

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**Ingrida RAILIENĖ
Kristina URBONIENĖ**

**VIDURINĖS MOKYKLOS STRATEGIJOS FORMAVIMAS
(„Saulėtekio“ vidurinės mokyklos pavyzdžiu)**

Magistro darbas

Šiauliai, 2009

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**Ingrida RAILIENĖ
Kristina URBONIENĖ**

**VIDURINĖS MOKYKLOS STRATEGIJOS FORMAVIMAS
(„Saulėtekio“ vidurinės mokyklos pavyzdžiu)**

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

Magistro darbo autorius Ingrida Railienė Kristina Urbonienė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas prof. dr. Algirdas Garalis
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Ingrida Railienė

Kristina Urbonienė

Vidurinės mokyklos strategijos formavimas („Saulėtekio“ vidurinės mokyklos pavyzdžiu)

Magistro darbas

Magistro darbo tikslas – formuoti vidurinės mokyklos strategiją. Darbas susideda iš teorinės ir praktinės dalies. Pirmoje dalyje apžvelgiami Lietuvos bei užsienio autorių darbai. Remiantis teorine medžiaga, išanalizuota strateginio valdymo koncepcija, strategijos formavimo modelių teoriniai aspektai bei prognozavimo metodai. Antroje dalyje internetinių šaltinių pagalba, ištirta Šiaulių miesto tinklo pertvarkos įtaka vidurinės mokyklos strateginio plano kūrimui. Iš viso panaudota 33 Lietuvos, 16 užsienio autorių darbų, peržiūrėta 11 internetinių šaltinių. Trečioje darbo dalyje pristatomi anketinių tyrimų „Vidurinės mokyklos mokinių poreikių tenkinimas ugdymo procese“ ir „Vidurinės mokyklos veiklos planavimas ir efektyvaus darbo aspektai“ rezultatai ir apibendrinimas. Tyrime „Vidurinės mokyklos mokinių poreikių tenkinimas ugdymo procese“ dalyvavo mokiniai, o tyrime „Vidurinės mokyklos veiklos planavimas ir efektyvaus darbo aspektai“ buvo apklausti mokytojai. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

SUMMARY

Ingrida Railienė

Kristina Urbonienė

Secondary School's Strategic Formation ("Saulėtekis" Secondary School has been taken as an example)

Master's Thesis

The aim of the master's thesis is to formulate the Secondary School's strategy. The first section provides a brief theoretical review on the issues of strategic management, its concept; the formation of strategic models and the methods of prognostication. The analysis is based on the material taken from original sources written by 33 Lithuanian and 16 foreign authors. Theoretical part has also been supplied with the information using 11 Internet sites. The second section deals with the Schools' system reorganization in the city of Šiauliai and its influence on Secondary School's strategic planning. The third section presents the analysis of the surveys "Secondary School's Strategic Planning and the Aspects of Effective Working" and "Satisfying Students' Needs in the Educational Process". In the end, the conclusions have been drawn and the recommendations have been made.

TURINYS

TURINYS	2
ĮVADAS	3
1. STRATEGINIS VALDYMAS	5
1.1. Strategijos sąvoka	5
1.2. Strateginio valdymo sąvoka ir bruožai	9
1.3. Strateginio valdymo savybės ir tikslai	13
1.4. Strateginio valdymo nauda: pranašumai ir trūkumai	15
1.5. Strateginis planavimas	19
2. STRATEGIJOS KONCEPCIJA	23
2.1. Strateginio valdymo koncepcijų analizė	24
2.2. Strateginio valdymo proceso stadijos bei etapai	26
3. STRATEGIJOS FORMAVIMO MODELIŲ ANALIZĖ	29
3.1. Strategijų formavimo modelių teoriniai aspektai	29
3.1.1. Strateginio planavimo sistemos modelis	30
3.1.2. Strateginių problemų nustatymo ir naujovių (inovacijų) struktūros modelis	31
3.1.3. Kūrybinis modelis	31
3.1.4. Įtakos ir adaptyvumo koncepcijų analizės modelis	33
3.1.5. Analitinis modelis	33
4. PROGNOZAVIMAS	35
4.1. Samprata, prielaidos, sąvokos	35
4.2. Prognozavimo metodai	37
4.2.1. Kokybiniai prognozavimo metodai	38
4.2.2. Kiekybiniai prognozavimo metodai	40
4.3. Prognozavimo ir planavimo procesų tarpusavio sąveika	43
4.4. Prognozavimo reikšmė ir problemos	45
5. TINKLO PERTVARKOS ĮTAKA VIDURINĖS MOKYKLOS STRATEGINIO PLANO KŪRIMUI	48
5.1. Problemos aprašymas ir įvardijimas, situacijos analizė	48
5.2. Miesto švietimo būklės analizė ir prognozės	49
5.3. Mokyklų tinklo pertvarka	50
6. TYRIMAS „VIDURINĖS MOKYKLOS MOKINIŲ POREIKIŲ TENKINIMAS UGDYMO PROCESE“	56
7. TYRIMAS „VIDURINĖS MOKYKLOS VEIKLOS PLANAVIMAS IR EFEKTYVAUS DARBO ASPEKTAI“	95
IŠVADOS	131
REKOMENDACIJOS	133
LITERATŪRA	134
PRIEDAI	138

IVADAS

Spartėjanti globalizacija, stiprėjanti konkurencija, informacinės visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimasis, technologijų tobulėjimas sąlygoja naujus reikalavimus organizacijų valdymui. Esminis organizacijų konkurencingumo ir išlikimo veiksnys tampa gebėjimas prisitaikyti ir tinkamai veikti sparčiai kintančioje aplinkoje. Integracijos į tarptautines erdves ir prisitaikymo prie globalizacijos ir informacinės visuomenės normų procesai negali apseiti be strateginių veiksmų. Tai kelia naujų reikalavimų tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijų valdymui. Strateginis valdymas per pastaruosius dešimtmečius tapo reikšmingiausia valdymo naujove ir privataus, ir viešojo sektoriaus organizacijose.

Aktualumas. Organizacijos turi ne tik siekti prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, bet ir reaguoti į šiuos pasikeitimus, kad pasinaudotų rinkos plėtros galimybėmis, efektyviai pasinaudotų konkurenciniais pranašumais ir galėtų padidinti savo veiklos rezultatyvumą. Todėl įstaigoms ieškančioms naujų veiklos būdų, metodų, siekiančioms tiksliai nusakyti būsimąsias veiklos sąlygas ypač svarbiu tampa strateginis valdymas ir prognozavimas. Švietimo įstaigos rinkos sąlygomis gali sėkmingai funkcionuoti tik tada, kai objektyviai įvertinamos tiek vidinės, tiek išorinės sąlygos, kai remiantis ateities prognozėmis sugebama numatyti veiklos kryptis.

Darbo tikslas – formuoti vidurinės mokyklos strategiją.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti strategijų formavimo modelių teorinius aspektus bei strateginio valdymo koncepciją.
2. Nustatyti ryšį tarp prognozavimo ir planavimo procesų.
3. Ištirti tinklo pertvarkos įtaką vidurinės mokyklos strateginio plano kūrimui.
4. Išsiaiškinti 9-12 klasių mokinių motyvacijos lygį, faktorius, įtakojančius mokymosi rezultatus; nustatyti pedagoginės pagalbos poreikį.
5. Išanalizuoti mokyklos veiklos planavimo aspektus, išsiaiškinti pamokos efektyvumą įtakojančius veiksnius, nustatyti klasės auklėtojo veiklos ribas ir galimybes.
6. Parengti rekomendacijas strateginio planavimo ir valdymo klausimais.

Darbo metodai ir informacijos rinkimai būdai:

Dokumentų analizė – išanalizuotas Šiaulių m. „Saulėtekio“ vidurinės mokyklos strateginis planas, Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrasis planas, lietuvių ir užsienio autorių mokslinė literatūra, straipsniai, monografijos, internetiniai šaltiniai.

Anketavimas – atlikti anketiniai tyrimai „Vidurinės mokyklos mokinių poreikių tenkinimas ugdymo procese” ir „Vidurinės mokyklos veiklos planavimas ir efektyvus darbo aspektai”. Tyrime „Vidurinės mokyklos mokinių poreikių tenkinimas ugdymo procese” dalyvavo mokiniai, o tyrimo „Vidurinės mokyklos veiklos planavimas ir efektyvus darbo aspektai” metu buvo apklausti mokytojai.

1. STRATEGINIS VALDYMAS

1.1. Strategijos sąvoka

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

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

Pirmasis šiuolaikinis mokslinis apibrėžimas pateiktas Chandler (1962). Pasak jo, **strategija apima tris pagrindinius elementus**: tikslus, pirmiausia ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus. Andrews (1969) **strategiją apibrėžia kaip** organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visuma, pateikta tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla organizacija užsiima šiuo metu arba kokia turėtų užsiimti. Vienas pirmųjų strateginio valdymo metodologų Ansoff (1965) **į strategiją žiūri kaip bendrą giją**, jungiančią visą organizacijos veiklą su jos rinkomis.

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

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

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

1. *Aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais;*
2. *Pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė.*
3. *Situacijos analizė;*
4. *Planai, kaip naudoti turimus resursus.* (Jucevičius, 1998).

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

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

Pasak T. Баязитов (Bajazitovas, T.) **strategija** – rinkinys esminių tikslų, nurodymų ir planų, kurie aiškiai nurodo kokioje verslo srityje organizacija funkcionuoja ar ruošiasi funkcionuoti. T. Баязитов taip pat pažymi, kad **strategija** gali būti apibrėžta kaip jungiantis procesas tarp vidinių išteklių valdymo ir ryšių su išorine aplinka.

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

Anot, Helfenbein, Seims ir Ruhe (2005) **strategija** leidžia matyti visuminį vaizdą, numatyti įvykius toli į priekį. **Strategija** apibūdinama kaip ilgalaikis planas, tačiau trukmė nėra esminis strategijos bruožas. Svarbiau yra strateginių sprendimų ryšys su numatoma ateities perspektyva. **Strategija** – tai numatymas, ką reikia daryti ilgalaikėje perspektyvoje ir kodėl tai reikia daryti. Formuluojuant strategiją sukuriamas planas, kuris nurodo konkrečius organizacijos tikslus (Palubinskas, 1997).

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

1. **Strateginis mąstymas ar strateginė elgsena**: šio požiūrio besilaikantieji pabrėžia gebėjimą pažvelgti į susiklosčiusią padėtį iš šalies ar mąstyti labiau toliaregiškai ir holistiškai.
2. **Strategija kaip tobulėjimo krypties pasirinkimas**, pavyzdžiui, plėtros ar pozicijų sustiprinimo strategijos pasirinkimas.
3. **Strategija kaip veiksmų visumos kurioje nors srityje apibūdinimas**: šiuo atveju strategijos sąvoka apibūdinama konkrečiu veiksmu konkrečioje profesinėje ar funkcinėje srityje visuma, pvz.: rinkodaros strategija, finansų strategija, personalo valdymo strategija.
4. **Strategija kaip bendrinė sąvoka individualių veiksmų visumai įvardyti**, pvz.: asmeninio tobulėjimo strategija.
5. **Strateginiai sprendimai**: strategijos sąvoka vartojama ir kalbant apie išskirtinius sprendimus, pavyzdžiui, tokius, kurie atneša ryškių padarinių, yra neatšaukiami ir galioja tik konkrečioje aplinkoje. Tokių sprendimų pavyzdžiai - naujos gamyklos statyba ar produkto linijos panaikinimas įmonėje.
6. **Strateginis valdymas**: ši sąvoka vartojama, kalbant apie valdymą, susijusį su įmonės strateginės plėtros užtikrinimu ir priešinga kasdinei įmonės veiklai, kuri priskiriama operaciniam lygmeniui.

Nepaisant to, kaip skirtingai vartojama strategijos sąvoka, galima teigti, kad „**strategijos esmė yra pasirinkti kitokį nei konkurentų veikimo būdą**“ (Porter, 1997) - tiesa, šį apibrėžimą derėtų suprasti plačiau, išsiskyrimas iš kitų ir konkuravimas nebūtinai bus vienas kitam prieštaraujantys dalykai (Poulfelt, 2005).

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

- Strategija turi tam tikrame konkretizacijos lygyje apibrėžtą **tikslinę orientaciją**;
- Neatsiejama strategijos dalis yra **veiksmi ir priemonės** jai įgyvendinti;
- Strategija susiejama su tam tikru **vidutinės trukmės** (3-7 metai) perspektyviniu laiko periodu;
- Strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos **išteklinį potencialą**, kuris lemia organizacijos **silpnybes ir stiprybes**;
- Strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos **išorinės aplinkos situaciją**, kuri lemia ir organizacijos **galimybes ir grėsmes** jai;
- Strategija yra tuo efektyvesne, kuo didesnę indėlį įneša į **pridėtinės vertės** kūrimą organizacijoje;
- Strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę **konkurencinį pranašumą** įgyja organizacija.

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

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

1. **Didžioji arba totali strategija**; šiame lygmenyje planuojama, kaip valstybės turimos priemonės bus panaudotos valstybės tikslams pasiekti.
2. **Generalinė strategija**, t.y. nacionalinė didžiosios strategijos projekcija. Ji skirstoma pagal panaudojamus išteklius – diplomatinė, ekonominė, finansinė, karinė, industrinė ir kt.
3. **Operacinis lygmuo** (įstatymai, personalas, medžiagos, technologijos, organizacija ir kreditai), t.y. veiklos priemonių strategija. Šiame lygmenyje planuojamos ir vedamos kampanijos ir didelės įvairių sričių ar regionų operacijos tiekti tikslams, kurie buvo suplanuoti strateginiame lygmenyje, pasiekti. Šie veiksmai integruoja strategiją ir įgyvendina ją taktiniuose veiksmuose (Urbelis, 2001).
4. **Taktika** – tam tikros operacijos (pavyzdžiui, mūšio vedimo) menas. Taktiniame lygyje vedami mūšiai ir susirėmimai bei planuojamas mūšio vedimas (Kanauka, 1997).

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

1 lentelė

Strategijos ir taktikos terminų palyginimas

<i>Terminas</i>	<i>Strategija</i>	<i>Taktika</i>
Tikslas	Išsiaiškinti esmę	Konkrečioje vietoje išsiaiškinti konkretų atvejį
Koncentruojamasi į	Tikslus, rezultata	Priemonės
Keliamas klausimas	Kokie nacionaliniai tikslai ir interesai?	Kokie karinei tikslai?
	Kokie priešų pažeidimai?	Kokios priešininko pajėgos ir galimybės?
	Ką prarasime siekdami šių tikslų?	Kiek reikia pajėgų sumušti priešininko pajėgas?
	Kaip greičiausiai galime pasiekti pagrindinį strateginį tikslą?	Kaip geriausia kovoti su priešininku?

Šaltinis: Urbelis, V. (2001). Strategija – jos elementai ir sąvokos evoliucija. [Internete]. Politologija 2001/4 (24), ISSN 1392 -1681. Žiūrėta [2008-02-25]. Prieiga per internetą:

<<http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=F7B32AF7-01DE-444C-A05A-784DC37D53D0>>.

Taktika ir strategija - skirtingi dalykai. Terminas „taktika“ yra susijęs su žemesnio lygio, trumpalaikiais, vietiniais planais. Strategija yra aukštu lygiu vykdomas ilgalaikis užmojis. Iš tikrųjų terminas „didžioji strategija“ dažnai vartojamas siekiant pabrėžti politinio/strateginio lygio svarbą sprendimų procese. **Todėl strategija, strateginis planavimas, valdymas ir apskritai strategavimas kaip strateginio požiūrio ir jo galimybių eksploatavimas reikalingas organizacijose.** Strategai dabar yra vyriausybės patarėjai ir net politikos vykdytojai. Strategija ne tik kuriama siekiant atitinkamų tikslų. Dabar ji apima diskusijas, kokie tie tikslai turi būti (Arimavičiūtė, 2005).

Žmonijos istorijoje strategijos teorija ir praktika nuėjo ilgą raidos kelią. Kintant valstybių tarpusavio santykių pobūdžiui ar atsirandant naujoms technologijoms keičiasi ir strategijos pobūdis. Tai ypač būdinga dabartiniam laikotarpiui. Nuo K. von Clausewitzo laikų valstybės tebeturi tuos pačius tikslus – nepriklausomybė, gerovė, įtaka. Modernių valstybių konfliktai netapo retesni – didėjant kontaktų skaičiui jų netgi padaugėjo. **Skirtumas tas, kad dabar jie sprendžiami kitaip – ne tiesiogine karine ataka, o labiau sofistikuotais būdais (strategijomis)** (Urbelis, 2001).

Taigi, kaip matome iš apibrėžimų strategijos sąvoka gali būti skirtingai interpretuojama, kadangi labai sunku sukurti vieną išgrynintą formuluotę, bei nuodugniau aptarti šį reiškinį, todėl strategijos išreiškiančios tikslo pasiekimo kelius ir būdus, yra labai įvairios. Jas sąlygoja daug

objektyvių ir subjektyvių veiksnių, esančių ir organizacijos viduje, ir jos išorėje. Realiai būtų labai sunku surasti dvi visai vienodas strategijas (Jucevičius, 1998).

1.2. Strateginio valdymo sąvoka ir bruožai

Strateginis valdymas yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remiantis organizacija savalaikiai adaptuojasi prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo resursinį potencialą. Strateginio valdymo proceso rezultate suformuojama ir įgyvendinama **strategija** - sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius tikslus perspektyvoje ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. Strategija susiejama su **organizacija**, kuri plačiąja prasme suprantama kaip žmones bendrai veiklai apjungianti sistema, turinti savo funkcionavimo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti. Šitoks platus apibrėžimas kaip organizaciją traktuoja politinę partiją, šalies vyriausybę, valstybinę įstaigą, kariuomenę, universitetą, įmonę, akcinę bendrovę, profesinę sąjungą ir t.t.

Pasak A. Vasiliausko, **strateginis valdymas** yra nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą (Vasiliauskas, A. 2005).

Strateginio valdymo paskirtis – nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su jos aplinka – veiklos sąlygomis bei interesų grupėmis.

Strateginio valdymo sistemą sudaro:

- Strategijos formavimas ir diegimas;
- Strateginė analizė, strategijos kūrimas ir jos įgyvendinimas (Vasiliauskas A.);
- Strateginė analizė, strategijos kūrimas, strategijos įgyvendinimas, strateginė kontrolė/vertinimas (Arimavičiūtė M.);
- Aplinkos analizė; misijos formulavimas ir tikslų nustatymas; nustatytų tikslų formulavimas; strategijos realizacija; veiklos rezultatų bei naudotų strategijos ir (arba) jos realizavimo metodų įvertinimas, kontrolė (Strickland ir Tompson).
- Amerikietiškas strategijos formavimo modelis daug dėmesio skiria strateginiam situacijos apibūdinimui: vizijai, misijai, tikslų sistemai. Šis modelis detaliau nei kiti aprašo strategijos formavimo etapus (Strickland, Tompson);
- Vokiškosios mokyklos atstovai plačiausiai nagrinėja šias strategijos formavimo stadijas: išorinė ir vidaus aplinka, tikslai ir marketingo priemonių kompleksas (Sholz, Wigand).

- Į tikslą orientuotas planavimas (planuojamų tikslų struktūros parengimas, kiekvienam tikslui pasiekti reikalingų išteklių ir uždavinių nustatymas, prieinamų veiksmų išdėstymas ir kiekvieno tikslo priskyrimas konkrečiam veiksmui);
- Pokyčių numatymas (strateginis planavimas akcentuoja besikeičiančių aplinkos sąlygų analizę, o strateginis valdymas akcentuoja vidinių pokyčių, tokių, kaip individualios ir struktūrinės nesėkmės, numatymą);
- Elementų koordinavimas (strategijoje elementai privalo būti koordinuojami. Tačiau kai veikiantys vienetai tampa labiau autonomiški, tada strateginio valdymo poreikis išreiškiamas aiškiau);
- Gebėjimų ugdymas (valstybės tarnautojai privalo sukurti ryšius tarp visų tikslų ir organizacinių elementų: struktūros, žmogiškųjų, finansinių, materialiujų, informacinių išteklių bei technologijų).

Strateginio valdymo bendrieji principai ir specifika priklauso nuo organizacijos:

- **Veiklos pobūdžio** (produkciją gaminančios ir paslaugas teikiančios organizacijos);
- **Finansavimo šaltinių** (komercinės ir nekomercinės organizacijos);
- **Nuosavybės** (valstybinės ir privačios organizacijos);
- **Dydžio** (mažos ir didelės organizacijos);
- **Diversifikacijos** (diversifikuotos ir nediversifikuotos organizacijos) (Vasiliauskas, 2001).

Be minėtos specifikos, organizacijos turi ir bendrą **strateginio valdymo bruožų** (1 pav.)

Pateikti pagrindiniai valdymo bruožai parodo, kad strategiškai valdant siekiama nuolat apsirūpinti informacija apie aplinką ir vengiama planavimo ciklus priešpastatyti nuolatiniam procesui. (Staponkienė, 2004).

Strateginio valdymo esmė – fundamentalių pasikeitimų valdymas, daugiau orientuotas ne į organizacijos viduje vykstančius procesus, bet į kitimus, lemiančius patį organizacijos egzistavimą. (Jucevičius, 1998).



1 pav. Pagrindiniai strateginio valdymo bruožai

(Šaltinis: Staponkienė, J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose.

Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004, p. 266).

Kadangi strateginio valdymo proceso rezultate suformuojama ir įgyvendinama strategija, būtina atskleisti **strategijos esmę**, ją atskleidžia sekantys momentai:

- strategija turi tam tikrame konkretizacijos lygyje apibrėžtą **tikslinę orientaciją**;
- neatsiejama strategijos dalis yra **veiksmai ir priemonės** jai įgyvendinti;
- strategija susiejama su tam tikru **vidutinės trukmės** (3-7 metai) perspektyviniu laiko periodu;
- strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos **resursinį potencialą**, kuris apsprendžia organizacijos **silpnąsias ir stipriąsias puses**;
- strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos **išorinės aplinkos situaciją**, kuri apsprendžia **galimybes ir grėsmes** organizacijai;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę indėlį įneša į **pridėtosios vertės** kūrimą organizacijoje;
- strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę **konkurencinį pranašumą** įgyja organizacija.

Pagrindinis planavimo, kaip ir kiekvienos valdymo veiklos elementas, yra sprendimų priėmimas. (Viršilaitė, Valainytė, 1996).

Būtina skirti strateginius ir operacinius sprendimus. **Strateginiai sprendimai** - sprendimai, susieti su organizacijos esminėmis problemomis, kurios iškyla organizacijai sąveikaujant su išorine aplinka, ir faktoriais, kurie savo išskirtinumu teikia konkurencinį pranašumą prieš kitas organizacijas. (Thompson, 2006).

Pagal turinį strateginius sprendimus galima suskirstyti į tris grupes:

- 1) organizacijos tikslinę orientaciją apibrėžiantys strateginiai sprendimai;
- 2) resursais pagrįsti strateginiai sprendimai;
- 3) rinka pagrįsti strateginiai sprendimai.

Operaciniai sprendimai - sprendimai, kurie liečia vidinę operatyvinę ir einamąją veiklą organizacijoje. Strategijoje rekomenduojama išvengti jos pernelyg didelės detalizacijos operacinio tipo sprendimais. (Vasiliauskas, A. 2005).

Organizacijos strategiją struktūriškai ir logiškai sudaro strateginių sprendimų visuma. Kiekvienas *strateginis sprendimas gali būti vertinamas trimis aspektais: turinio, proceso ir konteksto*. *Turinys* – tai organizacijos veiklos sritis, susijusi su strateginiu sprendimu. *Procesas* – tai veiksmų, susijusių su strateginiu sprendimu, siejimas keičiantis organizacijos išorinei aplinkai. *Kontekstas* – tai aplinka, kurioje rengiamas ir įgyvendinamas strateginis sprendimas. (Arimavičiūtė M. 2005).

Strateginio sprendimo pasirinkimą gali apspręsti organizacijos išorinės galimybės (grėsmės) arba (ir) organizacijos vidinės silpnosios (stipriosios) pusės, kurios išryškinamos strateginės analizės rezultate. Tarp strateginių sprendimų egzistuoja tarpusavio ryšiai ir priklausomybės: vieni strateginiai sprendimai įtakoja priimtą sprendimą, o pats priimtas sprendimas taip pat daro įtaką kitiems sprendimams. Todėl, kad organizacijos strategija būtų neprieštaringa, strateginiai sprendimai turi būti suderinti tarpusavyje. (Vasiliauskas A. 2005).

Strategijos įgyvendinimas yra neatsiejamas nuo strateginių sprendimų vertinimo. Pagal Bivainį J. Ir Zinkevičiūtę V. (2004) strateginių sprendimų vertinimas yra bazė projektuojant strategijos įgyvendinimo uždavinius ir priemones. Strategijos įgyvendinimo monitoringas turi būti efektyvus, kad konstruktyviai palygintume faktinę ir planuotą būsenas, nustatyti nuokrypius bei spręsti problemas.

Tinkamai neįvertinus strateginių sprendimų įmonė susiduria su didelėmis sąnaudomis:

1. Reikia padengti neproduktyvios strategijos įgyvendinimo išlaidas.
2. Prarandamas laikas, klientai bei galimybės.
3. Konkurentai užima didesnę rinkos dalį kartu sutrikdoma įmonės veikla.
4. Konkurentai įgyja pranašumų. (Bivainis, Zinkevičiūtė, 2004).

Strategijos įgyvendinimas yra neatsiejamas nuo strateginių sprendimų įgyvendinimo, todėl vienos dažniausiai pasitaikančių strategijos įgyvendinimo klaidų sudaro netinkamas strateginių sprendimų vertinimas. **Tai turėtų būti vienas atsakingiausių etapų, kuris apsaugo nuo strategijos žlugimo ar nepageidautinų rezultatų.** (Akučkaitė, Svirskienė, 2007).

Strateginis valdymas iš esmės skirtinga veikla, palyginti su įprastiniu valdymo organizavimu ar operatyviu valdymu. Jis skiriasi ir nuo strateginio planavimo, nors

pastarasis padarė nemažą įtaką įvairioms strateginio valdymo koncepcijoms. (Jucevičius, 1998).

Išskiriamos strateginio valdymo proceso stadijos yra persipynusios tarpusavyje ir susietos tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais. **Šias stadijas ir ryšius tarp jų nevienodai traktuoja skirtingos strateginio valdymo metodologijos ir teorijos**

Trys strateginio valdymo stadijos:

- **strateginė analizė**, apimanti organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę už retrospektyvinį periodą ir prognozavimą perspektyviniam periodui;
- **strategijos formavimas**, apimantis organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą;
- **strategijos įgyvendinimas**, apimantis užduočių vykdytojams formavimą, resursų paskirstymą ir biudžetinių planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras. (Vasiliauskas, A. 2005).

Strateginio valdymo teorija ir praktika yra neatskiriami procesai, nes jų veiksniai prognozuojami valdymo teorijos metodologija, o patikrinami jos metodais praktikoje. (Makštutis, 2001).

1.3. Strateginio valdymo savybės ir tikslai

Dažnai sprendimai priimami remiantis neišsamia, neaiškia arba dviprasmiška informacija. Tuomet sprendimai priimami darant apgalvotas prielaidas, skaičiavimus ar netgi „protingus“ spėjimus. Kodėl organizacijos sudarinėja strateginius planus, jeigu jie reikalauja tiek daug pastangų ir yra neapibrėžti bei rizikingi? Akivaizdu, kad strategiškai valdyti organizaciją yra verta.

Strateginis valdymas atsiperka. Pasak ekspertų, strateginio mąstymo ir veiklos nebuvimas organizacijose lemia daug neigiamų padarinių. (Koteen, 1991).

Išskiriamos šios strateginio valdymo savybės:

1. **Strateginis valdymas yra orientuotas į ateitį.** Strateginis valdymas, kaip procesas, įvertina esamą padėtį, numato norimą ateities vizijos įgyvendinimo iniciatyvas. Strateginis valdymas taip pat gali būti susijęs su dabartinių sprendimų „ateitimi“, kai po tam tikro laikotarpio nagrinėjami priimto arba ketinamo priimti sprendimo padariniai. Strateginis valdymas nagrinėja alternatyvias veiksmų kryptis, galimas ateityje, renkasi vieną iš jų, o pasirinkimas tampa pagrindu dabartiniams sprendimams priimti. Jis nustato galimybes,

grėsmes ar apribojimus dabar ir ateityje, kad darytų įtaką strateginiams sprendimams. Strateginis valdymas niekada nekuria „akmenyje įrašomų“ planų, kad nė kiek nepakeisti būtų naudojami ateityje.

2. *Strateginis valdymas yra mąstymo ir veiklos būdas.* Strateginis mentalitetas yra orientuotas į tikslą; nereikšmingos smulkmenos ignoruojamos. Strateginis planavimas yra svarbiausia valdymo praktikos dalis, o ne atskiras tikslas. Strateginis valdymas nesiekia pakeisti valdymo patirties ir nuovokumo. Jis pateikia tik kvalifikuotą nuomonę, netgi jei tam tikri klausimai arba atsakymai negali būti tiksliai kiekybiškai pagrįsti.

3. *Strateginis valdymas yra nenutrūkstamas ir pasikartojantis.* Strateginis valdymas nėra vienkartinė veikla. Tai nenutrūkstamas procesas, kurio metu kaupiama patirtis ir daromi reikiami pakeitimai. Strateginį valdymą galima suvokti kaip kruopščiai parengtą sistemingo mokymosi ir pokyčių procesą, reaguojantį į besikeičiančias išorinės aplinkos sąlygas. Todėl strateginiai planai bei jų įgyvendinimo priemonės privalo būti nuolat atnaujinami.

4. *Strateginis valdymas yra pagrindas vadovauti visoms veiklos funkcijoms.* Jis aprėpia ne tik produktų gamybą, paslaugų teikimą, bet ir finansų vadybą, rinkodaros veiklą, žmogiškumų išteklių valdymą, orientuodamas išteklius ir sugebėjimus į prioritetines organizacijos veiklas. Strateginis valdymas neatlieka operacinio planavimo, tačiau jis pagrindžia veiksmus nustatydamas tikslus, strategijas, veiklos kryptis, vertybes, pažangos rodiklius ir standartus.

5. *Strateginis valdymas yra sunkus ir daug pastangų reikalaujantis procesas.* Jis reikalauja intelektualinių pastangų. Būtinasis noras ir įgūdžiai iš anksto pasirinkti kryptį, o ne laukti, kol įvykiai ir krizės privers imtis skubių veiksmų. Daugeliu atvejų pasirinkus laukimo taktiką galima susidurti su svarbiais neigiamais padariniais ir jau gali būti per vėlu imtis efektyvių veiksmų. (Arimavičiūtė, M. 2005).

Strateginis valdymas pirmiausia įprasmina atskirus veiksmus. Daroma prielaida, kad individai, dirbantys grupėje, nori žinoti, kuria kryptimi jie „eina“ ir ko iš jų tikimasi, kai tikslas bus pasiektas. Jeigu individas nežino, kur eina, tai kaip jis žinos, kad ten jau atėjo ir jeigu jis nežino, ką darys, kai ten ateis, tai kam iš viso vargintis eiti. (Koteen, J. 1991).

A. Vasiliauskas (2002) taip pat teigia, kad funkcinių strateginių tikslų ir sprendimų nustatymas padeda išvengti strategijos įgyvendinimo klaidų, tikslingai siekiama užsibrėžtų tikslų ir sprendimų įgyvendinimo.

Yra išskiriami **penki svarbiausi strateginio valdymo tikslai:**

1. ***Nurodyti strateginę kryptį.*** Nustatydamas strateginę organizacijos kryptį strateginis valdymas siekia: 1) nustatyti tikslus; 2) nurodyti, kur sutelkti išteklius ir sugebėjimus; 3)

- atkreipti aukščiausio lygio vadovą ir visos organizacijos dėmesį į siektinas iniciatyvas.
2. ***Nustatyti išteklių prioritetus.*** Išteklių trūkumas yra neišvengiamas. Jeigu žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai būtų beribiai, planuoti beveik nereikėtų. Paskirstant išteklius pirmumo teisę reikėtų suteikti toms sritims, kurių rezultatai būtų geriausi.
 3. ***Nustatyti meistriškumo standartus.*** Strateginis valdymas įpareigoja organizacijas vadovautis veiklos normomis ir vertybėmis. Remiantis pažangos rodikliais ir veiklos įvertinimo kriterijais sudaromos sąlygos personalui motyvuoti.
 4. ***Prisitaikyti prie aplinkos ir pokyčių.*** Negalima iki galo pasiruošti netikėtiems įvykiams. Planavimo metodai gali sumažinti riziką ir padėti efektyviau valdyti organizaciją minimalizuojant neigiamus padarinius.
 5. ***Sudaryti objektyvų veiklos kontrolės ir analizės pagrindą.*** Nustačius tikslus, strateginės iniciatyvas ir pažangos rodiklius galima laiku įvardyti problemas ir įvertinti pažangą. Be strateginių planų nebūtų objektyvaus veiklos kontrolės bei analizės pagrindo, nes kiekvieną kartą atliekant analizę reikėtų iš naujo suformuluoti institucijos tikslus, uždavinius ir rezultatų rodiklius. Tai, žinoma, iškreiptų analizės rezultatus ir sumažintų veiklos efektyvumą. (Arimavičiūtė, 2005).

Kiekviena organizacija ir turi rasti originalias strategijas savo tikslams siekti. Strategijos prikelia gyvenimui organizacijos misiją; misija apibūdina organizaciją ir jos tikslus, strategija numato trokštamo ateities būvio pasiekimo procedūrą. (Palubinskas, 1997).

Organizacijos strateginiai tikslai nustato, ką ji nori pasiekti ir kada ji nori gauti geidžiamą rezultatą. Pagrindinė vadovų užduotis yra padaryti darbą vykdytojams visiškai aiškų, suprantamą ir palankiai sutelkti visus vykdytojus laiku ir iš pirmo karto kokybiškai atlikti darbą. Dėl to organizacijos vadovai nuolat kuria protingą strategiją, išmintingą politiką ir aiškias procedūras bei taisykles (Saloner, 2001). Strategijoje tikslai ir strateginiai sprendimai yra suformuluoti visos organizacijos atžvilgiu. Tuo tarpu tų tikslų ir sprendimų įgyvendinimas turi būti paskirtas atitinkamoms funkcinėms tarnyboms organizacijoje: rinkodarai, gamybai, personalui, finansams, tyrimams ir projektavimui bei pan.. (Stoner, Freeman, Gilbert, ir kt., 2005).

1.4. Strateginio valdymo nauda: pranašumai ir trūkumai

Svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio valdymo, yra organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas. Geros strategijos parengimas savaime dar negarantuoja visos veiklos rezultatyvumo padidėjimo, tačiau atlikti išsamūs tyrimai (Robinson, 1982, Cetro ir Peter, 1993) rodo, kad tarp šių dviejų parametrų yra tiesioginis ir gana stiprus ryšys. (Jucevičius, R. 1998).

Galima išskirti pagrindines priežastis, dėl kurių strateginis valdymas atsiperka:

1. **Strateginis valdymas vykdo aukščiausio lygio vadovybės įsipareigojimus.** Aukščiausio lygio vadovai, sprenddami problemas, privalo priimti strateginius sprendimus. Šie sprendimai pagrįsti organizacijų analizėmis. Tai svarbu ir viešosiose, ir ne pelno organizacijose.
2. **Strateginis valdymas vadovaujasi sisteminiu požiūriu.** Strateginiu požiūriu organizacija yra sistema, kurią sudaro daug sudedamųjų dalių. Tai leidžia aukščiausio lygio vadovybei suvokti organizacijos, kaip visumos, atskirų dalių tarpusavio ryšį. Kiekviena organizacijos dalis nebūtinai prisideda prie geriausio bendro rezultato. Kai kurios jos dalys gali konfliktuoti ar konkuruoti viena su kita. Tarp jų gali egzistuoti atotrūkis, neleidžiantis priimti geriausio sprendimo. Pavyzdžiui, geros kokybės produktai gali nepasiekti rinkos, nes už jų tiekimą yra atsakinga kita organizacijos dalis. Sisteminis požiūris taip pat leidžia pasiekti sinergetinį efektą kai derinant ar daugiau programų gaunamas geresnis rezultatas nei vykdant kiekvieną programą atskirai. Įprastas sinergetinio efekto apibrėžimas: „ $2 + 2 = 5$ “.
3. **Strateginis valdymas skatina objektyviau vertinti veiklą.** Vertinimo pagrindą sudaro organizacijos tikslai, uždaviniai ir veiklos vertinimo rodikliai.
4. **Strateginis valdymas teigiamai veikia organizacijos elgseną.** Strateginis valdymas organizacijos elgseną veikia keliais būdais:
 - *Tobulinamos komunikacijos.* Atliekant strategines situacijos analizę formuluojami, patvirtinami ir skelbiami tikslai bei strategijos, remiamasi dideliais informacijos šaltais, nuolatos tobulinamos komunikacijos;
 - *Vadovai skatinami mokytis, didinamos jų galimybės.* Strateginis valdymas įpareigoja vadovus mokytis ir tobulinti gebėjimus. Didesnis vadovų indėlis į organizacijos veiklą lemia didesnę atsakomybę, didesnę atlygį ir atveria papildomas karjeros galimybes;
 - *Stiprinamas dalyvavimo ir priklausomumo organizacijai pojūtis.* Personalo dalyvavimas strateginiuose veiksmuose, nustatant pagrindines veiklos kryptis ir iniciatyvas, didina jo motyvaciją. Šis procesas atveria galimybes vadovams bei jų pavaldiniams kūrybiškai dirbti ir pripažinti nuopelnus. (Arimavičiūtė, 2005).

Taigi, principinė nauda ta, kad strategijos rengimo bei realizavimo procese dalyvauja įvairaus lygio ir skirtingų veiklų atstovai, menedžeriai. Tai jiems padeda kur kas geriau vienam kitą suprasti, suvienodinti požiūrius į organizaciją ir jos vystymo prioritetus. (Jucevičius, 1998).

Dėl šios priežasties **strateginis valdymas kelia labai svarbius klausimus ir atsako į juos.** Svarbiausi klausimai:

- Kokia yra organizacijos veikla?
- Kokia yra jos ateities vizija?
- Kokie yra pagrindiniai organizacijos tikslai, kryptys ir vertybės?
- Ką organizacija daro geriausiai?
- Kokia yra tikslinė rinka?
- Kaip laikomasi kokybės standartų?
- Ar patenkinami svarbiausi interesų grupių poreikiai?
- Kam skiriami prioritetai: paslaugų produktų įvairovei, tikslinei rinkai ar kokybei?
- Kaip organizaciją veikia aplinkos pokyčiai? Kokie pastebimi organizacijos sprendimų ir veiksmų pokyčiai?
- Ar organizacijos veikla yra efektyvi?
- Ar mokomasi iš savo patirties?

Norint atsakyti į šiuos klausimus reikia informacijos. Prielaidos ar net nuojauta yra svarbūs orientyrai, tačiau jie turi būti patikrinti. Todėl strateginis valdymas taip pat siūlo priemones sprendimams priimti:

- *Nustato kryptingus tikslus ir uždavinius;*
- *Numato viziją;*
- *Atskleidžia ateities galimybes ir pavojus.* (Arimavičiūtė, 2005).

Strateginio valdymo nauda neapsiriboja suminėtais aspektais. Šalia jų verta paminėti dar ir tai, jog strateginis valdymas:

- leidžia aptikti problemas prieš joms pasireiškiant;
 - padeda efektyviai pakeisti veiklos sritį ar perpozicionuoti esamąją;
 - padeda suformuoti objektyvų požiūrį į organizacijos problemas;
 - įgalina tobulinti veiklos strategijas ir būdus;
 - minimizuoja neigiamą išorinių bei vidinių procesų įtaką;
 - padeda koordinuoti įvairių valdymo lygių ir posistemių veiklą, siekiant ilgalaikių tikslų realizavimo;
 - sukuria vidinės komunikacijos sistemą;
 - formuoja kūrybinį ir į ateitį nukreiptą mąstymą;
 - sujungia minėtuosius veiksnius į sistemą, leidžiančią įgyti konkurencinį pranašumą.
- (Arimavičiūtė, 2005).

Strateginis valdymas taip pat padeda įgyti įvairių kitokių pranašumų. Vienas tokių svarbių pranašumų yra organizacijos narių palankios nuostatos pasikeitimams suformavimas. Tai ypač svarbu žiūrint iš šiuolaikinių strateginio valdymo koncepcijų pozicijų, kai svarbiausia logika tampa prioritetinis dėmesys strateginių pakeitimų valdymui. Subalansuoti

tiksmai ir efektyvus jų pasiekimo mechanizmas leidžia gerokai sumažinti organizacinį ar net sisteminių pasipriešinimą jiems. (Jucevičius, 1998).

Strategijų pranašumai ir trūkumai. Mintzbergas H., pateikdamas pagrindines strategijos tezes, nurodo strategiją pranašumus ir trūkumus, galinčius pasireikšti atitinkamomis sąlygomis.

1. Strategija nurodo kryptį

Pranašumas. Esminė strategijos mintis - nurodyti organizacijai patikimą raidos kryptį esamomis sąlygomis.

Trūkumas. Kryptis turi svarbią reikšmę, bet kartais tikslinga sumažinti greitį, sulėtinti ėjimą, atidžiai žvelgiant į priekį, atkreipiant dėmesį į tai, kas vyksta šalia, kad reikiamų momentų būtų galima elgtis kitaip.

2. Strategija koordinuoja pastangas

Pranašumas. Strategija padeda koordinuoti veiklą. Nesant strategijos organizacijoje įsivystauja chaosas - vadyba traukia „vežimą“ į skirtingas puses.

Trūkumas. Per didelis siūlomų pastangų koordinavimas lemia „grupinį mąstymą“, dėl to dažnai nepastebima naujų galimybių.

3. Strategija apibūdina organizaciją

Pranašumas. Strategija bendrais bruožais apibūdina organizaciją ir parodo išskirtinius jos bruožus. Strategija ne tik padeda susidaryti bendrą supratimą apie organizaciją, bet ir suteikia galimybę suvokti, kaip ji „tvarko reikalus“.

Trūkumas. Organizacijos apibūdinimas per strategiją gali būti per daug supaprastintas iki stereotipo panaudojimo, todėl lieka nepastebėti sistemos užmojai ir sudėtingumas.

4. Strategija užtikrina logiką

Pranašumas. Strategija pašalina neapibrėžtumą ir užtikrina tvarką. Šiuo požiūriu ji atitinka teoriją, supaprastinančią ir paaiškinančią pasaulį bei palengvinančią bendravimą.

Trūkumas. Ralfas Emersonas sakė, kad „kvaile logika“ - tai vauduoklis, persekiojantis netoliaregius žmones. Kūryba nepakenčia nuoseklumo. Pačios sėkmingiausios organizacijos kurdamos savo strategijas, remiasi įvairiomis teorijomis. Jos gali tuo pačiu metu laikytis griežto plano ir veikti pagal aplinkybes, reguliuoti, kontroliuoti darbuotojų veiksmus ir įtraukti juos į valdymą, suteikti jiems įgaliojimus, kurti ateities planus ir skirti dėmesio smulkmenoms.

Išanalizavus strateginio valdymo teikiamą naudą, pranašumus ir trūkumus, galima teigti, kad strateginis valdymas – nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi institucija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir veiksmingiau panaudoja savo išteklius. (Arimavičiūtė, 2005).

Įmonės strategija galima pavadinti veiksmų šablonu, kuriuo vadovai naudojasi, kad sukurtų įmonės viziją ir įvykdytų misiją (*strategija, kaip veiksmų šablonas, yra vienas iš strategijos*

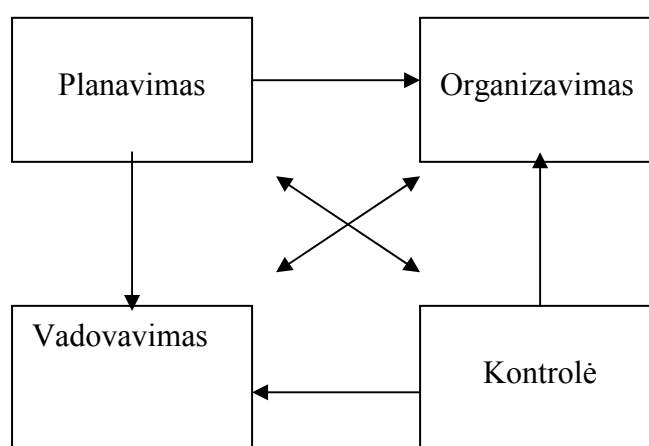
apibrėžimų, tačiau šis apibrėžimas geriausiai pagrįstas). Strategija turi būti dinamiška; iš dalies ji yra dalies ji yra suplanuojama, tačiau turi likti vietos reakcijoms, t.y. strategijos korekcijai atsižvelgiant į nuolat kintančias sąlygas (Pearson, 1990).

Organizacijos strategija kuriama surinkus iš padalinių informaciją apie klientų lūkesčius, konkurencinę situaciją, galimas rinkos kitimo tendencijas, vidinius padalinių išteklius bei jų plėtros galimybes (Millmore, 2007). Sukūrus bendrąją organizacijos strategiją, ji „nuleidžiama“ žemyn, išaiškinant, kaip kiekvienas padalinys ir kiekvienas darbuotojas turi prisidėti prie jos įgyvendinimo.

Vadinasi, strateginis valdymas yra naudingas, kad visi dirbantieji nuo aukščiausiojo lygio vadovų iki eilinių darbuotojų ima aiškiau suvokti jiems keliamus reikalavimus ir konkrečių darbų prasmę, lengviau pasirenka veiklos prioritetus ir efektyviau naudoja išteklius, su entuziazmu siekia vis ambicingesnių verslo tikslų (Yarnall, 2008).

1.5. Strateginis planavimas

Strateginis valdymas siejasi su strateginiu planavimu organizacijoje. Bendriausia prasme **planavimas** (vadyboje) yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nustatomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas ir kitos valdymo ciklo funkcijos: **organizavimas** (vykdytojų parinkimas, funkcijų delegavimas, grupių formavimas ir t.t.), **įtakojimas** (motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir t.t.), **kontrolė** (plano vykdymo eigos matavimas, nukrypimų išaiškinimas, plano koregavimas ir t.t.) sudaro uždarą **valdymo ciklą**. (2pav.) (Vasiliauskas, A. 2001).



2pav. Valdymo ciklas

Šaltinis: Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., R.Gilbert, D. ir kt. (2005). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Strateginis planavimas – tai pokyčių valdymo procesas. **Išskiriamos šios strateginio planavimo fazės (Bryson, 1988):**

- Inicijuoti strateginio planavimo procesą.
- Įvertinti organizacijos galias.
- Išaiškinti organizacijos misiją.
- Įvertinti organizacijos išorinę ir vidinę aplinką.
- Identifikuoti organizacijai būtinus spręsti strateginius uždavinius.
- Formuluoti problemų sprendimo strategiją.
- Parengti strateginį planą.
- Įtvirtinti organizacijos veiklos viziją.
- Parengti strateginio plano pakartotinių vertinimų procedūrą.

Planavimas logiškai yra pirminė valdymo funkcija. Jis suformuoja pagrindą likusioms trims funkcijoms. Tik suformavus planą atsiranda galimybė parinkti vykdytojus, suformuoti struktūrą, deleguoti funkcijas ir paskirstyti užduotis, motyvuoti vykdytojus ir jiems vadovauti, užtikrinti komunikaciją tarp vykdytojų, vertinti jų darbo kokybę. Planavimas turi specifinį ryšį su kontrole ir yra neatsiejamas nuo jos. Planavimas ir kontrolė yra tiek tarpiai susiję tarpusavyje, jog jie laikomi valdymo proceso Siamo dvyniais. Nors kontrolė koncentruojasi į nukrypimus nuo nustatytų standartų, tačiau logiškai kontrolė turi tarpiai sietis su planavimo procese apibrėžtais tikslais. Pagrindinis kontrolės tikslas yra užtikrinti planų įgyvendinimą. (Burkholder, 2007).

Planavimas yra intelektualinis procesas, kuris leidžia suformuoti veiksmų planą.

Planavimas logiškai susideda iš sekančių žingsnių sekos:

- **Proceso inicijavimas.** Planavimas nevyksta savaime, o turi būti inicijuotas. Proceso inicijavimas gali būti dvejopas.
- **Planavimo prielaidų apibrėžimas.** Planavimo prielaidos siejasi su ateities situacijos, kurioje bus realizuojamas planas, įvertinimu. Šios prielaidos gali liesti tiek vidinę, tiek ir išorinę organizacijos aplinką.
- **Tikslų formulavimas.** Tikslai konkrečiai apibūdina, kas turi būti pasiekta, ir apibrėžia kryptį tolimesnių veiksmų parinkimui;
- **Alternatyvų identifikavimas.** Šiame žingsnyje identifikuojami alternatyvūs keliai ir būdai, kurie užtikrina apibrėžtų tikslų įgyvendinimą.
- **Alternatyvų įvertinimas.** Kiekviena alternatyva yra analizuojama su tikslu įvertinti silpnąsias ir stipriąsias jų puses, atsižvelgiant į suformuluotus tikslus ir planavimo prielaidas;

- **Geriausios alternatyvos parinkimas.** Šiame žingsnyje padaromas galutinis sprendimas dėl geriausios alternatyvos, užtikrinančios apibrėžtų tikslų įgyvendinimą. Sprendimo kokybė priklauso nuo to, kaip kruopščiai buvo atlikti ankstyvesni žingsniai;
- **Atraminų planų formavimas.** Aprobavus planą, būtina suformuoti išvestinius arba atraminius planus, kurie detalizuoja ir sukonkretina bendrąjį planą. Kiekvieno atraminio plano formavimas inicijuoja naują planavimo ciklą, apimančią visus apibūdintus planavimo proceso žingsnius. Bendrasis ir atraminiai planai yra papildomi biudžetiniais planais, kurių pagrindu paskirstomi finansiniai resursai ir kurie suformuoja bazę planų įgyvendinimui;
- **Plano įgyvendinimas.** Jis realizuojamas per kitas valdymo funkcijas: organizavimą, įtakojimą ir kontrolę.

Planavimas yra traktuojamas kaip formalizuotas procesas. **Planavimo formalizacija** reiškia, kad visi išvardinti planavimo proceso žingsniai yra griežtai ir vienareikšmiai aprašyti procedūromis ir taisyklėmis. Formalizuojant planavimo procesą, taip pat turi būti numatytos galimos situacijos tokiaame procese ir apibrėžtos taisyklės ir procedūros kiekvienai situacijai. Kadangi organizacijos plano parengimas yra labai sudėtingas procesas, formalizuoti jį pilnai pagal analogiją matematiniam algoritmui praktiškai neįmanoma. Tačiau pagal galimybes planavimo procesas visuomet yra apibūdintas procedūrų ir taisyklių visuma.

*Priešpaskutinis planavimo proceso žingsnis rodo, kad **organizacijai yra būdinga planų hierarchija:***

- ***strateginiai planai** (3-7 metams),*
- ***vidutinės trukmės planai** (2-3 metams),*
- ***einamieji planai** (vieniems metams)*
- ***operatyviniai planai** (ketvirčiams, mėnesiams ir t.t.).*

Kiekvienas iš nurodytų planų, išskyrus pirmąjį, yra traktuojamas kaip atraminis planas aukštesnio lygio planams. Jų formavimo ir įgyvendinimo procesas realizuojamas pagal ankščiau apibūdintą planavimo proceso žingsnių seką. Nežiūrint to, kad visų minėtų planų rengimui gali būti panaudojama ta pati žingsnių seka, šių žingsnių sudėtis ir turinys yra skirtingi kiekvienam planų hierarchijos lygiui. Kylant hierarchijos pakopomis aukštyn, planavimo procesas darosi vis sudėtingesnis. Tuo pačiu darosi sudėtingesnis ir planavimo proceso formalizavimas. (Vasiliauskas, 2001).

Strateginis planas – tai parašytas vadovas, kaip pasiekti pokyčius, kaip juos įgyvendinti ir ką daryti, jei jų pasiekimas tampa neįmanomas. (KTU Socialinių mokslų fakultetas, 2007).

Strateginis planavimas traktuojamas kaip formali planavimo sistema parengti ir įgyvendinti strategijai, susijusiai su organizacijos misija ir tikslais. Strateginis planavimas

nepakeičia strateginio valdymo, o tik formalizuoja jį kai kuriose organizacijose. Strateginio valdymo proceso formalizacija neapsiriboja vien strategijos formavimo stadija, o apima ir likusias dvi stadijas: strateginę analizę ir strategijos įgyvendinimą. Susiejant strateginio valdymo proceso stadijas ir strateginio planavimo proceso žingsnius, matome, kad strateginė analizė atitinka tam tikra prasme planavimo prielaidų apibrėžimą. Strategijos formavimas siejasi su tikslų formulavimo, alternatyvų identifikavimo, alternatyvų įvertinimo ir geriausios alternatyvos parinkimo žingsniais. Strategijos įgyvendinimas apima atraminių planų strategijai formavimą ir strateginio plano įgyvendinimą. (Vasiliauskas, 2001).

2. STRATEGIJOS KONCEPCIJA

K. R. Andrews (1965, 1969), **strateginio formavimo koncepciją supranta kaip sistemą sprendimų, nusakančių jos tikslus ir uždavinius** pasiekimo būdus. Strategiją akcentuoja kaip visumą, procesą, neatsiejamą nuo organizacijos struktūros, elgsenos, kultūros. Atskiria du procesus: strategijos formavimą ir strategijos įdiegimą. Strategijos formavimo procesas apima galimybių ir grėsmių identifikavimą, rizikos įvertinimą, jų suderinimą su turimais ištekliais. Strategijos formavimo procese K. R. Andrews išskira keturis pagrindius veiksnius, darančius įtaką strategijos pasirinkimui:

- 1) aplinkos sąlygojamas galimybes;
- 2) organizacijos resursus;
- 3) vadovų vertybines orientacijas;
- 4) socialinę organizacijos atsakomybę.

