologiniai mokslai	Aplinkos inžinerija	Dieninė arba neakivaizdinė	KTU, VGTU	2006-2008