Šių veiksnių sąlygoti suformuluojami organizacijos tikslai, strategija ir politika.

H Mintzberg (1990), C. W. Hofer ir D. Schendel (1978), **strategijos formavimo koncepciją supranta kaip strateginių problemų sprendimo procesą**. Jie laikosi daugiau strateginio planavimo logikos, kuri grindžiama išsamia analize ir reakcija į aplinkoje vykstančius procesus. Pagal šių autorių modelį, strategijos realizavimo procesas atsiejamas nuo strategijos formavimo proceso dėl gana skirtingo šių procesų pobūdžio. Anot autorių, toks šių procesų išskyrimas leidžia strategiją formuluojant revizuoti ir atmesti nerealius ar kitais aspektais nevertingus tikslus, ką esant vientisam procesui sunku padaryti.

Kiti autoriai (Grant, 1995; Mintzberg, James, Quinn, 1988) strategiją apibūdina pagal jos paskirtį. Strategija – tai supratimas ir veikla, kokius išteklius ir kaip taikyti, norint pasinaudoti galimybėmis ir iki minimumo sumažinti grėsmes, kylančias ar galinčias kilti norimo rezultato siekio kelyje. Strategija reiškia, kaip būti tinkamoje vietoje, tinkamu laiku, turint tinkamus išteklius, kad būtų galima pasinaudoti tuo metu esančiomis galimybėmis.

Minėtuose strategijos apibūdinimuose akcentuojami keturi bendri pagrindiniai elementai:

- 1) aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais;
- 2) pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė;
- 3) situacijos analizė;
- 4) planai, kaip naudoti turimus resursus.

2.1. Strateginio valdymo koncepcijų analizė

Tik po II Pasaulinio karo iškilo idėja, jog strateginis planavimas bei veiksmas pagal tuos planus sudaro atskirą valdymo procesą, kuri vadiname strateginiu valdymu. Stoner savo knygoje nurodo, kad 1962 m. verslo istorikas A. D. Chandleris pasiūlė strategiją apibrėžti taip: „įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų kurių parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, pasiskirstymas“.

Chandleris išskyrė tris esminius elementus:

- a) veiksmų seką tikslams pasiekti,
- b) pagrindinių idėjų siekimo procesas
- c) kaip strategija suformuluota, o ne vien kokia ta strategija pasirodanti esanti.

Plėtojantis Chandlerio koncepcijai, greitai akivaizdūs tapo du veiksniai, t.y. strateginis planavimas pasiteisino realiame verslo pasaulyje, tačiau liko neaišku vadovo vaidmuo įgyvendinant strateginį planavimą.

Dar reikėjo nustatyti, kaip aukščiausiojo lygio vadovai gali spręsti dvi stambias problemas, su kuriomis susiduria šiuolaikinės organizacijos: greiti tarpusavio santykio pokyčiai tarp organizacijos ir jos aplinkos bei greitas šiuolaikinių verslo organizacijų didėjimas ir tapimas sudėtingesnėmis. Mėginat spręsti šią problemą, pradėjo formuotis strateginio valdymo požiūris.

1978 m. Danas Schendelis ir Charlesas Hoferis sukūrė sudėtį strateginio valdymo apibrėžimą. Jis buvo grindžiama principu, kad bendras organizacijos sumanymas gali būti išsamiai aprašytas, greta organizacijos politikos ir strategijos nurodant siekiamus tikslus – kaip strateginio valdymo proceso veiksnius.

Strateginio valdymo koncepcijos esmę pagal **James A.F. Stoner** sudaro:

1. Tikslų nustatymas,
2. Strategijos formulavimas, grindžiamas tais tikslais,
3. Strategijos įgyvendinimas, t.y. perėjimas nuo analizės prie administravimo – užduoties pasiekti numatytu tikslu.
4. Strategijos kontrolė, kuri teikia vadovams grįžtamąjį ryšį.

Strateginis valdymas yra naudingas, nes visi dirbantieji nuo aukščiausiojo lygio vadovų iki eilinių darbuotojų ima aiškiau suvokti jiems keliamus reikalavimus ir konkrečių darbų prasmę, lengviau pasirenka veiklos prioritetus ir efektyviau naudoja išteklius, su entuziazmu siekia vis ambicingesnių verslo tikslų.

Organizacijose strategija kuriama surinkus iš padalinių informaciją apie klientų lūkesčius, konkurencinę situaciją, galimas rinkos kitimo tendencijas, vidinius padalinių išteklius bei jų plėtros galimybes. Sukūrus bendrąją organizacijos strategiją, ji „nuleidžiama“ žemyn, išaiškinant, kaip kiekvienas padalinys ir kiekvienas darbuotojas turi prisidėti prie jos įgyvendinimo.

Vienas svarbiausių strateginio valdymo uždavinių pasaulyje ir Lietuvos Respublikoje, užtikrinant visuomenės, kolektyvo (organizacijoje), šeimos, žmogaus darbinės veiklos ugdymą, demokratiją ir pažangą, yra žmonių gyvenimo lygio kilimas. (Vasiliauskas, 2000).

Strateginio valdymo apibrėžimas taikliausias būtų šis:

Strateginis valdymas – tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku pasitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.

A. Vasiliauskas knygoje paminėta, kad strateginį valdymą sudaro penki valdymo ciklo elementai, t.y.:

- vizijos, misijos ir vertybių nustatymas,
- išmatuojamų rezultatų nustatymas,
- strategijos kūrimas, uždaviniai ir veiksmai,
- strategijos įgyvendinimas ir valdymas,
- įvertinimas ir patobulinimas;

Pagrindinę strateginio valdymo sistemą sudaro tokios dalys, kaip:

- Strategijos formavimas ir diegimas;
- Strateginė analizė, strategijos kūrimas ir jos įgyvendinimas ;
- Strateginė analizė, strategijos kūrimas, strategijos įgyvendinimas, strateginė kontrolė/vertinimas;
- Aplinkos analizė; misijos formulavimas ir tikslų nustatymas; nustatytų tikslų formulavimas; strategijos realizacija; veiklos rezultatų bei naudotų strategijos ir (arba) jos realizavimo metodų įvertinimas, kontrolė.

Amerikietiškas strategijos formavimo modelis daug dėmesio skiria strateginiam situacijos apibūdinimui: vizijai, misijai, tikslų sistemai.

Vokiečių mokyklos atstovai plačiausiai nagrinėja šias strategijos formavimo stadijas: išorinė ir vidaus aplinka, tikslai ir marketingo priemonių kompleksas.

Strateginio valdymo pagrindiniai akcentai:

- strateginis valdymas akcentuoja vidinių pokyčių, tokių, kaip individualios ir struktūrinės nesėkmės, numatymą);

- elementų koordinavimas (strategijoje elementai privalo būti koordinuojami. Tačiau kai veikiantys vienetai tampa labiau autonomiški, tada strateginio valdymo poreikis išreiškiamas aiškiau);
- gebėjimų ugdymas (valstybės tarnautojai privalo sukurti ryšius tarp visų tikslų ir organizacinių elementų: struktūros, žmogiškųjų, finansinių, materialiujų, informacinių išteklių bei technologijų).

J. Staponkienė (2004) išskiria šiuos strateginio valdymo kriterijus:

1. Labai aiškiai apibrėžti tikslai.
2. Tinkamai parengtos priemonės tikslams pasiekti.

Strateginio valdymo esmė – fundamentalių pasikeitimų valdymas, labiau orientuotas ne į organizacijos viduje vykstančius pasikeitimus, bei į kitimus, lemiančius patį organizacijos egzistavimą. Strateginis valdymas netaps realybe, jei vadovai ir darbuotojai nepradės mąstyti strategiškai.

Strategiškai valdant siekiama nuolat apsirūpinti informacija apie aplinką ir vengimą planavimo ciklus priešpastatyti nuolatiniam procesui. Pagrindiniai strateginio valdymo bruožai:

- misija aptariama visuotinai,
- susiteikiama į ilgalaikius tikslus,
- nuolat daromi sprendimai,
- aiškus ryšys tarp strategijos ir darbų
- stebimas strategijos įgyvendinimas
- struktūros ir sistemos pritaikymas prie strategijos.

Viešojo sektoriaus organizacijose, strateginio valdymo koncepcija, pradėta taikyti 8-ojo XX a. dešimtmečio pabaigoje tokiose šalyse, kaip JAV, Naujoji Zelandija, Australija, D. Britanija, Kanada, Prancūzija. Tai lėmė viešosios politikos priemonių įvairiuose srityse žlugimas, todėl tokios idėjos, kaip klientų aptarnavimo kokybė, kontraktų sudarymas, atlikto darbo įvertinimas, konkurencija, darbo efektyvumas, pradėtos vartoti viešojo administravimo kalboje.

2.2. Strateginio valdymo proceso stadijos bei etapai

Vykstant spaudimui tiek iš apačios (piliečių spaudimas) tiek ir iš viršaus (politinių jėgų spaudimas), kilo poreikis pertvarkyti biurokratinės agentūras, naujai apibūdinti organizacijų misiją, supaprastinti veiklos procesus ir decentralizuoti sprendimų priėmimą. Visa tai realizuoti buvo galima pasitelkus strateginio valdymo koncepciją.

Formuojantis naujai valdymo paradigmai įtakos turėjo tokie veiksniai:

- 1) socialinė ir vertybinė dinamika,
- 2) probleminių sričių sudėtingumas ir susipynimas,
- 3) hierarchinės valdymo sistemos transformacijos. (Staponkienė, 2004).

2 Lentelė

Strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir technikos

Stadijos	Etapai	Technikos
Analizė	1. Pirminio misijos varianto parengimas Ko iš mūsų tikimasi? Kokie yra pagrindiniai siekiai?	Įgaliojimų analizė Interesų grupių analizė
	2. Išorinės situacijos analizė. Kaip išorės aplinka gali paveikti pagrindinius siekius? Kokios naujos galimybės atsiveria, kokios kliūtys išryškėja?	PEST analizė Ekonometrinis prognozavimas Rinkos tyrimai Delfi analizė Scenarijų analizė
	3. Vietinės situacijos analizė. Kaip pačios organizacijos savybės gali paveikti pagrindinius siekius? Kokių organizacijos turi pranašumų, kuriais gali remtis ir kokius trūkumus, kuriuos reikėtų pašalinti? 4. Misijos apibrėžimo patikslinimas Ar ištyrus esamą padėtį reikia keisti misiją?	Bostono matrica Produkto gyvavimo ciklas Vertės grandinės analizė 7 sričių modelis
Strategijos kūrimas ir įgyvendinimas	1. Organizacijos tikslų nustatymas 2. Strateginių alternatyvų analizė. Kokiomis strateginėmis alternatyvomis bus įgyvendami tikslai?	Apibrėžiami ilgalaikiai, vidutinės trukmės, trumpalaikiai tikslai. Smegenų šturmas. Numatomi: darbai atlikėjai, terminai., ištekliai, kontrolės forma
Kontrolė	1. Strateginių alternatyvų įgyvendinimo stebėjimas ir koregavimas 2. Strateginių alternatyvų įvertinimas	Monitoringo būdų pasirinkimas. Koregavimo variantų pasirinkimas. Vertinimo kriterijų nustatymas ir pasirinkimas

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

Bendra strateginio valdymo paskirtis gali būti suprantama kaip nuolatinis, dinamiškas ir nuoseklus procesas, kurio siekiama organizacijos, kaip visumos, harmonijos su jos aplinka – veiklos sąlygomis ir interesų grupėmis. Realizuojant šią paskirtį, reikia atlikti veiklos rezultatyvumo ir aplinkos veiksnių analizę, nustatyti organizacijos veiklos kryptis, parengti ir

realizuoti strategiją, vykdyti strateginę kontrolę. Lentelėje pateiktas ir apibendrinantis strateginio valdymo modelis, apibendrinantis trys pagrindines veiklas: **strateginę analizę, strategijos kūrimą ir kontrolę**. J. Staponkienė, nurodo, kad pagrindinis strateginio valdymo elementas yra strateginė analizė. Ja organizacija susiejama su savo išorine ir vidine aplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Organizacijos sėkmė daug kuo priklauso nuo to, ar ji sugebės laiku pastebėti iš aplinkos kylančias grėsmes ir jas neutralizuoti, ar sugebės pasinaudoti aplinkos teikiamomis galimybėmis.

Centrinė strateginio valdymo proceso problema yra efektyvios veiklos strategijos parengimas ir realizavimas. Kaip strateginio valdymo proceso rezultatas parengiama ir įgyvendinama strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus, priemones tiems tikslams pasiekti. Įvairiu laikotarpiu dominavo skirtingi požiūriai į tai, kas yra svarbiau: strategijos kūrimas ir realizavimas. Šie etapai vienodai svarbūs ir sunkiai atsiejami.

Išskiriamos trys strateginio valdymo stadijos:

1. Strateginė analizė: apimanti retrospektyvinio periodo organizacijos išorinės aplinkos išteklių analizę ir prognozavimą perspektyviniam periodui;
2. Strategijos kūrimas, apimantis organizacijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą.
3. Strategijos įgyvendinimas: apimantis užduočių vykdytojams rengimą, resursų paskirstymą ir biudžetinį planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras.

Organizacijos strategiją struktūriškai ir logiškai sudaro strateginių sprendimų visumą.

Kiekvienas strateginis sprendimas yra susijęs su trimis aspektais: turiniu, procesu ir kontekstu.

Turinys – tai organizacijos veiklos sfera, susijusi su strateginiu sprendimu.

Procesas – tai veiksmų, susijusių su strateginiu sprendimu, susiejimas keičiantis organizacijos išorinei aplinkai.

Kontekstas – tai aplinka, kurioje yra rengiamas ir įgyvendinamas strateginis valdymas.

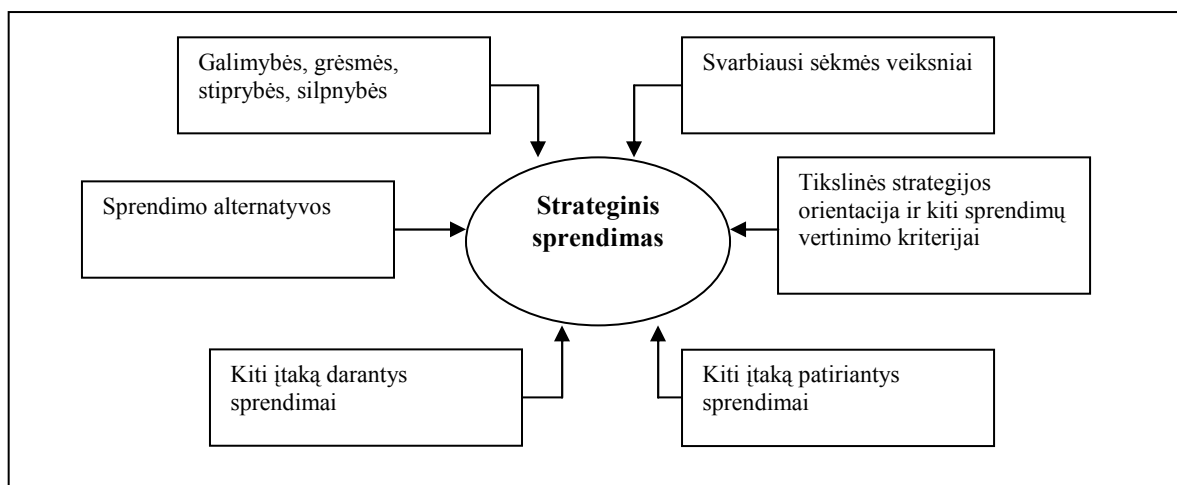
Remiantis aukščiau minėtais teiginiais, galima teigti, kad strateginio valdymo procesas sietinas su sudėtinga ir sisteminga veiklos analize.

3. STRATEGIJOS FORMAVIMO MODELIŲ ANALIZĖ

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

3.1. Strategijų formavimo modelių teoriniai aspektai

Pagal R. Jucevičių pagrindinė strateginio valdymo proceso problema ir esmė yra strategijos, kuri apima efektyvią veiklą parengimas ir jos realizavimas (Jucevičius, R., 1998). Požiūrių į strateginio valdymo proceso struktūrą yra labai įvairių; J. Radžiukynas pateikia tokį strateginio valdymo modelį, kuris apima strategijos formulavimo, strategijos įgyvendinimo bei strategijos įvertinimą (Bosas, 2002). Kiekviena iš jų skirstoma dar smulkiau (3 pav.). Strategijos formulavimas susideda: iš ilgalaikių tikslų nustatymo, išorinės ir vidinės aplinkos analizės, alternatyvių strategijų pasirinkimo ir jų vertinimo. Strategijos gyvendinimas apima einamųjų tikslų nustatymą, veiksmų politiką bei išteklių pasiskirstymą. Strategijos įvertinime peržiūrima išorinių ir vidinių veiksnių įtaka, vertinama organizacijos veikla ir jei reikia yra koreguojami atitinkami veiksmai.



3 pav. Principinė strateginio sprendimo konteksto schema.

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

J. M. Bryson (1988) išskyrė dvi pagrindines strateginio planavimo procesinių modelių grupes:

- pirmąją grupę sudaro modeliai, apimantys strateginio proceso ribas, pabrėžiantys organizacijos veikos politiką bei kryptis, būtent: strateginio planavimo sistemos modelis.
- antrą procesinių modelių grupę sudaro strateginių klausimų (problemų) nustatymas, naujovių (inovacijų) struktūros modelis, kūrybinis modelis, įtakos koncepcija, adaptyvumo koncepcija, analitinis modelis.

3.1.1. Strateginio planavimo sistemos modelis

Šis modelis pabrėžia glaudžius nenutrūkstamo proceso funkcijų tarpusavio ryšius, padidina strateginio planavimo sistemos, kaip visumos, suvokimą ir padeda suprasti kiekvieno organizacijos sistemos elemento esmę. Idealiu atveju sistemos dalyviai, atliekantys vieną sistemos funkciją turi būti kuo labiau susiję su kitais jos dalyviais. Tai lemia efektyvesnę institucijos komandos darbą ir geresnius galutinius rezultatus. Strateginis planavimas apibrėžiamas kaip procesas, kuriam vykstant priimti sprendimai įgyvendinami ir kontroliuojami.

P. Lorange (2005) teigimu, strateginis planavimas turi atsakyti keturis pagrindinius klausimus:

- 1) ko mes siekiame? (misija);
- 2) kaip tai atliksime? (organizacijos veiklos strategijos);
- 3) kokios įmonės veiksmų ribos?(biudžetas);
- 4) kaip suprasti, ar nenukrypta nuo kelio? (kontrolė) (Lorange, 2005).

Organizacijos strategijos formavimas ir gyvendinimas yra sudėtingas procesas. Kaip šio proceso rezultatas parengiama ir įgyvendinama strategija. Dažniausiai šiuolaikiniame versle strategijos formavimo esmė apima sekančius veiksmus:

- organizacijos vizijos suformulavimą;
- organizacijos vertybių nustatymą;
- organizacijos misijos įvardijimą;
- ilgalaikių organizacijos tikslų apibrėžimą;
- numatomos strateginės veiklos kryptis.

Ekspertai sutinka dėl vieno dalyko: nėra vienintelio geriausio strateginio valdymo modelio. Jis turi būti sukurtas atsižvelgiant į konkrečias sąlygas (Koteen, 1991). Siekiant strateginio valdymo proceso unikalumo, svarbu metodiškai paanalizuoti, kas verčia strateginio valdymo procesą veikti ir kokių veiksmų būtina imtis, kad jis būtų naudingas verslo organizacijoms.

3.1.2. Strateginių problemų nustatymo ir naujovių (inovacijų) struktūros modelis

Strateginių problemų koncepcija pirmiausia buvo iškelta tada, kai strateginio planavimo praktikai suprato, kaip nuo SWOT analizės pereiti prie strategijų formavimo. Daugelis organizacijų strateginių problemų nustatymą įtraukia į strategijos formavimo veiksmus (Lorange, 2005). Dažnai organizacijose visapusiškos strategijų peržiūros vyksta praėjus vieneriems arba keletui metų, o per strategijos įgyvendinimo metus susitelkiama į keletą esminių strateginių problemų nustatymą ir sprendimą remiantis SWOT analize, aplinkos tyrimais ir kitomis eksplikacijomis. Strategijos problemos turi būti nustatomos remiantis organizacijos misija ir galimybėmis, atsižvelgiant į aplinkos ir įvairių interesų grupių analizės rezultatus. Galimi trys problemų nustatymo požiūriai:

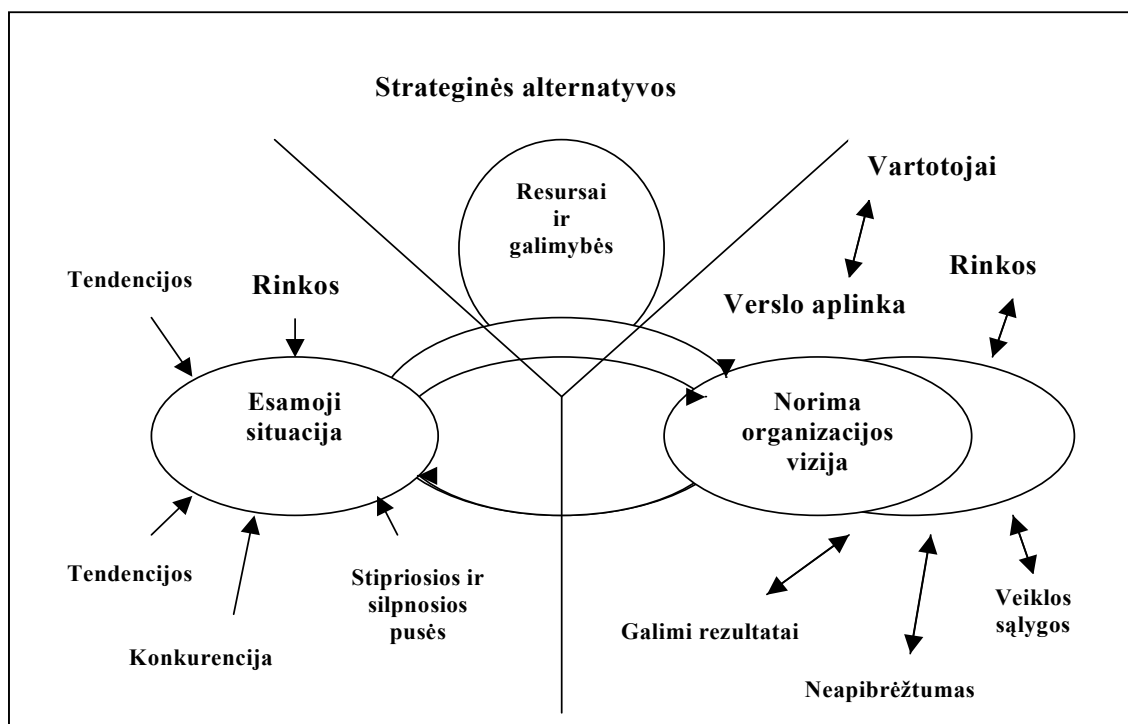
- 1) tiesioginis problemų nustatymo požiūris;
- 2) tikslų požiūris;
- 3) sėkmės vizijos požiūris.

Vadovaudamiesi tiesioginiu požiūriu planavimo komandos nariai, įvertinę misiją ir atlikę SWOT analizę, turėtų pabandyti nustatyti strategines problemas, t.y. kokia kyla problema, kokie veiksniai (išorinės ar vidinės aplinkos savybės) ją padaro strateginę, kokie problemos padariniai nesprendžiami (Lorange P., 2005).

Nustatyti strategines problemas ne visada būtina. Komanda iš karto gali pereiti į strategijos rengimo etapą. Išskiriamos strateginės problemos būna susijusios su dviem klausimais: kaip pasiekti sprendimus priimančių asmenų susitarimą dėl tikslų ir kaip nustatyti tikslų prioritetus.

3.1.3. Kūrybinis modelis

Kūrybiniame modelyje siekiama „atitrūkti“ nuo organizacijos realybės, atpalaiduoti mąstymą, kurti netgi idealizuotą ateities viziją. Kūrybiniame strategijos modelyje pirmiausia kuriama organizacijos ateities vizija, po to atliekama organizacijos veiklos situacijos analizė, bandant ieškoti būdų, kaip priartėti prie vizijos (Bryson, 1988).



4 pav. Kūrybinis strategijų formavimo modelis.

Šaltinis: Pileckienė, D.(2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas.

Kūrybiniam modeliui būdinga tokia strategijos rengimo logika (4 pav.):

1. Kokios organizacijos norime (jos vizija, misija, filosofija)?
2. Svarbiausios tendencijos, reikšmingos mūsų organizacijos veiklai: kokios yra vyraujančios tendencijos? kas lemia šias tendencijas? kaip šios tendencijos įtakos mūsų ir panašias organizacijas?
3. Dabartinės situacijos analizė dabartinė misija; mūsų teikiamų paslaugų ar prekių vartotojai, kas jie? kodėl būtent jie? ar jie keičiasi ir kaip? organizacijos rinkos: kokios, kodėl ir ar tenkina? kaip toli yra esama mūsų organizacijos situacija nuo norimos?
4. Organizacijos stipriųjų, silpnųjų pusių bei galimybių ir grėsmių analizė norimos vizijos aspektu: kokios organizacijos stipriosios pusės norint siekti vizijos? kokios naujos galimybės yra ar bus rinkoje, veiklos aplinkoje? kokios organizacijos silpnosios pusės trukdys siekti norimo rezultato? kokios grėsmės gali kilti?
5. Kokie strateginiai tikslai?
6. Kokios galimos strateginės alternatyvos?
7. Kokia strategija geriausiai tiks?
8. Kokių reikia išteklių ir kaip jais apsirūpinsime? (Pileckienė, 2004)

3.1.4. Įtakos ir adaptyvumo koncepcijų analizės modelis

Plėtojant ekonominę veiklą, siekiant konkurentiškumo organizacija susiduria su begale veiksmų, įtakojančių pasirinktą veiklą. Siekiant sumažinti tą įtaką, reikalingos visų organizacijos narių pastangos: kultūra, sugebėjimas keistis, mokymasis kitaip dirbti, kitaip valdyti, kitaip elgtis. Bet kuri organizacija, kurioje žmonės ir jų grupės dirbdami kartu sutaria, gali sukurti svaresnį galutinį rezultatą. Jis gali būti dviejų tipų: strateginis ir motyvacinis (Mintzberg, 1983).

Strateginis rezultatas – tai, kad atskirų elementų darbas sujungiamas į baigtinį rezultatą – strategiją.

Motyvacinis – tai, kad kurdami strategiją atskiri žmonės sukuria bendrą ideologiją, atmosferą, veiklos būdus, tai, kas organizacijoje vadinama veiklos stiliumi kultūra. Tokiose organizacijose kultūra formuojasi pati savaime ir palaikoma visų dirbančiųjų (Hickson, 1971). Dažniausiai išskiriamos 5 jėgos šaltinius, darančius didžiausią įtaką strategijos formavimui ir įgyvendinimui (Salancik, Pfeffer, 1977).

- 1) kiekvieno darbuotojo reikšmingumo pripažinimas;
- 2) sugebėjimas generuoti finansinius resursus;
- 3) pagrindiniai padaliniai visuomet yra svarbiausi ir turi prioritetų prieš pagalbinius. Įtaka silpnėja tolstant nuo centrinio bazinio vieneto, skyriaus, grupės;
- 4) nepakeičiamumo idėja;
- 5) sugebėjimas veikti ryžtingai, efektyviai ir tsiingai visose situacijose.

Adaptyvumo koncepcijoje akcentuojama, kad organizacijos elgseną, jos strategiją sąlygoja jos aplinka. Organizacija, siekdama sėkmės, turi būti adekvati šiai aplinkai, tai yra joje adaptuotis. Laikomasi pozicijos, kad ne tik organizacija turi harmoningai derintis su aplinka, bet ir visas strategijos kūrimas nagrinėjamas kaip vientisas, nenutrūkstamas procesas. Adaptyvumo koncepcijos modelyje didelė laisvė ir iniciatyva žemutinėse grandyse, aukščiausio lygio vadovams dalyvaujant kaip partneriams.

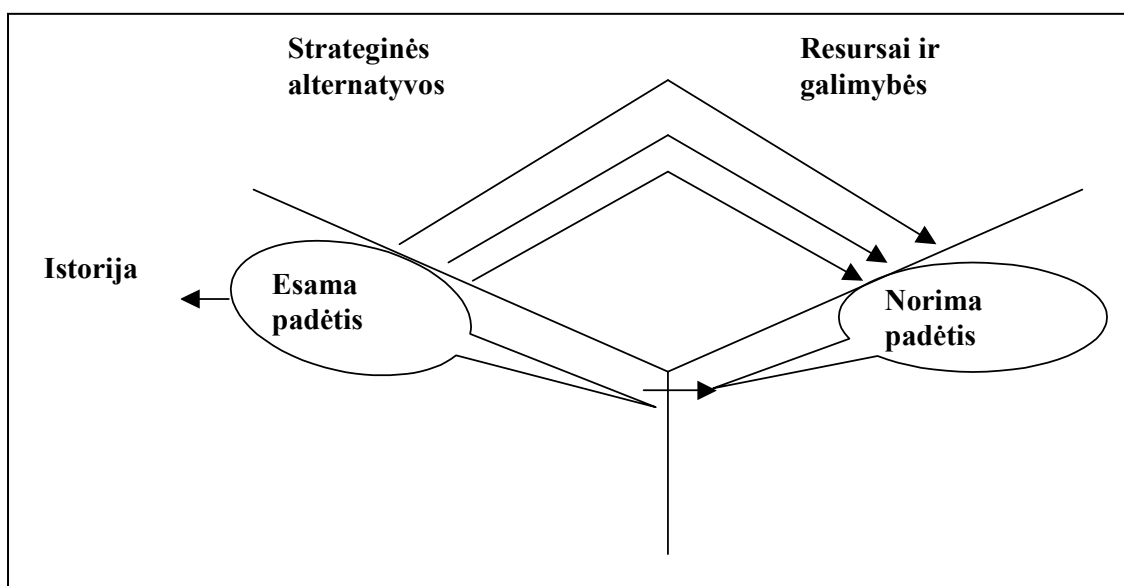
3.1.5. Analitinis modelis

Šiame strategijos rengimo modelyje pirmiausia atliekama veiklos situacijos ir turimų išteklių analizė, tik po to formuluojama vizija, misija ir t.t. Akcentuojama tai, ką organizacija sugeba, o ne bandoma numatyti, ką ji turėtų arba galėtų atlikti (5 pav.).

Analitiniam metodui būdinga tokia strategijos rengimo logika:

Kur mes esame dabar?: kokia mūsų misija, filosofija? kokie mūsų finansiniai, materialieji ir kitokie ištekliai? kokia mūsų konkurencinė pozicija rinkoje? kokias veiklas vykdome ir kokius produktus bei paslaugas pateikiame? kokioje rinkoje (teritorinėje, paslaugų) veikiame?

1. Ką norime pasiekti?: patikslinta misija; preliminarūs tikslai (jų gali būti ne vienas ir nebūtinai tiksliai suformuluoti, nes labai sunku iš karto suformuluoti, ko galime tikėtis, kokių tikslų siekti); galimos strateginės alternatyvos; tikslas gali būti vienas, o kelių jam pasiekti – daug. Kokie yra šie keliai? Stipriosios ir silpnosios organizacijos pusės.
2. Ar galime tai pasiekti?: kokia yra dabartinė situacija? kokių organizacinių ir kitokių kokybių reikia norimiems tikslams pasiekti? kokia strategija iš visų alternatyvų geriausiai tiks?
3. Kokia tinkamiausia strategija?: kaip tikslai dera su vadovų ir svarbiausių įtakos grupių vertybėmis bei interesais? koks galutinis strateginis tikslas? kokia strategija iš visų alternatyvų geriausiai tiks?
4. Ką reikia daryti nedelsiant?



5 pav. Analitinis strategijos formavimo modelis.

Šaltinis: Pileckienė, D.(2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas.

Strategijos rengimo proceso pradinis etapas gali skirtis, priklausomai nuo to, kokį strategijos rengimo modelį pasirinkime: tai būna arba vizijos, misijos (o kartais – iš pradžių misijos, vėliau -vizijos) kūrimas bei formulavimas, arba veiklos sąlygų analizė ir, ja remiantis, organizacijos vizijos, misijos formulavimas.

Pradinio etapo nevienodas traktavimas išreiškia du iš esmės skirtingus požiūrius į strategijos rengimą. Šie požiūriai atspindi du strategijos rengimo modelius: analitinį ir kūrybinį. Abu šie modeliai yra geri, o tinkamesnis yra tas, kuris geriau tenkina strategijos kūrėjo(-ų) mąstymo logikai, antrepreneriškumui, organizacijos kultūrai.

4. PROGNOZAVIMAS

4.1. Samprata, prielaidos, sąvokos

Prognozavimas, kaip mokslinė ar analitinė veikla, iki šiol bent jau socialiniuose moksluose laikomas nepatikimu užsiėmimu. Vis dėlto visiškai išvengti prognozavimo nepavyksta daugeliui tyrinėtojų. Dažnos išvados apie socialinius reiškinius, procesus įtraukia bent abstrakčias nuorodas, kaip tyrinėjamas reiškinys gali keistis ateityje ar kokie veiksniai galėtų pakeisti dabartines tendencijas. (Janeliūnas, Kasčiūnas, 2008).

Su prognozavimu susiduriama daugelyje gyvenimo sričių. Kartais prognozuojame to net nežinodami ir nesusimąstydami. Politikai diskutuoja, kas laimės rinkimus, kas sudarys naują koaliciją. Ekonomistai svarsto, koks bus BVP po kelerių metų, ar valiuta nuvertės ir pan. Tokie pasvarstymai ir numatymai ir yra tam tikros prognozės.

Šiomis dienomis nebeatsiejamas tampa strateginis planavimas. Vizija, misija, tikslai – tai įmonės ar įstaigos vizitinė kortelė. Norint numatyti ateitį būtina prognozuoti. Egzistuoja glaudus ryšys tarp prognozavimo ir strateginio valdymo. Kadangi strategija yra strateginių sprendimų perspektyvai visuma, tai bendriausiu atveju strategijos formavimą galima traktuoti kaip normatyvinį (tikslinį) prognozavimą. Strategijos formavimui nepakanka vien retrospektyvinio periodo analizės, o yra būtina aplinkos ir išteklių perspektyvinė prognozė. Šiuo aspektu prognozavimą galima laikyti strateginio valdymo proceso sudedamąja dalimi. (Vasiliauskas, 2005).

Prognozavimo svarba ES praktinių rekomendacijų ir planavimo procesuose smarkiai išaugo po ambicingos 2000 m. priimtos Lisabonos strategijos. Iškėlę tikslą, kad ES taptų konkurencingiausia ir dinamiškiausia, žinių ekonomika paremta erdve, Europos lyderiai ypatingą dėmesį nutarė skirti tyrimų ir inovacijų plėtrai. Kaip vieną svarbiausių žingsnių, skatinant aktyvesnę mokslo ir inovacijų plėtrą ES, Europos Komisija pasiūlė bendros Europos tyrimų erdvės (*European Research Area – ERA*) koncepciją. Vienas svarbiausių šios iniciatyvos uždavinių – sujungti mokslo, technologijų ir visuomenės ateities vizijas, kuriomis galėtų remtis tyrimų ir naujovių politika. Būtent dėl to bendradarbiavimas prognozavimo tyrimų srityje buvo tarp prioritetinių Europos tyrimų erdvės sričių. Vienu pirmųjų rezultatų tapo Europos Komisijos suburtų prognozavimo ekspertų 2002 m. parengtas pranešimas „Galvoti, diskutuoti ir kurti ateitį: prognozavimas Europai“ (*Thinking, debating and shaping the future: Foresight for Europe*). Šiame pranešime buvo apibendrintos svarbiausios prognozavimo, kaip mokslinės veiklos, galinčios sustiprinti strateginio planavimo ir politikos formulavimo kryptingumą, galimybes.

Galima teigti, kad prognozavimo metodika buvo galutinai įteisinta kaip mokslinė veikla, skirta efektyviau įgyvendinti politikos uždavinius. (Janeliūnas, Kasčiūnas, 2008).

A. Vasiliauskas nurodo, kad *prognozavimas* – kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto (proceso) būsenas ateityje arba tokių būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius kelius (būdus). Prognozavimo rezultatas yra trumpalaikės, vidutinės trukmės ir ilgalaikės *prognozės*.

Prognozavimas yra ateities įvykių ir tendencijų numatymas, turintis svarbų poreikį įmonės, organizacijos funkcionavimui priimant sprendimus. (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Prognozavimas yra naudojamas, siekiant numatyti kas bus ateityje, esant tam tikrom sąlygoms. Prognozavimas - svarbiausias strateginio planavimo elementas: tai sistemingas raidos numatymas. (<http://www.klvtk.lt/gallery/tf> 2007).

Politologai teigia, kad *prognozavimas* bendriausia prasme – tai galimų objekto būsenų ateityje ir (arba) alternatyvių jų egzistavimo būdų ir trukmių vertinimai. Prognozavimu (angl. forecasting) siekiama įvertinti apibrėžtus priežastinius ryšius tarp įvykių, kuriais remiantis būtų galima numatyti jų ateities būsenas skirtingomis tikimybėmis. Pastaruoju metu akademiniam ir praktiniam (politiniam) prognozavimo veiklos diskurse išgali terminas foresighting (artimiausias lietuviškas atitikmuo galėtų būti žodis „numatymas“). Šį bendresnį terminą, apimančią nešališką akademinę analizę, strateginio planavimo ir prioritetų pasirinkimo politiką bei socialinių grupių įtraukimą į ateities kūrimą, pasiūlė ir propaguoja Europos Komisijos Jungtinis tyrimų centras. Bent jau Europoje pastaruoju metu terminas foresighting iš esmės pakeitė ilgą laiką vartotus ateities studijų ar futurologijos (angl. Future studies, futurology) terminus.

Remiantis ir papildant futurologinių studijų tyrinėtojų Linfos Groff ir Paulo Smokerio tipologiją, galima išskirti tokias svarbiausias prognostinių tyrimų kryptis:

- Politinių procesų prognozės (tarp jų: globalios politinės tendencijos, globalių megakrizių problematika, globali taika, konfliktai ir karai, terorizmas, Jungtinių Tautų sistema ir globalus valdymas, Šiaurės ir Pietų santykiai bei didėjantys skirtumai tarp turtingųjų ir vargšų, politinių sprendimų priėmimas ir strategini planavimas).
- Ekonominių procesų prognozės (globalios ekonomikos raidos tendencijos, regioninių ekonominių blokų iškilimas, globalizacijos plėtros tendencijos, konkurencingumo tendencijos ir kt.).
- Socialinės prognozės (socialinė fragmentacija, socialinė restruktūrizacija ir naujų technologijų poveikis, darbo sąlygų ir darbo organizavimo tendencijos ir kt.).
- Aplinkos pokyčių prognozės (klimato pokyčiai, žmogaus veiklos įtaka ekosistemai, energinių išteklių atsargų ir jų naudojimo tendencijos ir kt.).
- Technologinės prognozės.

- Mokymosi ir edukacijos tendencijos.
- Naujos mokslinės tendencijos.
- Besikeičiančios kultūrinės paradigmos.
- Globalios dvasinės, religinės, sąmoningumo tradicijos ir tendencijos.

4.2. Prognozavimo metodai

Prognozavimas yra tyrinėjamas trimis aspektais: **prognozavimo subjektas** – tai asmuo, kuris vykdo arba inicijuoja prognozavimo procesą. Kitas aspektas - **prognozavimo objektai**, kurie yra skirstomi į:

- Makroaplinką (teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai);
- Šakinę aplinką (klientai, konkurentai, rinkos konjunktūra);
- Išteklius (žmonių, finansiniai ir materialūs ištekliai);
- Veiklos rezultatus (gamybos, realizavimo, ir finansinė veikla). (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Trečiasis prognozavimo tyrinėjimo aspektas – tai **metodai**. Mokslinėje literatūroje prognozavimo metodas apibrėžiamas kaip prognozės uždavinių sprendimas arba prognozės kūrimo būdas, garantuojantis išeičių, kurios skirtos įvairiems prognozės naudotojams, nustatymą. **Prognozavimo metodo tikslas** – perkelti turimą informaciją į ateitį ir pereiti nuo apdorotos informacijos prie prognozės. (Kvainauskaitė, Snieška, 2003).

Bandant klasifikuoti prognozavimo metodus į bendriausias sritis, pirmasis pjūvis yra daromas siekiant suskirstyti dvi svarbiausias prognozavimo metodų sistemas į normatyvines ir deskriptyvines prognozes.

Normatyvinis prognozavimo būdas – tai norimos ateities ar situacijos, kurios gali būti tikslingai siekiama, prognozavimas. Tokie normatyviniai ateities apibūdinimai ar siekiniai yra įtraukiami kaip planavimo ar strategijų dalys. Kaip buvo užsiminta, pastaruoju metu normatyvinis prognozavimas laikomas sudedamąja foresighting veiklos dalimi, sudarančia trečiąjį „ateities kūrimo“ ramstį. Normatyvinės prognozės dažniausiai įgauna politinių, ekonominių ar socialinių vizijų, strategijų ir programų formas. (Janeliūnas, Kasčiūnas, 2008).

Deskriptyvinis prognozavimo būdas – tai bet kokios įmanomos, galimos ateities modeliavimas, stengiantis objektyviai pateikti tiek palankius, tiek nepalankius pokyčius. Deskriptyvinėmis prognozėmis dažniausiai siekiama dviejų tikslų:

- pateikti įmanomas ateities alternatyvas;
- pateikti tikėtinausias alternatyvas.

Deskriptyvinės prognozės, anot J.S. Armstrongo, gali būti formuluojamos vadovaujantis subjektyviais arba objektyviais metodais. Tais atvejais, kai nėra pakankamai aiškių, tikslių duomenų, kad jais remiantis būtų galima daryti prasmingas išvadas, vadovaujama subjektyviais vertinimais, pavyzdžiui, pasitelkus prognozuojamos srities ekspertus. Jei galima remtis išsamiais statistiniais, analoginiais ar kitais duomenimis, rekomenduojama rinktis objektyvius, kiekybinius metodus pagrįstus prognozavimo būdus.

Pagal tai, kokia informacija yra grindžiama, prognozavimo metodai yra skirstomi į **kokybinius (intuityvūs prognozavimas)** ir **kiekybinius (mokslinis prognozavimas)**.

Intuityvusis prognozavimas naudojamas tuomet, kai nėra galimybių arba sudėtinga taikyti kiekybinius metodus. Jo pagrindas – ekspertų nuomonė. Naudojamos įvairios organizacinės formos, tarp jų Delfi technika.

Mokslinis prognozavimas remiasi analize, tyrimais ir eksperimentais. Svarbus vaidmuo čia tenka matematiniais prognozavimo metodams. Plačiausiai naudojamas matematinis prognozavimo instrumentas apima trendo modelius, regresinius modelius ir struktūrinės analizės metodus.

Prognozavimas atliekamas įvairiais metodais, kuriuos galima suskirstyti pagal keletą požymių. (Šečkutė, Pabedinskaitė, 2002). Pagal prognozuojamą laikotarpį išskiriamos tokios prognozės:

- 1. Trumpalaikės – iki 3 mėnesių.** Trumpalaikė prognozė gali būti kiekvieno gaminio lygmenyje, planuojant įmonės veiklą. Siekiant suderinti pirkimus ir atsargas, turi būti atliekamos kiekvieno gaminio lygmenyje.
- 2. Vidutinio laikotarpio – nuo 3 mėnesių iki 2 metų.** Skaitmeninės, nebūtinai kiekvienam gaminiui, įvertina būtiną patikimumą.
- 3. Ilgalaikės prognozės – 5 metai ir daugiau.** Prognozė didelės apimties ir išsami. (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

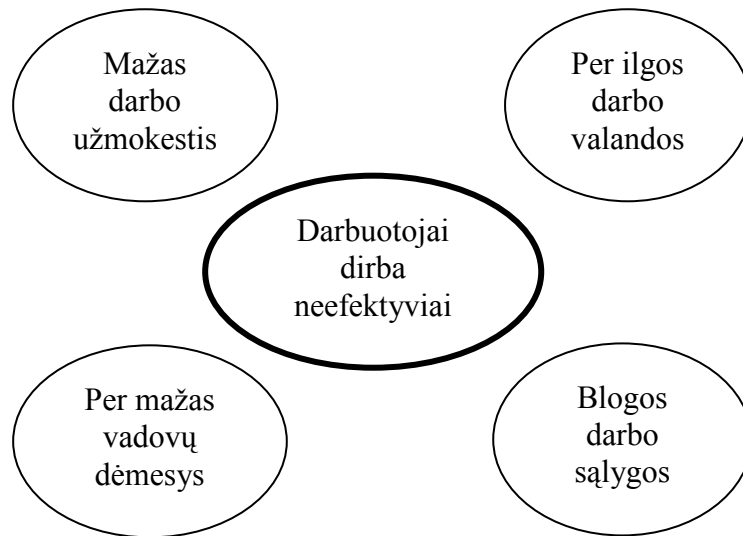
4.2.1. Kokybiniai prognozavimo metodai

Pasitaiko atvejų, kai prognozė turi būti parengta labai greitai. Tuomet iškyla klausimas, iš kur gauti duomenis, tai prognozei atlikti? Žinoma, galima analizuoti jau seniau surinktus duomenis, tačiau jie jau gali būti pasenę, o ir laiko tam visiškai gali nelikti. Tokiose situacijose reikia pasikliauti vyraujančia nuomone vienu ar kitu klausimu ir prognozę pagrįsti patirtimi.

Kokybiniais metodais gaunamas rezultatas pateikiamas, kai bendra grupės asmenų nuomonė remiasi asmenine patirtimi. Kai kurie šių metodų gali būti pasirenkami kaip kiekybinių metodų pagrindas. Kokybiniai metodai remiasi ekspertinio vertinimo pagrindu. Tai intelektualiai

programa, galinti padaryti logines išvadas konkrečios srities žinių ir patyrimo pagrindu. Sprendžiami tie uždaviniai (prognozės), kurių be ekspertų pagalbos išsiversti negalima. Skiriami šie pagrindiniai **kokybiniai metodai**:

- 1. Vadovų komisijos nuomonių tyrimas** – plačiausiai taikomas metodas, kuris remiasi įvairių firmos padalinių vadovų nuomonių suderinimu ir apibendrinimu. Šiame tyrime dažniausiai dalyvauja įmonės vadovai, atsakingi už tiekimą, gamybą, rinkodarą, projektavimą, finansinę veiklą ir pan. Kiekvienas iš dalyvaujančiųjų pareiškia savo nuomonę.
- 2. Pasitarimas** – atviro svarstymo, arba „komisijų“, metodas, kuris remiasi bendra ekspertų ir posėdžio dalyvių diskusija, norint svarstomu klausimu pagrįsti kokybišką prognozės variantą. Taikant „komisijų“ metodą, galima išsiaiškinti kolektyvinę nuomonę svarstomu klausimu, išvengti kai kurių ekspertų išankstinio nusistatymo. (Stoškus, Beržinskienė, 2005).
- 3. „Smegenų atakos“ arba „smegenų šturmo“ metodas** – tai dinamiškas ekspertų apklausos variantas, siekiant išgirsti kuo įvairesnių nuomonių ir idėjų apie tam tikrą objekto raidos ir perspektyvos prognozę. Šiuo atveju uždavinio sprendimas padalijamas į dvi dalis: naujų idėjų generavimas bei sisteminimas, pasiūlytų idėjų vertinimas. Taikant šį metodą, sudaromos dvi skirtingos idėjų generavimo ir analitikų grupės. Šios grupės specialistai nebūtinai turi būti svarstomos problemos specialistai, tačiau privalo suprasti suformuluotą uždavinį.
- 4. „Teismo“ metodas.** Jis pagrįstas tuo, kad ekspertų kolektyvas organizuoja darbą pagal teismo proceso taisykles. Taikyti šį metodą ypač naudinga, kai ekspertai laikosi savo požiūrio. „Teisiamasis“ yra analizuojamoji problema. Grupė, suinteresuota teisingu šios problemos sprendimu, atlieka teisėjų ir tarėjų vaidmenį. (Stoškus, Beržinskienė, 2005).
- 5. Delfų metodas** – tai grupės ekspertų apklausa keliais etapais, siekiant galutinio kompromiso ar konsensuso. Pirmajame etape pateikiami klausimai visiems ekspertams individualiai, vėliau kiekvienas ekspertas susipažįsta su „kolegų“ atsakymais ir antrajame etape jo klausama to paties, siekiant suformuluoti tam tikrą kompromisinį vertinimą arba išgirsti daugiau argumentų. Šis metodas pasirenkamas įvairiems pokyčiams ir jų poveikiui organizacijai įvertinti. (Janeliūnas, Kasčiūnas, 2008).
- 6. „Minčių žemėlapis“.** Šis metodas leidžia atlikti išsamią priežastinę analizę. Pirmajame lape suformuluota problema užrašoma lapo viduryje. Grupės nariai išsako savo nuomonę apie galimas problemos priežastis. Šios nuomonės surašomos lape, kaip parodyta (6 pav.). Po to išaiškinama pati svarbiausia priežastis, kuri užrašoma kito lapo viduryje, ir taip sudaromas naujas „minčių žemėlapis“.



6 pav. „Minčių žemėlapis“

Šaltinis: Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba. Kaunas: Technologija.*

7. **Prekybos darbuotojų nuomonė** – šiam metodui apibūdinti yra vartojama sąvoka „žolės šaknys“, kuri apibūdinama kaip tarpusavio santykiai tarp pardavėjų, pardavimo vadovų ir pirkėjų.
8. **Vartotojų ketinimų tyrimas** – tai kokybinis pardavimų masto vertinimo būdas, kuris remiasi pirkėjų veiksmų būsimoju laikotarpiu nustatymu.

Kiekvienas paminėtas metodas turi privalumų ir trūkumų. Todėl renkantis vieną iš jų reikia gerai apsvarstyti, kuris iš jų labiausiai tinka turimai problemai spręsti. (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

4.2.2. Kiekybiniai prognozavimo metodai

Kiekybinių metodų prognozių tikslumas priklauso nuo turimos informacijos gausumo. Informacijos kaupimą, saugojimą, apdorojimą organizuoti yra lengviau didelėje įmonėje. Todėl kiekybiniai metodai yra daugiau prieinami didelėms įmonėms. Be to kiekybiniai metodai yra brangūs. Mažai įmonei lengviau prieinami kokybiniai prognozavimo metodai.

Kiekybiniai prognozavimo metodai:

1. **Judantis (slenkantis) vidurkis** - čia prognozuojama remiantis turimais vidutiniais duomenimis, gautais iš praeities. Apskaičiuojami aritmetiniai arba svertiniai vidurkiai, tačiau ne mechaniškai, bet atmetant nebūdingus, neritminius, atsitiktinius duomenis.

2. **Eksponentinis sulyginimas** - ši priemonė panaši į judantį vidurkį, tačiau daugiau svorio suteikiama naujausiems duomenų taškams.
3. **Krypties projektavimas** - čia duomenys iš praeities rezultatų, apdorojami specialiomis programomis, panaudojant matematinės lygtis ir suprojektuojamos ateities vystymo tendenciją (proгноzes).
4. **Regresijos modelis** - šiuo metodu nustatoma atskirų reiškinų priklausomybė vienas nuo kito, panaudojant matematinės formules, pvz.: mažiausių kvadratų metodą.
5. **Ekonometriniai modeliai** - šis metodas taikomas, kai vieno ar kito reiškinio skaičiavimui panaudojami ekonomikos, matematikos statistikos dėsniai, formulės. Šis metodas yra sudėtingas ir brangus, dažniausiai prognozuojama kompiuterių programų pagalba, prognozuojamus rezultatus lemia daug veiksnių, jų įtaka yra nustatoma, įvertinama pasinaudojant ekonominius – matematiniais metodais.

Dažniausiai naudojami šie prognozavimo metodai:

1. *Trendo ekstrapoliacija bei išlyginimo metodai (slenkančio vidurkio metodas; eksponentinis išlyginimas).* Tai metodai, kuriuose remiamais situacijos vystymosi praeityje tendencijomis, ekstrapoliuojamomis į ateitį. Laikomasi prielaidos, jog anksčiau nustatyti dėsningumai tęsis ir ateityje. Ši prielaida tuo pavojingesnė, kuo dinamiškesnis rinkos vystymasis ir kuo ilgesniam laikotarpiui sudaroma prognozė. Galbūt šie metodai populiarūs dėl paprasto pritaikymo, kadangi, be skaičiavimo operacijų, tyrimui nebereikia jokių papildomų išlaidų. Prognozuojant paklausą šalia statistinių metodų, reikia atsižvelgti ir į kokybinius įvertinimus, kuriais galima apibūdinti apyvartą, rinką ir rinkos dalį.
2. *Regresinė analizė.* Naudojantis šiuo metodu, priklausomų kintamųjų reikšmės nustatomos ir prognozuojamos, remiantis vieno ar kelių nepriklausomų kintamųjų reikšmėmis. Pavyzdžiui, jeigu norima nustatyti produkto apyvartos priklausomybę nuo išlaidų reklamai, tai bus paprastoji regresinė analizė. Jei ieškoma ryšio tarp prekės apyvartos ir mažmeninės prekybos įmonių skaičiaus, išlaidų reklamai ir pardavimų skatinimo, tai bus daugianarė regresinė analizė. Dažnai nepriklausomi kintamieji yra kaina, pajamos, rėmimo išlaidos, gyventojų skaičius.
3. *Pardavimo tarnybų darbuotojų atliekamas įvertinimas.* Praktiniai tyrimai rodo, kad šalia statistinių metodų didelė reikšmė teikiama subjektyviam pardavimo tarnybų darbuotojų įvertinimui; jie, remdamiesi savo žiniomis apie rinką, turėtų ypač gerai numatyti būsimą vystymąsi. Šio metodo pranašumas – rinkos artumas ir to sąlygotas realus rinkos vystymosi įvertinimas, kadangi atsižvelgiama ir į labai trumpalaikius pasikeitimus. Kita vertus išskyla pavojus, kad darbuotojai nurodys mažesnę

prognozuojamą paklausą, bijodami, jog pardavimų apimtys gali būti nustatytos per didelės. Norėdama pakelti įvertinimų kokybę, įmonė gali suteikti savo pardavimo tarnybos darbuotojams tam tikrą pagalbą, juos skatinti. Pvz., prekybos atstovai gali gauti lyginamąją anksčiau sudarytų prognozių ir faktiškų pardavimų apimčių analizę, informaciją apie firmos vystymosi perspektyvas, jos konkurentų elgesį, marketingo planus. Prekybos personalo dalyvavimas prognozavime turi daug pranašumų. Prekybos atstovai, gerai susipažinę su paklausos vystymosi tendencijomis, dalyvaudami prognozavimo procese, labai pasitiki nustatytomis pardavimų kvotomis ir stengiasi pasiekti apibrėžtus tikslus.

4. *Vadovų įvertinimai.* Įmonės ir pardavimo tarnybų vadovai remiasi jau turima informacija. Jie gali nusibrėžti tik vystymosi pagrindines kryptis, kadangi esama pavojaus gauti netikslią, nutolusią nuo tikrosios padėties rinkoje prognozę. Kita vertus, tokie įvertinimai gali būti gaunami greitai ir nebrangiai, jie gali tapti galutinių prognozių pagrindu, gali būti palyginamos vadovybės ir kitais metodais sudarytos prognozės. Kadangi vadovybė nustato kainas, prioritetus ir sprendžia organizacijos likimą, šį paklausos įvertinimo metodą būtina naudoti.
5. *Prognozės, sudarytos remiantis vartotojų apklausa.* Pirkėjų apklausa neretai teikia patikimiausių duomenų. Norint sumažinti išlaidas ir darbo imlumą, dažniausiai naudojamas potencialių vartotojų „atsitiktinės atrankos“ metodas. Prognozės tikslumas padidėja, jei apklausoje naudojama tikimybinė skalė, o ne pirkėjų atsakymai apie ketinimus pirkti prekę arba jos nepirkti. Žinoma, svarbi ir pati anketavimo technika, ekonominių, psichologinių ir kitų veiksnių, apibūdinančių pirkėją įvertinimas. Vartotojų apklausa vartojimo prekių rinkoje naudotina tik tuomet, kai sudaroma trumpalaikė prognozė; priešingu atveju reprezentatyvumas sumažėja.
6. *Delfų metodas.* Nustatant paklausą, dažnai naudojamas ekspertinių vertinimų metodas, turintis daug modifikacijų. Paklausos tyrimams paprastai naudojamos eksperimentinių vertinimų metodo modifikacijos, artimos Delfų atmainai.

Norint gauti geras tikėtino tam tikro reiškinio vystymosi prognozes, reikia taikyti keletą įvairių kiekybinių metodų ir būtinai kokybinius, subjektyvius žmonių – įvairaus lygio vadovų, vartotojų bei kitų ekspertų – įvertinimus.

Atliekant prognostinius skaičiavimus, sunku numatyti, kurio nors vieno metodo pranašumą, o be to, visada išlieka netinkamo metodo parinkimo rizika. Nustatyta, kad gana vieninga autorių nuomonė dėl kompleksinio jų naudojimo išsiskyrė dviem aspektais: viena mokslininkų (Armstrong, 1985; Hirsehey, Pappas, 1992; Reekie, Crook, 1998; Kennedy, 1999) grupė pasisako už kiekybinio prognozavimo metodų prioritetą ir kokybinius metodus siūlo tik kaip

pagalbinę ar alternatyvią priemonę; tuo tarpu kitų autorių (Bolt, 1994; Makridakis, Wheelwright, Hyndman, 1998; Martišius, 2000) nuomone, lygiavertė kiekybinio ir kokybinio prognozavimo sintezė garantuoja kur kas didesnę prognozių patikimumą ir informatyvumą.

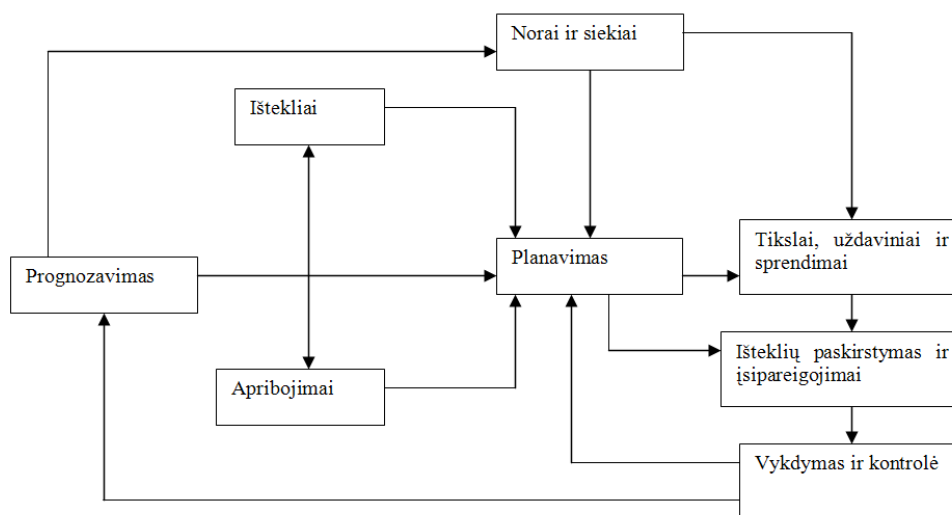
4.3. Prognozavimo ir planavimo procesų tarpusavio sąveika

Kiekviena verslo organizacija, siekdama produktyvumo, turi sugebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką, numatydamą bei įvertindama vidinių ir išorinių veiksnių poveikį. Įmonės veiklos planavimas, kurį dauguma autorių apibrėžia kaip metodą, sudarytą konkrečiam tikslui ar rezultatui siekti, įgalina pritaikyti verslo organizaciją jos ateities aplinkai ir padeda spręsti, kas įmanoma ir būtina padaryti, kad ji pasinaudotų savo galimybėmis ir gautų naudos. Prognozavimo procesas taip pat suteikia tam tikrą informaciją apie ateitį, tačiau neturėtų būti vertinamas kaip alternatyva. Kaip teigia Hall (1994) prognozių pagalba dažniausiai yra aprašomi galimi arba tikėtini įvykiai, atsižvelgiant į turimą praktinį patyrimą ir priimtas teorines prielaidas. Tuo tarpu planavimas suprantamas kaip sprendimų numatymas, atsižvelgiant į kritines sąlygas ir rezultatus, gautus prognozavimo metu. Taigi, numatant ateitį, prognozavimo procesas yra pirmesnis, iš kitos pusės, jis tampa sudedamąja planavimo dalimi, tačiau pagal savo prigimtį yra platesnė sąvoka, nes įvertina net tik vidinę informaciją. Strateginis valdymas visuomet siejamas su perspektyva. Požiūris į perspektyvą formuojamas taip pat prognozavimo pagrindu.

Prognozavimo ir planavimo procesų integracija ne tik padeda pasiekti verslo organizacijos tikslus su minimaliomis išlaidomis, bet tuo pačiu palengvina sprendimų priėmimo procedūras bei gali būti efektyvus veiksnys, nagrinėjant tokius klausimus, kaip:

- ateities modeliavimas;
- galimybių ir pavojų išaiškinimas;
- sprendimo priėmimo modelio sudarymas;
- naudos įvertinimas, įdiegus komunikacinius kanalus ir vadybininkų mokymą.

Prognozavimo, planavimo ir sprendimų priėmimo ryšys pavaizduotas 7 paveiksle, atspindi daugiau formalizuotą minėtų procesų tarpusavio sąveiką, kuri nėra optimali visais atvejais. Ji atitinka bendras šio ryšio tendencijas, tačiau negali įvertinti organizacijos galimybes sudarant specifinius planus. Šiai problemai išspręsti Makridakis ir Wheelwright (1985) siūlo nagrinėjamas situacijas klasifikuoti pagal laikotarpio trukmę į keturias grupes (labai trumpą, trumpą, vidutinį ir ilgą). Nustačius laikotarpio trukmę, kurią lemia kiekvienos situacijos specifinės charakteristikos, tuo pačiu pasiekiamas didesnis prognozių tikslumas.

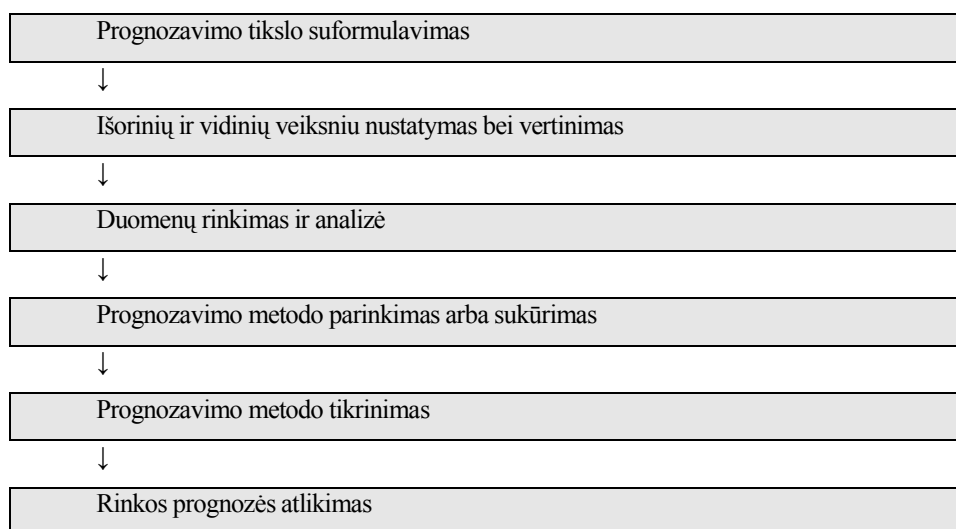


7 pav. Prognozavimo, planavimo ir sprendimų priėmimo ryšys

(Šaltinis: Kvainauskaitė, V.(2000). Prognozavimo reikšmė planavimo procese. *Ekonomika ir vadyba*. Kaunas: Technologija.)

Situacijos gali būti skiriamos įvertinant tiek jų trukmę tiek atsižvelgiant į jų funkcinę paskirtį. Tokiu būdu prognozavimo procesas gali tapti informacijos šaltiniu vadybininkams, susiduriantiems su specifinėmis užduotimis planuojant ir priimant sprendimus.

Kad geriau išsiaiškinti prognozavimo ir planavimo ryšį, panagrinėkime kaip šie procesai gali palengvinti sprendimų priėmimą. Kaip pavyzdį galima panagrinėti kaikiurių autorių nuomonę apie planavimo ir prognozavimo ryšį. Štai D.G. Bails ir L.C. Peppers (1993) pateikia tokią prognozavimo struktūrą, kurioje akcentuojami veiksmai, susiję su paklausos išorinių ir vidinių veiksnių, turinčių įtakos prognozei, nustatymu bei vertinimu, duomenų analize, prognozavimo metodo parinkimu arba sukūrimu ir tikrinimu.



8 pav. Prognozavimo struktūra pagal D.G. Bails, L.C. Peppers (1993)

Šaltinis: Kvainauskaitė V., Snieška V. (2003). Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas : monografija. Kaunas: Technologija

Kiti autoriai, Makridakis ir Wheeiwright (1985) išskyrė tokius pagrindinius sprendimų planavimo etapus:

1. Įmonės situacijos ir aplinkos įvertinimas.
2. Galimybių nustatymas.
3. Galimybių prognozavimas.
4. Alternatyvių planų suformulavimas.
5. Finansinės analizės alternatyviems planams atlikimas.
6. Alternatyvių planų problemų analizė.
7. Alternatyvių planų rezultatų prognozavimas.
8. Alternatyvaus plano išrinkimas.
9. Išrinkto plano vykdymas.
10. Audito atlikimas.

Iš pirmo žvilgsnio atrodytų, kad prognozavimo procedūras galima pritaikyti tik trečiame ir septintame etapuose. Iš tiesų, juose yra sukoncentruojamas prognozavimo proceso integravimas, tačiau kituose etapuose jo poreikis taip akivaizdus. Pavyzdžiui, pirmame etape teisingas prognozavimo metodų naudojimas gali daug lemti analizuojant ekonomiją ir konkurencinę aplinką ir jų poveikį prekių ir paslaugų paklausai; antrame etape - įvertinti galimybių tinkamumą ir nustatyti jų kaštus, paskutiniame etape - pagreitinti esamas procedūras ir pagilinti turimas žinias.

Nors teorinis prognozavimo ir planavimo ryšys yra akivaizdus, tačiau kaip rodo daugiametė planavimo patirtis amerikiečių verslo organizacijose, praktinis šios integracijos įgyvendinimas yra kur kas sudėtingesnis. Jį dažniausiai sąlygoja netinkamas ir ribotas prognozavimo metodų naudojimas, planavimo ir prognozavimo procesų atskyrimas, nekompetetingas vadovų požiūris (Burnes, 2004).

Daugelio autorių nuomone, prognozavimas tampa sudedamąja planavimo dalimi, nors savo prigimtimi yra platesnė sąvoka, nes įvertina ne tik vidinę informaciją. Nagrinėjant rinkos paklausos prognozavimo reikšmę įmonės veiklos sprendimams, pasitaiko autorių pasisakančių už prognozavimo ir planavimo procesų integraciją. Tačiau reikia žinoti tai, kad pernelyg didelis prognozavimo informacijos fokusavimas per planavimo prizmę gali sąlygoti ribotą išorinę aplinkos veiksnių analizę, turinčią įtakos rinkos paklausos prognozei.

4.4. Prognozavimo reikšmė ir problemos

Dėl daugelio priežasčių prognozavimas yra labai reikšmingas, ypač XXI amžiuje, kai reikia viską numatyti iš anksto, planuoti, investuoti ir pan. Dažnos išvados apie socialinius reiškinius,

procesus įtraukia bent abstrakčias nuorodas, kaip tyrinėjamas reiškinyms gali keistis ateityje ar kokie veiksniai galėtų pakeisti dabartines tendencijas. Prognozių teikiama informacija reikšminga beveik kiekvienam įmonės padaliniui ir funkciniai veiklos sričiai, sudarant trumpo bei ilgo laikotarpio planus. Kiekvienas atsakingas padalinys, turintis parengti metinius biudžetus, privalo turėti tam tikrą prognozę apie tai, kokie bus jo poreikiai ateinančiais metais. Planavimas ir prognozavimas atlieka skirtingas funkcijas, o šito vadovai kartais neskiria.

Prognozavimas dažniausiai taikomas siekiant numatyti, kas esant tam tikromis sąlygomis bus ateityje. Planavimas apima prognozavimo išvadą, padedančias priimti teisingą sprendimą, kurį organizacija gali rinktis iš keleto jai patrauklių alternatyvų. Taigi prognozavimas ir prognozės yra planavimo proceso dalis, sprendimų priėmimo pagrindas.

Dar vienas svarbus prognozavimo uždavinys yra įtikinti sprendimus priimančius žmones, kad išorinė aplinka yra nepastovi, ir jie turi žinoti apie tą nepastovumą ir galimą riziką planuojant ir priimant strateginius sprendimus. Sprendimus priimančias asmenys, remdamiesi prognozėmis, privalo turėti platesnę pasirinkimą įvairių variantų ir priemonių, kuriomis galėtų pasinaudoti, siekdami sumažinti rizikos laipsnį, pasikeitus aplinkybėms.

Apibendrinant galima teigti, kad prognozavimas yra kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto būsenas ateityje arba tokių būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius kelius.

Nors prognozavimas ir yra labai reikšmingas strateginio valdymo ir ne tik, procese, tačiau jis sukelia ir tam tikrų problemų. Dažniausiai pasitaikanti prognozavimo problema - prognozės tikslumas. Prognozės būna netikslios dėl įvairių priežasčių: pernelyg paprasti metodai, trūksta duomenų, patyrusių prognozuotojų. JAV ir Vakarų Europos įmonių patirtis parodė, kad sudėtingi matematiniai metodai dažniausiai nėra pranašesni už paprastus modelius. Sudėtingesnių metodų taikymas gali tik iš dalies pagerinti prognozių tikslumą. Užsienio šalių mokslininkų atlikti tyrimai rodo, jog net firmose, kur dirba patyrę analitikai, naudojantys labai sudėtingus prognozavimo metodus, prognozės dažnai būna netikslios.

Dažniausiai skiriami šie prognozių tikslumą ribojantys veiksniai:

- rinkos žinių stoka;
- greitai besikeičianti verslo aplinka;
- finansinių išteklių trūkumas;
- pardavėjų (arba jų vadovų) nesugebėjimas tiksliai nustatyti pardavimo perspektyvų;
- išorinė aplinka (pasaulio ir nacionalinės ekonomikos nestabilumas, infliacijos įtaka, greitai besikeičianti verslo aplinka).

Be prognozavimo tikslumo, iškyla ir daugelis kitų problemų:

1. Nuokrypiai. Dažnai prognozėmis siekiama įgyvendinti įvairius tikslus: asmeninius, politinius, organizacinius. Dėl šių priežasčių rezultatai gali būti iškreipiami sąmoningai (žinant, kad prognozuotojui bus pakeltas atlyginimas) ir nesąmoningai (pardavimų skyriaus optimizmo). Organizacijos dažnai netiksliai įsivaizduoja savo ateities veiklos rodiklius, o tai leidžia nukrypti nuo tikslų prognozių.
2. Silpnas poveikis. Prognozavimas kartais daro labai mažą įtaką sprendimams. Tai grindžiama konkretumo stygiumi prognozėse. Silpnas poveikis pasireiškia ir tuo, kad prognozuotojai ir vadybininkai, priimančys sprendimus, nesugeba efektyviai bendradarbiauti. Taip pat šią prognozavimo problemą gali sąlygoti netinkama organizacijos struktūra - kai prognozuojamas valdymo lygis, turi mažiausią poveikį sprendimui priimti.
3. Prognozės netobulumas. Neretai įmonės ištekliai, skirti prognozėms sudaryti, būna riboti, todėl ilgą laiką prognozavimas netobulinamas. Turimų lėšų paprastai pakanka tik esamoms prognozavimo procedūroms, o naujų tyrimų atlikti jau neįmanoma.
4. Duomenų bazės nebuvimas. Ši problema dažniausiai iškyla įmonės veiklos pradžioje, kai norima atlikti efektyvias prognozes, bet duomenų bazė yra maža arba jos visai nėra. Tokia duomenų bazė kuriama labai lėtai ir reikalauja papildomų lėšų. Net kai lėšų skiriama pakankamai, įmonės veiklos pradžioje gali trūkti prognozavimo praktikos. Ši problema taip pat gali atsirasti, neturint prognozavimo plėtros plano.
5. Duomenų poreikis. Reikia atsižvelgti į tai, kad duomenų rinkimas labai brangus, todėl reikia kuo labiau mažinti šias išlaidas.

Organizacijos dažnai netiksliai įsivaizduoja savo ateities veiklos rodiklius, o tai leidžia nukrypti nuo tikslų prognozių.

Be aukščiau išvardintų problemų atsiranda ir kitokių. V. Kvainauskaitė taigia, kad prognozavimo veiksmai ir atliktos prognozės dažnai nėra įvertinamos. Tai sąlygoja prognozavimo struktūrų neišbaigtumą ir ribotą praktinį panaudojimą. Taip pat yra nemažai prognozių, kurios turi tik praktinį pobūdį, tačiau moksliskai yra silpnai pagrįstos.

Yra ir kitokių problemų, kai kalbama apie prognozavimą. T. Janeliūnas ir L. Kasčiūnas savo straipsnyje „Prognozavimo metodų taikymas politikos moksluose” rašo, kad prognozės kartais būna labai subjektyvios, kai prognozuoti imasi prognozavimo metodų neišmanantys žmonės. Jie remiasi savo intuicija, kompetencija vienoje ar kitoje gyvenimo srityje, tačiau moksliskai savo padarytų prognozių negali.

5. TINKLO PERTVARKOS ĮTAKA VIDURINĖS MOKYKLOS STRATEGINIO PLANO KŪRIMUI

5.1. Problemos aprašymas ir įvardijimas, situacijos analizė

Sparti gyvenimo kaita švietimui kelia vis naujus iššūkius. Į juos visuomenė gali atsakyti tik remdamasi šiuolaikine, nuolat atsinaujinančia švietimo sistema. Mokyklų tinklo pertvarka yra vienas iš veiksnių, sudarančių sąlygas švietimo sistemos atsinaujinimui bei kaitai.

Miesto bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka vyksta nuo 1999 metų. Miesto mokyklų tinklo pertvarką sąlygoja šie veiksniai:

1. Gimstamumo mieste mažėjimas.
2. Mokinių skaičiaus mažėjimas.
3. Netolygus mokinių srautų pasiskirstymas.
4. Nauja mokyklų finansavimo tvarka.
5. Ugdymo turinio reforma.
6. Struktūrinė švietimo sistemos reforma.

Siekiant racionaliau naudoti švietimui skirtus išteklius ir pagerinti švietimo prieinamumą bei kokybę, Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2004 m. birželio 14 d. sprendimu rekomendavo savivaldybėms parengti ir pasitvirtinti savivaldybių mokyklų pertvarkos 2005-2012 metų bendruosius planus. Bendrojo lavinimo mokyklų pertvarkos nuostatas apibrėžia 1999 metais švietimo ir mokslo ministro patvirtintos Bendrojo lavinimo švietimo įstaigų tinklo pertvarkymo gairės, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001-2004 m. ir 2004-2008 m. veiklos programos, 2000 m. balandžio 19 d. nutarimas 447 „Dėl profilinio mokymo įvedimo bendrąjį lavinimą teikiančių mokyklų trečiojoje pakopoje programos patvirtinimo“, 2003 m. pakeistas LR švietimo įstatymas, 2004 m. birželio 14 d. nutarimas Nr.745 „Dėl mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“, LR Vyriausybės 2005 m. sausio 24 d. nutarimas Nr.82 „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatų įgyvendinimo programos patvirtinimo“, Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2003 m. birželio 26 d. sprendimas Nr.T-741 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos“, Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2003 m. rugsėjo 11 d. sprendimas Nr. T-848 „Dėl Šiaulių miesto 2004-2006 metų strateginio plano“.

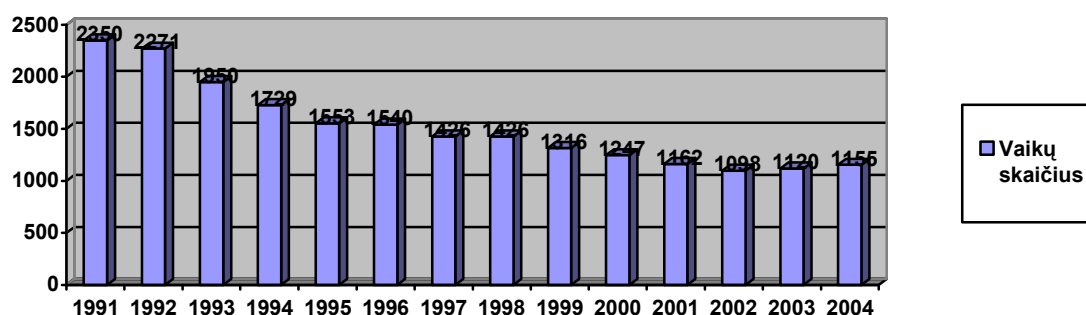
Pagrindinis mokyklų tinklo pertvarkos rodiklis yra mokyklų skaičiaus (bendro ir pagal mokyklų tipus) pokytis. Tinklo pertvarkos mastus atskleidžia įsteigtų, likviduotų ir reorganizuotų mokyklų skaičių santykiai. Šie rodikliai interpretuoti lyginant su mokyklų ir klasių dydžio,

matuojamo mokinių skaičiumi, pokyčiais. Pradėti bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarką paskatino demografiniai pokyčiai: bendras vaikų skaičiaus mažėjimas ir gyventojų migracija šalies viduje.

5.2. Miesto švietimo būklės analizė ir prognozės

1. Gimstamumo tendencijos.

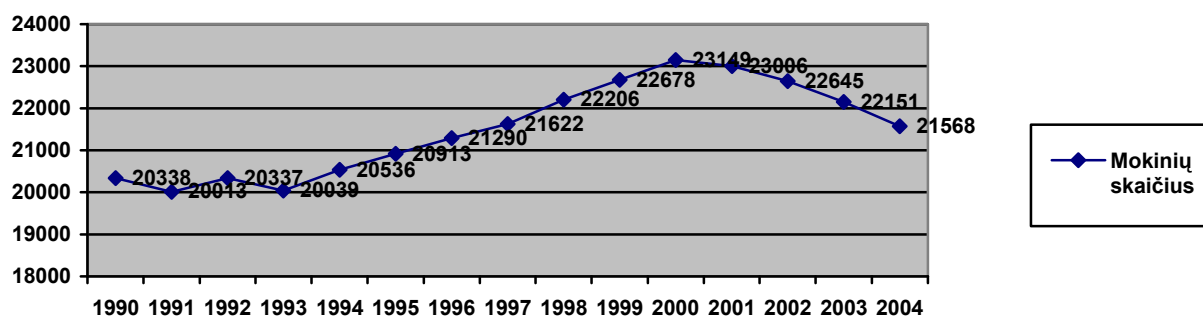
Tiesioginę įtaką mokyklų tinklo pertvarkai turi ir turės vaikų gimstamumo tendencijos. Per pastaruosius dvylika metų mieste fiksuojamas žymus gimstamumo mažėjimas. (9 pav.)



9 pav. Šiauliuose gimusių vaikų skaičius 1991-2004 metais

2. Mokinių skaičiaus dinamika.

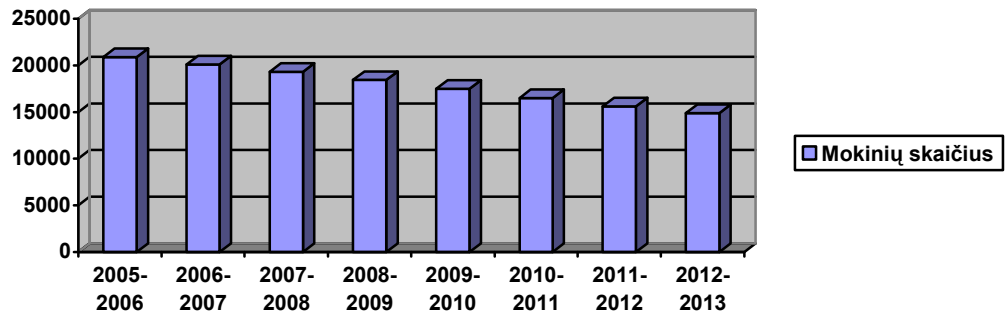
Gimstamumo mažėjimas sąlygoja mokinių skaičiaus mažėjimą. Nuo 2000 metų fiksuojamas mokinių skaičiaus mažėjimas. (10 pav.)



10 pav. Mokinių skaičiaus dinamika 1990-2004 metais

3. Mokinių skaičiaus prognozė 2005-2013 metams.

Šiaulių miesto mokinių skaičiaus prognozė iki 2012-2013 m.m. buvo atlikta taikant patobulintą Vilniaus Matematikos ir informatikos instituto mokslininkų parengtą metodiką. Mokinių skaičiaus mažėjimas prognozuojamas iki 2013 metų. (11 pav.)



11 pav. Mokinių skaičiaus prognozė iki 2012-2013 m.m.

5.3. Mokyklų tinklo pertvarka

1. Mokyklų tinklo pertvarkos etapai:

- 1999 m. – pasirengimas profilinio mokymo įvedimui;
- 2000 m. – profilinio mokymo įvedimas;
- 2001 m. – dalies vidurinių mokyklų reorganizacija į pagrindines;
- 2002 m. – miesto mokyklų tinklo pertvarkos kryptių ir Optimalios mokyklos modelių rengimas;
- 2003 m. – parengtų projektų svarstymas, sprendimo dėl būsimų struktūrų priėmimas;
- 2004 ir 2005 m. – sprendimai dėl apsisprendusių vidurinių mokyklų;
- 2005 m. – Bendrojo mokyklų tinklo plano parengimas ir patvirtinimas.

2. Mokyklų tinklo pertvarkos principai:

- Susitarimo ir bendradarbiavimo;
- Mokinių skaičiaus reguliavimo;
- Racionalumo ir nuoseklumo.

3. Mokyklų tinklo pertvarkos siekiai:

- Sukurti optimalų, vykdančių įvairias ugdymo programas, mokyklų tinklą kiekviename miesto rajone;
- Sudaryti visiems lygias galimybes patekti į gimnazijas;
- Racionaliau naudoti Mokinio krepšelio lėšas;
- Gerinti ugdymo sąlygas ir ugdymo(si) kokybę;
- Sudaryti sąlygas investicijoms.

4. Mokyklų tinklo pokyčiai 2000 - 2005 metais

Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų tinklas pradėtas keisti nuo 1999 m., priėmus Šiaulių miesto tarybos sprendimą dėl Didždvario gimnazijos išgryninimo į keturmetę gimnaziją.

Pagrindinis veiksnys, sąlygojęs visų bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarką mieste, buvo Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. balandžio 19 d. nutarimas Nr. 447 „Dėl profilinio mokymo įvedimo bendrąjį lavinimą teikiančių mokyklų trečiojoje pakopoje programos parengimo“. Švietimo skyrius, analizuodamas profilinio mokymo diegimą mieste, konstatavo, kad profilinių mokyklų skaičius ir įvairovė iš esmės tenkina miesto mokinių poreikius, geresnės sąlygos mokinių pasirinkimui sudarytos tose mokyklose, kur daugiau vienuoliktųjų klasių ir didžiausias vyresnėse klasėse besimokančių mokinių skaičius. Siekiant ekonomišką lėšų panaudojimo ir ugdymo kokybės gerinimo, profilinių mokyklų skaičius mieste turėjo mažėti didinant jose paralelių vyresniųjų klasių skaičių. 2003 m. buvo parengtas Optimalios mokyklos modelis ir Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos krypties projektas, kurie buvo pristatyti mokyklų bendruomenėms. Atsižvelgiant į mokyklų bendruomenių siūlymus, Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2003 m. birželio 26 d. sprendimu Nr. T-741 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos“ numatyta tokia bendrojo lavinimo mokyklų struktūra: pradinė mokykla, pagrindinė mokykla, gimnazija.

2006-2007 mokslo metais mieste buvo:

- 2 keturmetės gimnazijos;
- 2 gimnazijos, kurios turi 7-12 klases;
- 4 vidurinės mokyklos, kuriose nebekomplektuojamos 1-3 klasės;
- 7 vidurinės mokyklos, kurios turi 1-12 klases;
- 3 aštuonmetės pagrindinės mokyklos;
- 8 dešimtmetės pagrindinės mokyklos;
- 6 pradinės mokyklos;
- Suaugusiųjų ir Jaunimo mokyklos.

5. Mokyklos vadovų vadybinis pasirengimas

Mokyklos valdymą galime apibrėžti kaip mokyklos veiklos procesą, kuriame vadovas, taikydamas modernias vadybos mokslo teorijas, geba derinti veiklos planavimą ir organizavimą, sprendimų priėmimą ir darbuotojų motyvavimą, atlikti kontrolę ir veiklos koregavimą taip, kad būtų įgyvendinta mokyklos misija (Fidler, 2006).

Planavimas yra viena iš keturių mokyklos vadovo atliekamų valdymo funkcijų. Mokyklos vadovas šią funkciją vykdo planuodamas įvairias mokyklos veiklas. Planuojant svarbu numatyti priemones, išteklius, atsakingus asmenis, rezultatus ir nusistatyti laiko ribas. Šalies švietimo politikos dokumentai ir steigėjo suteikiami įgaliojimai apibrėžia mokyklų misiją. Dažnai mokykla negali pasirinkti nei mokyklos tipo, nei teikiamų programų, nei švietimo klientų, nes teritorinį mokyklos komplektavimo rajoną nurodo savivaldybė. Apskritai mokyklos misija apibrėžia mokyklos veiklos paskirtį. Todėl joje paprastai pateikiama glausta informacija apie

mokykloje vykdomas ugdymo programos ir siekiamus rezultatus. Švietimo įstatyme teigiama, kad pagrindinė mokyklos veikla yra mokinių ugdymas pagal formaliojo švietimo pradinio, pagrindinio, vidurinio ar atitinkamo specialiojo ugdymo programos, todėl kiekviena mokykla, formuluodama mokyklos misiją, turi atsižvelgti ir į bendruosius šalies švietimo tikslus. Kiekviena mokykla, pradėdama planuoti veiklą, susikuria viziją. Vizija yra svarbus vadovo veiklos palydovas, nes jos pagrindu mobilizuojami žmogiškieji išteklių, mokykla įgauna prasmingo egzistavimo formą, numatomi mokyklos tikslai. Vizija turėtų tapti mokyklos darbuotojų darbo ir veiklos kelrodžiu bei skatinti juos ieškoti naujovių. Mokyklos vizijos turėjimas, jos geras išaiškinimas padeda vadovui priimti mokyklai svarbius sprendimus ir koordinuoti atskirų darbuotojų veiklą, įkvėpti jiems pasitikėjimą ir skatinti kūrybiškumą, tačiau jos negalima sukurti neišanalizavus mokyklos praeities ir dabarties sėkmių bei praradimų, neįvertinus galimybių ir pavojų. (Davies, 2006).

Mokyklos strategiją išreiškia detalus, išsamus, kompleksinis planas pasirinktiems tikslams ir misijai įgyvendinti. Strateginio plano kūrimas - kruopštus mokyklos pasiruošimas sutikti kaitą, todėl būtina sutelkti dėmesį į esminius dalykus misijai ir tikslams formuluoti. Strateginiai tikslai negali prieštarauti švietimo politikos dokumentams. Jie turėtų būti apibendrinti, perspektyvūs ir orientuoti į ateitį, tačiau svarbiausias mokyklos tikslas privalo išreikšti mokyklos misiją.

6. Mokyklų tinklo pertvarkos stiprybės, silpnybės, grėsmės ir galimybės

Mokyklų tinklo pertvarkos stiprybės, silpnybės, grėsmės ir galimybės pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė

Mokyklų tinklo pertvarkos stiprybės, silpnybės, grėsmės ir galimybės

Esamos būklės stiprybės:
<ul style="list-style-type: none"> • Sukurtas ir pristatytas švietimo bendruomenei Optimalios mokyklos modelis ir parengtas Bendrojo lavinimo mokyklų pertvarkos kryptių projektas
<ul style="list-style-type: none"> • Priimtas Šiaulių miesto savivaldybės sprendimas dėl mokyklų tipų
<ul style="list-style-type: none"> • Mieste yra nemažai pagrindinių mokyklų (12 iš 33 mokyklų)
<ul style="list-style-type: none"> • 4 vidurinės mokyklos (Simono Daukanto, Lieporių, „Saulėtekio“, Stasio Šalkausko) yra pradėjusios išgryninimą į keturmetę gimnaziją
<ul style="list-style-type: none"> • Yra viena gryna keturmetė gimnazija
<ul style="list-style-type: none"> • Yra viena aštuonmetė pagrindinė mokykla

<ul style="list-style-type: none"> • Dvi gimnazijos jau neturi pradinių klasių
<ul style="list-style-type: none"> • Priimtas Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimas dėl dar vienos keturmetės gimnazijos ir aštuonmetės pagrindinės mokyklos įsteigimo nuo 2005 m. rugsėjo 1 d.
<ul style="list-style-type: none"> • Pakankamos sąlygos profiliniam mokymui organizuoti
<ul style="list-style-type: none"> • Pradėjo didėti pradinių klasių skaičius pagrindinėse mokyklose
<ul style="list-style-type: none"> • Pagerėjo mokyklų aprūpinimas
<ul style="list-style-type: none"> • Visos mokyklos, išskyrus Rėkyvos pagrindinę mokyklą, dirba viena pamaina
<ul style="list-style-type: none"> • Mažėja „tuščių“ mokymosi vietų
<ul style="list-style-type: none"> • Mažėja Mokinio krepšelio lėšų trūkumas
<ul style="list-style-type: none"> • Gauta ES struktūrinių fondų lėšų
<ul style="list-style-type: none"> • Tenkinama įvairūs specialieji vaikų ugdymo(si) poreikiai
<ul style="list-style-type: none"> • Dauguma pagrindinių mokyklų (9 iš 12) dalyvauja Mokyklų tobulinimo programoje
<ul style="list-style-type: none"> • Aktyvūs mokytojai
<p>Esamos būklės silpnybės</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Gimstamumo mažėjimas (išorinis veiksnys)
<ul style="list-style-type: none"> • Padidėjęs mokinių išvykimas iš miesto (išorinis veiksnys)
<ul style="list-style-type: none"> • Ne į visas mokyklas pagal nustatytą mikrorajoną tėvai nori vesti vaikus (išorinis veiksnys)
<ul style="list-style-type: none"> • Vyrauja požiūris, kad gimnazija yra elitinė mokykla (išorinis veiksnys)
<ul style="list-style-type: none"> • Ne visi mokytojai sugeba prisitaikyti prie nuolat kintančių sąlygų (išorinis veiksnys)
<ul style="list-style-type: none"> • Miesto švietimo sistemos dalyviams trūksta kompleksinio požiūrio į mokyklų pertvarką (išorinis veiksnys)
<ul style="list-style-type: none"> • Yra „tuščių“ mokymosi vietų
<ul style="list-style-type: none"> • Labai skiriasi mokinių skaičius to paties tipo mokyklose
<ul style="list-style-type: none"> • Mieste per mažai gimnazijų
<ul style="list-style-type: none"> • Nestabilus mokyklų gryninimas į tipą
<ul style="list-style-type: none"> • Nekonkurencingos profesinės mokyklos (išorinis veiksnys)
<ul style="list-style-type: none"> • Nepakankamas profesinis orientavimas, konsultavimas
<ul style="list-style-type: none"> • Pagrindinės mokyklos sunkiau renka mokinius
<ul style="list-style-type: none"> • Netolygūs mokytojų krūviai

<ul style="list-style-type: none"> • 9-10 klasių „persiklojimas“ skirtingų tipų mokyklose
<ul style="list-style-type: none"> • Neefektyvus ugdymo lėšų panaudojimas
<ul style="list-style-type: none"> • Dirba 6% mokytojų ne specialistų
<ul style="list-style-type: none"> • Pradinių mokyklų pastatai labiausiai neatitinka mokyklos tipui keliamų reikalavimų
<ul style="list-style-type: none"> • Per didelės gimnazijos
<ul style="list-style-type: none"> • Netolygiai finansuojama mokyklų aplinka
<ul style="list-style-type: none"> • Mokyklos mažai siūlo papildomų švietimo paslaugų
<ul style="list-style-type: none"> • 5 vidurinės mokyklos (Aukštabalio, Dainų, Gegužių, Gytarių, Šventupio) nevykdo jokių pertvarkos žingsnių
<ul style="list-style-type: none"> • Šiaulių miesto savivaldybės taryba neskyrė lėšų švietimo darbuotojams perkvalifikuoti
<p>Esamos būklės grėsmės, jei tinklas nebus tvarkomas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Vienos mokyklos bus perpildytos, kitas teks uždaryti
<ul style="list-style-type: none"> • Sunkiai prognozuojama ir valdoma švietimo situacija mieste
<ul style="list-style-type: none"> • Pablogės ugdymo kokybė, nes mokyklos vykdys „išgyvenimo“ politiką
<ul style="list-style-type: none"> • Nemažės įtampa tarp mokyklų
<ul style="list-style-type: none"> • Didės nuolatinė mokytojų baimė netekti darbo
<ul style="list-style-type: none"> • Bus nesveika konkurencija tarp skirtingo tipo mokyklų dėl mokinių
<ul style="list-style-type: none"> • Daugės „tuščių“ mokymosi vietų
<p>Esamos situacijos galimybės, jei tinklas bus tvarkomas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Racionalesnis Mokinio krepšelio lėšų panaudojimas
<ul style="list-style-type: none"> • Sudaromos sąlygos investicijoms
<ul style="list-style-type: none"> • Vieno tipo mokyklose panašus mokinių skaičius (~800)
<ul style="list-style-type: none"> • Geresnis mokyklų aprūpinimas
<ul style="list-style-type: none"> • Vienodos sąlygos mokykloms konkuruoti
<ul style="list-style-type: none"> • Visi norintys po 8 klasės turės galimybę mokytis gimnazijoje
<ul style="list-style-type: none"> • Tėvams lengviau bus planuoti vaiko mokymo(si) kelią
<ul style="list-style-type: none"> • Dirbs visi mokytojai specialistai
<ul style="list-style-type: none"> • Vaikai mokysis vienoje pamainoje

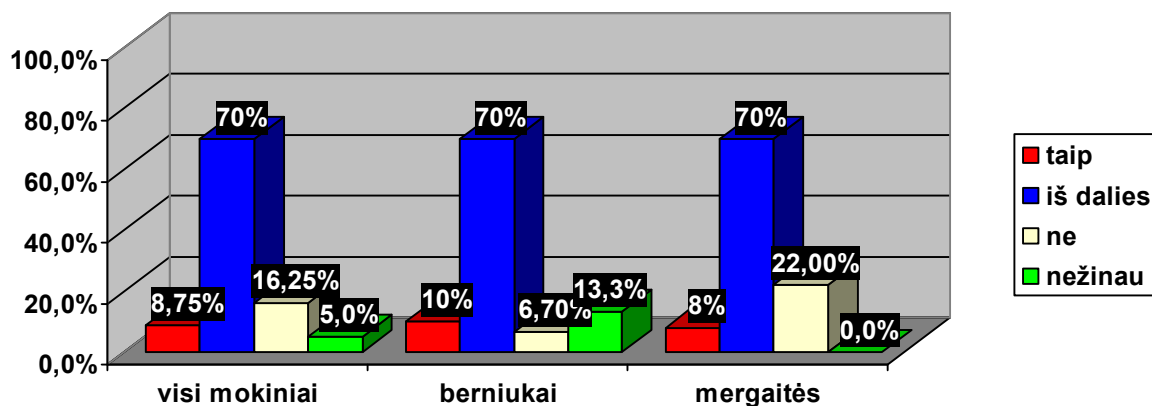
<ul style="list-style-type: none">• Bus siūloma daugiau papildomų švietimo paslaugų
<ul style="list-style-type: none">• Bus efektyviau panaudojamos švietimui skirtos lėšos
<ul style="list-style-type: none">• Visose mokyklose pagerės ugdymo(si) kokybė
<ul style="list-style-type: none">• Padidės vieno tipo mokyklų konkurencingumas
<ul style="list-style-type: none">• Bus pasiekta Šiaulių miesto savivaldybės tarybos sprendimu apibrėžta mokyklų struktūra pagal tipą (pradinė – pagrindinė - gimnazija)
<ul style="list-style-type: none">• Mokyklų tipų išgryninimas padės ugdyti vaikų socialinius gebėjimus
<ul style="list-style-type: none">• Bus išvengta staigaus mokyklų uždarinėjimo

6. TYRIMAS „VIDURINĖS MOKYKLOS MOKINIŲ POREIKIŲ TENKINIMAS UGDYMO PROCESĖ“

Ugdymo procesas organizuojamas remiantis švietimo ir mokslo ministerijos parengtu strateginiu veiklos planu (http://www.smm.lt/veikla/msv_planas.htm). Kiekviena ugdymo įstaiga rengia savo individualią veiklos programą, išsikelia prioritetus, apibrėžia misiją bei numato viziją. „Saulėtekio“ vidurinės mokyklos misija – teikti kokybišką pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą, atsižvelgiant į mokinių poreikius ir gebėjimus. Vienas iš veiklos prioritetų – tai kokybiškų paslaugų teikimas.

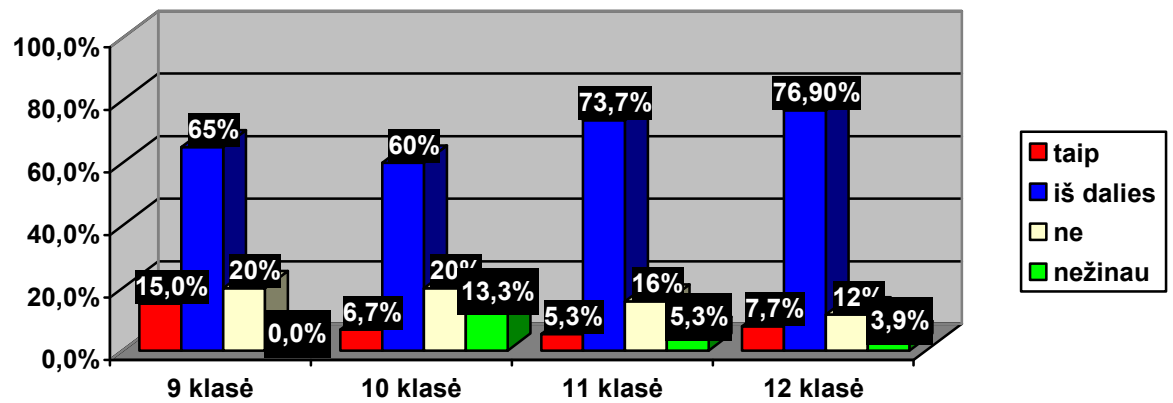
Tyrimo „Vidurinės mokyklos mokinių poreikių tenkinimas ugdymo procese“ tikslas – išsiaiškinti 9-12 klasių mokinių motyvacijos lygį; faktorius, įtakančius mokymosi rezultatus; nustatyti pedagoginės pagalbos poreikį. Iš viso tyrime dalyvavo 80 mokinių, iš jų: 20 - 9 klasių, 15 - 10 klasių, 19 – 11 klasių ir 26 - 12 klasių „Saulėtekio“ vidurinės mokyklos mokinių. Iš viso: 50 mergaičių ir 30 berniukų. Mieste gyvena 77 mokiniai (96,25%), rajone – 3 (3,75%). Mokiniais buvo pateikta 20 klausimų apie jų dalyvavimą ugdymo procese. Anketų duomenys apdoroti remiantis dviem aspektais: pagal lytį (berniukai ir mergaitės) ir pagal klases (9, 10, 11, 12 klasės).

Mokiniai išreiškė nuomonę apie savo mokymosi rezultatus:



12a pav. Ar esate patenkintas savo mokymosi rezultatais? (pagal lytį)

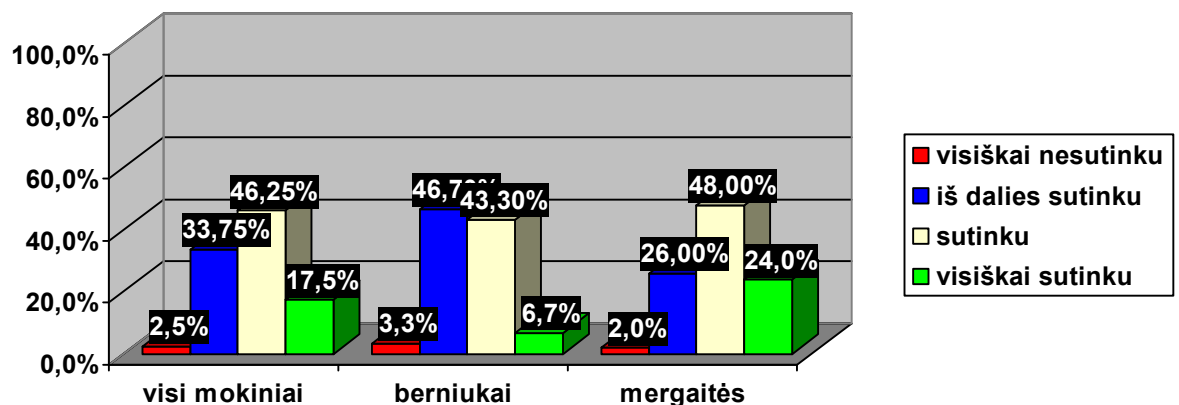
Rezultatai parodė, kad 70% ir berniukų ir mergaičių tik iš dalies yra patenkinti savo mokymosi rezultatais (12a pav.). 10% berniukų ir 8% mergaičių yra patenkinti savo mokymosi rezultatais. 6,7% berniukų ir 22% mergaičių teigia, kad jie nėra patenkinti savo mokymosi rezultatais. 13,3% berniukų net nežino, ar jie yra patenkinti rezultatais.



12b pav. Ar esate patenkintas savo mokymosi rezultatais? (pagal klases)

15% devintų, 6,7% dešimtų, 5,3% vienuoliktų ir 7,7% dvyliktų klasių mokinių teigia, kad jie yra patenkinti savo mokymosi rezultatais. 65% devintų, 60% dešimtų, 73,7% vienuoliktų ir 76,90% dvyliktų klasių respondentų mano, kad jie iš dalies patenkinti savo rezultatais. 20% devintų, 20% dešimtų, 16% vienuoliktų ir 12% dvyliktų klasių mokinių teigia, kad jie nėra patenkinti savo mokymosi rezultatais. 13,3% dešimtų 5,3% vienuoliktų ir 3,9% dvyliktų klasių respondentų net nežino ar jie yra patenkinti savo ugdymo pasiekimais. Vis tik galima teigti, kad mergaitės labiau nepatenkintos savo mokymosi rezultatais lyginant su berniukais. Remiantis anketų duomenimis 12 klasių mokiniai norėtų mokytis geriau.(12b pav.).

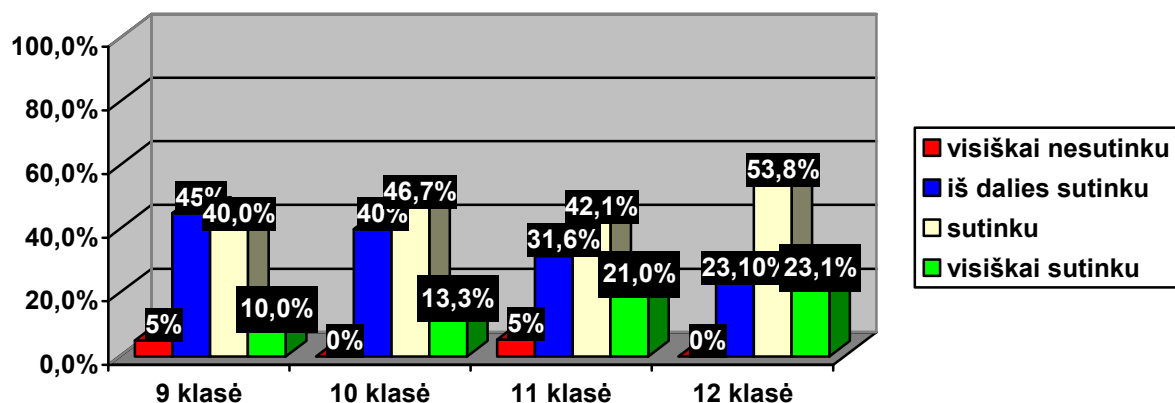
Apie mokymosi rezultatus galima spręsti iš mokinių pusmečio (metinio) vidurkio. Mokytojų žodinis įvertinimas, draugų nuomonė, pasiekimai konkursuose bei olimpiadose gali taip pat įtakoti mokymosi rezultatus. Pagal ką mokinys sprendžia apie savo mokymosi rezultatus?



13a pav. Nuomonę apie mokymosi rezultatus leidžia susidaryti pusmečio (metinis) vidurkis (pagal lytį)

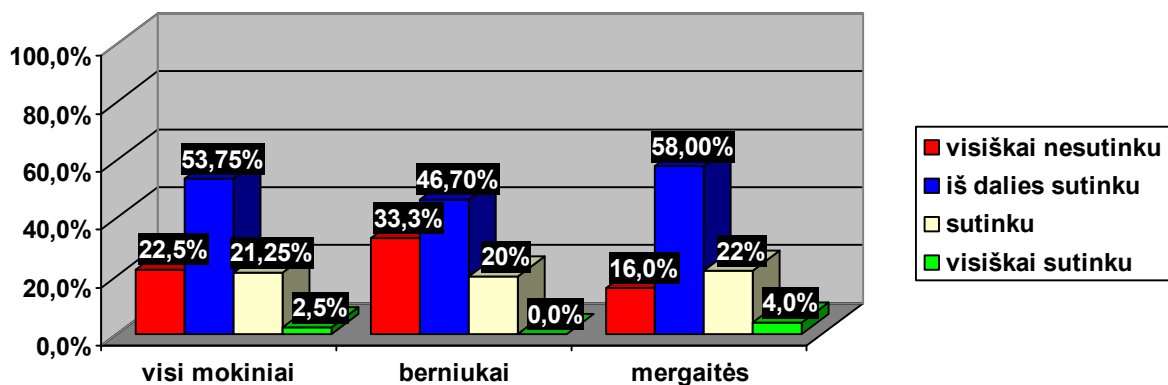
46,25% respondentų mano, kad geriausiai jų mokymosi rezultatus parodo pusmečio (metinis) įvertinimas. Lyginant berniukus ir mergaites, nuomonė truputį išsiskiria. 46,7%

berniukų iš dalies sutinka su šiuo teiginiu, tuo tarpu 48% mergaičių sutinka su šiuo teiginiu (13a pav.)



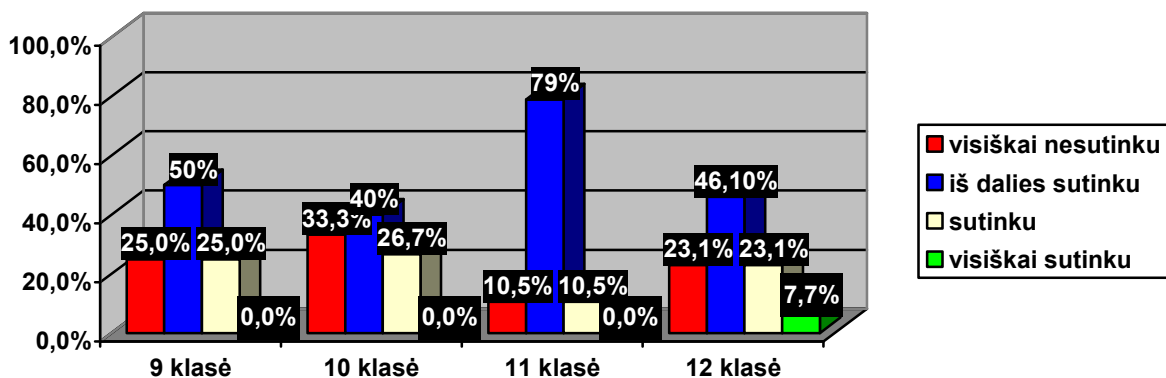
13b pav. Nuomonę apie mokymosi rezultatus leidžia susidaryti pusmečio (metinis) vidurkis (pagal klases)

Anketų duomenys parodė, kad 9-12 klasių mokiniai sutinka arba iš dalies sutinka, kad geriausiai mokymosi rezultatus parodo jų pusmečio (metinis) įvertinimas.(13b pav.).



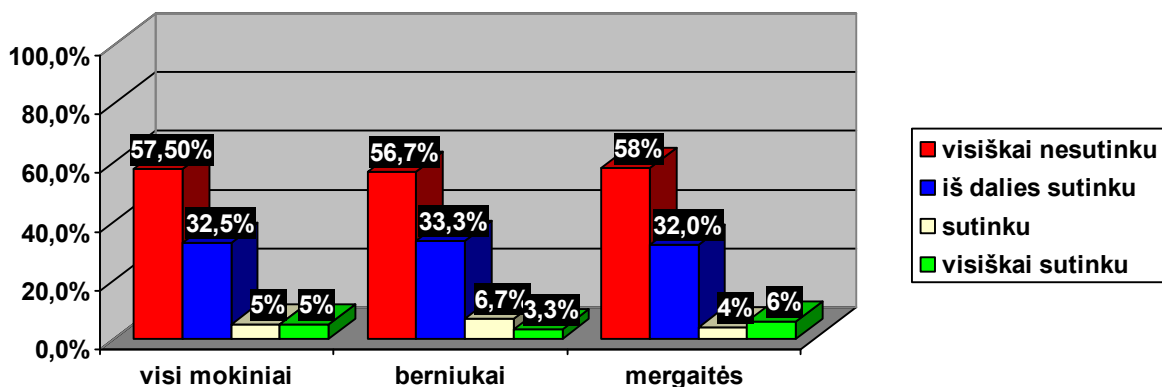
14a pav. Nuomonę apie mokymosi rezultatus leidžia susidaryti mokytojo žodinis įvertinimas(pagal lytį)

Mokytojų žodinis įvertinimas nėra toks svarbus norint susidaryti nuomonę apie mokymosi rezultatus. 53,75% visų respondentų iš dalies sutinka, kad žodinis mokytojų įvertinimas atskleidžia jų mokymosi rezultatus. 33,3% berniukų ir 16% mergaičių visiškai nesutinka su tokiu teiginiu.(14a pav.).



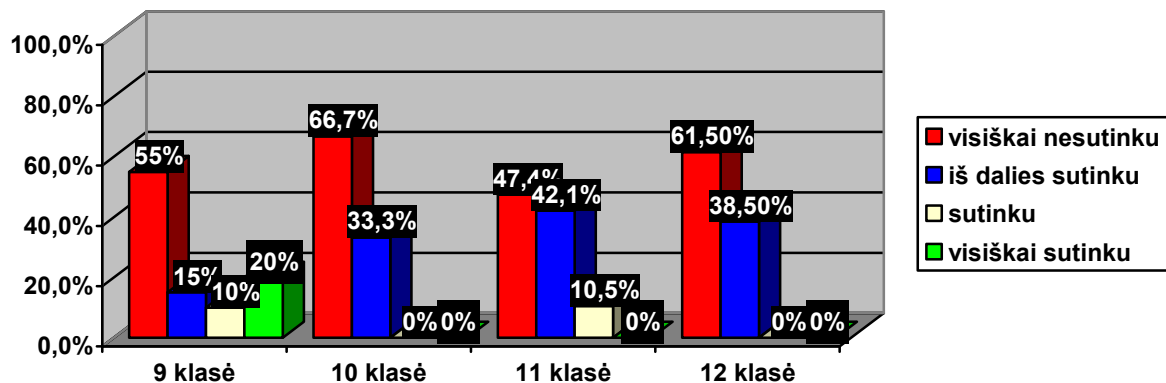
14b pav. Nuomonę apie mokymosi rezultatus leidžia susidaryti mokytojo žodinis įvertinimas (pagal klases)

Virš 50 % 9, 11 ir 12 klasių mokinių bei 40% 10 klasių mokinių iš dalies sutinka, kad žodinis mokytojų įvertinimas parodo jų mokymosi rezultatus. (14b pav.).



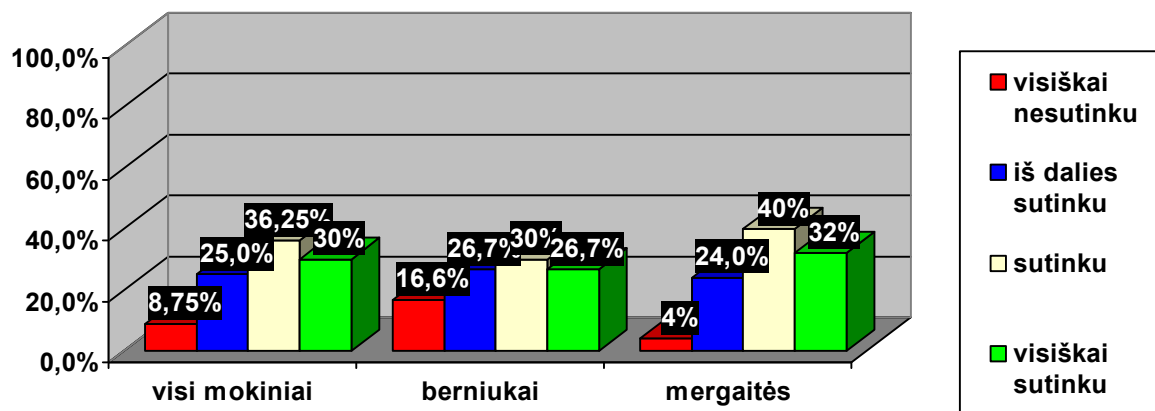
15a pav. Nuomonę apie mokymosi rezultatus leidžia susidaryti draugų atsiliepimai (pagal lyti)

57,50% respondentų teigė (15a pav.), kad draugų nuomonė jiems visiškai nesvarbi. Anketa parodė, kad 32,5% visų mokinių, 33,3% berniukų ir 32% mergaičių iš dalies sutinka su teiginiu, kad nuomonę apie mokymosi rezultatus leidžia susidaryti draugų atsiliepimai.



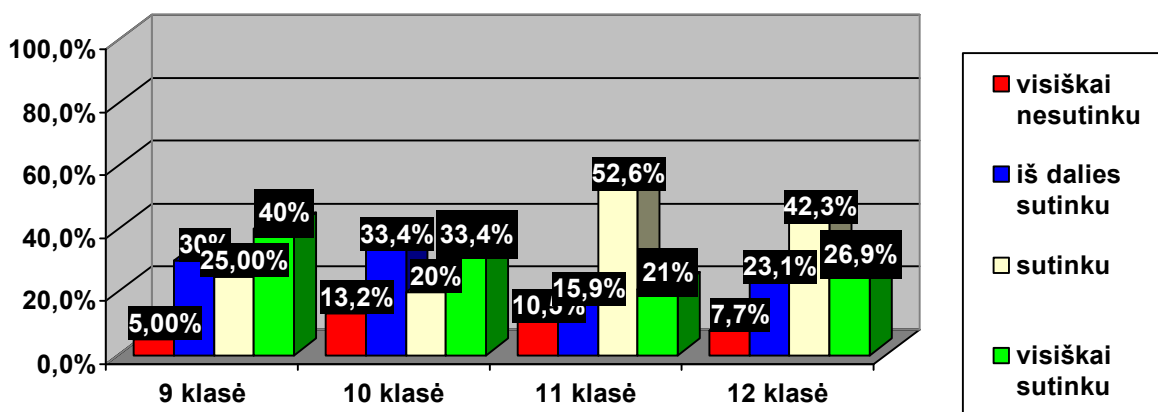
15b pav. Nuomonę apie mokymosi rezultatus leidžia susidaryti draugų atsiliepimai (pagal klases)

Tyrimas parodė, kad draugų nuomonė 9-12 klasių mokinių mokymosi rezultatams įtakos neturi (55% - 66,7%).(15b pav.).



16a pav. Nuomonę apie mokymosi rezultatus leidžia susidaryti pasiekimai olimpiadose, konkursuose (pagal lytį)

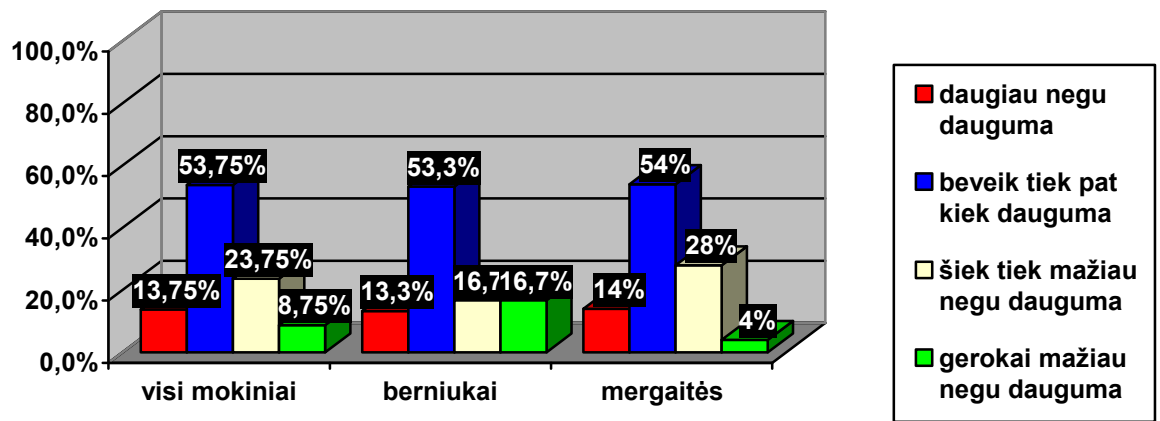
Dalyvavimas konkursuose ir olimpiadose mokiniams labai svarbus. 36,25% visų respondentų sutinka, kad pasiekimai konkursuose ir olimpiadose daro įtaką jų mokymosi rezultatams.(16a pav.)



16b pav. Nuomonę apie mokymosi rezultatus leidžia susidaryti pasiekimai olimpiadose, konkursuose (pagal klases)

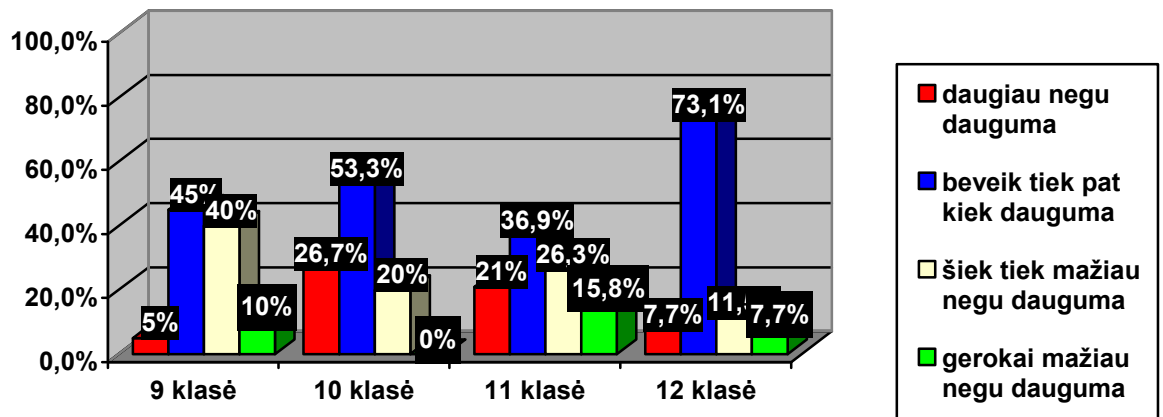
Net 40% devintokų visiškai sutinka su šiuo teiginiu. 33,4% dešimtų klasių mokinių visiškai sutinka. Toks pat procentas iš dalies sutinka su šiuo teiginiu. (16b pav.)

Kyla klausimas, kas labiausiai mokiniams padeda pasiekti gerų rezultatų: ar jų pačių darbas ir pastangos; ar mokytojo aiškinimas pamokoje?



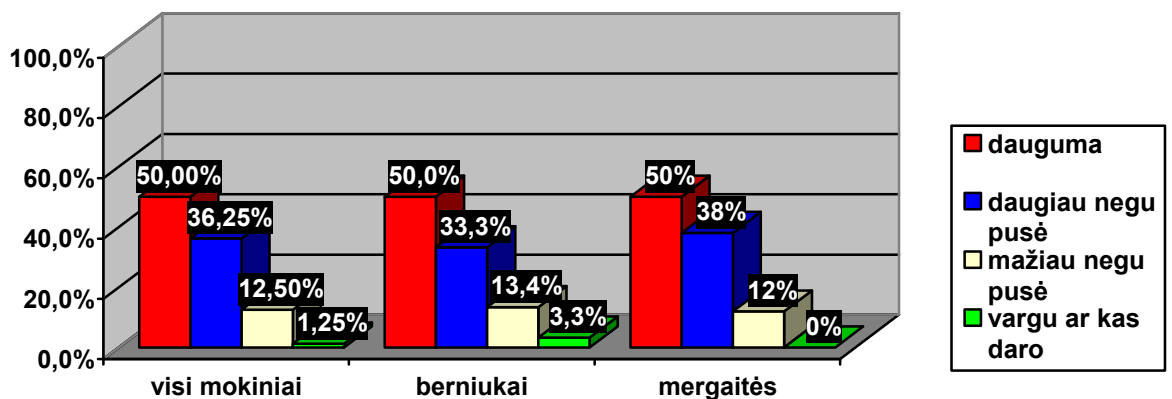
17a pav. Darbas mokykloje, lyginant su bendraklasiais (pagal lyti)

53,75% visų respondentų atsakė, kad palyginus su bendraklasiais pamokoje jie dirba beveik tiek pat kiek dauguma. Berniukų ir mergaičių nuomonė šiuo klausimu neišsiskyrė. (17a pav.)



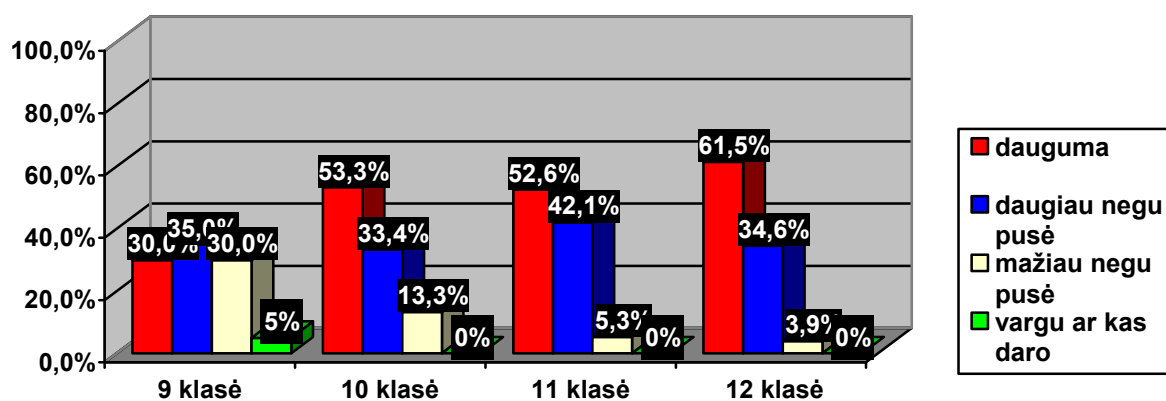
17b pav. Darbas mokykloje, lyginant su bendraklasiais (pagal klases)

Pagal klases, labiausiai išsiskyrė 9 klasių mokiniai. (17b pav.). 40% respondentų teigia, kad jie dirba pamokoje šiek tiek mažiau negu dauguma. Tik apie 13% - 14% berniukų ir mergaičių dirba pamokoje daugiau nei dauguma. Tai reiškia, kad mokiniai pamokose dirba tik vidutiniškai.



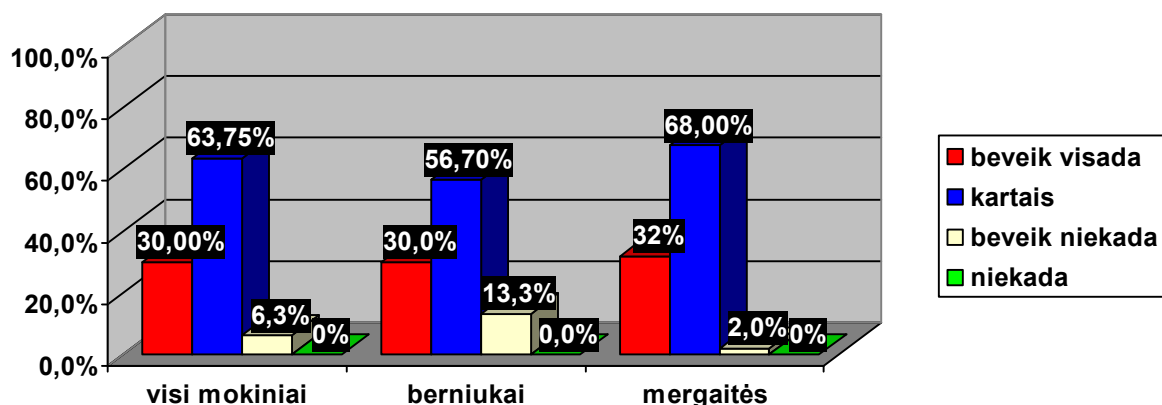
18a pav. Darbas klasėje pagal mokytojo nurodymus (pagal lyti)

Anketų rezultatai rodo, kad 50% ir berniukų ir mergaičių mano, kad dauguma daro tai, ką pasako mokytojas. Džiugina tai, kad tik 3,3% berniukų ir 0% mergaičių mano, kad vargu ar kas dirba klasėje pagal mokytojo nurodymus. (18a pav.)



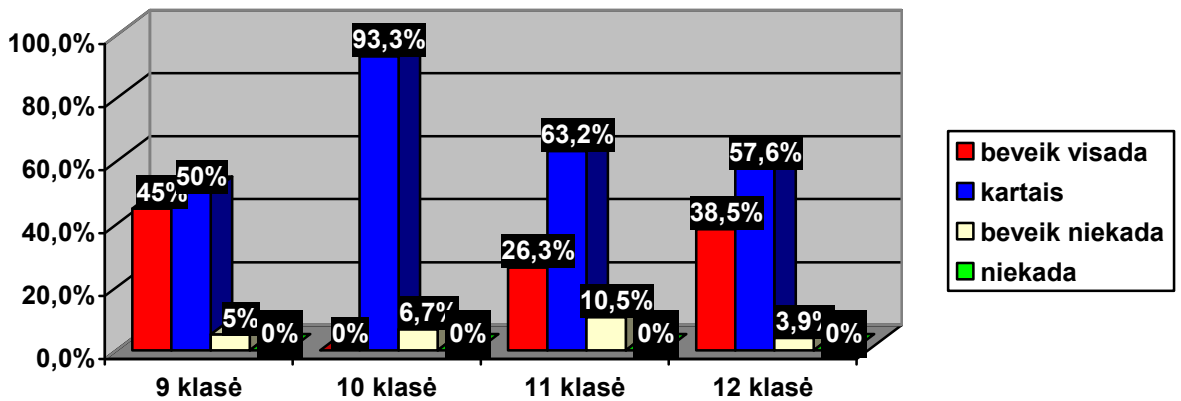
18b pav. Darbas klasėje pagal mokytojo nurodymus (pagal klases)

Lyginant klases galima daryti išvadą, kad 10-12 klasių mokiniai t.y. virš 50% visų respondentų teigia, kad dauguma daro tai, ką liepia mokytojas. Tik 33% - 35% mokinių atsakė, kad daugiau negu pusė daro tai, ką pasako mokytojas. 30% devintų klasių mokinių mano, kad dauguma, daro tai, ką pasako mokytojas. 35% visų atsakiusių devintų klasių mokinių teigia, kad daugiau negu pusė vykdo mokytojų nurodymus. 30% mano, kad mažiau negu pusė daro tai, ką liepia mokytojas. Ir tai vienintelė klasių grupė, kurioje 5% respondentų mano, kad vargu ar kas daro tai, ką pasako mokytojas.(18b pav.). Tai leidžia daryti išvadą, kad vyresnių klasių mokiniai yra atsakingesni, daugiau dirba ir stengiasi pamokoje, nei žemesnių klasių mokiniai.



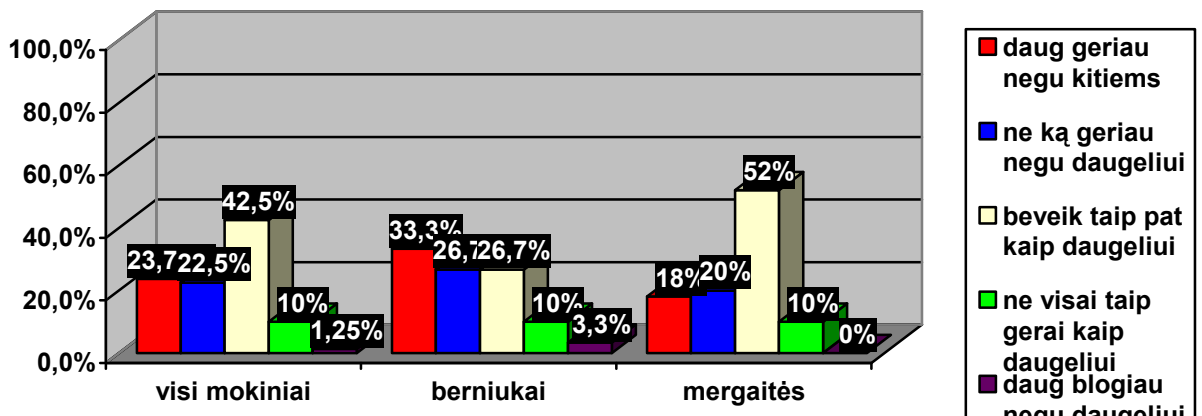
19a pav. Pagalba vienas kitam pamokos metu (pagal lytį)

63,75% visų respondentų teigia, kad kartais padeda savo klasės draugams per pamokas (19a pav.). 30% atsakė, kad beveik visada stengiasi padėti savo draugams. 6,25% beveik niekada nepadeda vieni kitiems. Džiugu, kad nei vienas nepareiškė, kad nepadeda savo klasės draugams. Vis tik mergaitės yra draugiškesnės ir padeda klasės draugams daugiau nei berniukai.



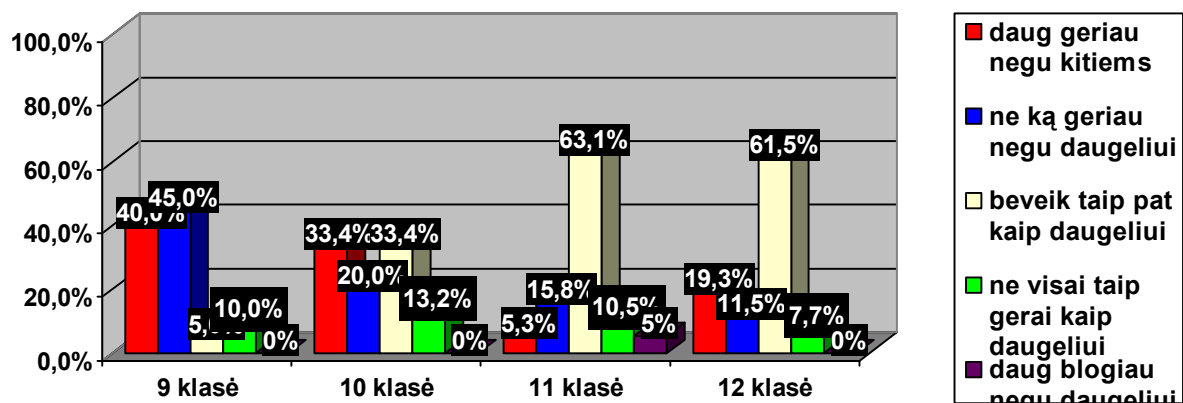
19b pav. Pagalba vienas kitam pamokos metu (pagal klases)

45% devintų klasių respondentų beveik visada padeda savo draugams. 50% tos pačios klasės mokinių kartais padeda vieni kitiems. Beveik visi (93,3%) 10 klasių mokiniai tik kartais padeda savo klasės draugams. Nei vienas neatsakė, kad beveik visada padeda vieni kitiems. 11-12 klasių mokiniai dažniau kartais nei beveik visada padeda savo klasės draugams pamokose (19b pav.). Galima teigti, kad mokiniai tik kartais padeda vieni kitiems per pamokas.



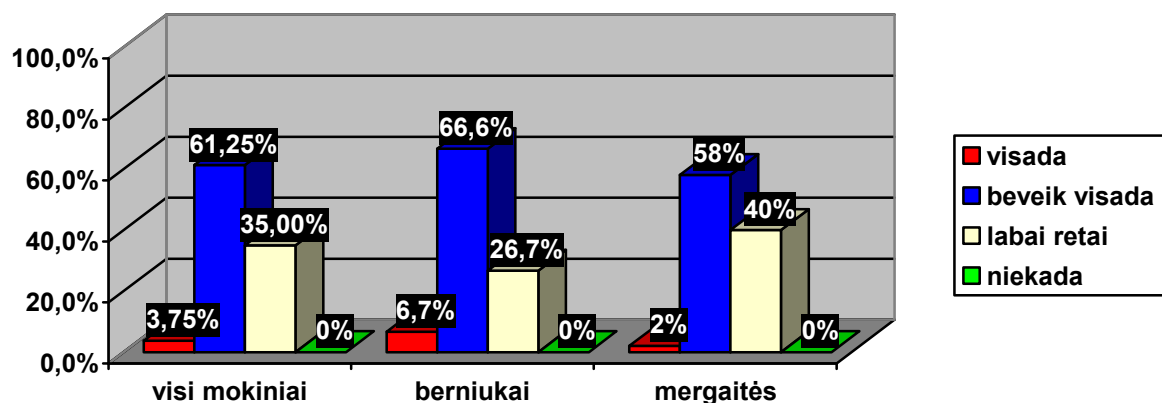
20a pav. Darbo pamokoje sėkmė, lyginant su bendraklasiais (pagal lyti)

42,5% visų respondentų pareiškė, kad jiems sekasi dirbti pamokoje beveik taip pat kaip ir daugeliui. 23,7% mano, kad jiems sekasi daug geriau negu kitiems. Rezultatai rodo, kad 52% mergaičių dirba vienodai per pamokas. Tuo tarpu 33,3% berniukų teigia, kad jiems sekasi dirbti daug geriau negu kitiems. 26,7% berniukų mano, kad jiems sekasi ne ką geriau negu daugeliui. 10% ir berniukų ir mergaičių teigia, kad jiems ne visai taip gerai sekasi kaip daugeliui. 3,3% berniukų atsakė, kad jiems sekasi daug blogiau negu kitiems (20a pav).



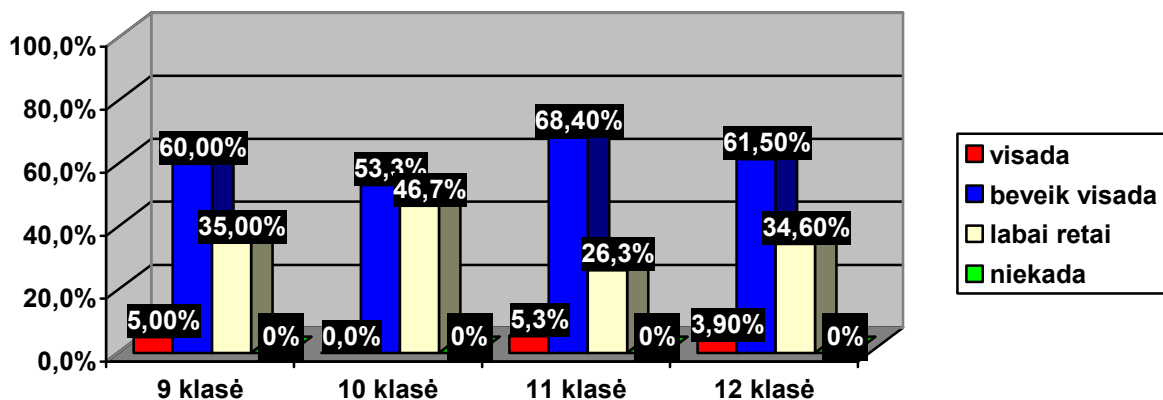
20b pav. Darbo pamokoje sėkmė, lyginant su bendraklasiais (pagal klases)

63,1% vienuoliktų ir 61,5% dvyliktų klasių mokinių mano, kad jiems sekasi dirbti pamokoje beveik taip pat kaip ir daugeliui. 40% devintų, 33,4% dešimtų ir 5% vienuoliktų klasių mokinių teigia, kad jiems sekasi daug geriau negu kitiems. 45% devintų, 20% dešimtų, 15,8% vienuoliktų ir 11,5% dvyliktų klasių mokinių mano, kad jiems sekasi ne ką geriau negu daugeliui (20b pav.). Apžvelgus visus atsakymus, galima teigti, kad beveik visi mokiniai pamokoje dirba vienodai.



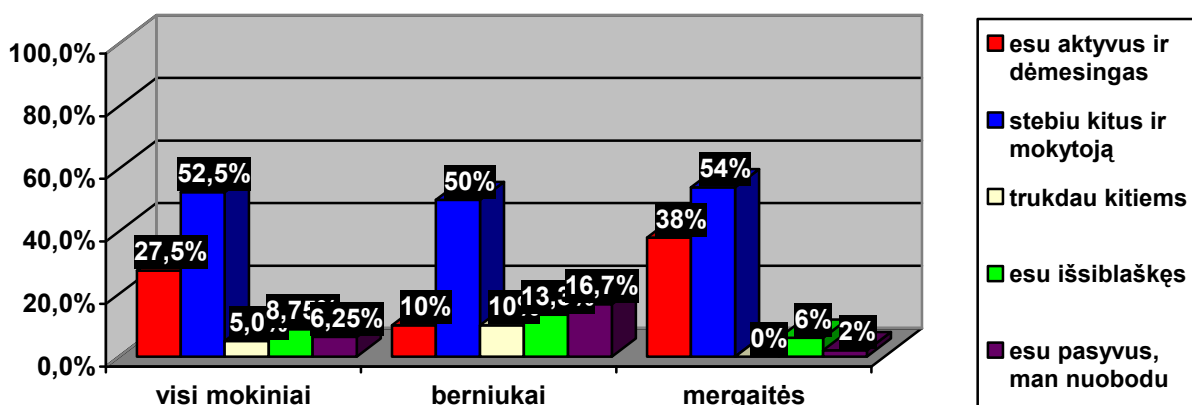
21a pav. Pamokoje pateiktos medžiagos išmokimas (pagal lytį)

6,7% berniukų ir 2% mergaičių mano, kad jie visada spėja išmokti pateiktą medžiagą pamokoje. 66,6% berniukų ir 58% mergaičių beveik visada spėja išmokti pamokoje. 26,7% berniukų ir 40% mergaičių teigia, kad labai retai kada spėja išmokti per pamoką (21a pav.).



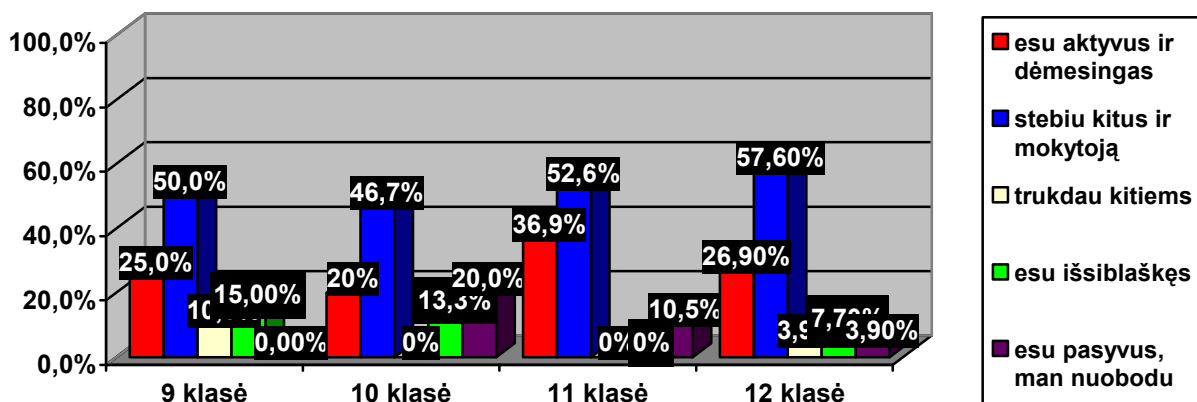
21b pav. Pamokoje pateiktos medžiagos išmokimas (pagal klases)

Visų klasių respondentai atsakė (21b pav.), kad jie beveik visada spėja išmokti, tai kas pateikiama pamokoje. 35% devintų, 46,7% dešimtų, 26,3% vienuoliktų ir 36,40% dvylikų klasių respondentų teigia, kad jie labai retai kada spėja išmokti pateiktą medžiagą pamokoje.



22a pav. Mokinių darbo pamokoje pobūdis (pagal lyti)

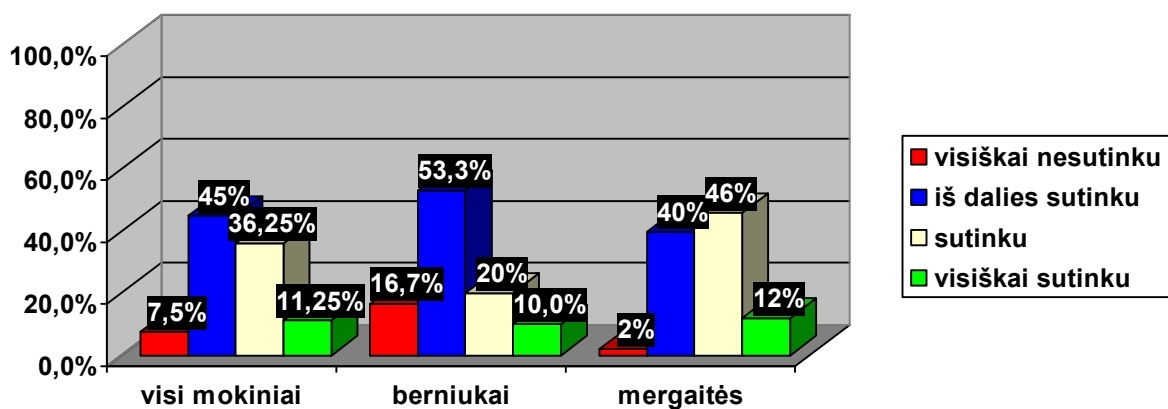
Mokymosi rezultatai labai priklauso nuo to, kaip mokinys dirba pamokoje. Anketų duomenys rodo (22a pav.), kad beveik visi mokiniai stebi mokytoją ir kitus pamokų metu. 10% berniukų ir 38% mergaičių mano, kad jie yra aktyvūs ir dėmesingi per pamokas. 50% berniukų ir 54% mergaičių teigia stebintys kitus ir mokytoją pamokų metu. Kai kurie berniukai linkę trukdyti kitiems pamokų metu, tuo tarpu mergaitės yra ramesnės ir susikaupia darbui. 16,7% berniukų ir 2% mergaičių mano, kad jie yra pasyvūs ir kad jiems yra nuobodu.



22b pav. Mokinių darbo pamokoje pobūdis (pagal klases)

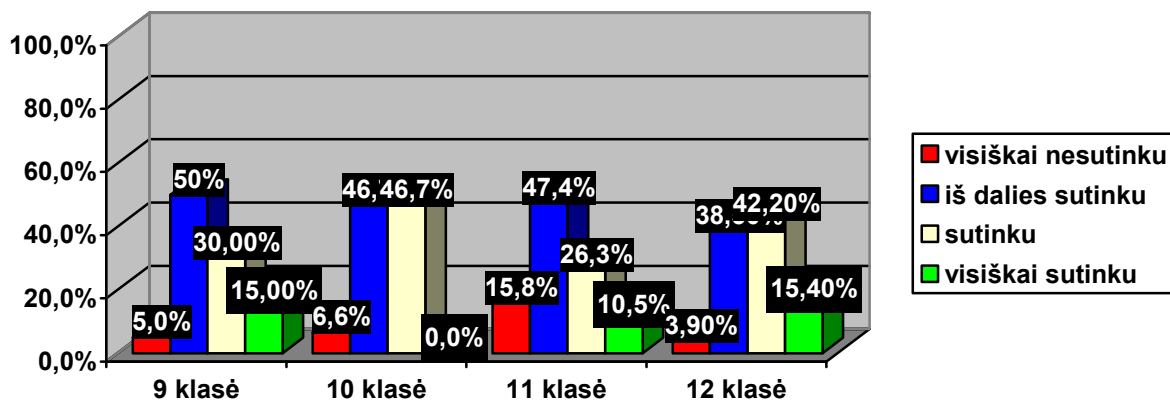
50% devintų, 46,7% dešimtų, 52,6% vienuoliktų ir 57,60% dvyliktų klasių mokinių stebi kitus ir mokytoją. 25% devintų, 20% dešimtų, 36,9% vienuoliktų ir 26,90% dvyliktų klasių mokinių teigia, kad jie yra aktyvūs ir dėmesingi pamokų metu. Išsiblaškiusių ir pasyvių mokinių procentas svyruoja nuo 10% iki 20% (22b pav.).

Ar įmanoma viską išmokti per pamokas? Tikrai ne. Medžiaga įsisavinama darant namų darbus, skaitant papildomą literatūrą, pasikonsultavus su draugais ar tėvais arba pasitelkiant korepetoriaus pagalbą.



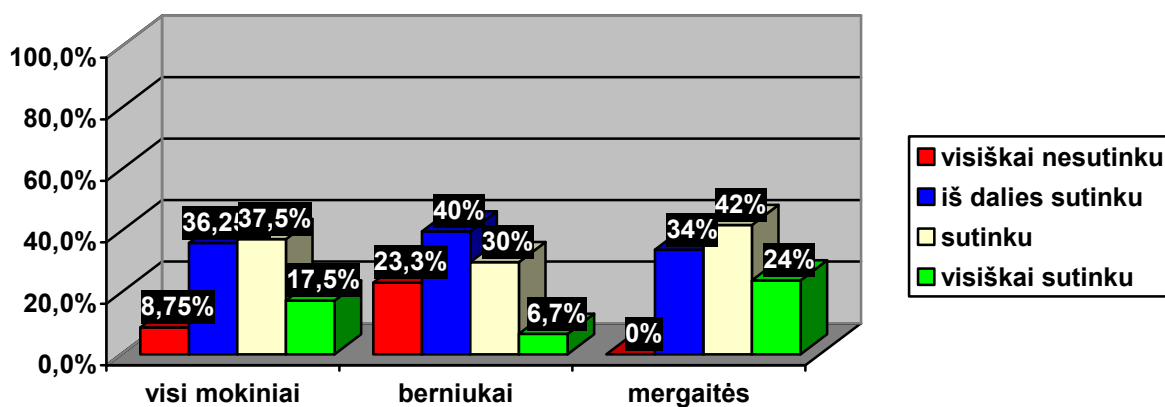
23a pav. Namų darbų darymas norint sužinoti tai, ko neišmoko pamokoje (pagal lytį)

53,3% berniukų ir 40% mergaičių (23a pav.) iš dalies sutinka, kad ko neišmoksta per pamoką, išmoksta darydami namų darbus. 20% berniukų ir 46% mergaičių sutinka su šiuo teiginiu.



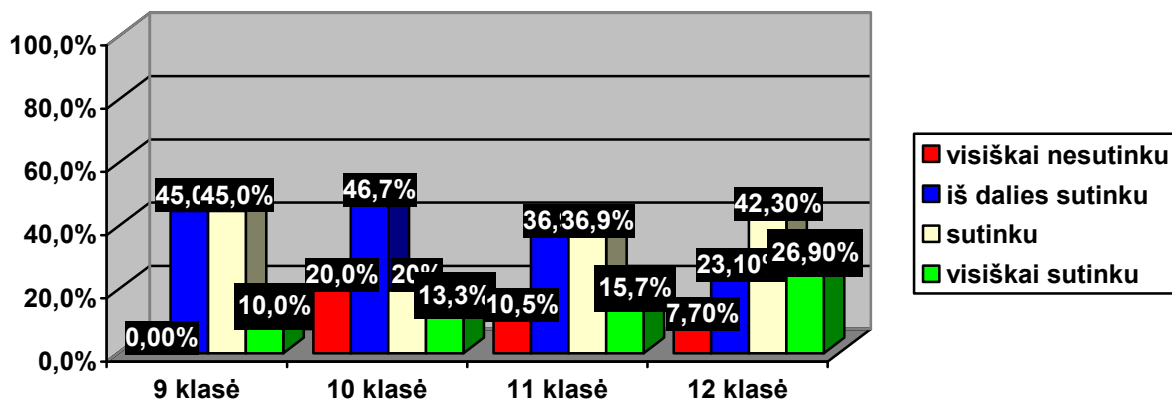
23b pav. Namų darbų darymas norint sužinoti tai, ko neišmoko pamokoje (pagal klases)

50% devintų, 46,7% dešimtų, 47,4% vienuoktų ir 38,5% dvyliktų klasių mokinių teigė, kad jie iš dalies sutinka su nuomone, kad darant namų darbus galima išmokti, tai ko nespėjai padaryti pamokoje (23b pav.).



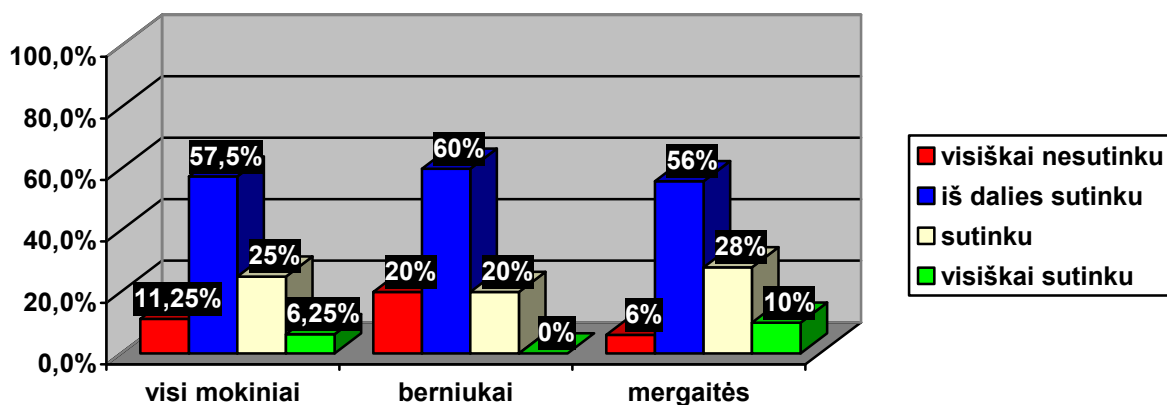
24a pav. Papildomos literatūros skaitymas norint sužinoti tai, ko neišmoko pamokoje (pagal lytį)

Papildoma literatūra labiau domisi mergaitės nei berniukai. 42% mergaičių ir 30% berniukų sutinka, kad papildomos literatūros skaitymas padeda surasti informaciją, kurios negavo pamokoje (24a pav.).



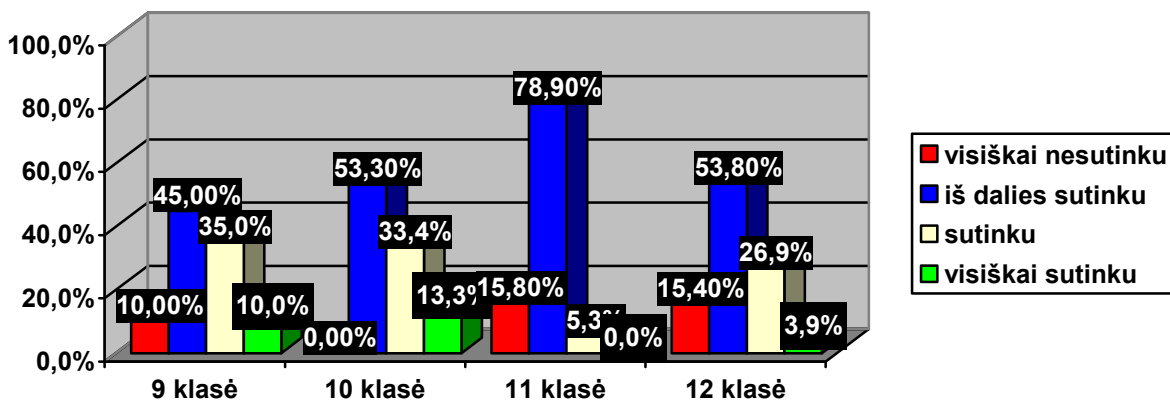
24b pav. Papildomos literatūros skaitymas norint sužinoti tai, ko neišmoko pamokoje (pagal klases)

Papildomos literatūros skaitymas padeda sužinoti tai, ko neišmoko pamokoje 45% 9-okų, 10% 10-okų, 36,9% 11-okų ir 42,3% 12-okų. Galima daryti išvadą, kad mokiniai stengiasi mokymosi spragas likviduoti pasitelkę į pagalbą papildomą literatūrą (24b pav.) ir šis būdas jiems nėra svetimas.



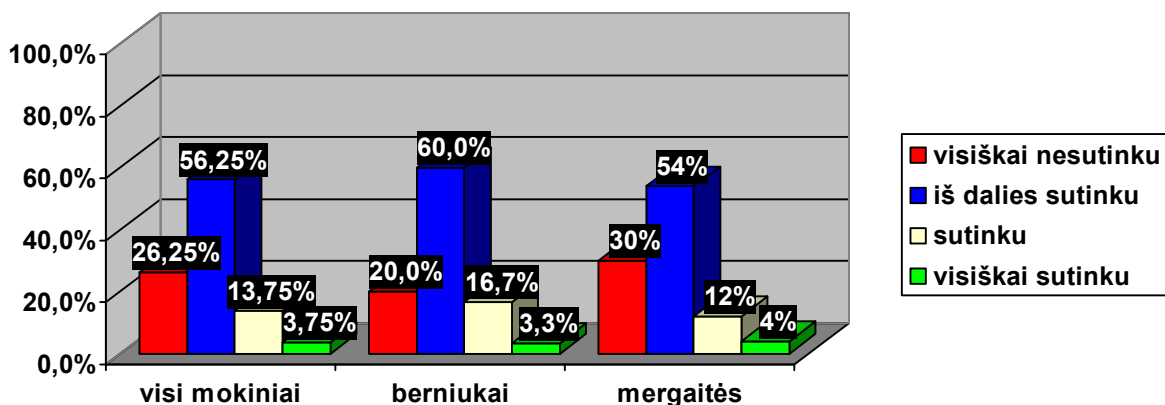
25a pav. Pasitarimas su draugais norint sužinoti tai, ko neišmoko pamokoje (pagal lytį)

60% berniukų ir 56% mergaičių iš dalies sutinka, kad geriausias būdas pagilinti žinias yra pasitarti su draugais. 20% berniukų ir 28% mergaičių sutinka su šiuo teiginiu (25a pav.).



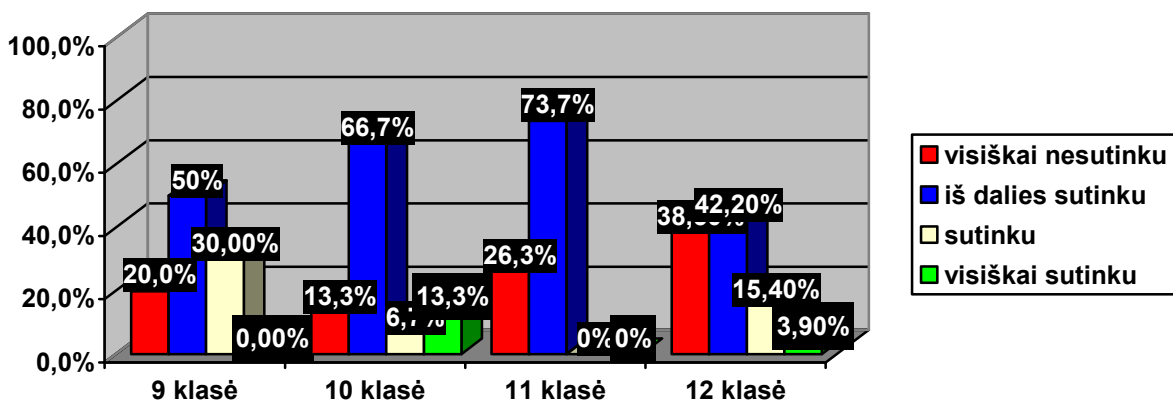
25b pav. Pasitarimas su draugais norint sužinoti tai, ko neišmoko pamokoje (pagal klases)

45% devintų, 53,30% dešimtų, 78,90% vienuoliktų ir 53,80% dvyliktų klasių mokinių iš dalies sutinka, kad galima išmokti pasitelkiant draugų pagalbą (25b pav.).



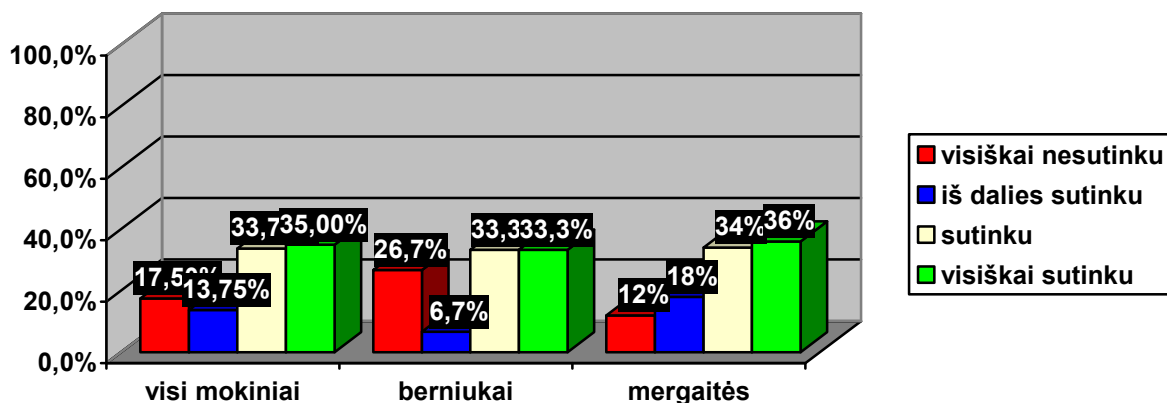
26a pav. Pasitarimas su tėvais norint sužinoti tai, ko neišmoko pamokoje (pagal lytį)

Labai mažas procentas tiek berniukų, tiek mergaičių prašo tėvų pagalbos. Tik 3,3% berniukų ir 4% mergaičių visiškai sutinka su šiuo teiginiu (26a pav.).

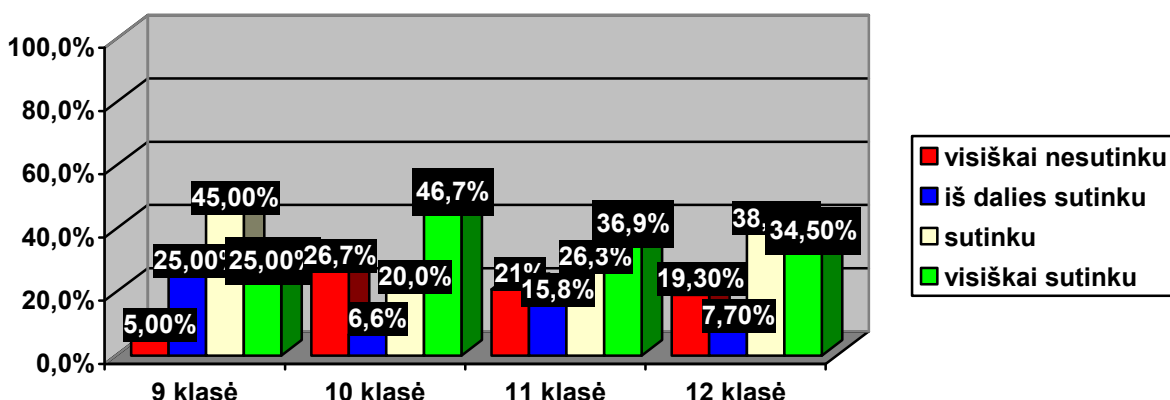


26b pav. Pasitarimas su tėvais norint sužinoti tai, ko neišmoko pamokoje (pagal klases)

9-12 klasių mokiniai iš dalies sutinka, kad norint sužinoti tai, ko neišmoko pamokoje, reikia konsultuotis su tėvais. 50% devintų, 66,7% dešimtų, 73,7% vienuoliktų ir 42,20% dvyliktų klasių respondentų iš dalies sutinka, kad tėvų pagalba jiems būtina (26b pav.).

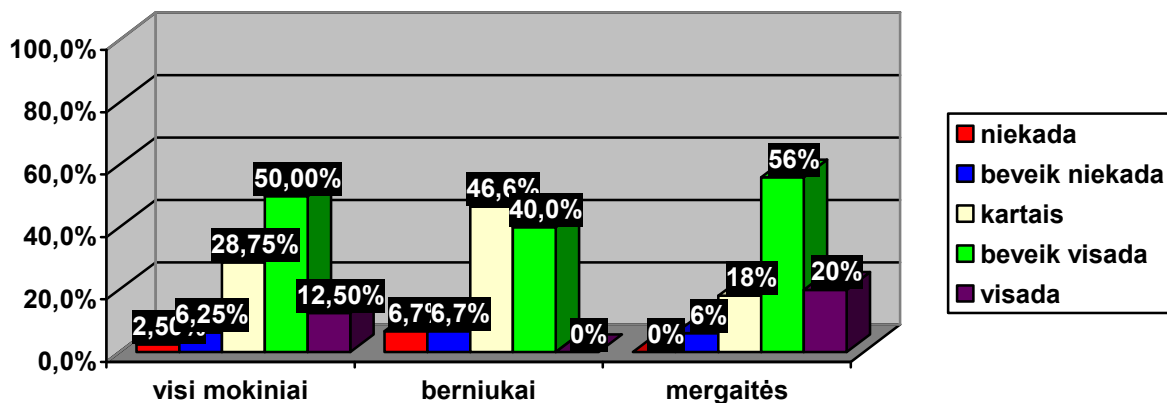


27a pav. Konsultavimasis su korepetitoriumi norint sužinoti tai, ko neišmoko pamokoje (pagal lytį)



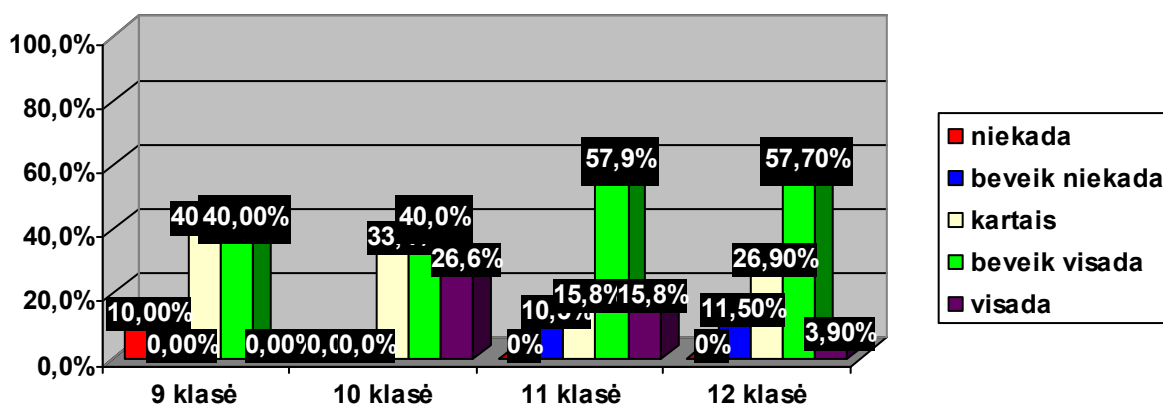
27b pav. Konsultavimasis su korepetitoriumi norint sužinoti tai, ko neišmoko pamokoje (pagal klases)

35% mokinių pagalbos sulaukia iš korepetitoriaus (27a pav.). Duomenys pagal klases taip pat aiškiai rodo, kad to, ko neišmoksta mokinys per pamoką išmoksta per papildomas pamokas pas korepetitorius. Visų klasių mokiniai sutinka arba visiškai sutinka su tokiu atsakymu (27b pav.). Dauguma vyresnių klasių mokinių gilina savo žinias, skaitydami papildomą literatūrą. Apibendrinus duomenis aišku, kad didžioji dalis mokinių lanko privačias pamokas. Pastebima tendencija, kad dvyliktų klasių mokiniai linkę labiau mokytis savarankiškai: darydami namų darbus bei skaitydami papildomą literatūrą. Jaunesni mokiniai linkę prašyti draugų ar tėvų pagalbos.



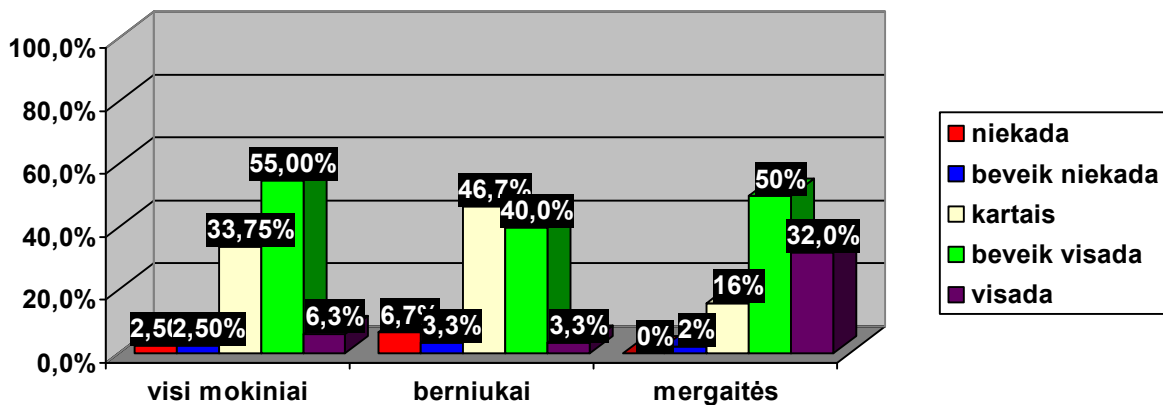
28a pav. Namų darbų atlikimas norint įtvirtinti įgūdžius (pagal lytį)

46,6% berniukų ir 18% mergaičių teigia, kad tik kartais atlieka namų darbus. 40% berniukų ir 56% mergaičių beveik visada atlieka namų darbus. 20% mergaičių visada atlieka namų darbus (28a pav.).



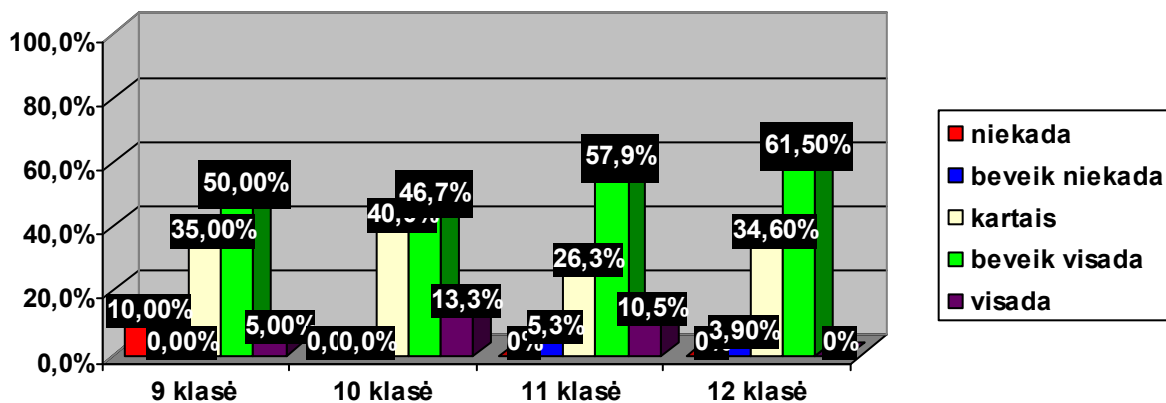
28b pav. Namų darbų atlikimas norint įtvirtinti įgūdžius (pagal klases)

Tyrimas parodė, kad 40% 9 ir 10 klasių mokinių ir beveik 60% 11-12 klasių mokinių beveik visada atlieka namų darbus (28b pav.). Nė vienas 10, 11 ar 12 klasių mokinys neteigė, kad jis niekada neatlieka namų darbų. Gaila, kad 10% apklaustųjų devintokų niekada neatlieka namų darbų. Anketų duomenys rodo, kad vienuoliktų ir dvyliktų klasių mokiniai beveik visada atlieka namų darbus. Tuo tarpu tik 40% ir devintokų ir dešimtokų beveik visada atlieka namų darbus. 26,6% dešimtų klasių respondentų visada atlieka namų darbus.



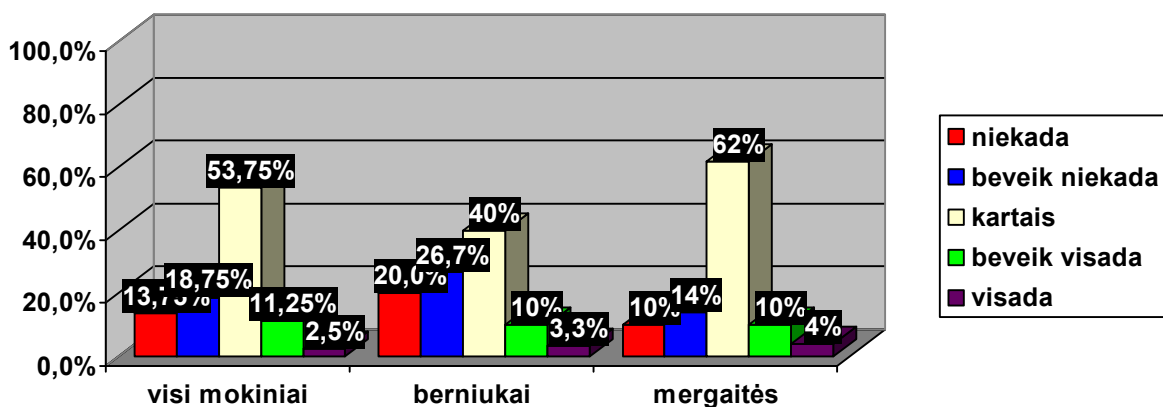
29a pav. Namų darbų užduočių aiškumas (pagal lytį)

55% respondentų teigia, kad namų darbų užduotys beveik visada aiškios. 3,3% berniukų ir 32% mergaičių mano, kad užduotys, kurias pateikia mokytojas namų darbams yra visada aiškios (29a pav.)



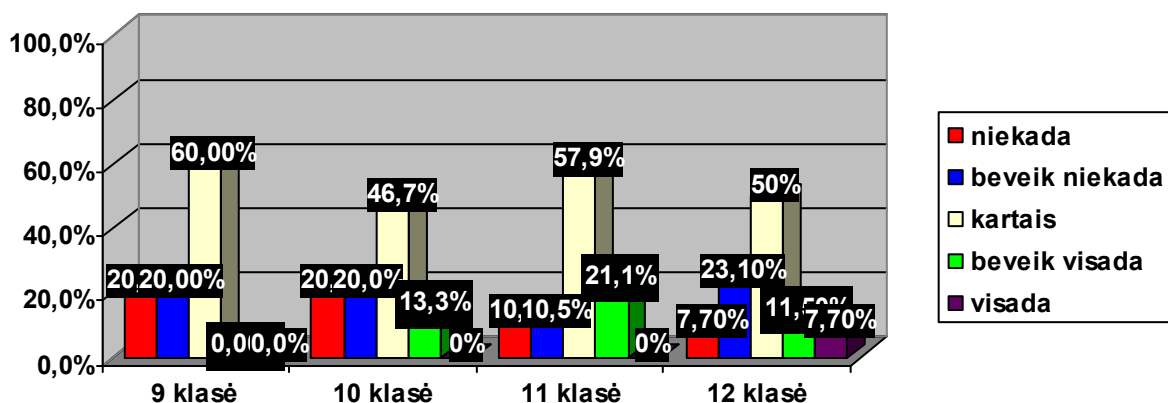
29b pav. Namų darbų užduočių aiškumas (pagal klases)

Daugiau negu pusė visų klasių mokinių mano, kad namų darbų užduotys yra beveik visada aiškios (29b pav.).



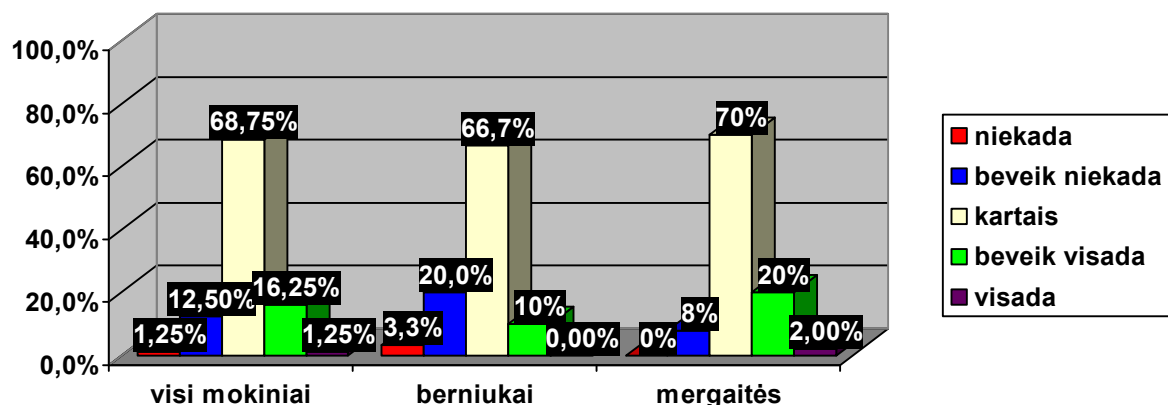
30a pav. Papildomas darbas (pagal lytį)

40% berniukų ir 62% mergaičių tik kartais dirba papildomai. 3,3% berniukų ir 4% mergaičių visada dirba papildomai (30a pav.).



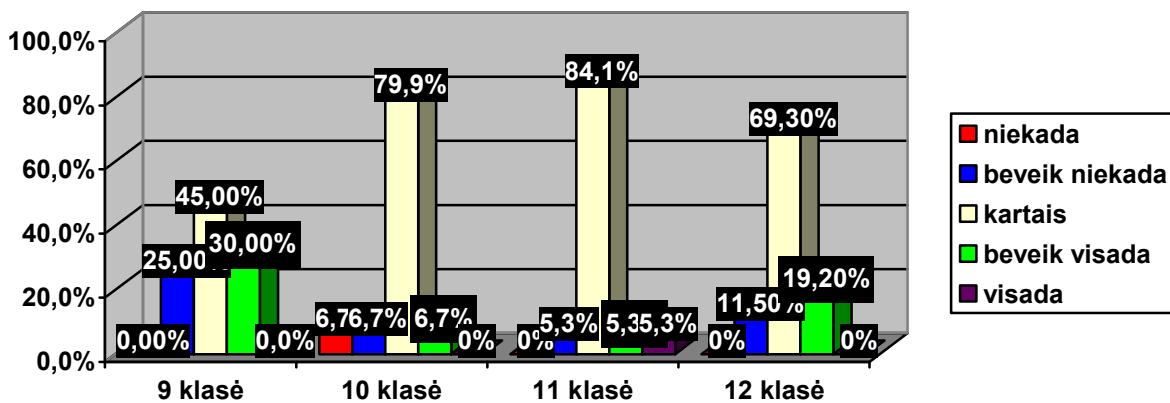
30b pav. Papildomas darbas (pagal klases)

60% devintų, 46,7% dešimtų, 57,9% vienuoliktų ir 50% dvyliktų klasių mokinių tik kartais dirba papildomai (30b pav.).



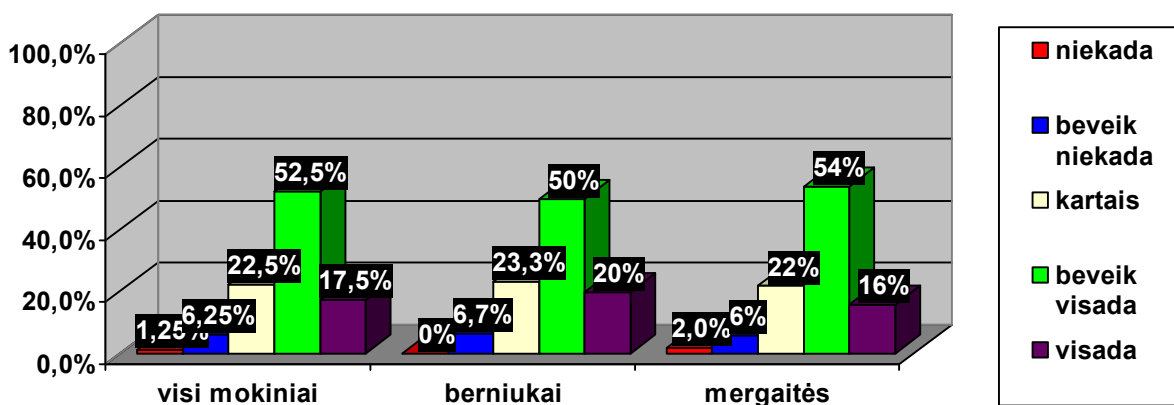
31a pav. Pagalbos poreikio dažnumas (pagal lytį)

Tiek berniukai, tiek mergaitės teigia, kad jiems kartais reikalinga pagalba pamokoje. 10% berniukų ir 20% mergaičių mano, kad jiems beveik visada reikalinga pagalba (31a pav.)



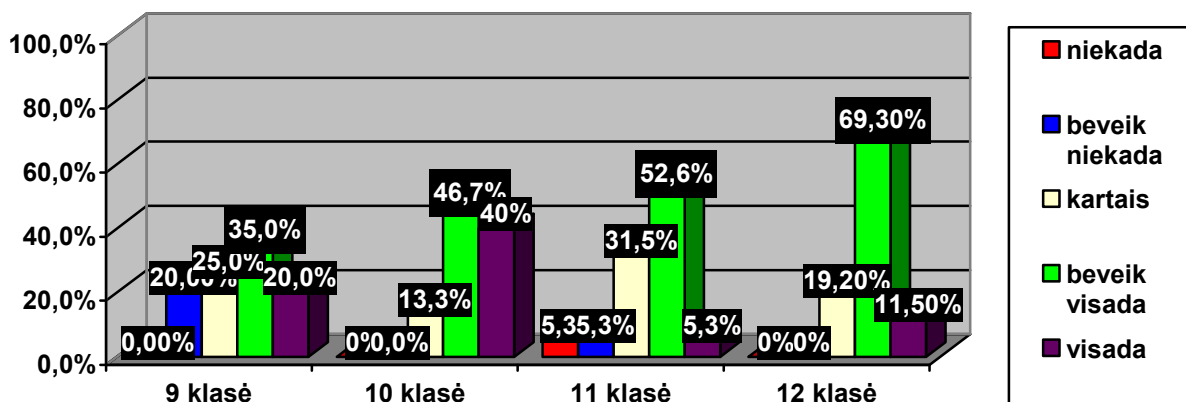
31b pav. Pagalbos poreikio dažnumas (pagal klases)

45% devintų, 79,9% dešimtų, net 84,1% vienuoliktų ir 69,3% dvyliktų klasių mokinių teigė, kad jiems kartais reikalinga mokytojo pagalba. Net 30% devintokų ir 19,2% dvyliktokų beveik visada reikalinga mokytojo pagalba (31b pav.).



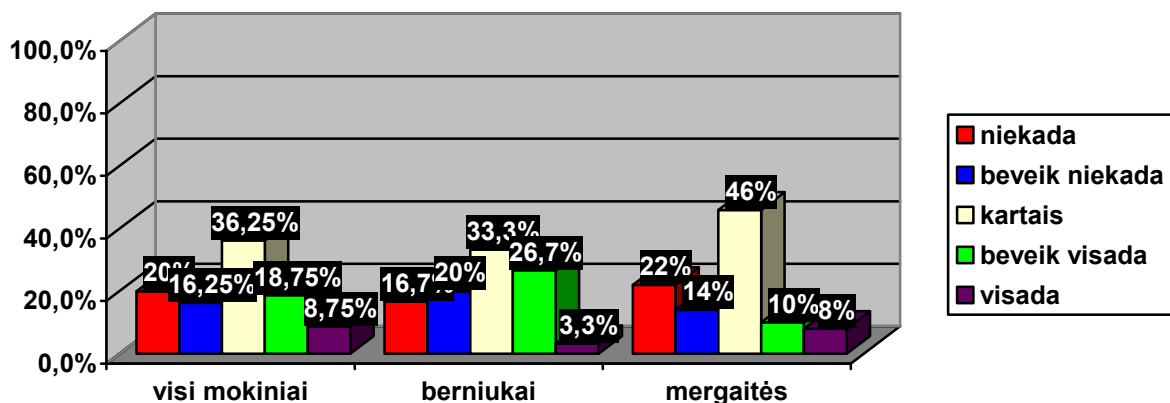
32a pav. Mokytojo pagalba nesėkmės atveju (pagal lytį)

50% berniukų ir 54% mergaičių atsakė, kad jiems beveik visada padeda mokytojas, kai nesiseka pamokoje. 6,7% berniukų ir 6% mergaičių pareiškė, kad mokytojas jiems beveik niekada nepadeda. 20% berniukų ir 16% mergaičių atsakė, kad mokytojas jiems padeda visada (32a pav.).



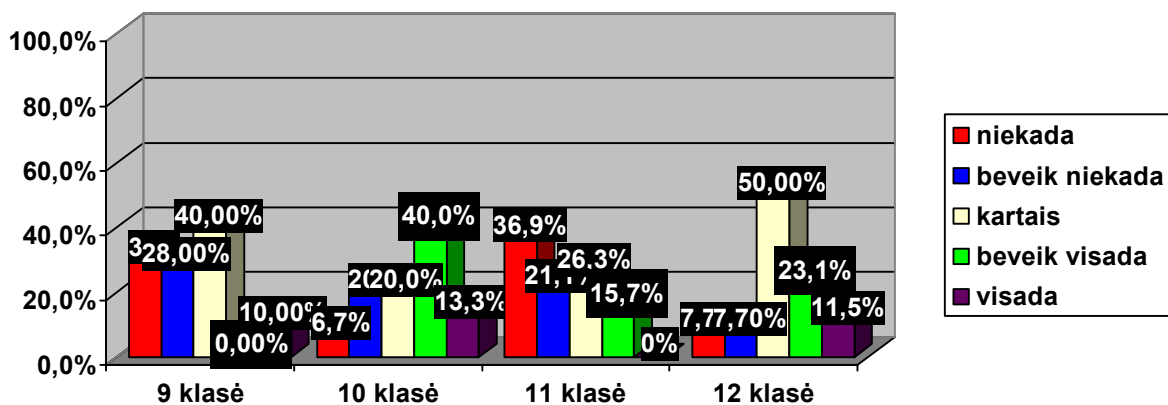
32b pav. Mokytojo pagalba nesėkmės atveju (pagal klases)

35% devintų, 46,7% dešimtų, 52,6% vienuoliktų ir 69,30% dvyliktų klasių mokinių pareiškė, kad jiems beveik visada padeda mokytojas, kai pagalba yra reikalinga. 20% devintų, 40% dešimtų, 5,3% vienuoliktų ir 11,50% dvyliktų klasių mokinių teigia, kad mokytojas visada jiems padeda. Labai mažas procentas respondentų (5,35% 11-tų klasių mokinių) teigė, kad mokytojas jiems nepadeda (32b pav.).



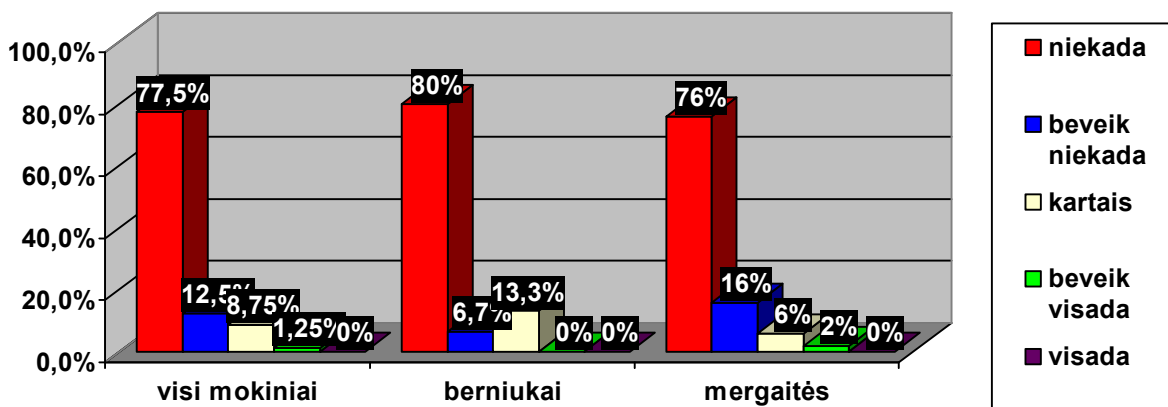
33a pav. Klasės užduočių diferencijavimo ir individualizavimo dažnumas (pagal lytį)

33,3% berniukų ir 46% mergaičių teigia, kad mokytojas tik kartais skiria užduotis atitinkančias jų gebėjimus (33a pav.). Nedidelė dalis respondentų mano, kad jiems niekada arba beveik niekada mokytojas nepateikia užduočių pagal gebėjimus.



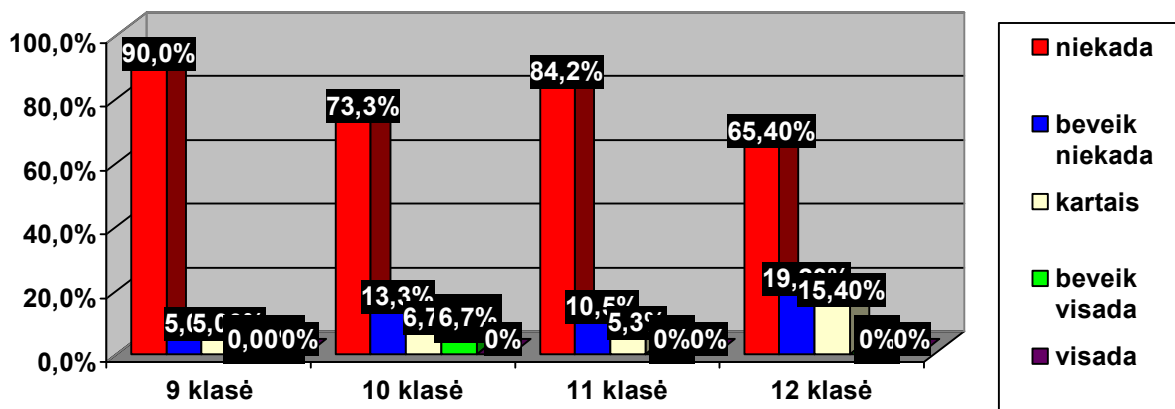
33b pav. Klasės užduočių diferencijavimo ir individualizavimo dažnumas (pagal klases)

40% devintų klasių mokinių teigia, kad tik kartais mokytojas skiria užduotis pagal mokėjimo lygį. 40% dešimtų klasių respondentų atsakė, kad beveik visada mokytojas jiems pateikia atskiras užduotis pamokoje. 36,9% vienuoliktokų mano, kad mokytojas niekada to nedaro. 23,1% dvyliktokų pareiškė, kad mokytojas beveik visada skiria atskiras užduotis mokiniams, 50% abiturientų teigė, kad mokytojas kartais skiria jiems užduotis pagal kiekvieno mokėjimo lygį (33b pav.).



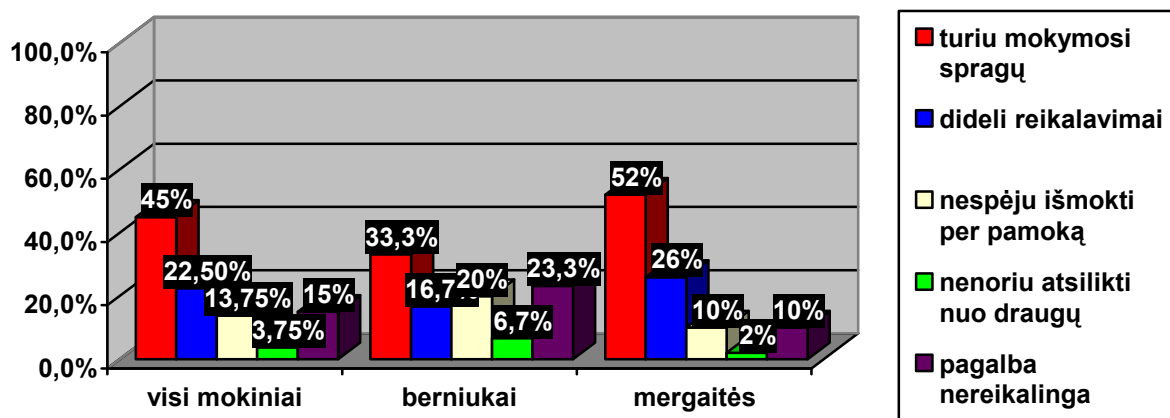
34a pav. Namų darbų diferencijavimo ir individualizavimo dažnumas (pagal lytį)

80% berniukų ir 76% mergaičių teigia, kad namų darbai skiriami visiems vienodi ir namų darbų užduotys nediferencijuojamos niekada. 13,3% berniukų ir 6% mergaičių mano, kad kartais mokytojas jiems pateikia skirtingas nei visiems mokiniams namų darbų užduotis (34a pav.).



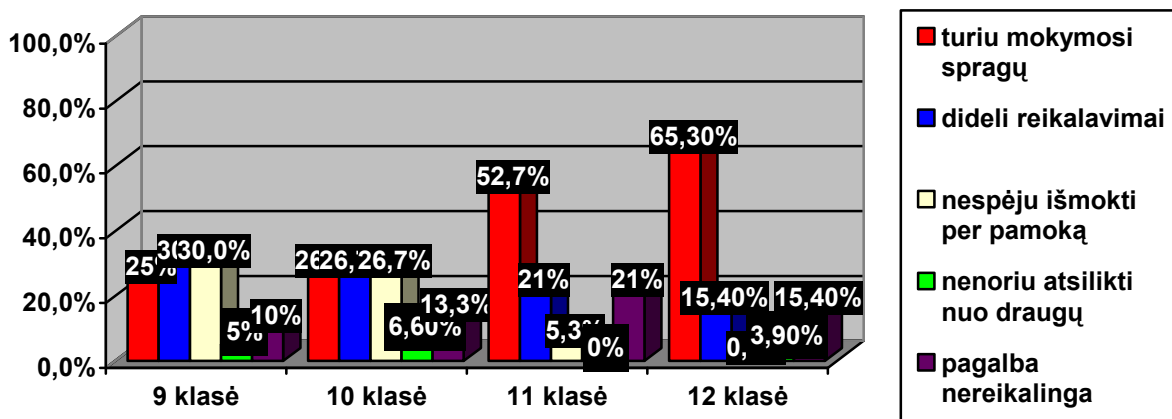
34b pav. Namų darbų diferencijavimo ir individualizavimo dažnumas (pagal klases)

Bevei visi 9-12 klasių respondentai teigė, kad namų darbai skiriami visiems vienodi. Taip pasisakė 90% 9-tų, 73,3% 10-tų, 84,2% 11-tų ir 65,4% 12-tų klasių mokinių (34b pav.).



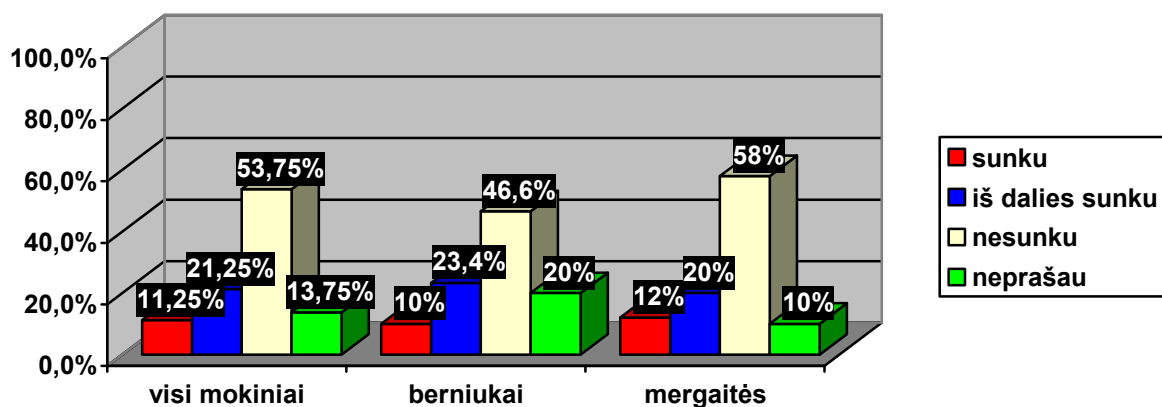
35a pav. Mokytojo pagalbos reikalingumas (pagal lytį)

33,3% berniukų ir 52% mergaičių teigia, kad jiems yra reikalinga pagalba, nes jie turi mokymosi spragų. 16,7% berniukų ir 26% mergaičių patvirtino, kad dideli mokytojų reikalavimai. 23,3% berniukų ir 10% mergaičių atsakė, kad jiems pagalba yra nereikalinga (35a pav.).



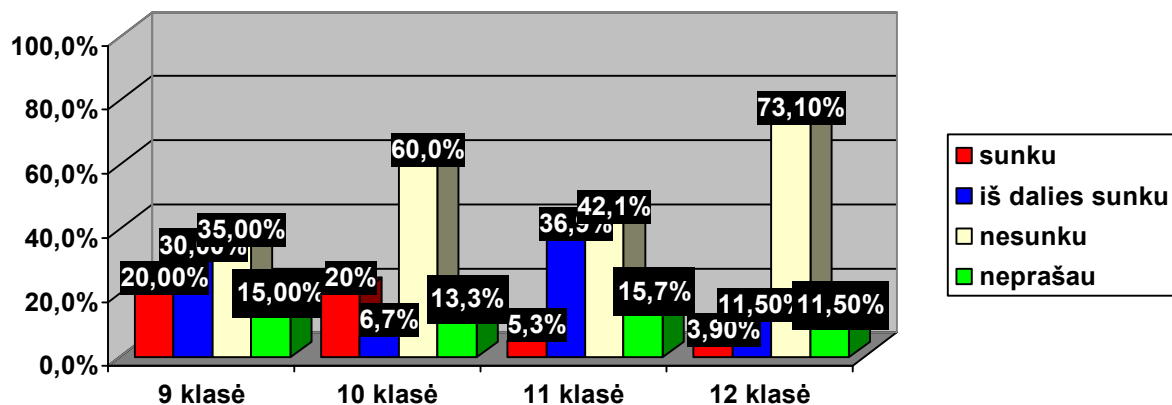
35b pav. Mokytojo pagalbos reikalingumas (pagal klases)

11-12 klasių mokiniai mano, kad jiems yra reikalinga pagalba, nes jie turi mokymosi spragų (atitinkamai 52,7% ir 65,3%). Tuo tarpu 9-10 klasių respondentai teigia, kad jie turi mokymosi spragų, keliami dideli reikalavimai, bei nespėja išmokti per pamokas (35b pav.).



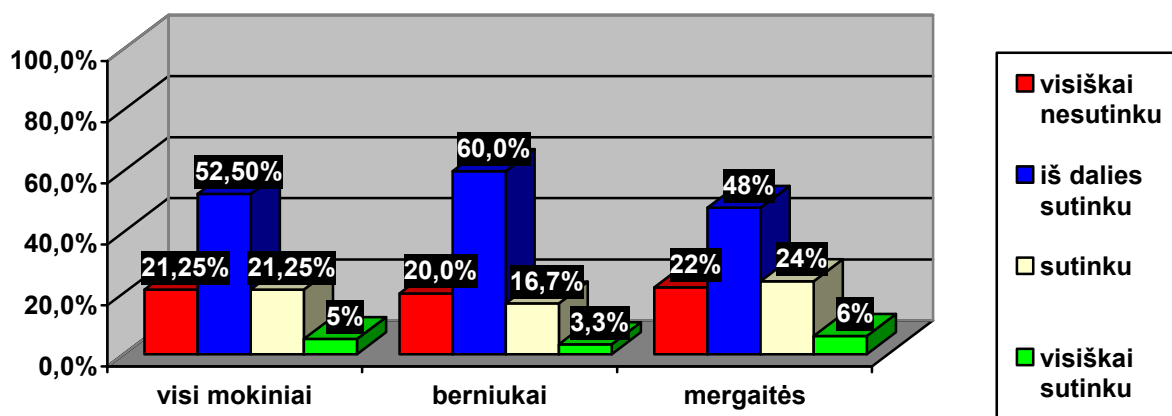
36a pav. Sunku ar ne prašyti mokytojo pagalbos (pagal lyti)

46,6% berniukų ir 58% mergaičių mano, kad jiems nesunku paprašyti mokytojo pagalbos. 20% berniukų ir 10% mergaičių niekada pagalbos neprašo (36a pav.).



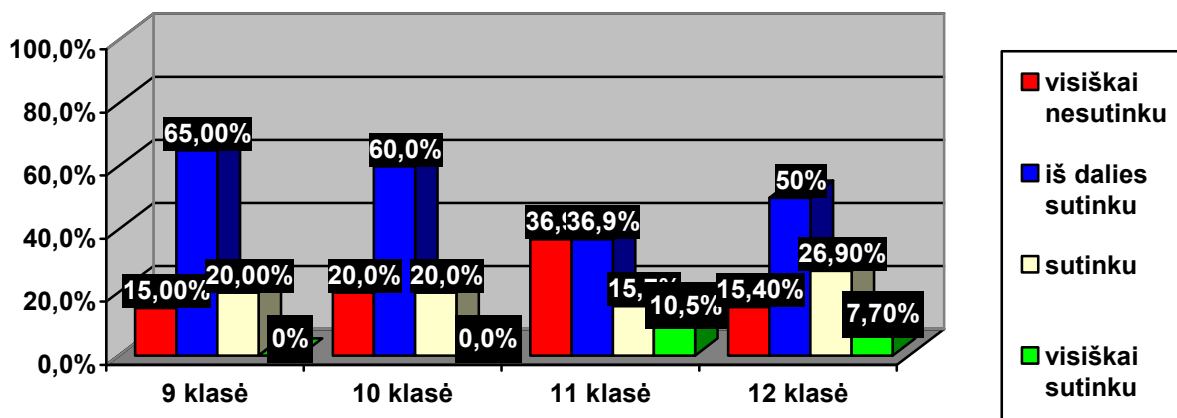
36b pav. Sunku ar ne prašyti mokytojo pagalbos (pagal klases)

35% devintų, 60% dešimtų, 42,1% vienuoliktų ir 73,10% dvyliktų klasių mokiniai taip pat patvirtino, kad jiems nesunku paprašyti mokytojo pagalbos. 20% devintų ir dešimtų klasių mokiniams sunku paprašyti mokytojo pagalbos (36b pav.).



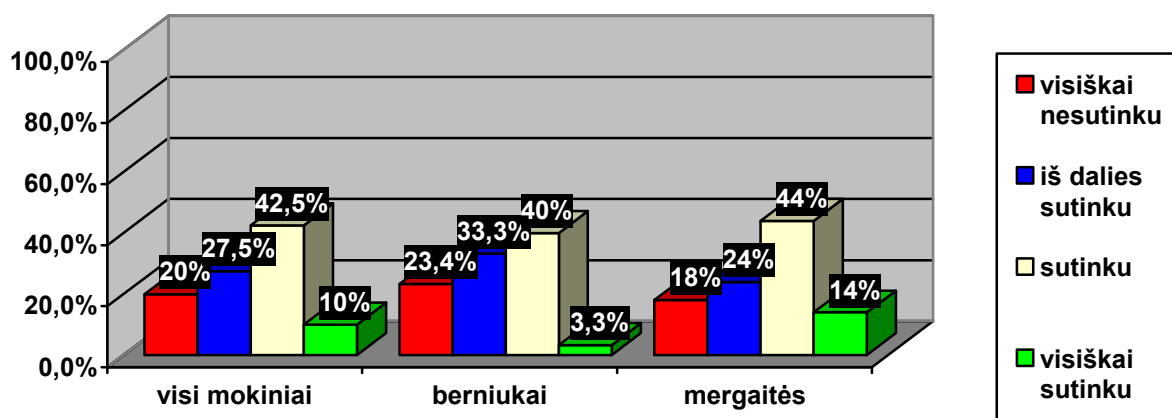
37a pav. Mokymosi sunkumų įveikimas skiriant papildomas užduotis per pamokas (pagal lytį)

52,5% visų respondentų, 60% berniukų ir 48% mergaičių tik iš dalies sutinka, kad mokytojas skiria papildomas užduotis per pamokas, tuo tarpu tik 3,3% berniukų ir 6% mergaičių visiškai sutinka (37a pav.), kad mokytojas skiria papildomas užduotis pamokų metu ir taip padeda įveikti mokymosi sunkumus.



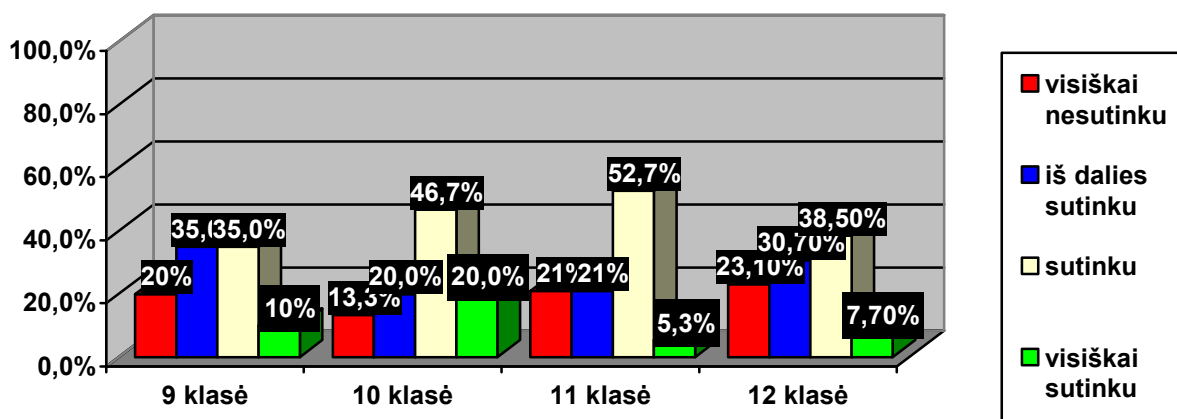
37b pav. Mokymosi sunkumų įveikimas skiriant papildomas užduotis per pamokas (pagal klases)

9, 10 ir 12 klasių respondentai (37b pav.) iš dalies sutinka (65%, 60% ir 50%), kad mokytojas per pamokas jiems skiria papildomas užduotis, vienuoliktokų, iš dalies sutinkančių su šiuo teiginiu, buvo šiek tiek mažiau (36,9%).



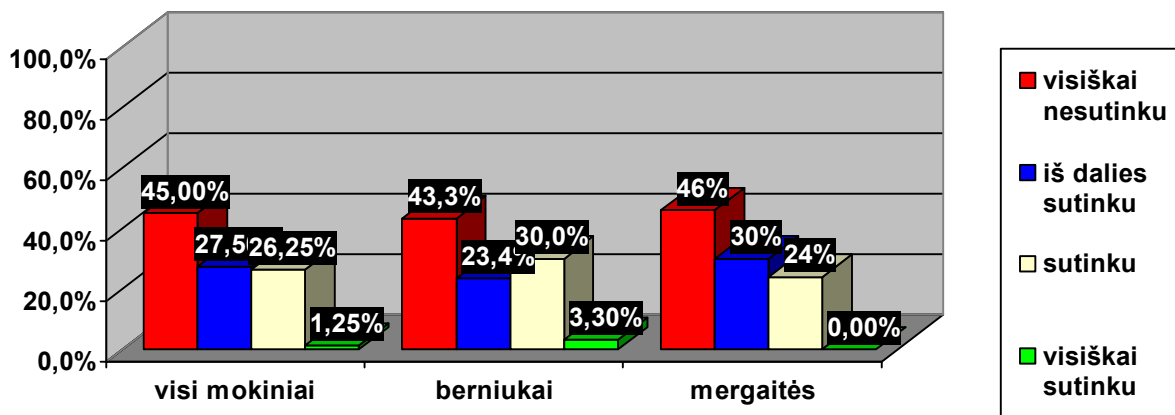
38a pav. Mokymosi sunkumų įveikimas konsultuojant per pertraukas (pagal lyti)

40% berniukų ir 44% mergaičių pareiškė, kad mokytojas konsultuoja per pertraukas (38a pav.).



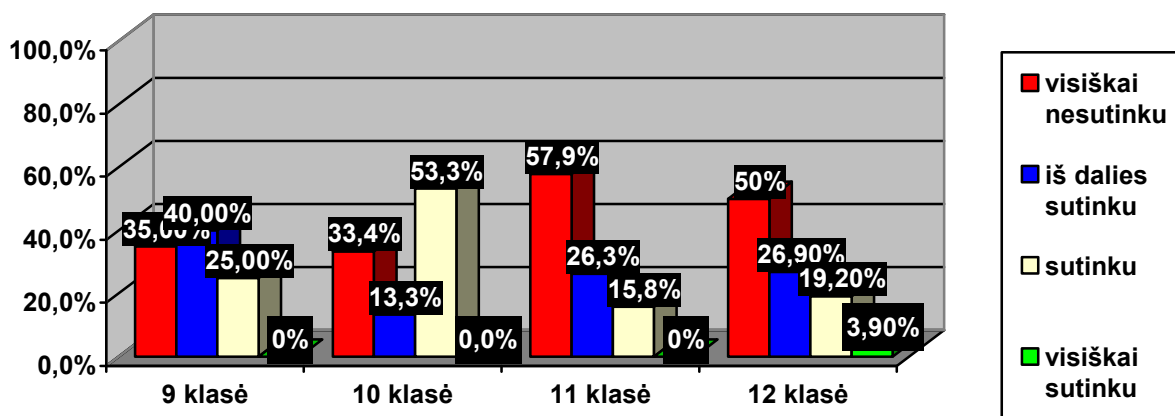
38b pav. Mokymosi sunkumų įveikimas konsultuojant per pertraukas (pagal klases)

Beveik vienodas procentas respondentų (apie 40% - 50% kiekvienoje klasių grupėje) teigė, kad mokytojas konsultuoja per pertraukas (38b pav.).



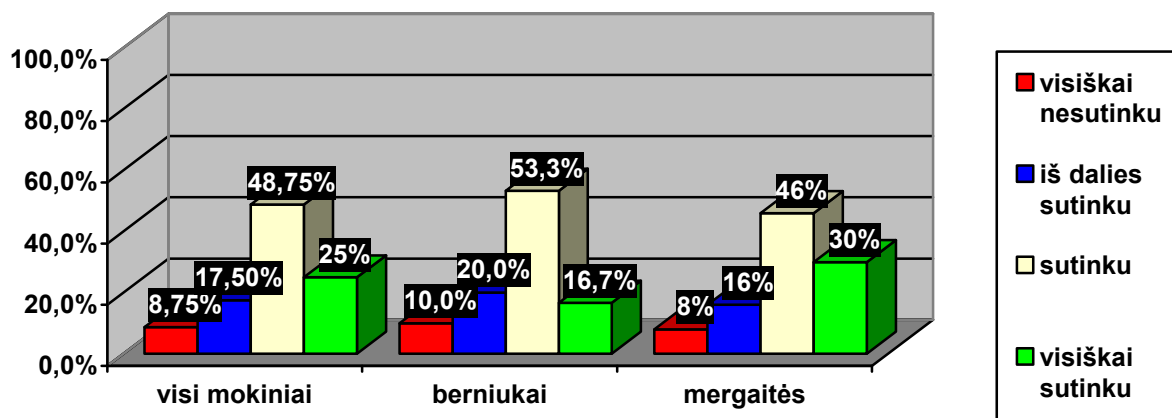
39a pav. Mokymosi sunkumų įveikimas būreliuose (pagal lytį)

43,3% berniukų ir 46% mergaičių mano, kad būreliai jiems nepadeda įveikti mokymosi sunkumų (39a pav.).



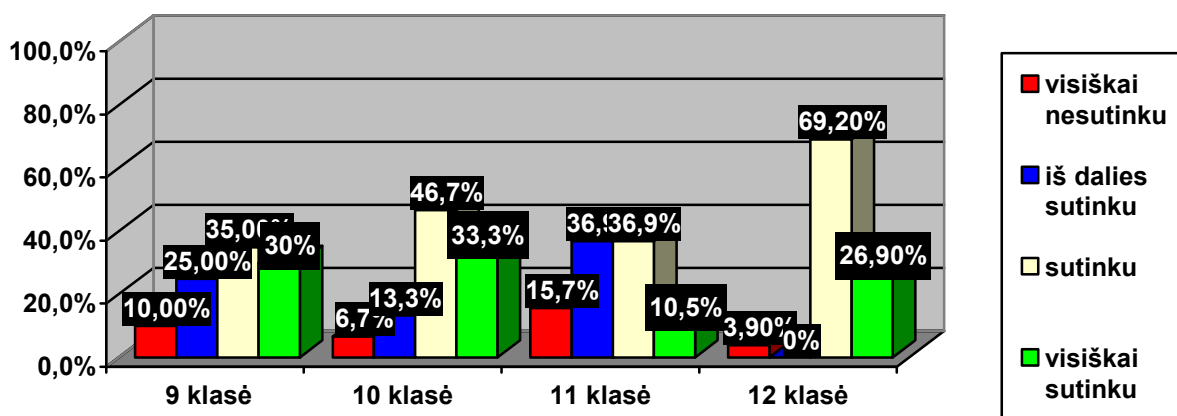
39b pav. Mokymosi sunkumų įveikimas būreliuose (pagal klases)

Net 57,9% vienuoliktokų ir 50% dvyliktokų visiškai nesutinka su teiginiu, kad mokymosi sunkumus galima įveikti būreliuose, tuo tarpu 40% devintokų iš dalies sutinka, o 53,3% dešimtokų sutinka su šiuo teiginiu (39b pav.).



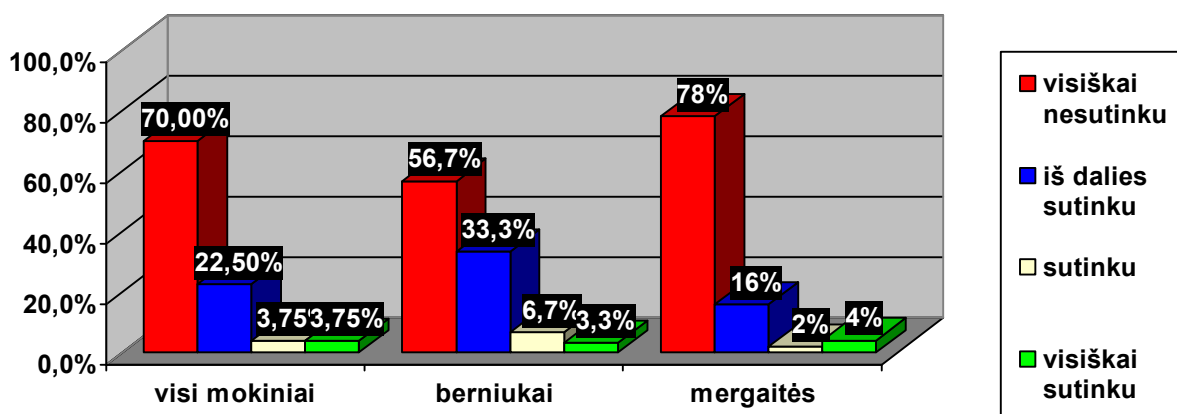
40a pav. Mokymosi sunkumų įveikimas konsultacijose (pagal lytį)

53,3% berniukų ir 46% mergaičių sutinka, kad per konsultacijas jie išmoksta daugiau (40a pav.).



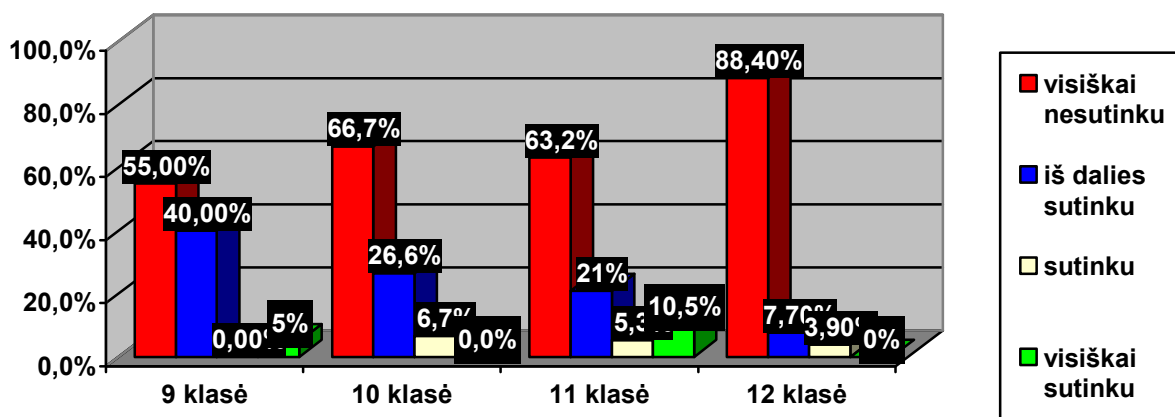
40b pav. Mokymosi sunkumų įveikimas konsultacijose (pagal klases)

35% devintų, 46,7% dešimtų, 36,9% vienuoliktų ir net 69,20% dvyliktų klasių mokinių mano, kad labiausiai jiems padeda mokytojas per konsultacijas (40b pav.).



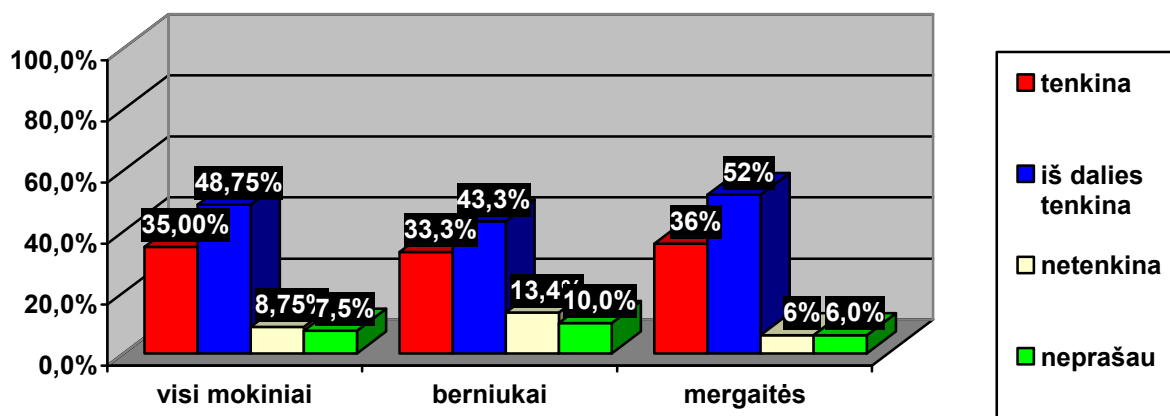
41a pav. Mokytojai nepadeda įveikti mokymosi sunkumų (pagal lytį)

Tiek berniukai (56,7%), tiek mergaitės (78%) paneigė, kad mokytojas jiems niekada nepadedą (41a pav.).



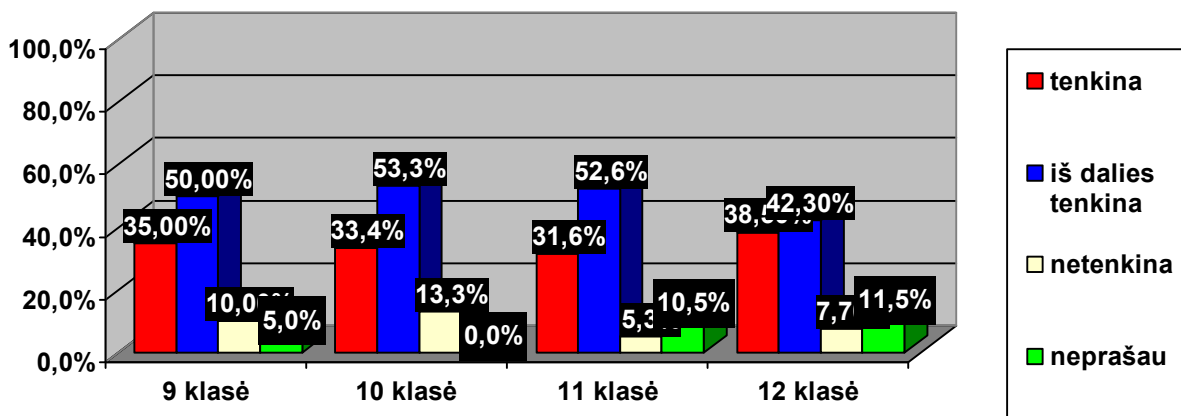
41b pav. Mokytojai nepadedą įveikti mokymosi sunkumų (pagal klases)

Tiriant atsakymus pagal klases, matomas toks pat rezultatas (41b pav.). 55% devintokų, 66,7% dešimtokų, 63,2% vienuoliktokų ir 88,4% dvyliktokų teigė, kad jie visiškai nesutinka su teiginiu, kad mokytojai nepadedą įveikti mokymosi sunkumų.



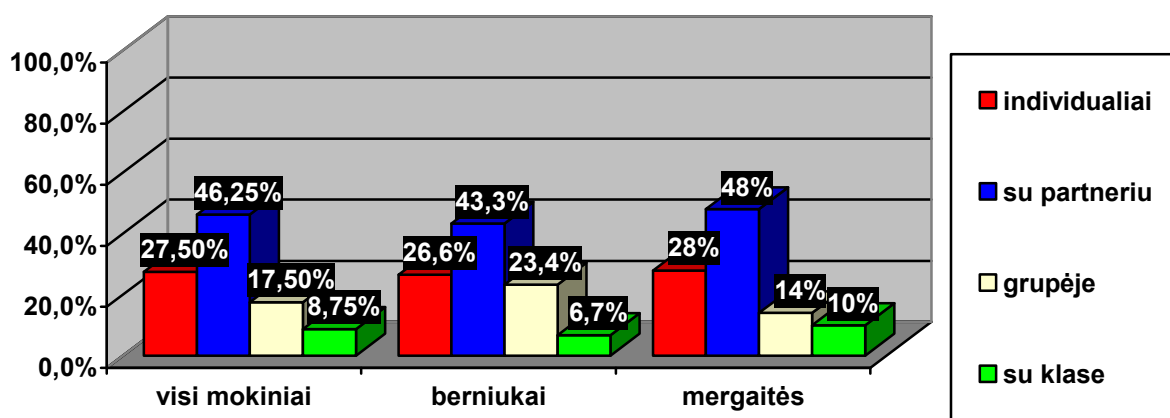
42a pav. Pagalbos poreikio tenkinimas (pagal lytį)

43,3% berniukų ir 52% mergaičių pareiškė, kad tik iš dalies juos tenkina mokykloje teikiama pagalba. 33,3% mergaičių ir 36% berniukų atsakė, kad juos tenkina mokykloje teikiama pagalba (42a pav.).



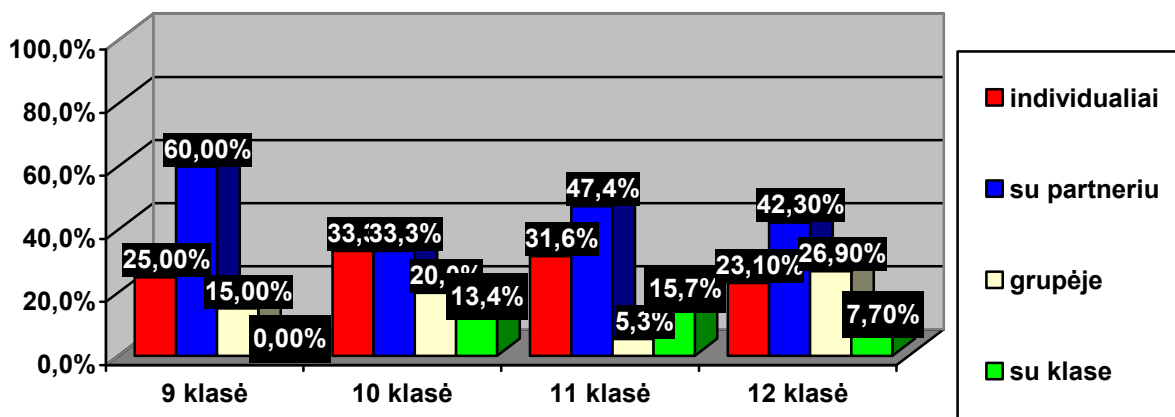
42b pav. Pagalbos poreikio tenkinimas (pagal klases)

Beveik pusė 9-12 klasių respondentų teigė, kad juos tik iš dalies tenkina mokykloje teikiama pagalba, o trečdalis mokinių mano, kad juos tenkina mokykloje teikiama pagalba (42b pav.).



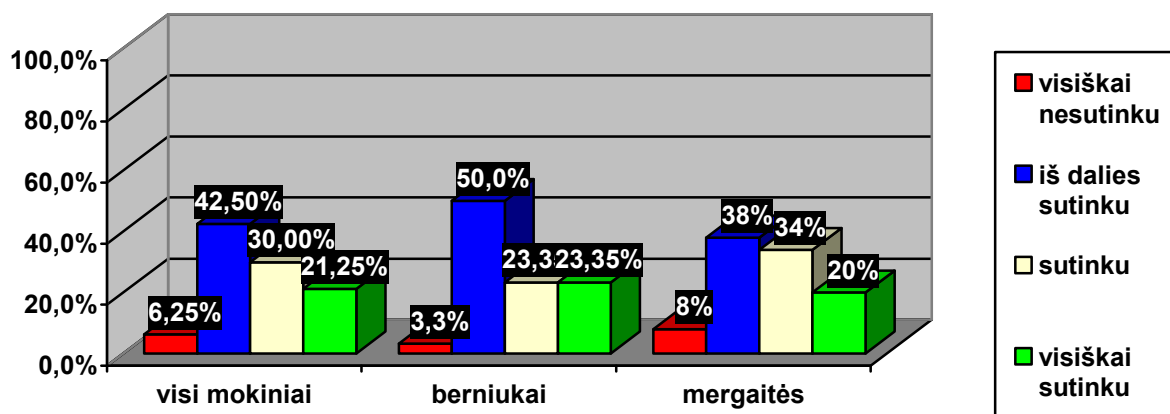
43a pav. Darbo pobūdis, lengvinantis mokymąsi (pagal lytį)

43,3% berniukų ir 48% mergaičių pareiškė, kad jiems lengviau dirbti su partneriu. 26,6% berniukų ir 28% mergaičių teigia, kad jiems lengviau dirbti individualiai (43a pav.).



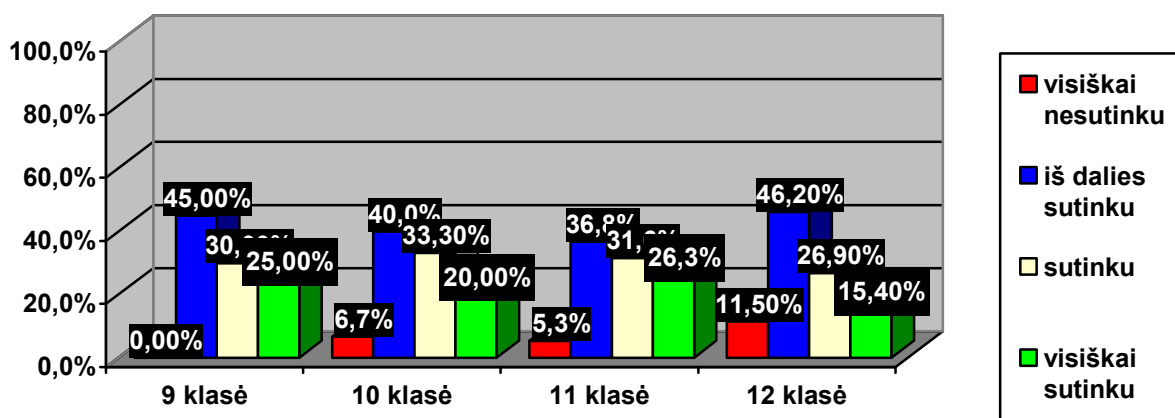
43bpav. Darbo pobūdis, lengvinantis mokymąsi (pagal klases)

Daugiausia 9-12 klasių mokinių patvirtino, kad jiems lengviausiai dirbti su partneriu, mažesnis procentas respondentų atsakė, kad jiems lengviau dirbti individualiai (43b pav.).



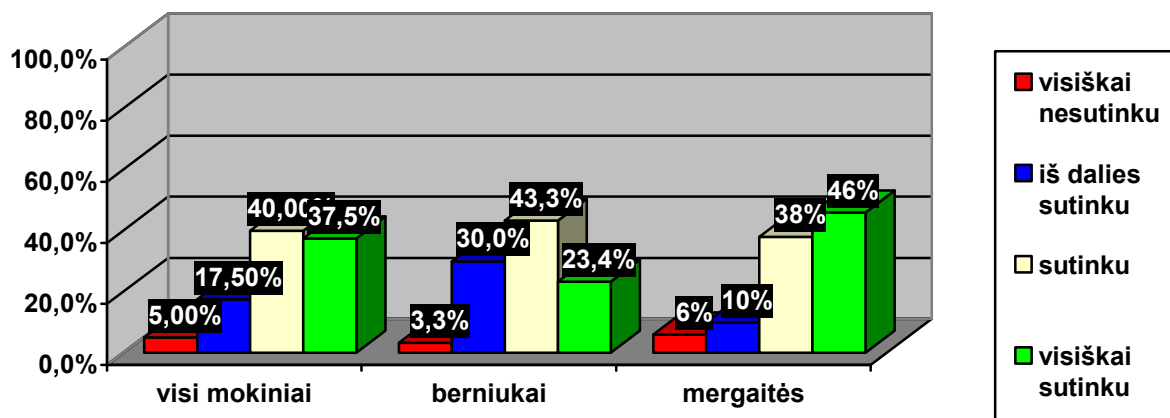
44a pav. Mokytojo asmenybės įtaka žinių įsisavinimui ir darbui (pagal lytį)

50% berniukų ir 38% mergaičių iš dalies mano, jog mokytojo asmenybė turi įtakos darbui ir žinių įsisavinimui. 23,35% berniukų 34% mergaičių sutinka su šiuo teiginiu (44a pav.).



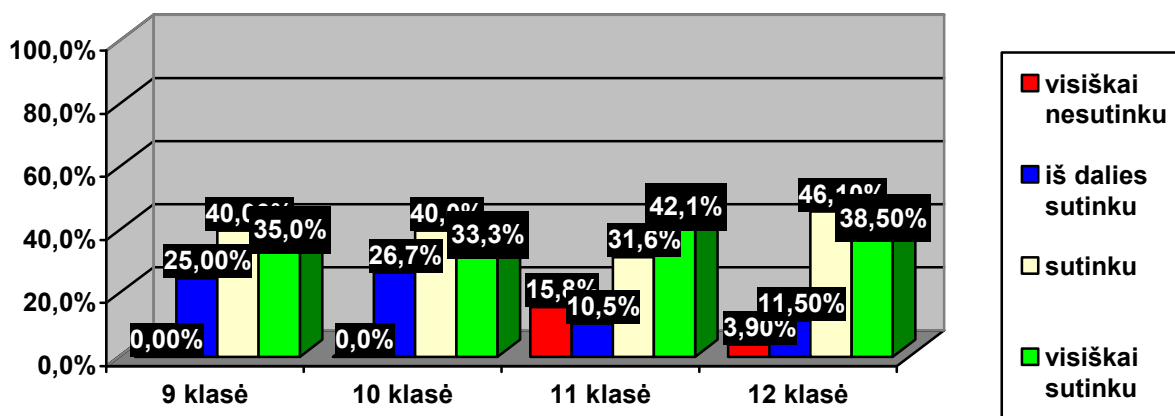
44b pav. Mokytojo asmenybės įtaka žinių įsisavinimui ir darbui (pagal klases)

45% 9-tų, 40% 10-tų, 36,8% 11-tų ir 46,2% 12-tų klasių mokinių tik iš dalies sutinka, kad mokytojo asmenybė turi įtakos žinių įsisavinimui. Nėra nė vieno devintoko, kuris nesutiktų su mokytojo asmenybės įtaka žinių įsisavinimui ir darbui. O dvyliktų klasių mokinių tarpe tokių nesutinkančių atsirado net 11,5% (44b pav.).



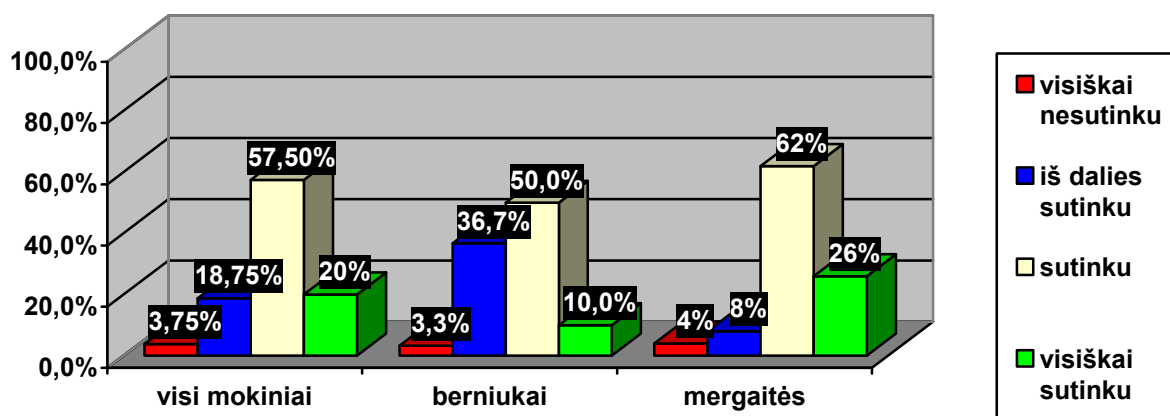
45a pav. Mokytojo naudojamų metodų įtaka žinių įsisavinimui ir darbui (pagal lytį)

43,3% berniukų sutinka, kad mokytojo naudojami metodai turi įtakos žinių įsisavinimui. 46% mergaičių visiškai sutinka su šiuo teiginiu (45a pav.).



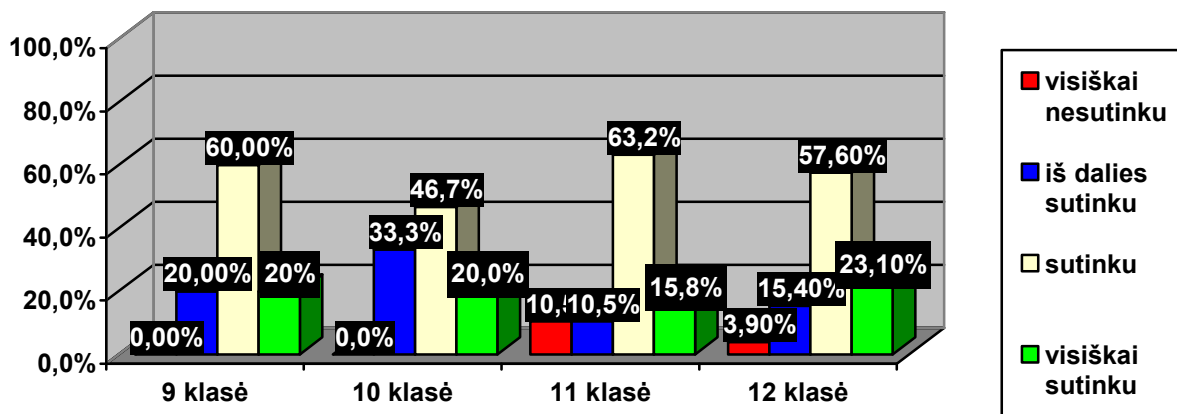
45b pav. Mokytojo naudojamų metodų įtaka žinių įsisavinimui ir darbui (pagal klases)

Su teiginiu, kad mokytojo naudojami metodai įtakoja žinių įsisavinimą, visiškai sutinka 35% devintokų, 33,3% dešimtokų, 42,1% vienuoliktokų ir 38,5% dvyliktokų (45b pav.).



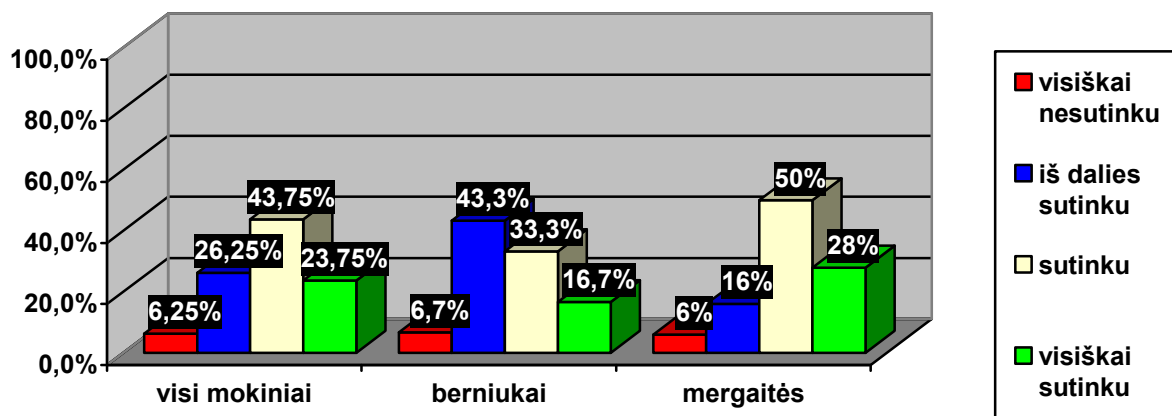
46a pav. Mokytojo naudojamų informacijos šaltinių įtaka žinių įsisavinimui ir darbui (pagal lytį)

50% berniukų ir 62% mergaičių sutinka, kad mokytojo naudojami informacijos šaltiniai įtakoja žinių įsisavinimą (46a pav.).



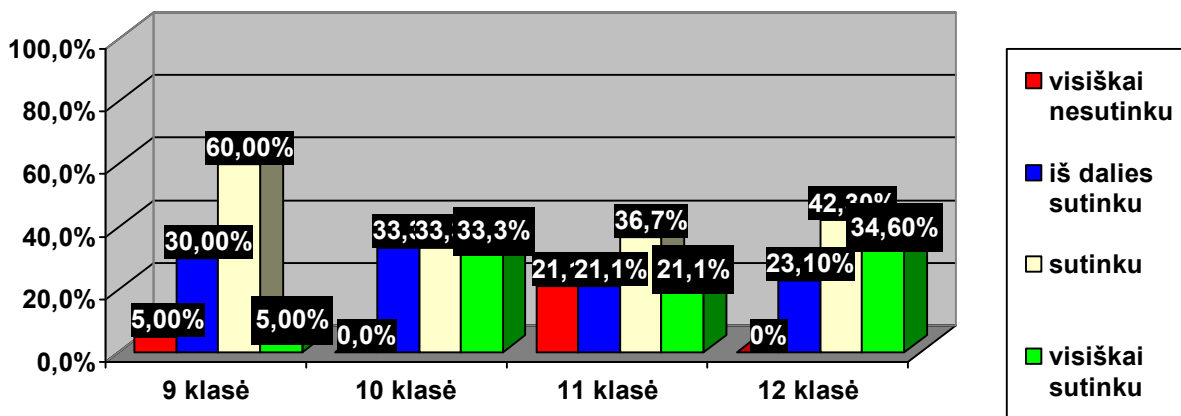
46b pav. Mokytojo naudojamų informacijos šaltinių įtaka žinių įsisavinimui ir darbui (pagal klases)

Didžiausias procentas visų klasių mokinių visiškai sutinka, kad mokytojo metodai ir informacijos šaltiniai naudojami pamokoje turi įtakos žinių įsisavinimui (46b pav.).



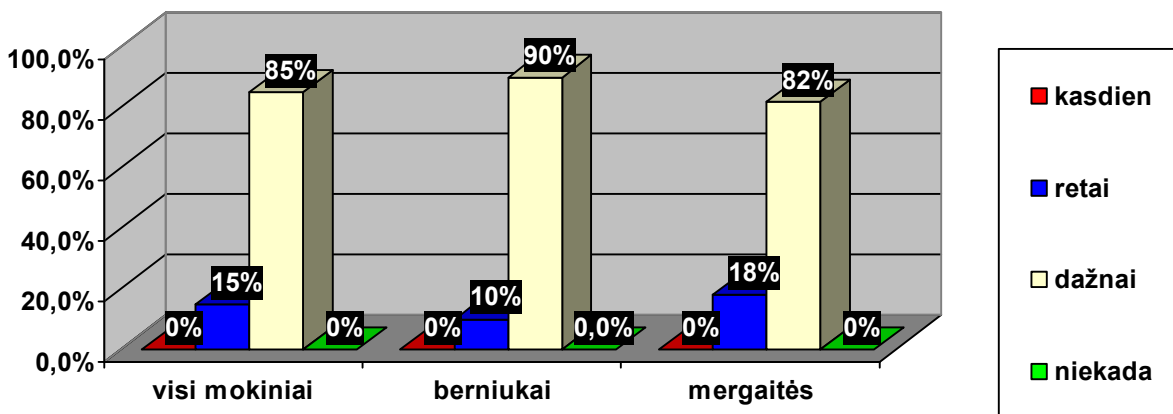
47a pav. Darbo pobūdžio įtaka žinių įsisavinimui ir darbui (pagal lytį)

43,3% berniukų iš dalies sutinka, kad darbo pobūdis taip pat turi įtakos darbui pamokoje. 50% mergaičių sutinka su šiuo teiginiu (47a pav.).



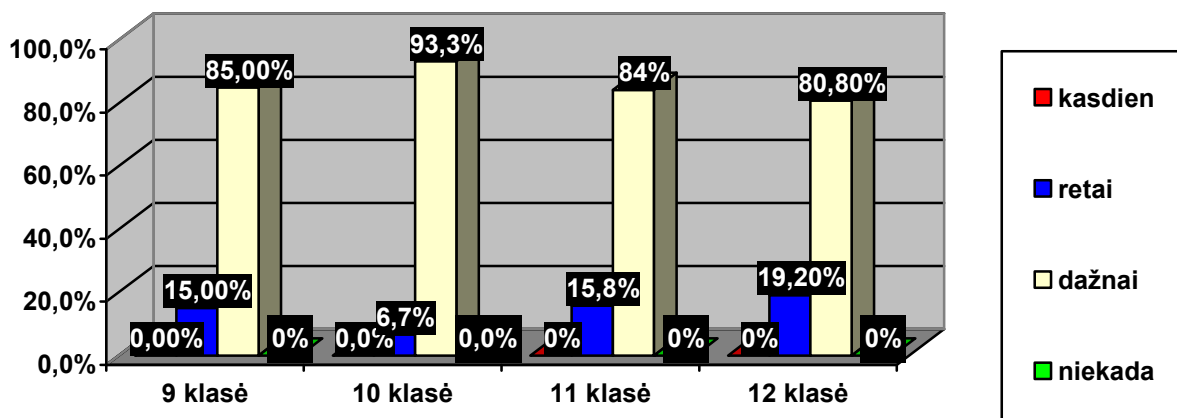
47b pav. Darbo pobūdžio įtaka žinių įsisavinimui ir darbui (pagal klases)

60% devintų klasių mokinių sutinka (47b pav.), kad darbo pobūdis pamokoje yra svarbus faktorius. Dešimtų klasių mokiniai pasiskirsto vienodai: iš dalies sutinka, sutinka arba visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Dauguma vienuoliktų klasių mokinių nesutinka arba iš dalies sutinka. Dvyliktų klasių mokiniai sutinka arba visiškai sutinka, kad darbo pobūdis pamokoje turi įtakos žinių įsisavinimui.



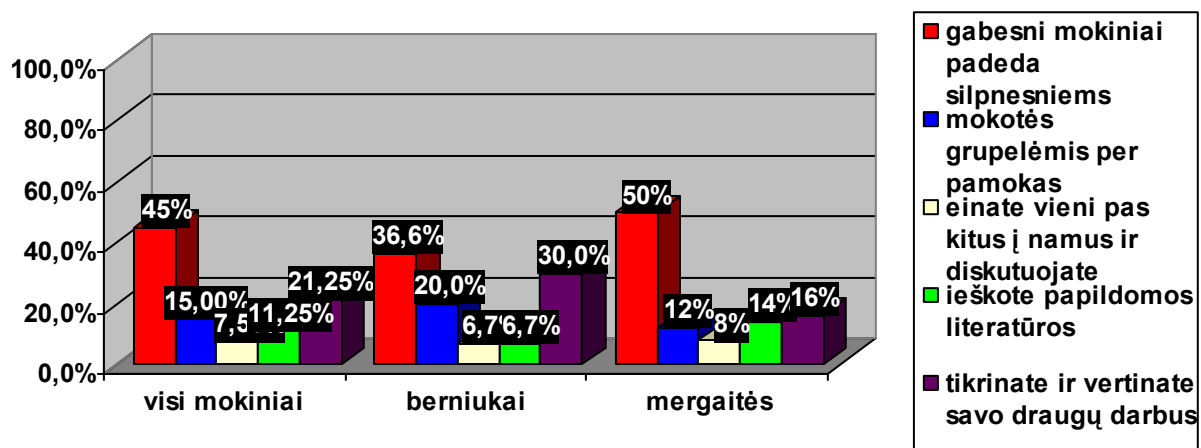
48a pav. Darbo grupėse organizavimas (pagal lytį)

90% berniukų ir 82% mergaičių teigia, kad mokytojas dažnai organizuoja darbą grupėse. 10% berniukų ir 18% mergaičių mano, kad retai yra organizuojamas darbas grupėse (48a pav.).



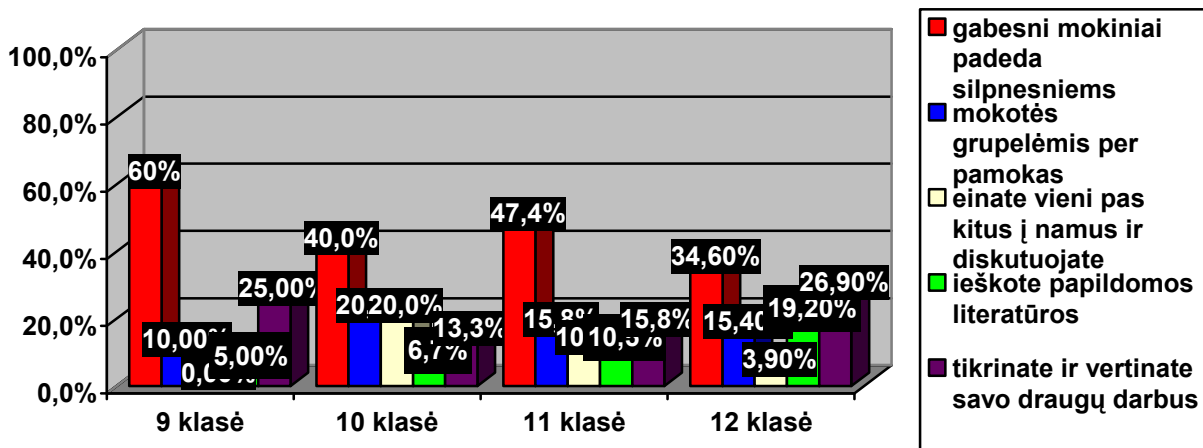
48b pav. Darbo grupėse organizavimas (pagal klases)

Beveik visi (daugiau nei 80%) 9-12 klasių respondentai teigia, kad darbas grupėse pamokoje organizuojamas dažnai (48b pav.).



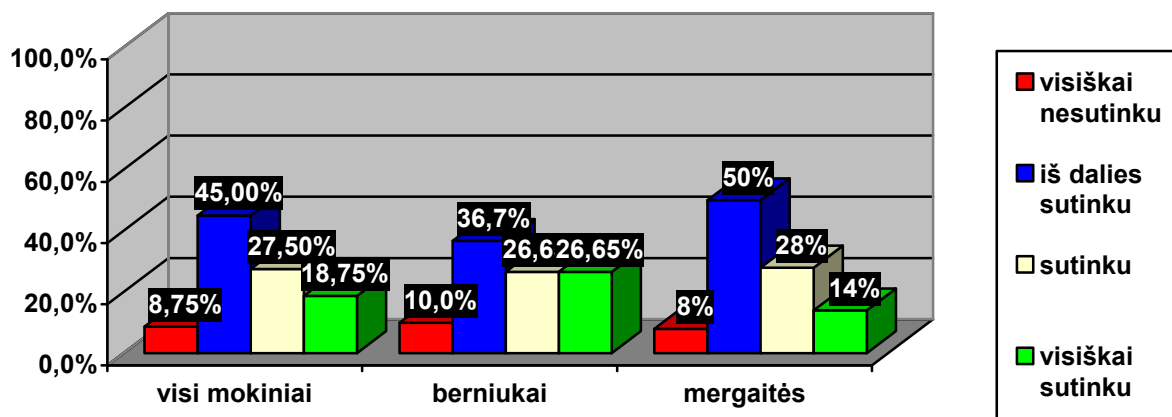
49a pav. Dalijimasis gaunama informacija (pagal lyti)

36,6% berniukų ir 50% mergaičių teigia, kad gabesni mokiniai padeda silpnesniems. 20% berniukų ir 12% mergaičių pareiškė, kad mokosi per pamokas grupelėmis. 30% berniukų ir 16% mergaičių tikrina ir vertina savo draugų darbus (49a pav.).



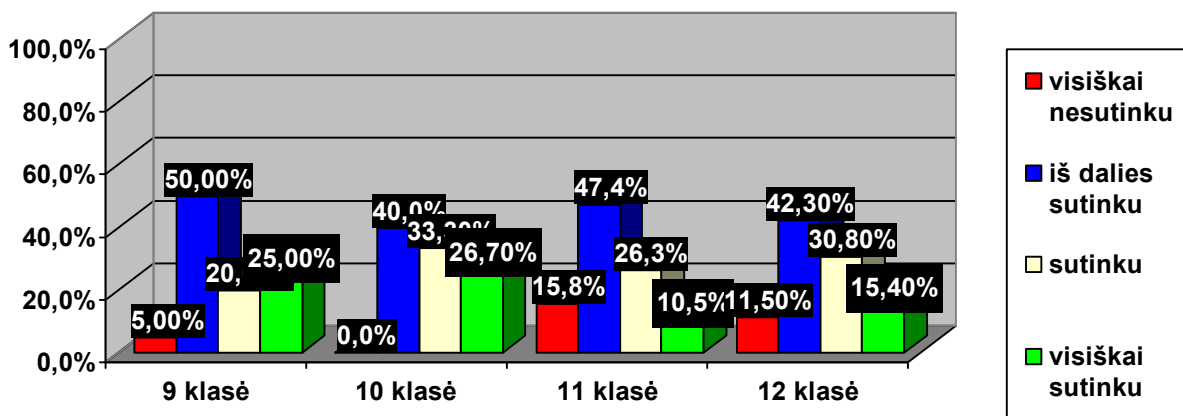
49b pav. Dalijimasis gaunama informacija (pagal klases)

Daugiausia 9-12 klasių mokinių mano, kad gabesni turi padėti silpnesniems. 25% devintų, 13,3% dešimtų, 15,8% vienuoliktų ir 26,90% dvyliktų klasių respondentų tikrina ir vertina savo draugų darbus (49b pav.).



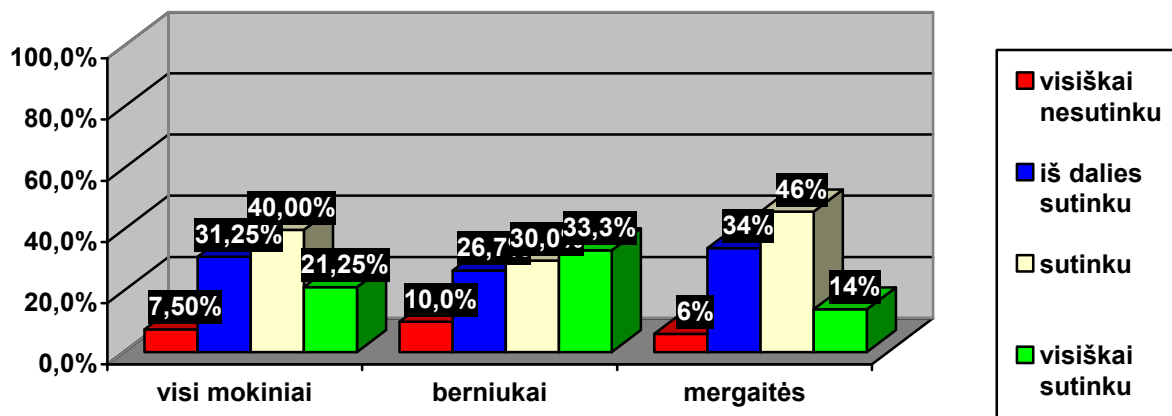
50a pav. Mokymosi rezultatų gerėjimas dėl geresnio mokytojo aiškinimo (pagal lytį)

36,7% berniukų ir 50% mergaičių tik iš dalies sutinka, kad mokytūsi geriau, jei mokytojas geriau išdėstytų medžiagą (50a pav.).



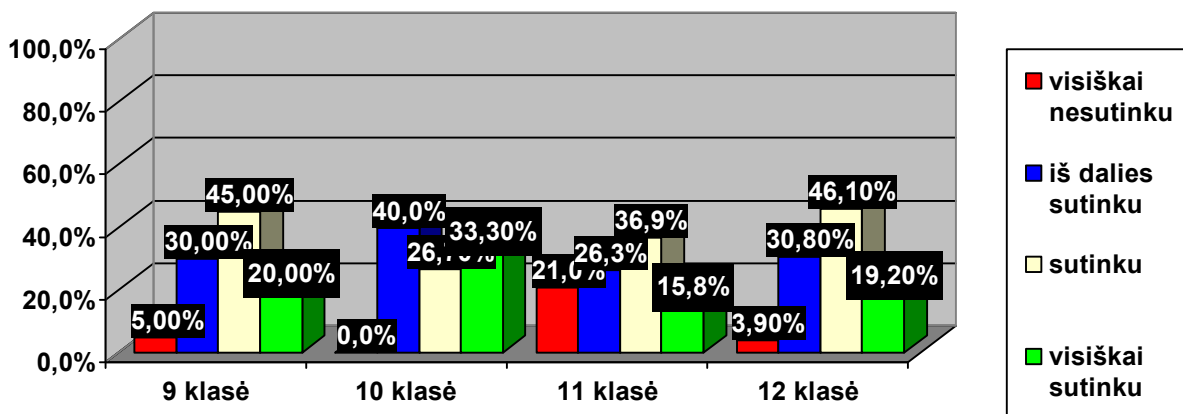
50b pav. Mokymosi rezultatų gerėjimas dėl geresnio mokytojo aiškinimo (pagal klases)

Daugiausia 9-12 klasių mokinių tik iš dalies sutinka, kad mokytojai geriau, jei mokytojas paaiškintų geriau (50b pav.).



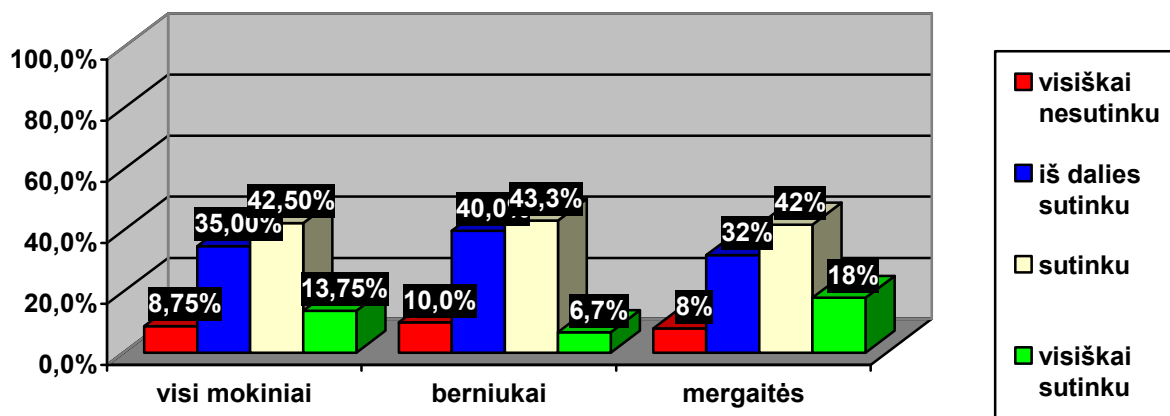
51a pav. Mokymosi rezultatų gerėjimas dėl tikslesnio paaiškinimo, ką reikia išmokti (pagal lytį)

Dauguma berniukų visiškai sutinka, kad jiems trūksta konkretumo, o dauguma mergaičių sutinka su šiuo teiginiu (51a pav.).



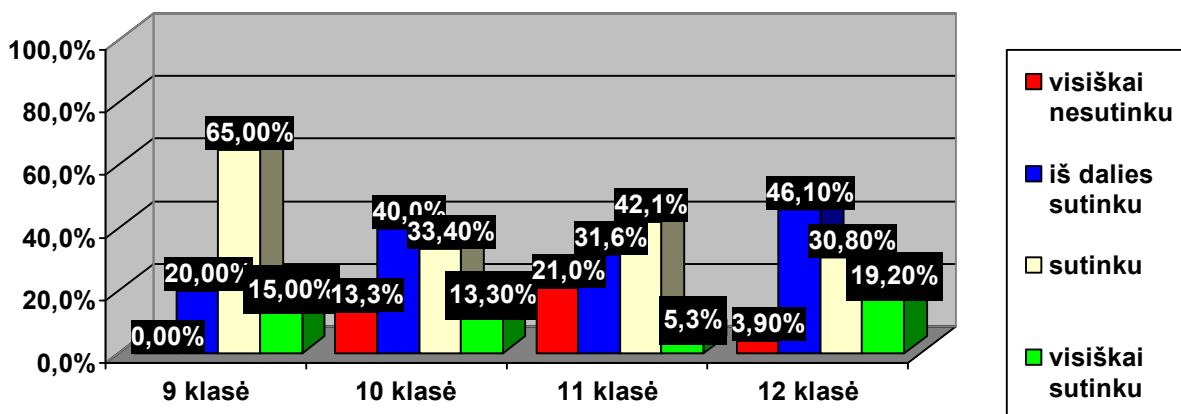
51b pav. Mokymosi rezultatų gerėjimas dėl tikslesnio paaiškinimo, ką reikia išmokti (pagal klases)

45% devintų ir 46,10% dvylikų klasių mokinių sutinka, kad jiems trūksta konkretumo, ką reikia išmokti. 40% dešimčių klasių respondentų iš dalies sutinka, kad jiems reikia konkretumo (51b pav.).



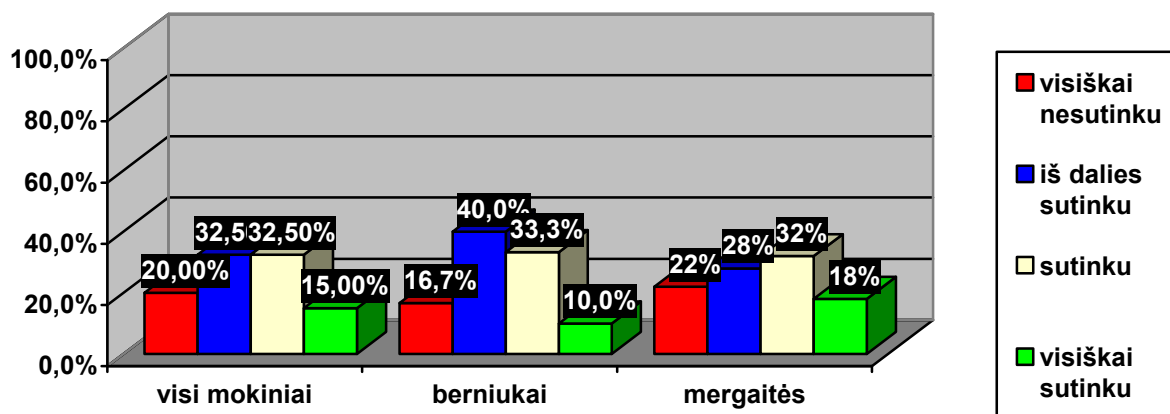
52a pav. Mokymosi rezultatų gerėjimas dėl mokytojo paskatinimo (pagal lytį)

Tiek berniukai (43,3%), tiek mergaitės (42%) norėtų, kad mokytojas juos labiau paskatintų. (52a pav.).



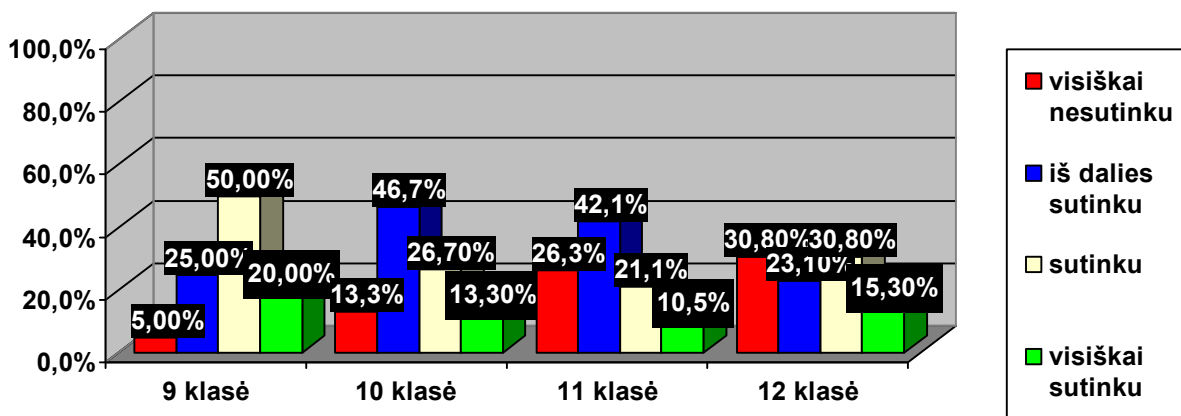
52b pav. Mokymosi rezultatų gerėjimas dėl mokytojo paskatinimo (pagal klases)

65% devintų klasių mokinių sutinka, kad mokytojas turėtų juos pagirti. 40% dešimtokų ir 46,10% dvyliktokų iš dalies sutinka, kad mokytojas turėtų skatinti juos (52b pav.).



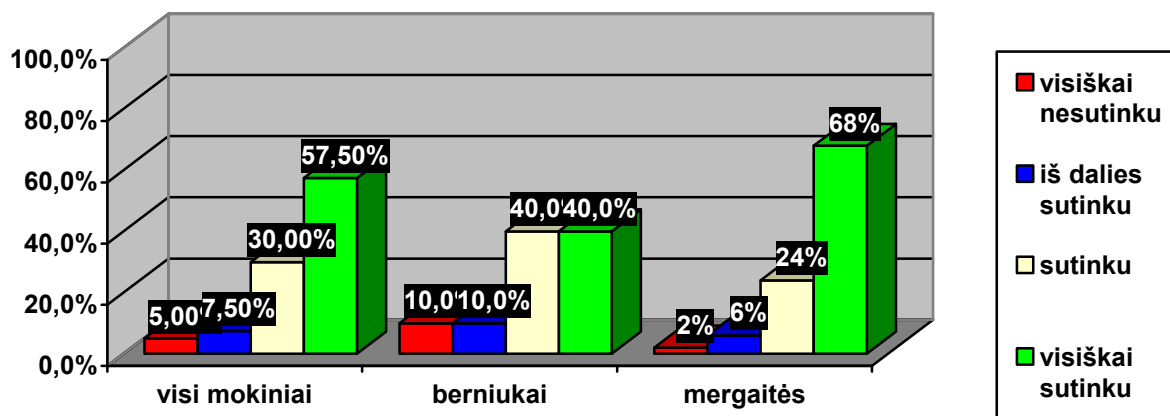
53a pav. Mokymosi rezultatų gerėjimas dėl tėvų pasidžiaugimo rezultatais (pagal lytį)

80% visų mokinių iš dalies sutinka, sutinka arba visiškai sutinka, kad tėvai turėtų labiau domėtis jų pasiekimais (53a pav.).



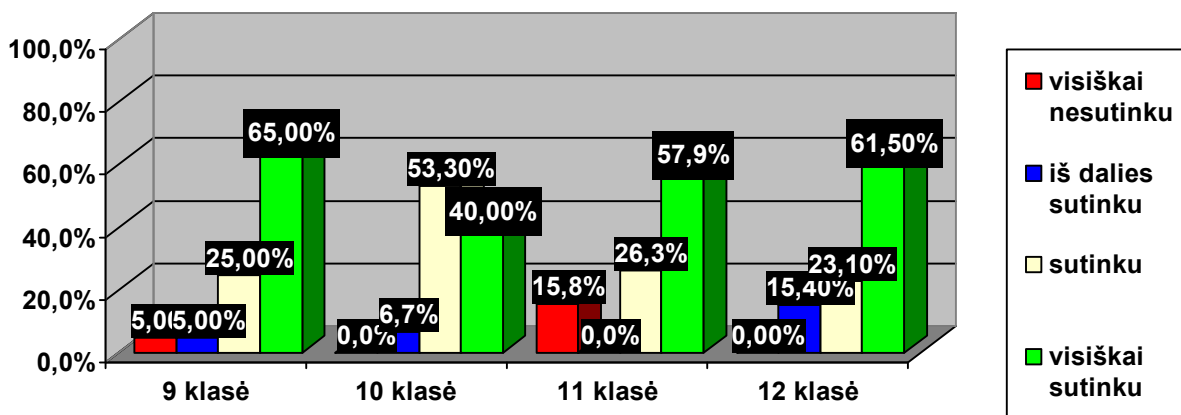
53b pav. Mokymosi rezultatų gerėjimas dėl tėvų pasidžiaugimo rezultatais (pagal klases)

Tik 30,8% dvyliktokų džiaugiasi, kad jų tėvai domisi jų mokymosi rezultatais. Kitų klasių mokiniai norėtų, kad tėvai daugiau domėtųsi jų pasiekimais (53b pav.).



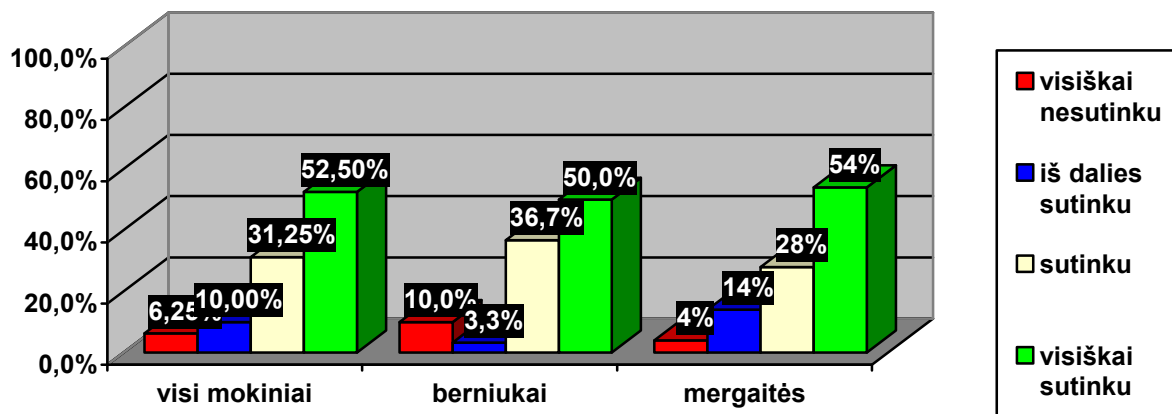
54a pav. Mokymosi rezultatų gerėjimas dėl įdėtų didesnių mokinių pastangų (pagal lytį)

40% berniukų ir 68% mergaičių teigia, kad jie mokytųsi geriau, jeigu patys to norėtų ir pasistengtų (54a pav.).



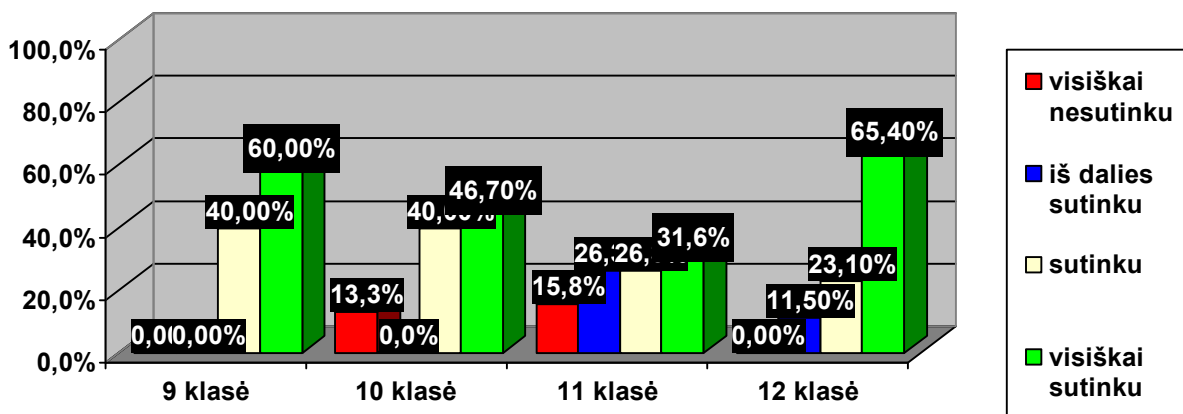
54b pav. Mokymosi rezultatų gerėjimas dėl įdėtų didesnių mokinių pastangų (pagal klases)

53,30% dešimtokų sutinka, kad mokymosi rezultatai priklauso nuo jų pačių pastangų. 65% devintokų, 57,9% vienuoliktokų ir 61,50% dvyliktokų visiškai sutinka su šiuo teiginiu (54b pav.).



55a pav. Mokymosi rezultatų gerėjimas dėl mokomojo dalyko įdomumo (pagal lytį)

50% berniukų ir 54% mergaičių mokytųsi geriau, jei patiktų mokomasis dalykas (55a pav.).

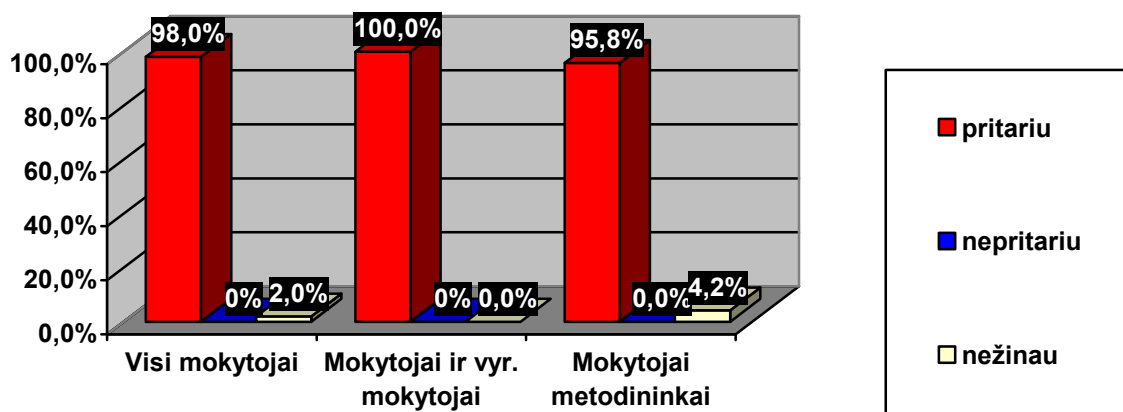


55b pav. Mokymosi rezultatų gerėjimas dėl mokomojo dalyko įdomumo (pagal klases)

Dauguma 9-12 klasių mokinių visiškai sutinka, kad mokytųsi geriau, jei mokomasis dalykas būtų įdomesnis (55b pav.).

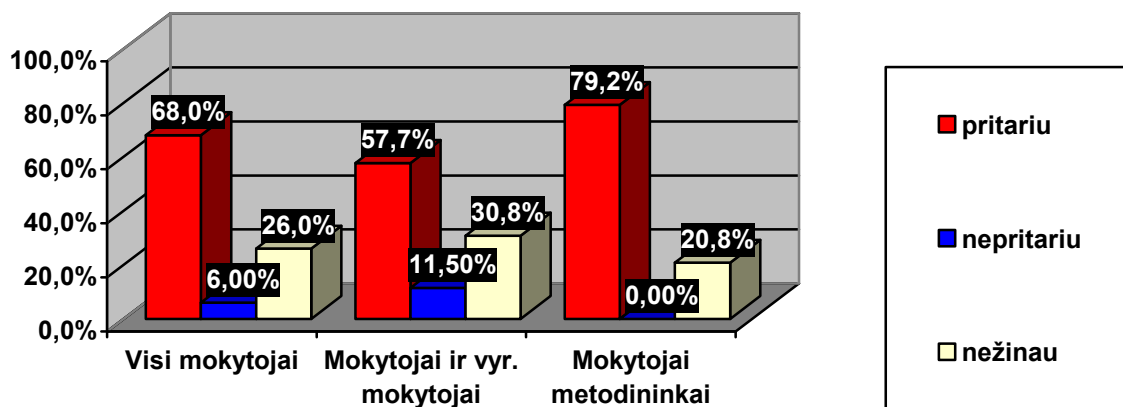
7. TYRIMAS „VIDURINĖS MOKYKLOS VEIKLOS PLANAVIMAS IR EFEKTYVAUS DARBO ASPEKTAI“

Tyrimo „Vidurinės mokyklos veiklos planavimas ir efektyvaus darbo aspektai“ tikslas – išanalizuoti išorinius ir vidinius mokyklos veiklos planavimo aspektus, išsiaiškinti pamokos efektyvumą įtakojančius veiksnius. Iš viso tyrime dalyvavo 50 „Saulėtekio“ vidurinės mokyklos pedagogų: iš jų 44 moterys ir 6 vyrai; 3 mokytojai, 23 vyresnieji mokytojai, 24 mokytojai metodininkai. Pagal pedagoginį darbo stažą pedagogai pasiskirstė: 3 pedagogai, dirbantys mažiau nei 10 metų, 11 pedagogų, kurių darbo stažas vyrauja nuo 11 iki 15 metų, 17 pedagogų, dirbančių nuo 16 iki 20 metų, 19 pedagogų, kurių darbo stažas yra daugiau nei 20 metų. Tyrimo duomenys apdoroti remiantis kvalifikacine mokytojų kategorija.



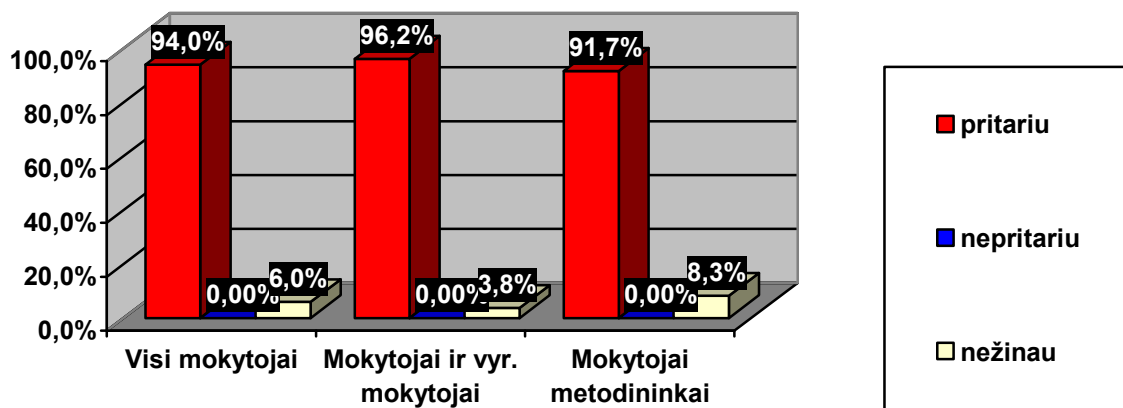
56 pav. Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus, bei priemones tiems tikslams pasiekti

Visi mokytojai, vyr. mokytojai ir 95,8% mokytojų metodininkų pritaria, kad strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus, bei priemones tiems tikslams pasiekti (56 pav.).



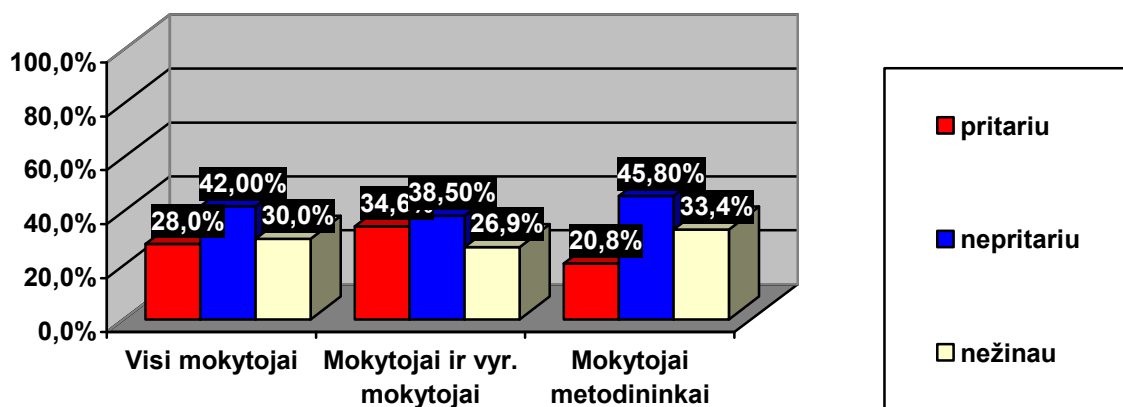
57 pav. Strategija - jungiantis procesas tarp vidinių išteklių valdymo ir ryšių su išorine aplinka

57,7% mokytojų, vyr.mokytojų ir 79,2% mokytojų metodininkų pritaria, kad strategija gali būti apibrėžta kaip jungiantis procesas tarp vidinių išteklių valdymo ir ryšių su išorine aplinka. 30,8% mokytojų, vyr.mokytojų ir 20,8% mokytojų metodininkų nieko negali pasikatyti šiuo klausimu (57 pav.).



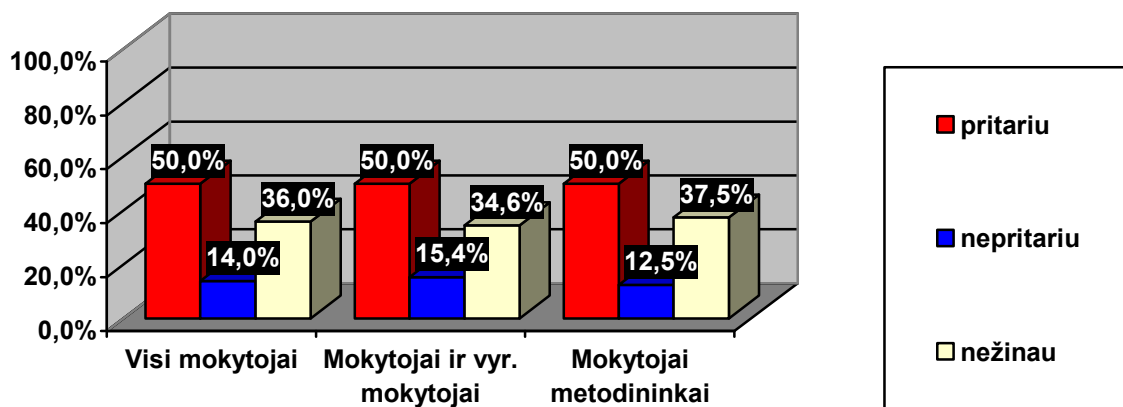
58 pav. Strategija – numatymas, ką reikia daryti ilgalaikėje perspektyvoje ir kodėl tai reikia daryti

96,2% mokytojų, vyr.mokytojų ir 91,7% mokytojų metodininkų pritaria, strategija – numatymas, ką reikia daryti ilgalaikėje perspektyvoje ir kodėl tai reikia daryti (58 pav.).



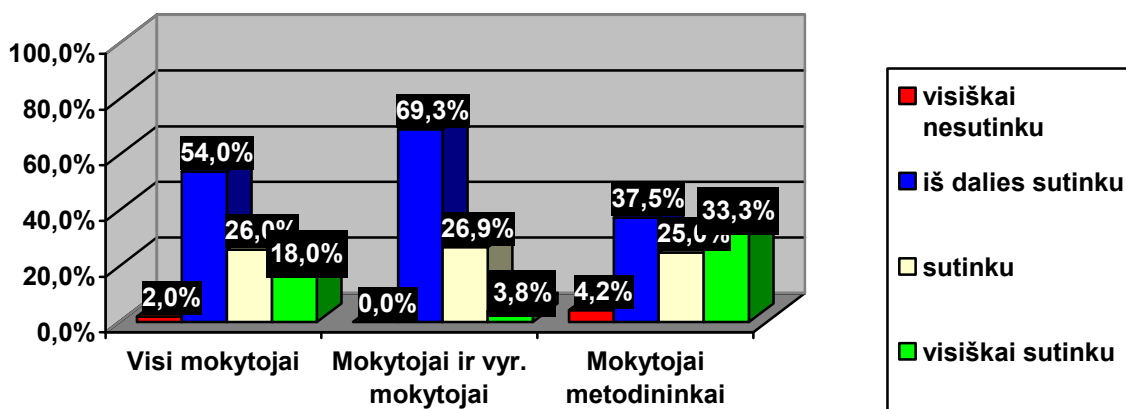
59 pav. Strategija – trumpalaikis planas ir laiko trukmė yra labai reikšminga

Vienodas procentas visų pedagogų pritaria, nepritaria arba net nežino, kad strategija – trumpalaikis planas ir laiko trukmė yra labai reikšminga (59 pav.).



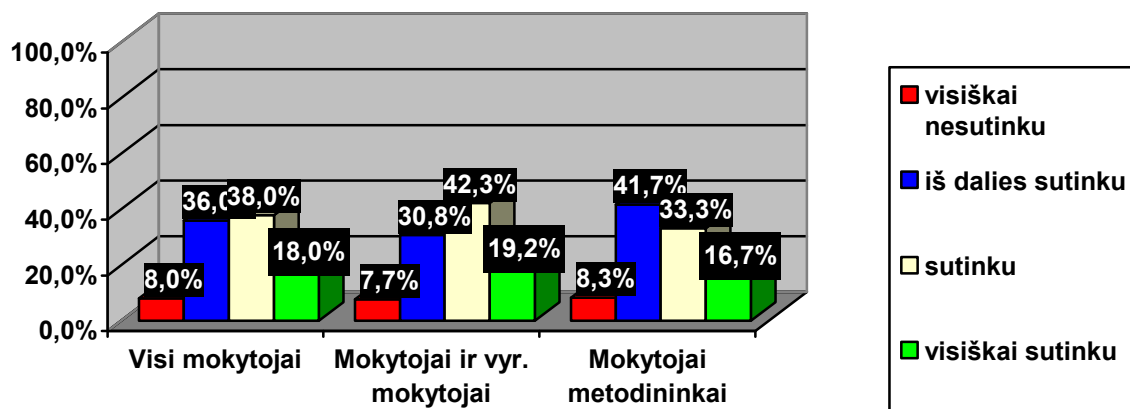
60 pav. Strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyja organizacija

50% tiek mokytojų, vyr.mokytojų ir mokytojų metodininkų pritaria, kad strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyja organizacija (60 pav.).



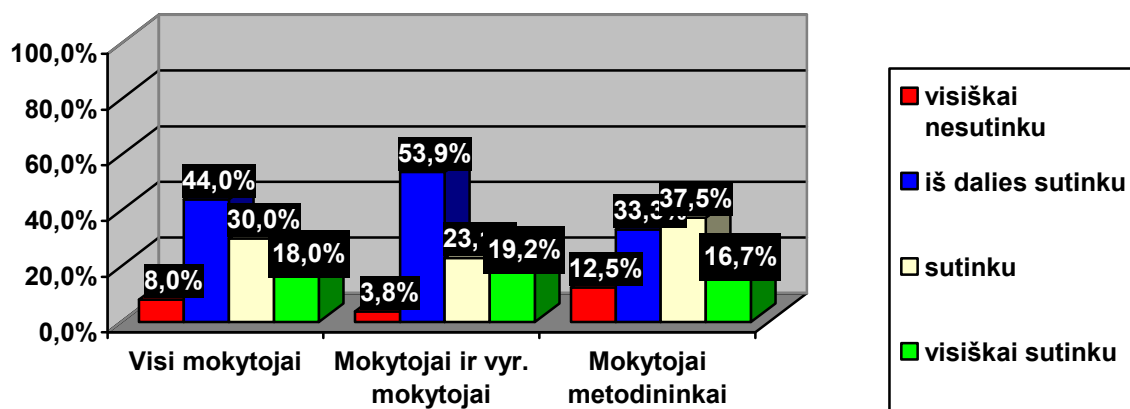
61 pav. Gimstamumo sumažėjimo įtaka mokyklos strategijos formavimui

Gimstamumo mažėjimas, mokytojų gebėjimas prisitaikyti prie kintančių sąlygų, „neskaidrus“ mokyklų gryninimas pagal tipus, sunkiai prognozuojama ir valdoma švietimo sistema mieste, didėjanti mokytojų baimė netekti darbo, konkurencija tarp mokyklų dėl mokinių bei lėšos švietimo įstaigoms - tai faktoriai daugiau ar mažiau įtakojantys švietimo įstaigos strategijos formavimą. 69,3% vyr. mokytojų iš dalies sutinka, kad gimstamumo mažėjimas turi tam įtakos. 33,3% mokytojų metodininkų netgi visiškai pritaria tam teiginiui (61 pav.).

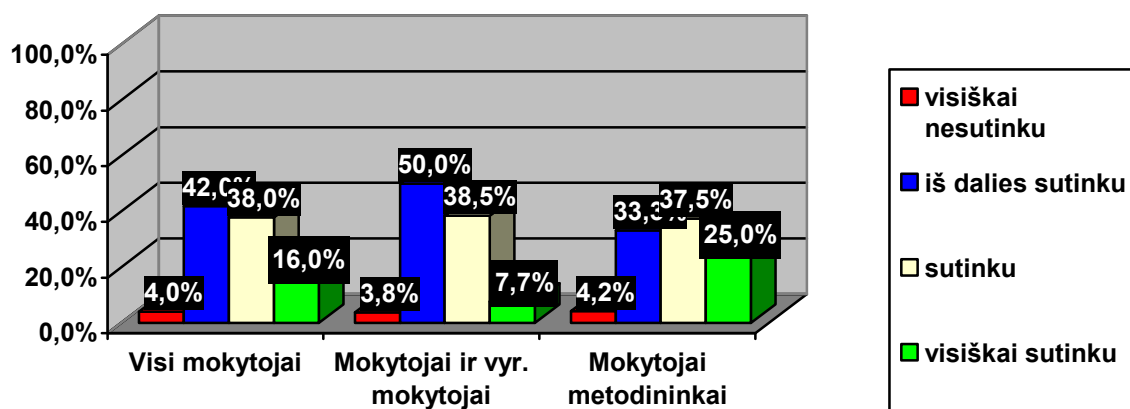


62 pav. Mokytojų gebėjimo prisitaikyti prie kintančių sąlygų įtaka mokyklos strategijos formavimui

Gebėjimas prisitaikyti prie kintančių sąlygų kiek opesnė problema. Tiek vyr. mokytojai, tiek mokytojai metodininkai iš dalies sutinka arba sutinka su šiuo teiginiu (62 pav.).



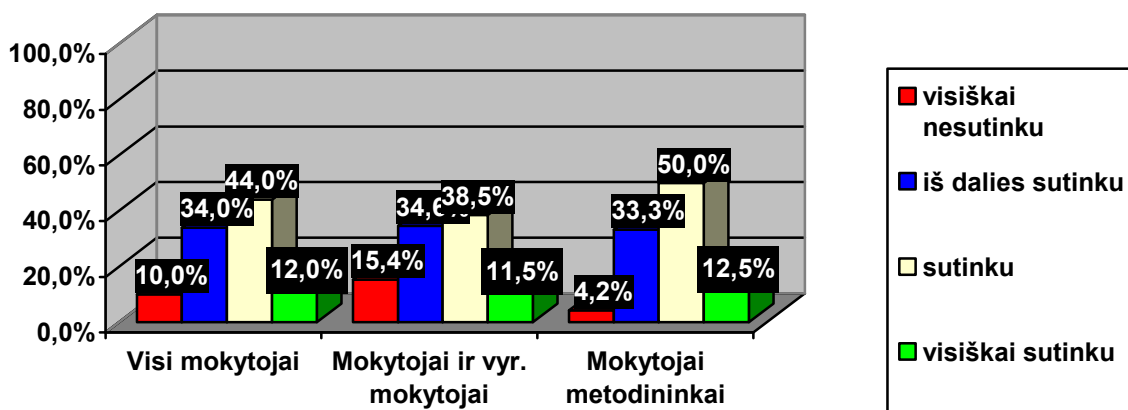
63 pav. Nestabilus, „neskaidrus“ mokyklų gryninimo pagal tipus įtaka mokyklos strategijos formavimui



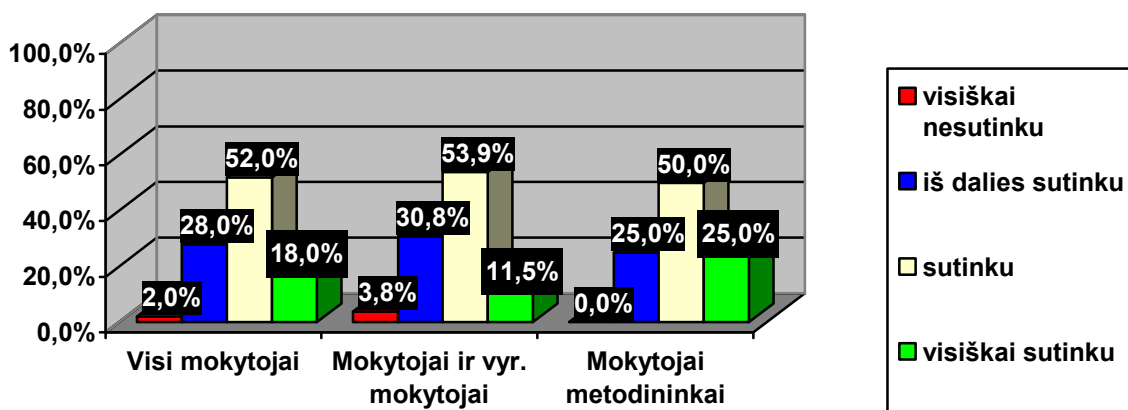
64 pav. Sunkiai prognozuojamos ir valdomos švietimo situacijos mieste įtaka mokyklos strategijos formavimui

53,9% vyr. mokytojų iš dalies sutinka, kad mokyklų gryninimas pagal tipus yra „neskaidrus“. 37,5% mokytojų metodininkų sutinka. 50% vyr. mokytojų ir 33,3% mokytojų

metodininkų iš dalies sutinka, kad švietimo situacija mieste yra sunkiai prognozuojama (63, 64 pav.).

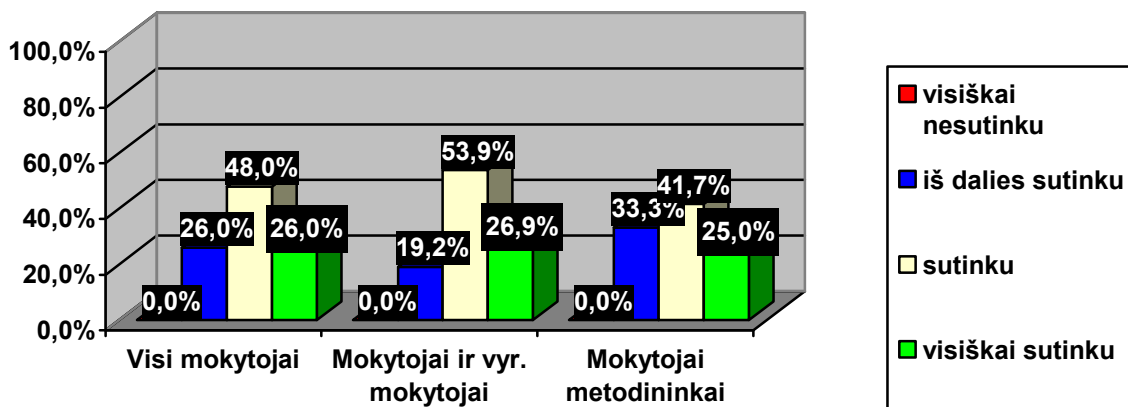


65 pav. Didėjančios mokytojų baimės netekti darbo įtaka mokyklos strategijos formavimui



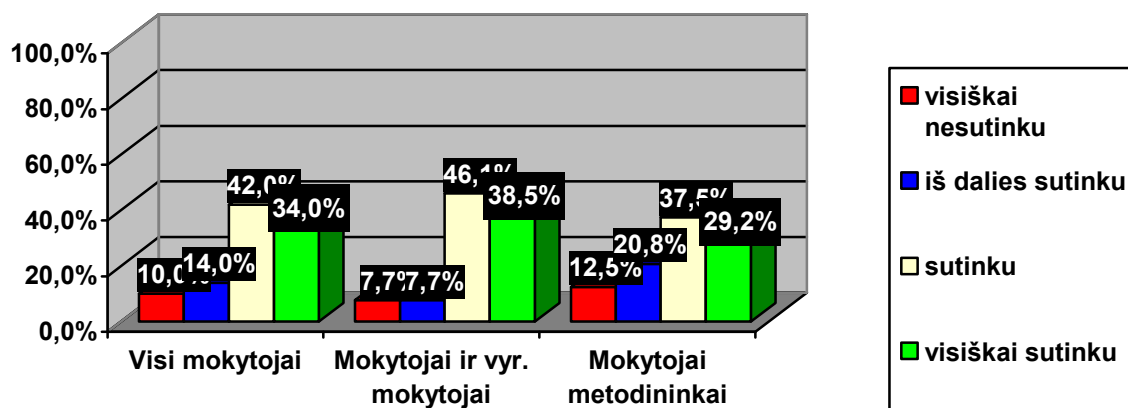
66 pav. „Nesveikos“ konkurencijos tarp mokyklų įtaka mokyklos strategijos formavimui

Net 25% mokytojų metodininkų visiškai sutinka dėl esamos situacijos mieste. 50% mokytojų metodininkų sutinka, kad šiuo metu didėja įtampa netekti darbo. Daugiau nei pusė respondentų taip pat sutinka, kad vyrauja „nesveika“ konkurencija dėl mokinių (65, 66 pav.).



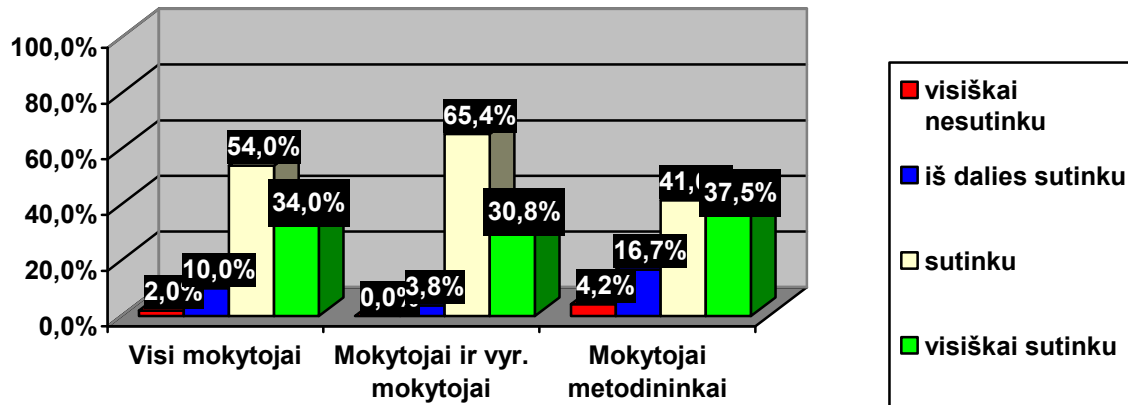
67 pav. Finansų, lėšų švietimo įstaigoms įtaka mokyklos strategijos formavimui

53,9% vyr. mokytojų ir 41,7% mokytojų metodininkų teigia ir sutinka, kad švietimo lėšos, finansai skiriami mokykloms - dar vienas faktorius, įtakojantis švietimo įstaigos strategijos formavimą (67 pav.).



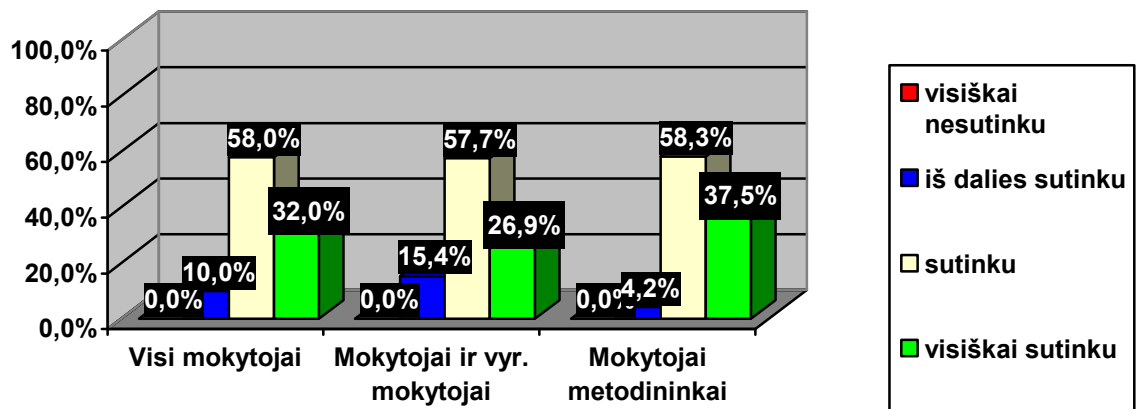
68 pav. Mokyklos veiklą planuoja mokyklos direktorius

Švietimo įstaigos veiklos planavimas yra vienas iš svarbiausių strateginio valdymo aspektų. Kas pedagogų nuomone yra atsakingas už šį procesą? 46,1% vyr. mokytojų ir 37,5% mokytojų metodininkų sutinka (68 pav.), kad už mokyklos veiklos planavimą yra atsakingas mokyklos direktorius.



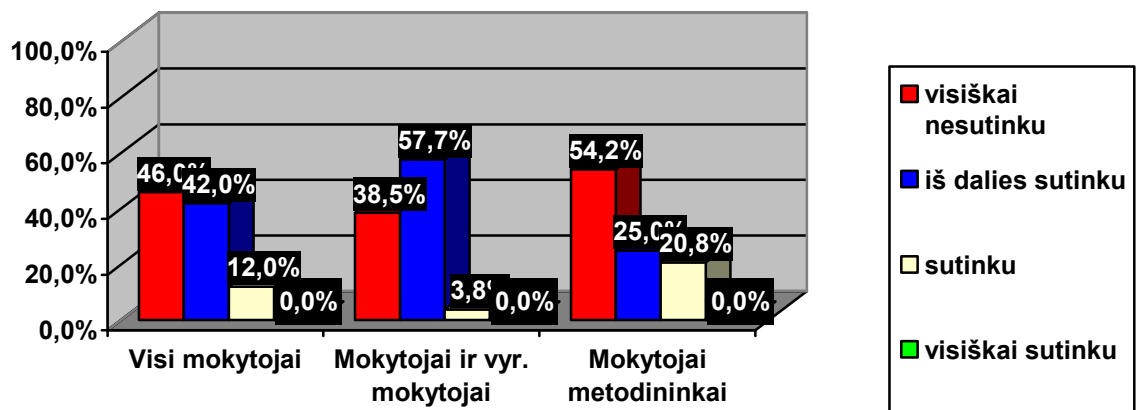
69 pav. Mokyklos veiklą planuoja direktorius, pavadootojai ir skyrių vedėjai

65,4% vyr. mokytojų ir 41,6% mokytojų metodininkų sutinka, kad mokyklos veiklą planuoja mokyklos direktorius pavadootoja ir skyrių vedėjai. Daugiau nei 30% respondentų visiškai sutinka su šiuo teiginiu (69 pav.).



70 pav. Mokyklos veiklą planuoja mokyklos administracija ir mokytojai

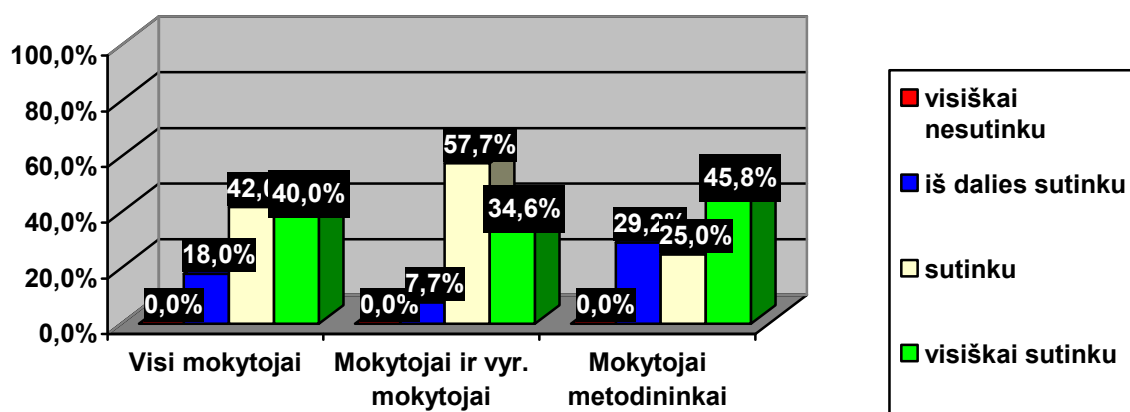
57,7% vyr. mokytojų ir 58,3% mokytojų metodininkų sutinka, kad už veiklos planavimą yra atsakingi mokytojai ir mokyklos administracija (70 pav.).



71 pav. Mokyklos veiklą planuoja kuriojantis Švietimo skyriaus specialistas

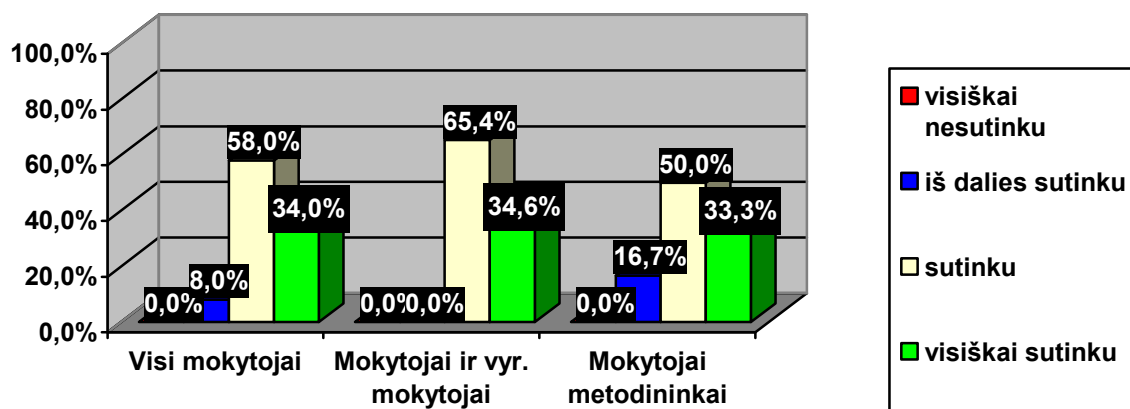
Mažiausiai įtakos šiam procesui turi Švietimo skyriaus kuriojantis specialistas. 38,5% vyr. mokytojų ir 54,2% mokytojų metodininkų paneigė, kad kuriojantis Švietimo skyriaus specialistas planuoja mokyklos veiklą (71 pav.). Todėl galima teigti, kad už švietimo įstaigos planavimą labiausiai yra atsakingi mokyklos direktorius, pavaduotoja bei skyrių vedėjai.

Manoma, kad konkurencinis pranašumas yra vienas iš svarbiausių faktorių, kuris gali nulemti organizacijos išlikimą. Kiekviena švietimo įstaiga yra savita, išsiskirianti jai būdingais elementais. Kokie yra patys stipriausi veiksniai, apsprendžiantys įstaigos gyvavimą?

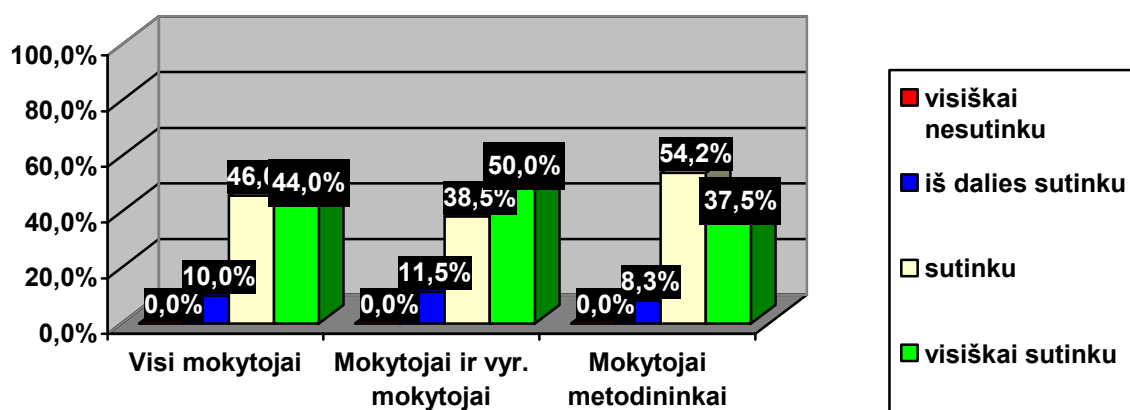


72 pav. Konkurencinį organizacijos pranašumą sąlygoja draugiška ir saugi mokyklos aplinka

57,7% vyr. mokytojų sutinka, kad draugiška ir saugi mokyklos aplinka tam turi įtakos. 45,8% mokytojų metodininkų visiškai sutinka su šiuo teiginiu (72 pav.).



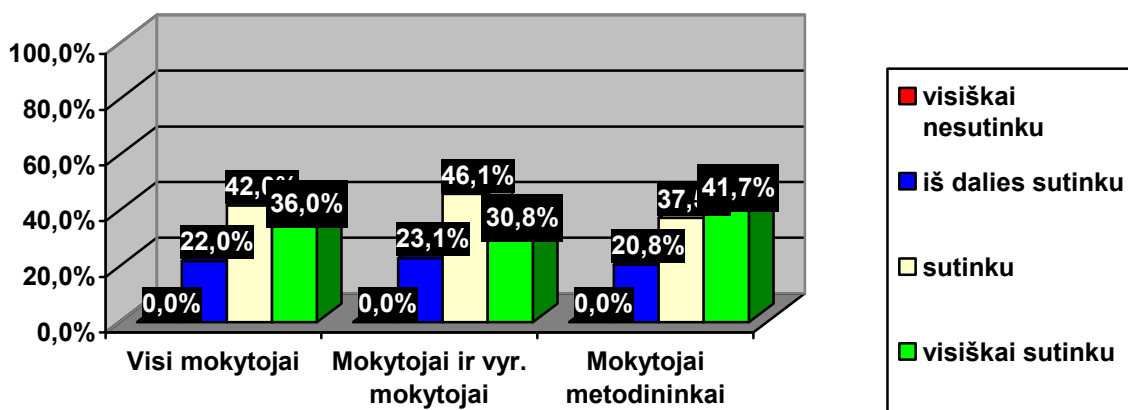
73 pav. Konkurencinį organizacijos pranašumą sąlygoja tinkamos darbo sąlygos



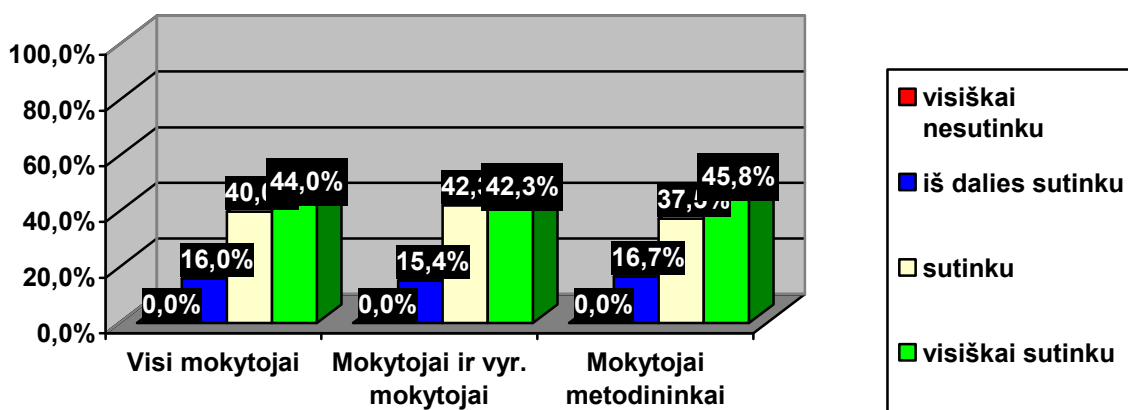
74 pav. Konkurencinį organizacijos pranašumą sąlygoja mokyklos aprūpinimas pažangiomis technologijomis

Anketų duomenys parodė, kad bene svarbiausi veiksniai konkurenciniu požiūriu yra tinkamos darbo sąlygos ir mokyklos aprūpinimas pažangiomis technologijomis (kompiuteriai,

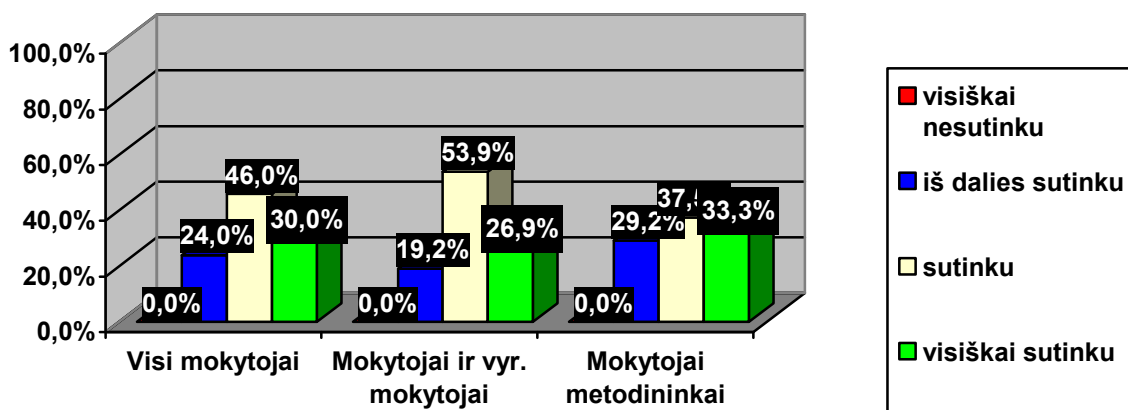
interaktyvios lentos, multimedia ir kt.). Visi respondentai arba sutinka arba visiškai sutinka su šiuo teiginiu (73, 74 pav.).



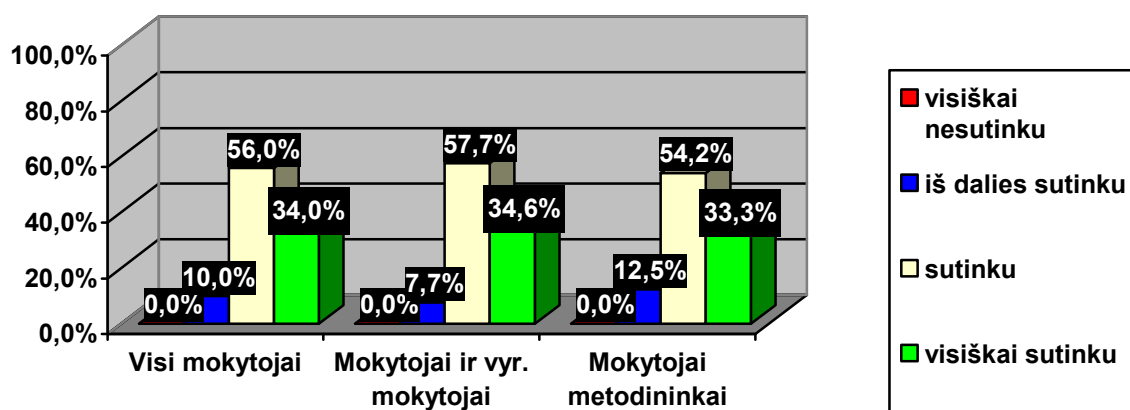
75 pav. Konkurencinį organizacijos pranašumą sąlygoja mokinių pasiekimai olimpiadose, konkursuose, varžybose



76 pav. Konkurencinį organizacijos pranašumą sąlygoja kvalifikuoti, atviri naujovėms pedagogai

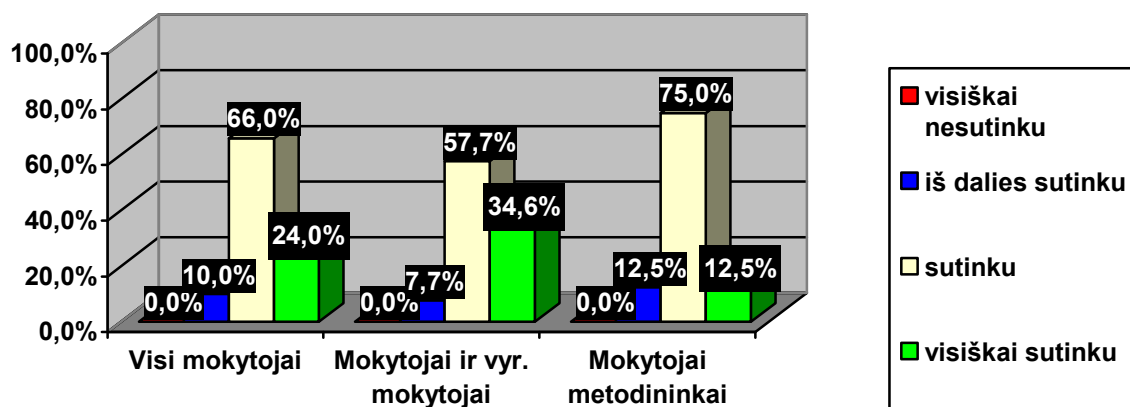


77 pav. Konkurencinį organizacijos pranašumą sąlygoja individualių mokinių poreikių tenkinimas



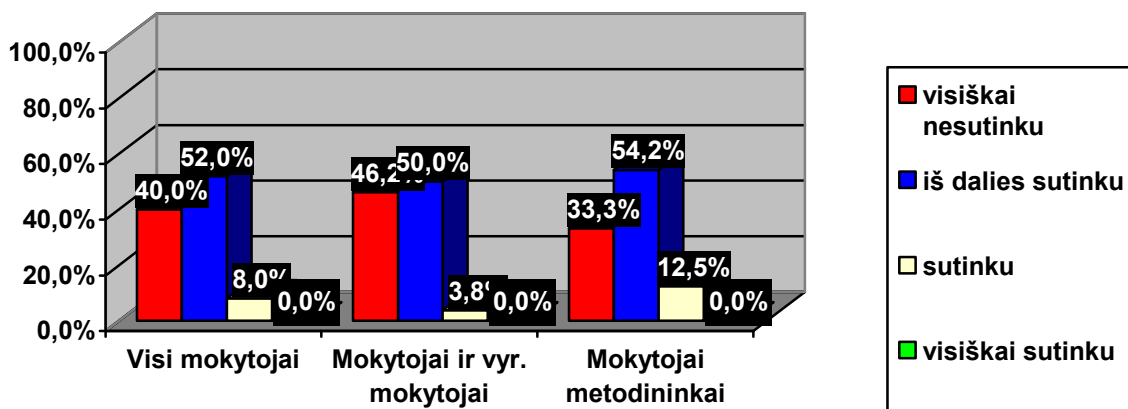
78 pav. Konkurencinį organizacijos pranašumą sąlygoja kokybiškos pamokos

Mokinių pasiekimai, dalyvavimas konkursuose, olimpiadose ir varžybose taip pat leidžia švietimo įstaigai lyderiauti. Taip mano daugiau negu pusė visų respondentų. Kaip paaikškėjo, kvalifikuotų pedagogų stoka pablogintų visą ugdymo procesą. Kvalifikuoti ir gebantys prisitaikyti prie naujovių pedagogai suteikia švietimo įstaigai konkurencinį pranašumą. Tokie darbuotojai drąsiai prisitaiko prie naujų situacijų, be to jų pamokos visada yra kokybiškos ir įdomios. Taip mano daugiau nei puse atsakiusių respondentų (75, 76, 77, 78 pav.).



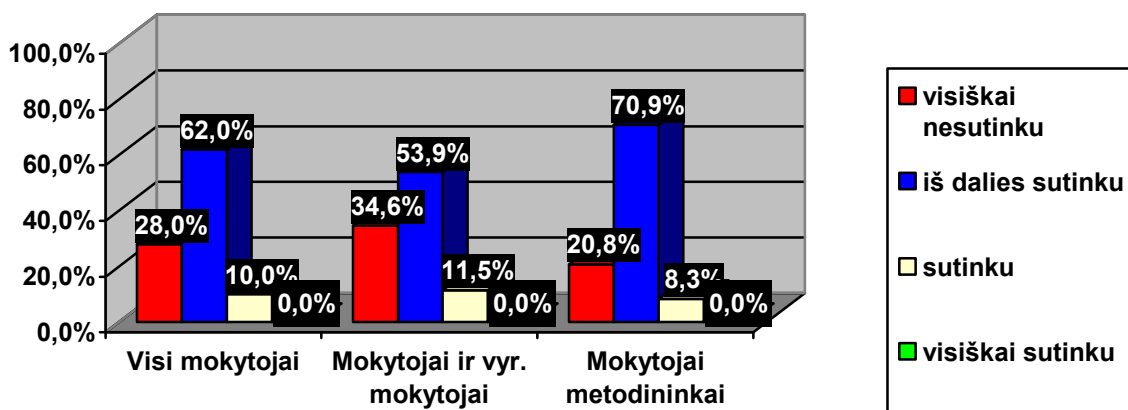
79 pav. Konkurencinį organizacijos pranašumą sąlygoja mokinių saviraiškos poreikių tenkinimas

Kaip yra tenkinami individualūs ir saviraiškos mokinių poreikiai? 66% visų pedagogų sutinka ir 24% visiškai sutinka, kad į mokinio poreikius turi būti būtinai atsižvelgta. Galima daryti išvadą, kad visi išvardyti faktoriai daugiau ar mažiau suteikia švietimo įstaigai konkurencinį pranašumą (79 pav.).

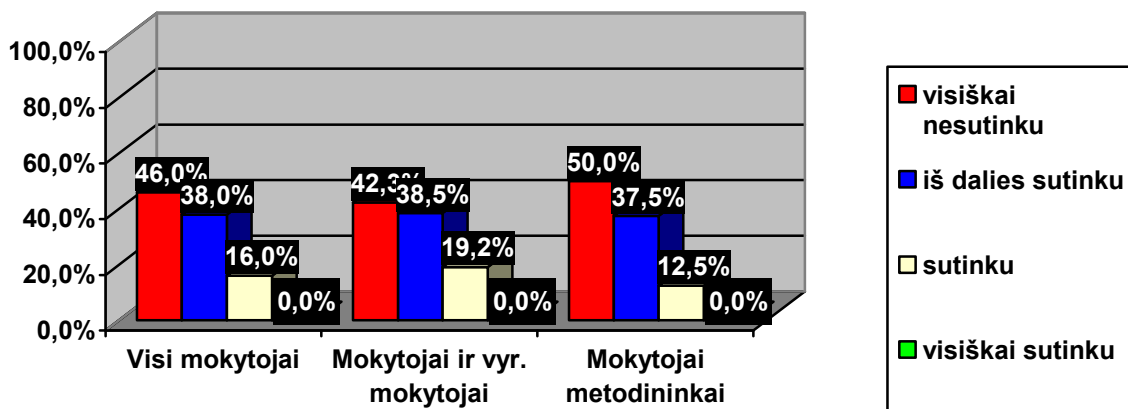


80 pav. Naujai įvesta valdymo struktūros įtaka mokyklos veiklai: pamokų stebėjimas labai pagerino pamokų kokybę

50% vyr. mokytojų ir 54,2% mokytojų metodininkų iš dalies sutinka, kad pamokų stebėjimas ir kontrolė labai pagerino pamokų kokybę. Mažiau nei 50% respondentų visiškai nesutinka su šiuo teiginiu (80 pav.).

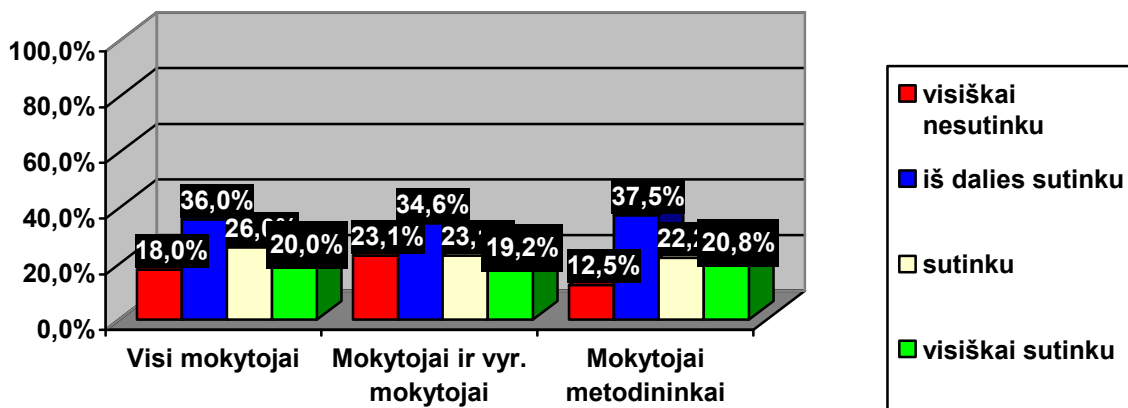


81 pav. Naujai įvesta valdymo struktūros įtaka mokyklos veiklai: metodinė skyrių veikla tapo efektyvesnė

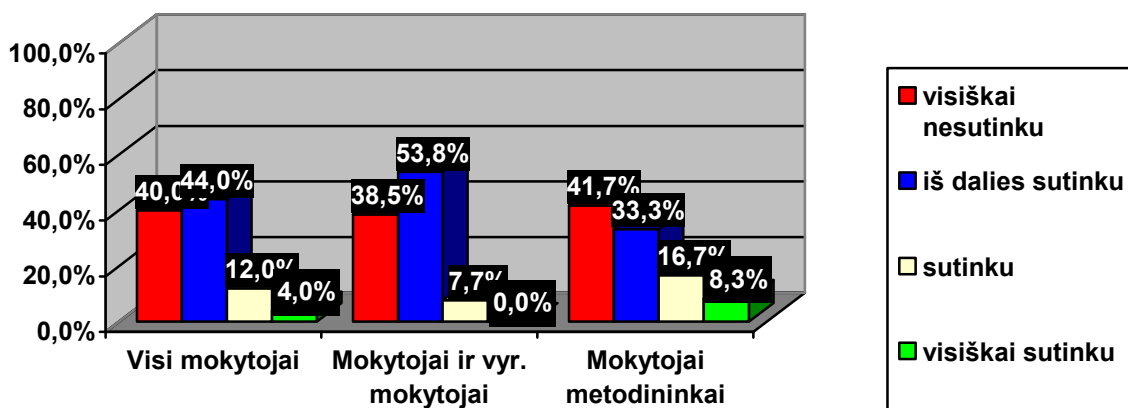


82 pav. Naujai įvesta valdymo struktūros įtaka mokyklos veiklai: atsirado daugiau dalykinių renginių

Tačiau, naujai įvesta valdymo struktūra mokykloje iš dalies pagerino metodinių grupių veiklą. Už tai pasisakė daugiau nei puse respondentų. 50% mokytojų metodininkų visiškai nesutinka, kad įsigaliojus naujai valdymo struktūrai atsirado daugiau renginių. Dauguma atsakiusiųjų pedagogų su šiuo teiginiu sutinka tik iš dalies (81, 82 pav.).

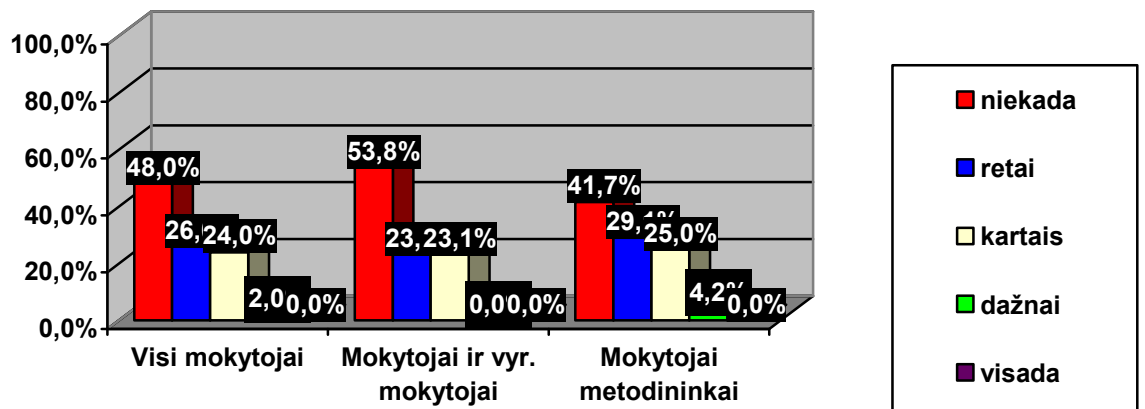


83 pav. Naujai įvesta valdymo struktūros įtaka mokyklos veiklai: padidėjo įtampa dirbant tiesioginį darbą



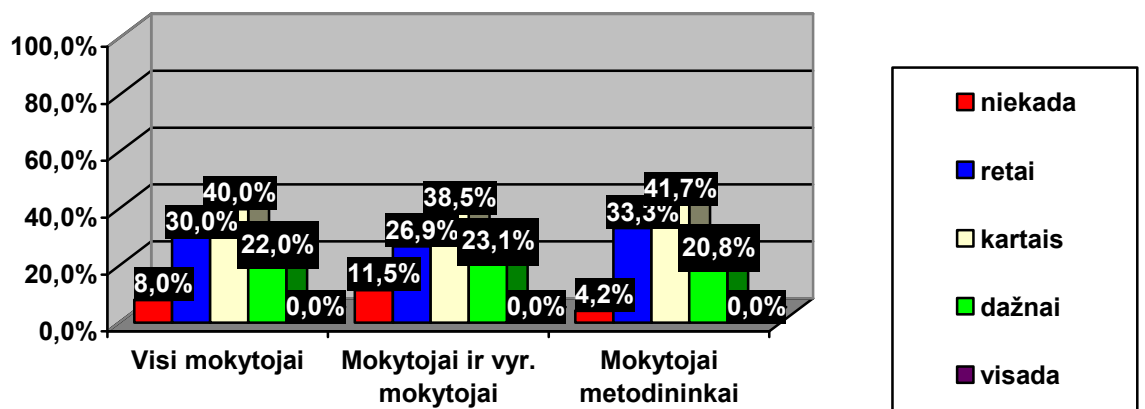
84 pav. Naujai įvesta valdymo struktūros įtaka mokyklos veiklai: pastebimas glaudus bendradarbiavimas tarp kolegų

Apie 40% pedagogų mano, kad pamokų stebėjimas ir kontrolė tik iš dalies padidino įtampą dirbant tiesioginį darbą. Labai gaila, bet anketų duomenys parodė, kad bendradarbiavimas tarp kolegų nėra toks geras, kaip norėtūsi. 53,8% vyr. mokytojų ir 33,3% mokytojų metodininkų iš dalies sutinka, kad pastebimi glaudūs ryšiai tarp kolegų. Taigi, naujai įvesta valdymo struktūra labiausiai pagerino metodinių grupių veiklą (83, 84 pav.).



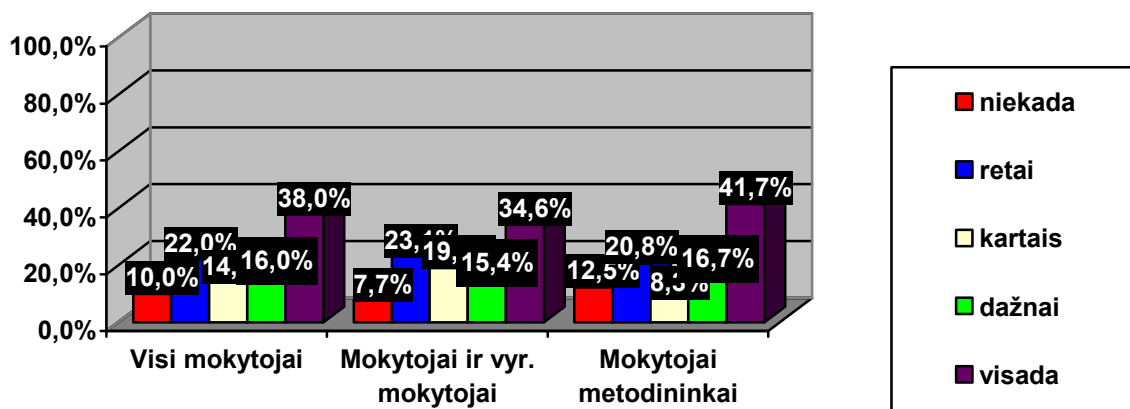
85 pav. Bendradarbiavimas su kolegomis vedant integruotas pamokas

Kaip vyksta bendradarbiavimas su kolegomis? Duomenys rodo, kad mokytojai beveik niekada neveda integruotų pamokų su kolegomis. Tik apie 30% respondentų pareiškė, kad tai daro retai. Daugiau integruotas pamokas yra linkę vesti mokytojai metodininkai (85 pav.).



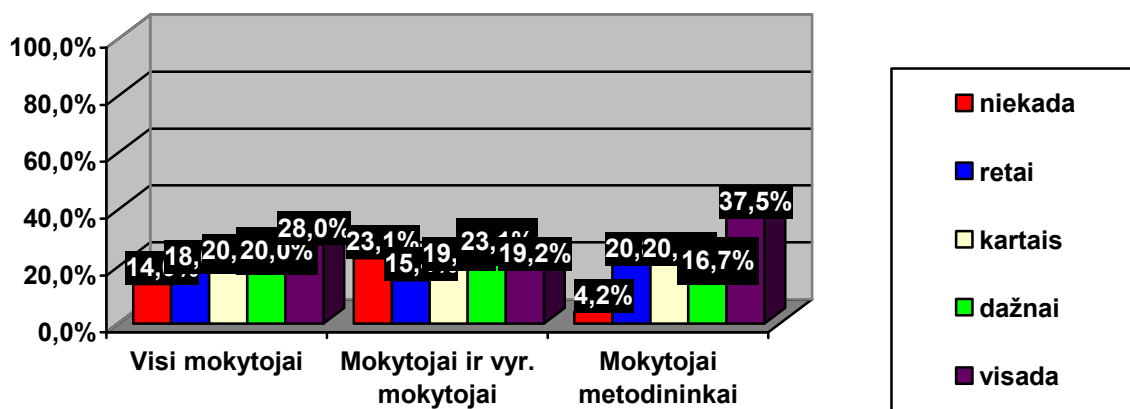
86 pav. Bendradarbiavimas su kolegomis vedant bendrus renginius

Bendrų renginių organizavimas su kolegomis mokykloje taip pat nėra labai populiarus pedagogų tarpe. Dauguma jų pasisako, kad tai daro kartais arba retai. Vėlgi 47% mokytojų metodininkų veda renginius kartais, tuo tarpu tik 38,5% vyr. mokytojų veda bendrus renginius su kolegomis (86 pav.).



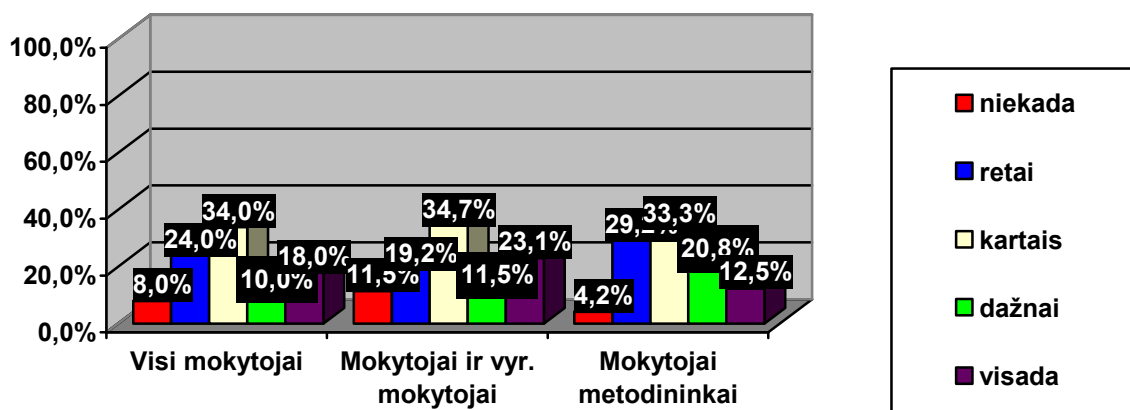
87 pav. Bendradarbiavimas su kolegomis rengiant išplėstinius teminius planus

Išplėstinius teminius planus mokytojai mielai rengia kartu. 34,6% vyr. mokytojų ir 41,7% mokytojų metodininkų pareiškė, kad visada rašo kartu teminius išplėstinius planus (87 pav.).



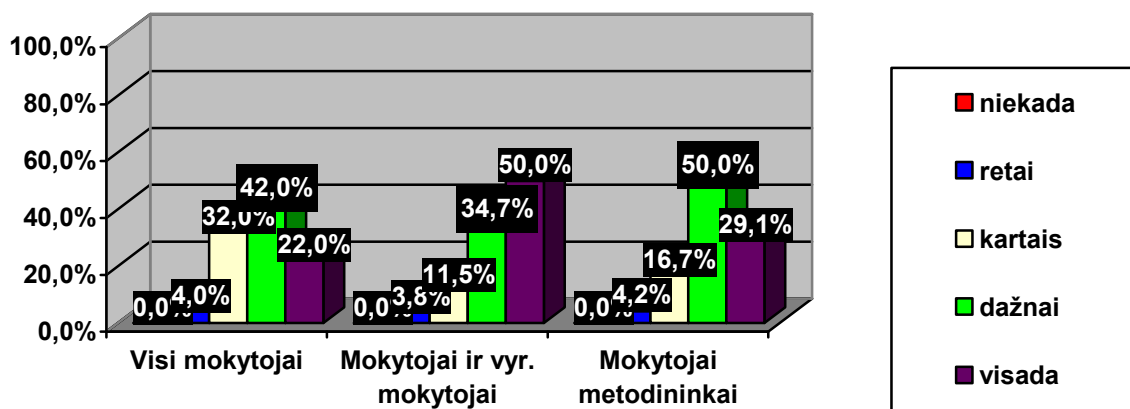
88 pav. Bendradarbiavimas su kolegomis planuojant kontrolinių darbų rašymo laiką

Gaila, kad tik 37,5% mokytojų metodininkų visada planuoja kontrolinių darbų rašymo laiką. Visada tai daro tik 19,2% vyr. mokytojų. Vienodas procentas respondentų pasiskirtė, kurie tai planuoja retai, kartais arba dažnai (88 pav.).



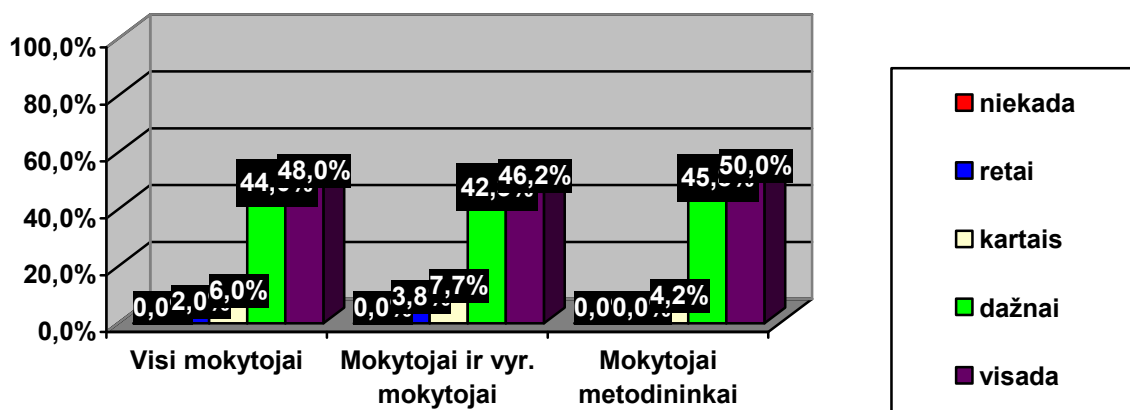
89 pav. Bendradarbiavimas su kolegomis dalijantis parengtomis užduotimis, testais

23,1% vyr. mokytojų ir 12,5% mokytojų metodininkų teigia, kad visada dalijasi parengtomis užduotimis ir testais su kolegomis. 19,2% vyr. mokytojų ir 29,2% mokytojų metodininkų retai dalijasi parengtomis užduotimis ir testais su kolegomis (89 pav.). Išvada tokia, jog pedagogai turintys aukštesnę kategorinę kvalifikaciją yra labiau suinteresuoti padaryti ugdymo procesą patrauklesnį, kokybiškesnį ir įdomesnį.

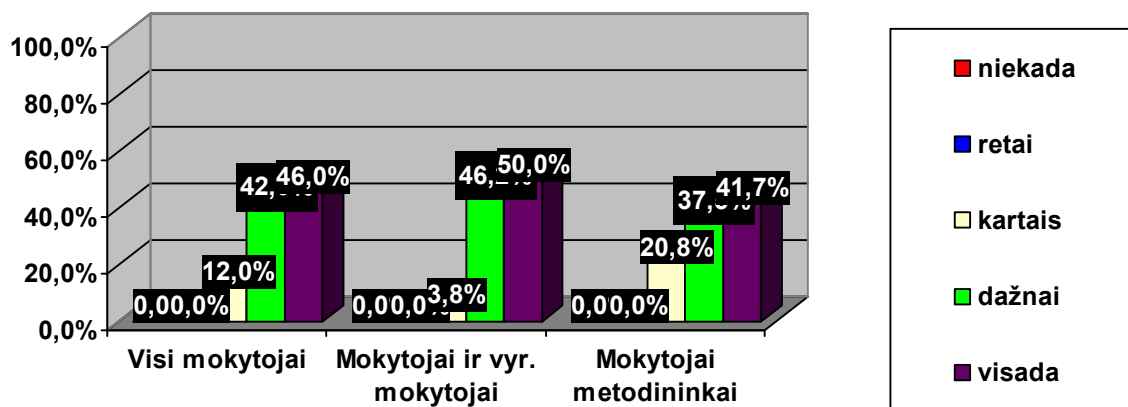


90 pav. Administracijos pagalba sprendžiant iškilusias problemas

50% vyr. mokytojų teigia, kad administracija visada padeda jiems išspęsti iškilusias problemas. Tuo tarpu toks pat procentas mokytojų metodininkų pareiškė, kad administracija dažnai padeda jiems spęsti iškilusias problemas (90 pav.).

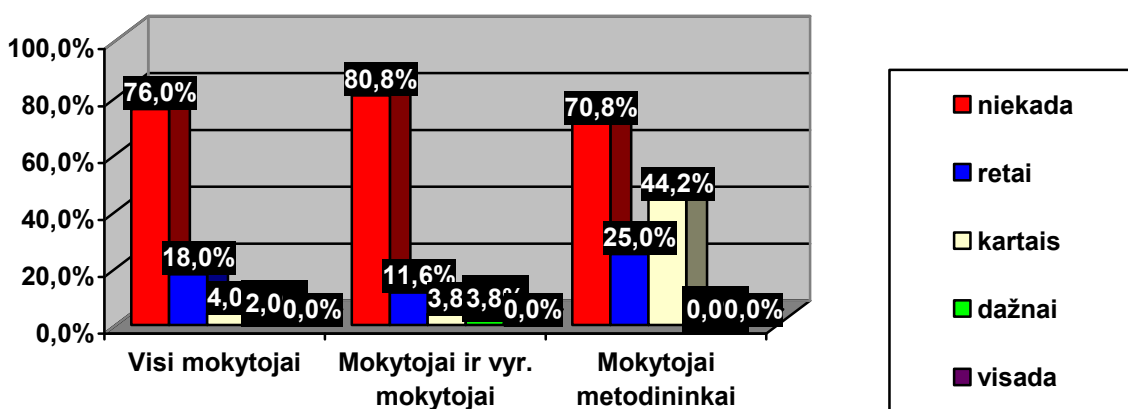


91 pav. Administracija atlieka kuruojamą darbą



92 pav. Administracija laiku pateikia informaciją apie įvykius

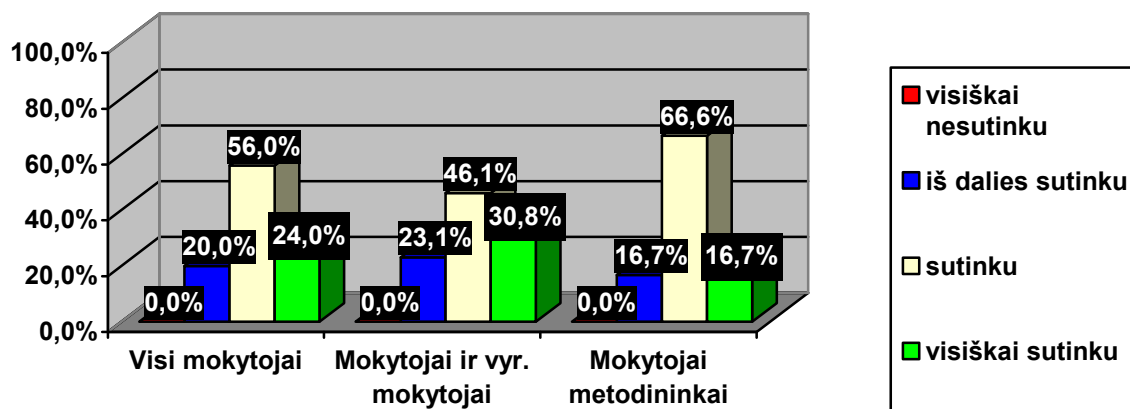
Beveik visi vyr. mokytojai ir metodininkai atsakė, kad dažnai arba visada administracija atlieka kuruojantį darbą (92 pav.). Respondentų nuomone jie dažnai arba visada pateikia mokytojams informaciją laiku.



93 pav. Administracija nebendruoja su mokytojais ir neįtakoja jų darbo

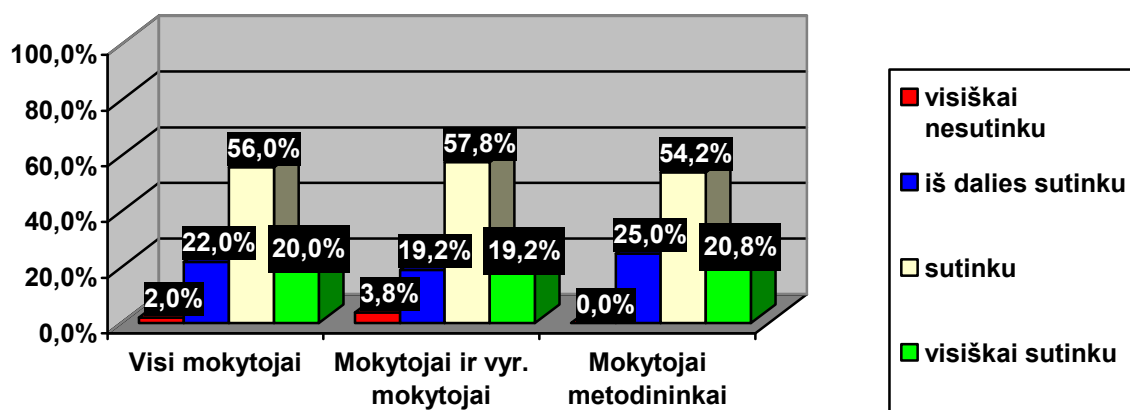
80,8% vyr. mokytojų ir 70,8% mokytojų metodininkų neigė faktą, kad mokyklos administracija nebendruoja su pedagogais (93 pav.). Galima daryti išvadą, kad mokyklos administracija turėtų atsakingiau žiūrėti į savo tiesioginį darbą ir labiau bendrauti su kolegomis. Informacija mokytojams bei klasių vadovams turėtų būti pateikiama laiku.

Mokinio ir mokinio sąveika, darbo vieta, mokymosi sąlygos, mokytojo asmenybė, mokytojo naudojami darbo metodai ir formos, geras mikroklimatas pamokoje, mokomųjų dalykų integracija, IT naudojimas mokymo procese – tai faktoriai, padedantys pakelti mokinių motyvaciją bei pagerinti mokymosi rezultatus.



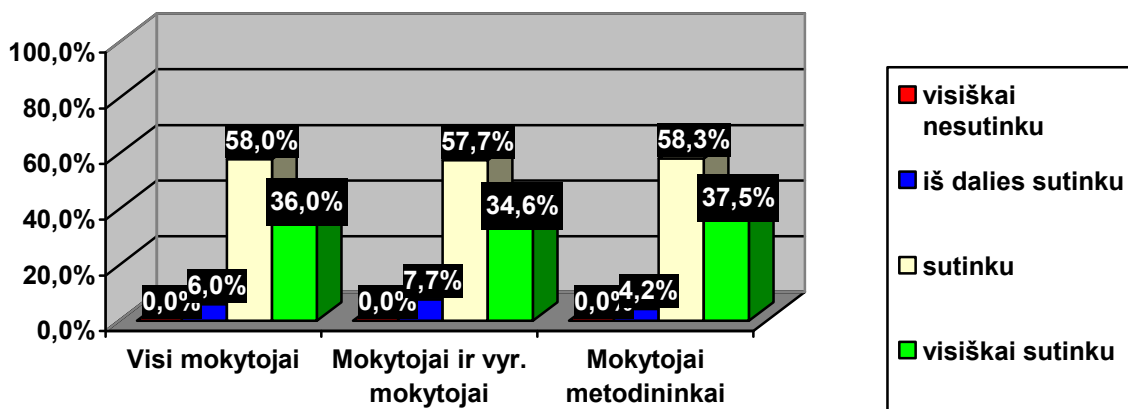
94 pav. Mokinių motyvacija, mokymosi rezultatus įtakoja mokinio ir mokytojo sąveika

46,1% vyr. mokytojų ir 66,6% mokytojų metodininkų sutinka, kad mokytojo ir mokinio sąveika gali pagerinti mokinio rezultatus (94 pav.).

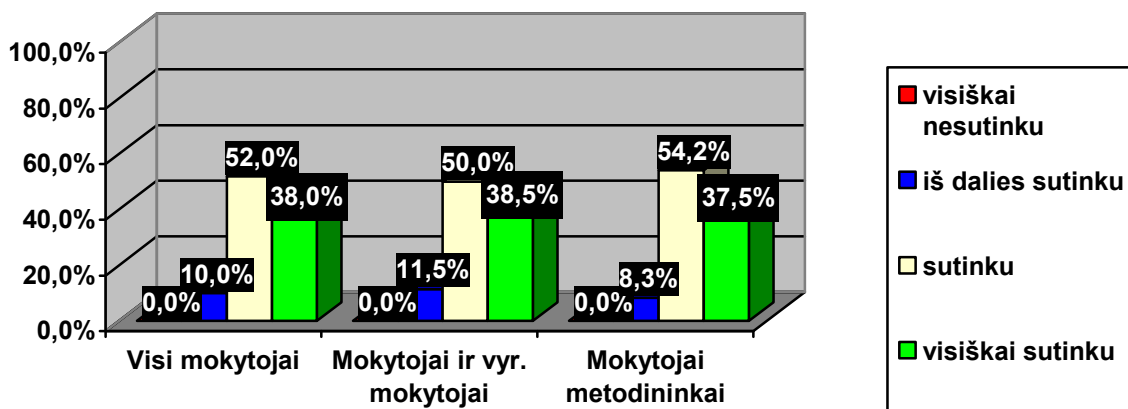


95 pav. Mokinių motyvacija, mokymosi rezultatus įtakoja mokytojo asmenybė

57,8% vyr. mokytojų ir 54,2% mokytojų metodininkų sutinka, kad mokytojo asmenybė gali taip pat turėti įtakos mokymosi rezultatams. 19,2% vyr. mokytojų ir 20,8% mokytojų metodininkų visiškai sutinka, kad mokytojo asmenybė gali pakelti mokinių motyvaciją. Tik 2% visų respondentų visiškai nesutinka su teiginiu, kad mokytojo asmenybė įtakoja mokymosi rezultatus (95 pav.).

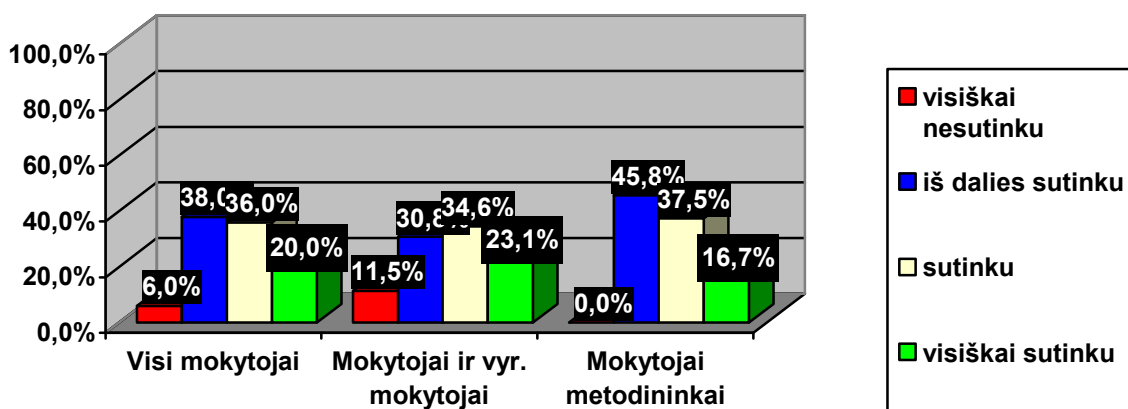


96 pav. Mokinių motyvaciją, mokymosi rezultatus įtakoja mokytojo naudojami darbo metodai ir formos

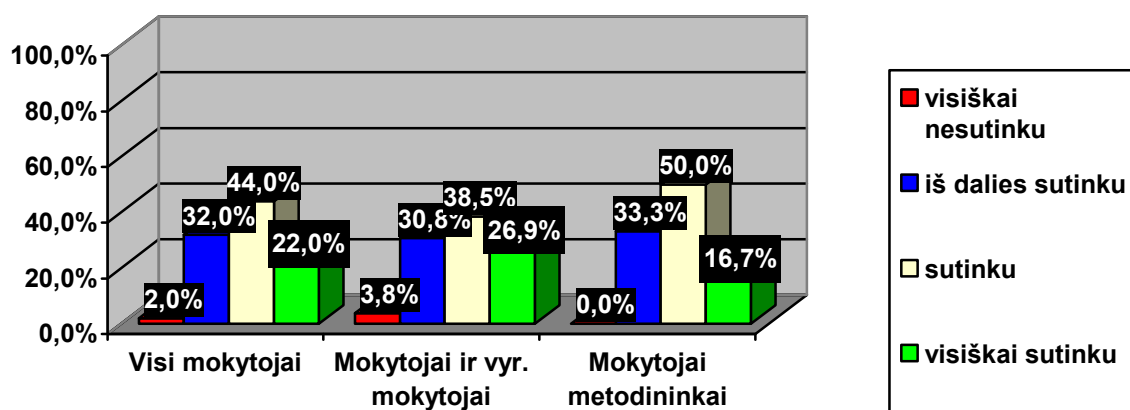


97 pav. Mokinių motyvaciją, mokymosi rezultatus įtakoja geras mikroklimatas pamokoje

Mokytojo pasiruošimas pamokai, naudojami šiuolaikiški mokymo metodai bei formos tikrai padeda pasiekti geresnių rezultatų. Su šiuo teiginiu sutinka 57,7% vyr. mokytojų ir 58,3% mokytojų metodininkų. Beveik visi respondentai sutinka arba visiškai sutinka, kad geras mikroklimatas įtakoja mokymosi pasiekimus (96, 97 pav.).

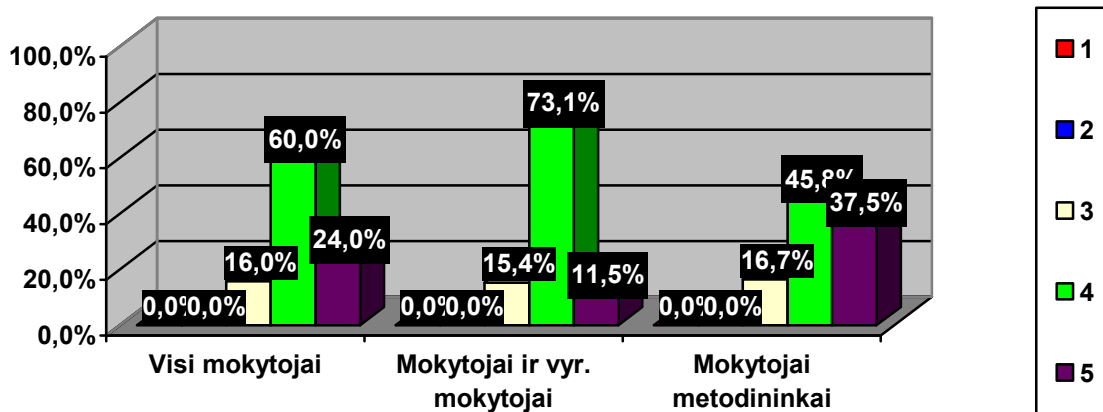


98 pav. Mokinių motyvaciją, mokymosi rezultatus įtakoja keletu mokomųjų dalykų integracija



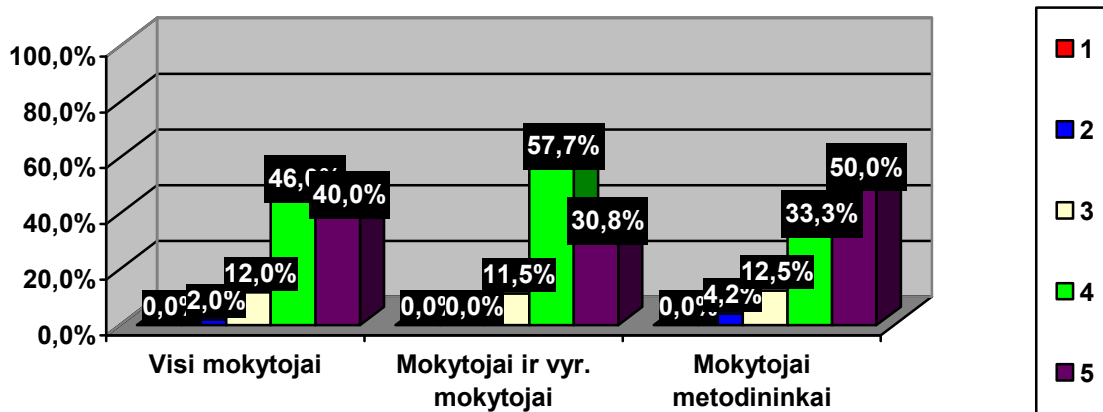
99 pav. Mokinių motyvaciją, mokymosi rezultatus įtakoja IT naudojimas pamokose

Dalykų integracija bene mažiausiai įtakoja mokinių motyvaciją ir mokymosi rezultatus. Dauguma tik iš dalies sutinka, sutinka ir mažesnis procentas respondentų visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Anketų duomenys rodo, kad mokytojai metodininkai labai linkę naudoti informacines technologijas ugdymo procese. Net 50% mokytojų metodininkų naudoja IT pamokose ir sutinka, kad tai gali pagerinti mokinių mokymosi rezultatus. Tuo tarpu tik 38,5% vyr. mokytojų sutinka su šiuo teiginiu (98, 99 pav.). Vis tik didžiausią įtaką mokymosi procesui daro mokytojo naudojami metodai bei formos pamokoje ir geras mikroklimas.

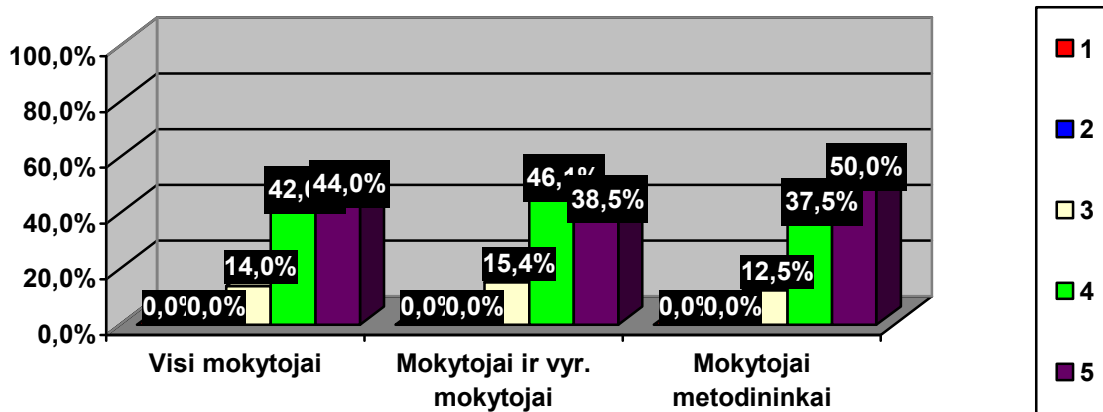


100 pav. Mokymo ir mokymosi etapų planavimas. Atsižvelgimas į padėties analizę (mokinių poreikių tenkinimas)
(1 – mažiausiai atsižvelgia, 5 – labiausiai atsižvelgia)

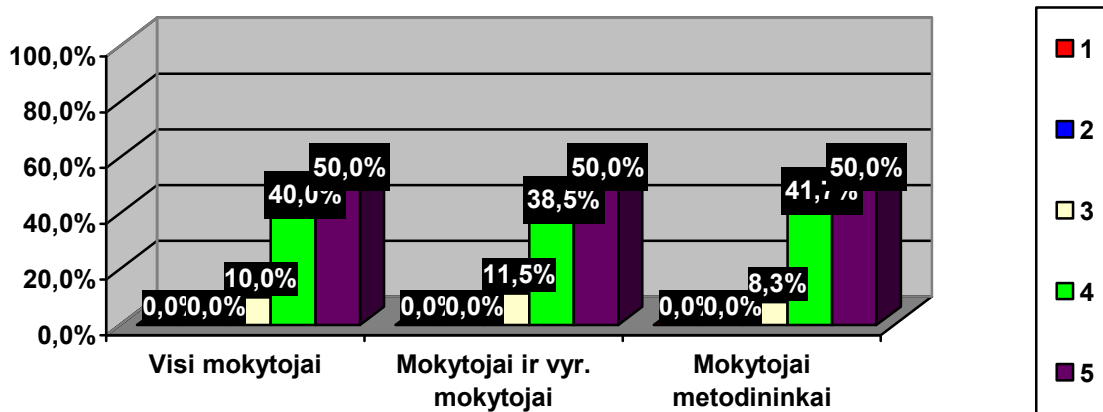
Mokytojas, planuodamas kiekvieną mokymo ir mokymosi etapą, atsižvelgia į padėties analizę (mokinių poreikių tenkinimas), tikslų ir uždavinių formulavimą, ugdymo turinio pasirinkimą bei metodų parinkimą. 73,1% vyr. mokytojų ir 45,8% mokytojų metodininkų atsižvelgia į padėties analizę planuodami savo veiklą (100 pav.). Tai reiškia, kad mokytojai yra linkę išsianalizuoti esamą situaciją: ką vaikai jau yra pasiekę, ką reikėtų dar pagilinti. Gal mokytojai metodininkai į tai žiūri atsakingiau.



101 pav. Mokymo ir mokymosi etapų planavimas. Atsižvelgimas į tikslų ir uždavinių formulavimą (1 – mažiausiai atsižvelgia, 5 – labiausiai atsižvelgia)



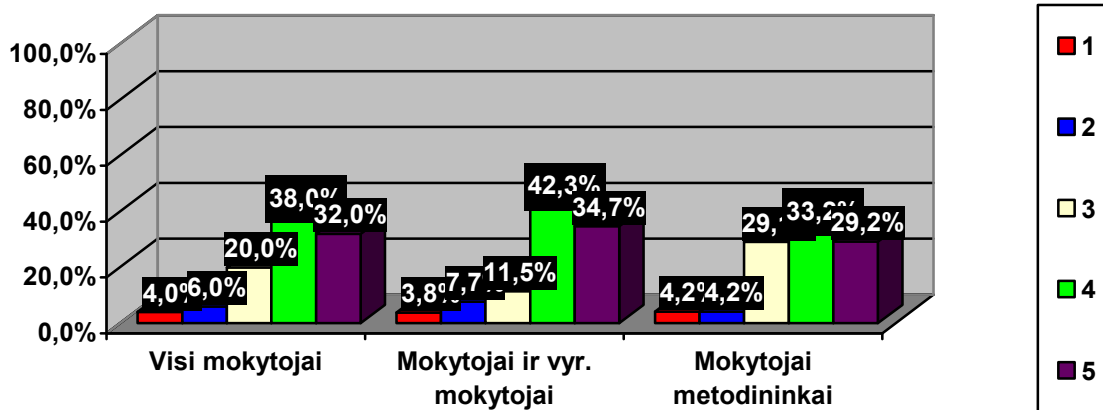
102 pav. Mokymo ir mokymosi etapų planavimas. Atsižvelgimas į ugdymo turinio parinkimą (1 – mažiausiai atsižvelgia, 5 – labiausiai atsižvelgia)



103 pav. Mokymo ir mokymosi etapų planavimas. Atsižvelgimas į metodų parinkimą (1 – mažiausiai atsižvelgia, 5 – labiausiai atsižvelgia)

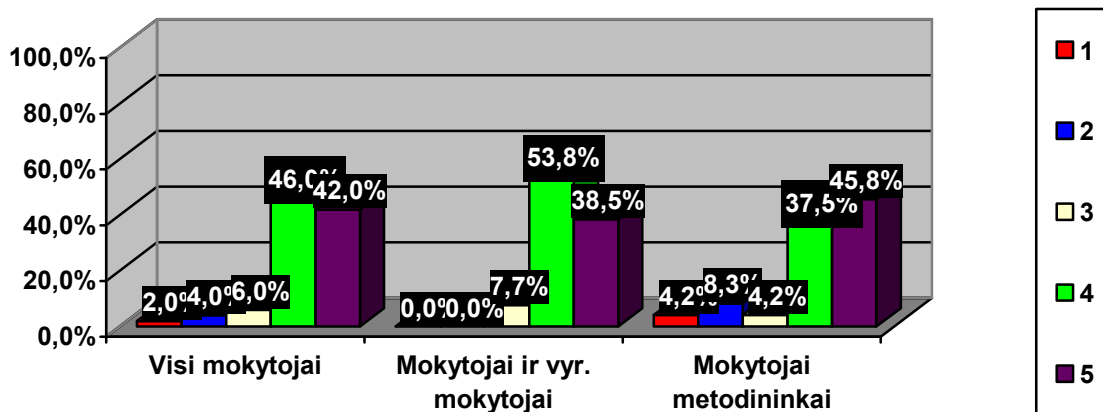
Tikslų ir uždavinių formulavimas svarbus arba netgi labai svarbus momentas planavimo procese. Taip teigia visi vyr. mokytojai ir mokytojai metodininkai. Vis tik mokytojai metodininkai, iš jų 50%, tam skiria labai didelį dėmesį. Pasisakiusių šiuo klausimu vyr. mokytojų buvo tik 30,8%. Vėlgi, ugdymo turinį kokybiškiau renkasi mokytojai metodininkai,

nei vyr mokytojai. Didelis dėmesys planuojant veiklą skiriamas ir mokymo metodams. Už tai pasisako 50% ir vyr. mokytojų ir mokytojų metodininkų (101, 102, 103 pav.).



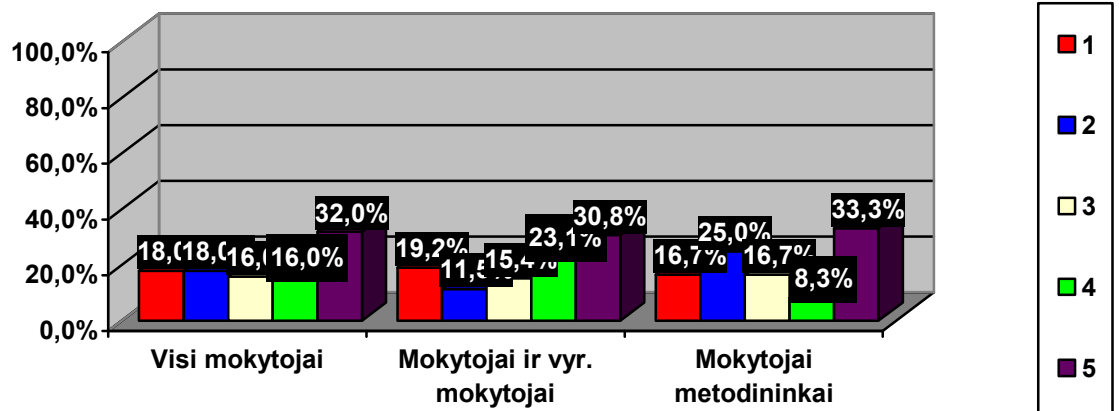
104 pav. Išplėstinio teminio plano mokslo metams efektyvumas (1-mažiausiai efektyvus, 5 – efektyviausias)

Koks planas mokytojų nuomone yra pats efektyviausias: išplėstinis teminis planas mokslo metams, trumpalaikis planas (pamokų ciklui, kuris baigiasi diagnostiniu vertinimu) ar detalusis planas kiekvienai pamokai? 42,3% vyr. mokytojų ir 33,2% mokytojų metodininkų mano, kad išplėstinis teminis planas yra svarbus, bet ne būtiniausias (104 pav.).



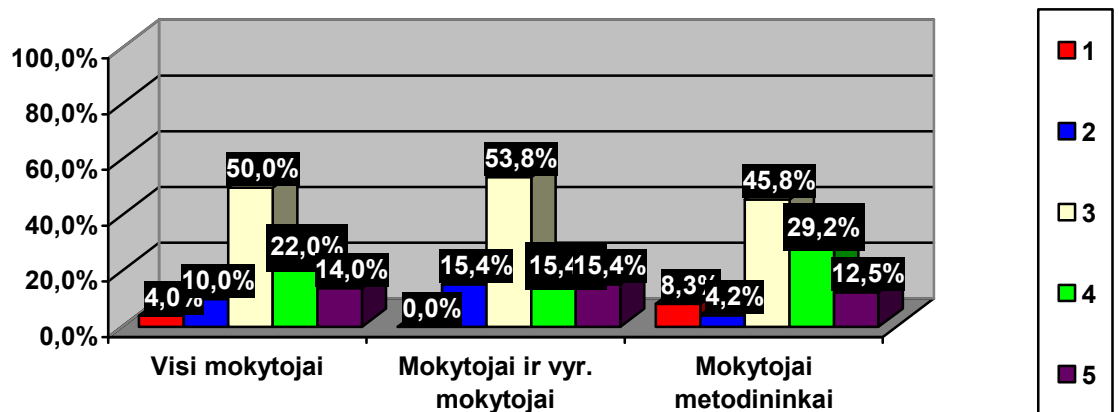
105 pav. Trumpalaikio plano (pamokų ciklui, kuris baigiamas diagnostiniu/apibendrinamuoju vertinimu) efektyvumas (1-mažiausiai efektyvus, 5 – efektyviausias)

Bene patys svarbiausi yra trumpalaikiai teminiai planai. 45,8% mokytojų metodininkų visiškai sutinka su šiuo teiginiu. Tuo tarpu 53,8% vyr, mokytojų sutinka, kad teminiai trumpalaikiai planai yra reikalingi, bet ne tokie būtini (105 pav.).



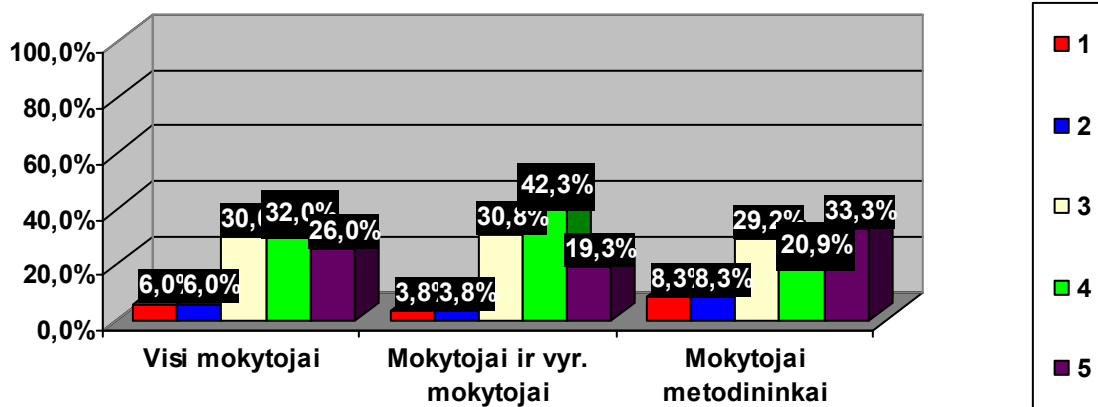
106 pav. Detaliojo plano kiekvienai pamokai efektyvumas (1-mažiausiai efektyvus, 5 – efektyviausias)

Pagal anketų duomenis, detalusis teminis planas kiekvienai pamokai nėra reikšmingas. Taip teigia beveik visi vyr. mokytojai ir mokytojai metodininkai (106 pav.). Išvada tokia, jog pats efektyviausias planas yra trumpalaikis (pamokų ciklui, kuris baigiasi diagnostiniu/apibendrinamuoju vertinimu.

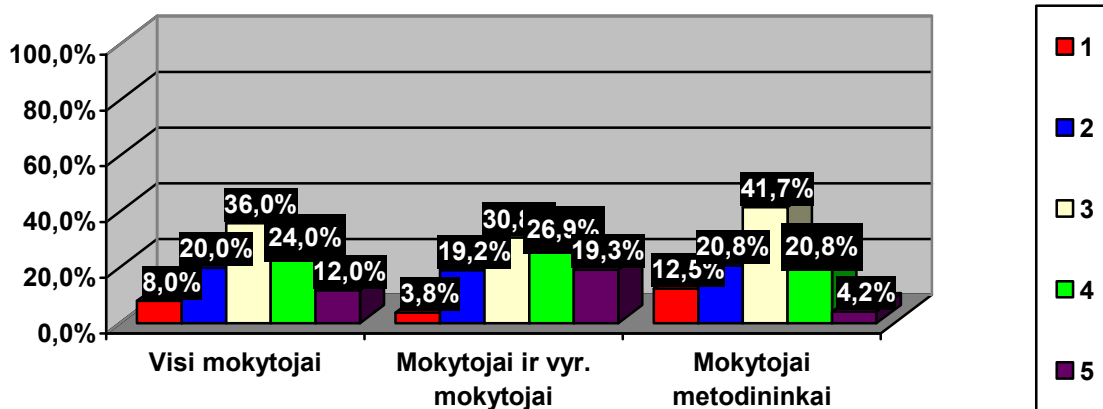


107 pav. Mokymo formos ir metodai padedanatys pasiekti geresnių rezultatų: „minčių lietus“ (1 – mažiausiai padeda, 5 – labiausiai padeda)

Kokios mokymo formos ir metodai padeda pasiekti geresnių rezultatų? Vienas iš mokymo metodų - „minčių lietus“ nėra toks populiarus mokytojų tarpe. 53,8% vyr. mokytojų ir 45,8% mokytojų metodininkų sutinka, kad tai geras mokymo metodas, bet jį naudoja ne itin dažnai (107 pav.).

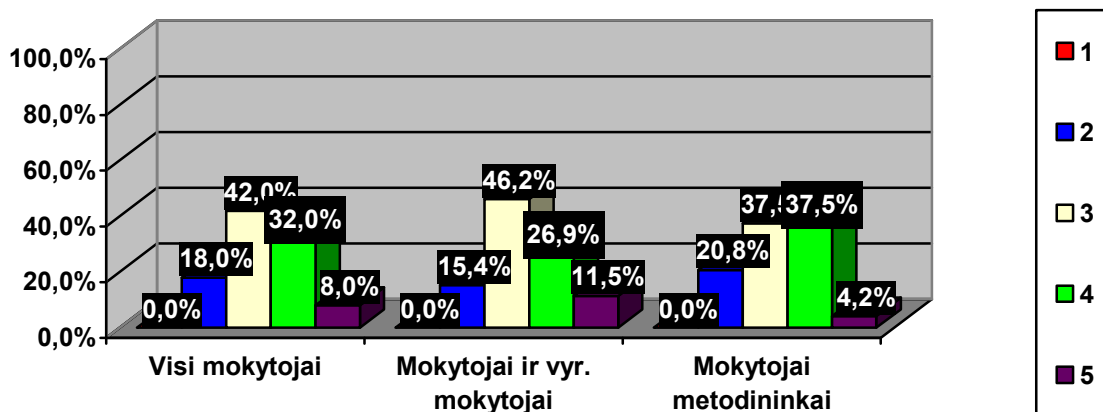


108 pav. Mokymo formos ir metodai padedanatys pasiekti geresnių rezultatų: diskusijos grupėse (1 – mažiausiai padeda, 5 – labiausiai padeda)

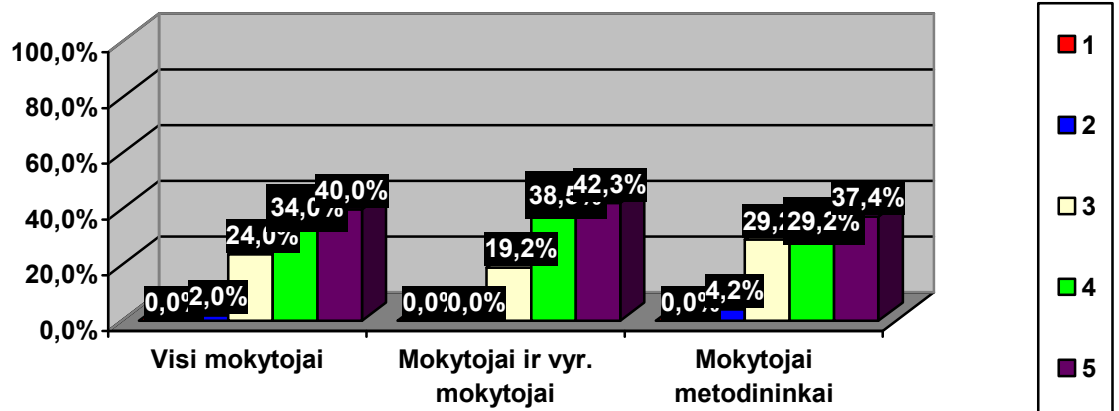


109 pav. Mokymo formos ir metodai padedanatys pasiekti geresnių rezultatų: paskaita (1 – mažiausiai padeda, 5 – labiausiai padeda)

Diskusijos grupėse gal kiek populiarsnės. Virš 50% vyr. mokytojų ir mokytojų metodininkų jį naudoja pamokų metu. Paskaita tikrai nėra toks populiarus mokymo metodas. Jį savo pamokose naudoja tik apie 30% respondentų (108, 109 pav.).

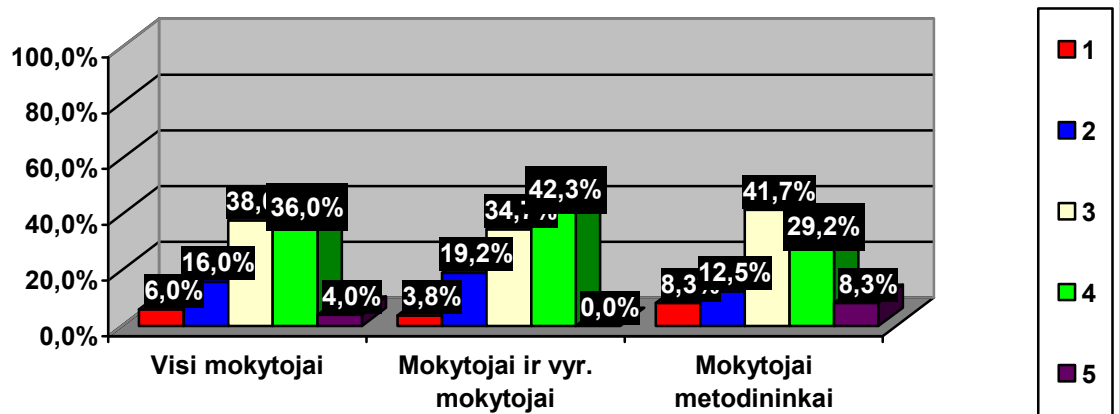


110 pav. Mokymo formos ir metodai padedanatys pasiekti geresnių rezultatų: pranešimų rengimas (1 – mažiausiai padeda, 5 – labiausiai padeda)

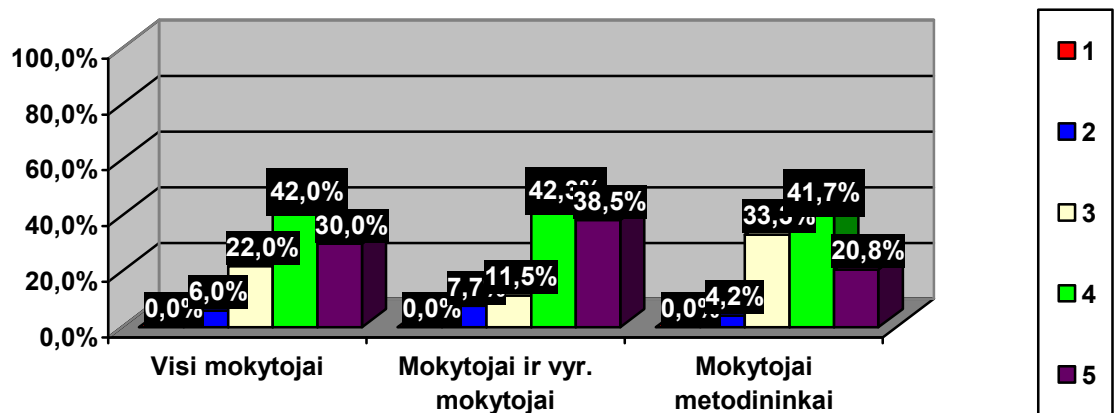


111 pav. Mokymo formos ir metodai padedanatys pasiekti geresnių rezultatų: probleminių klausimų sprendimas (1 – mažiausiai padeda, 5 – labiausiai padeda)

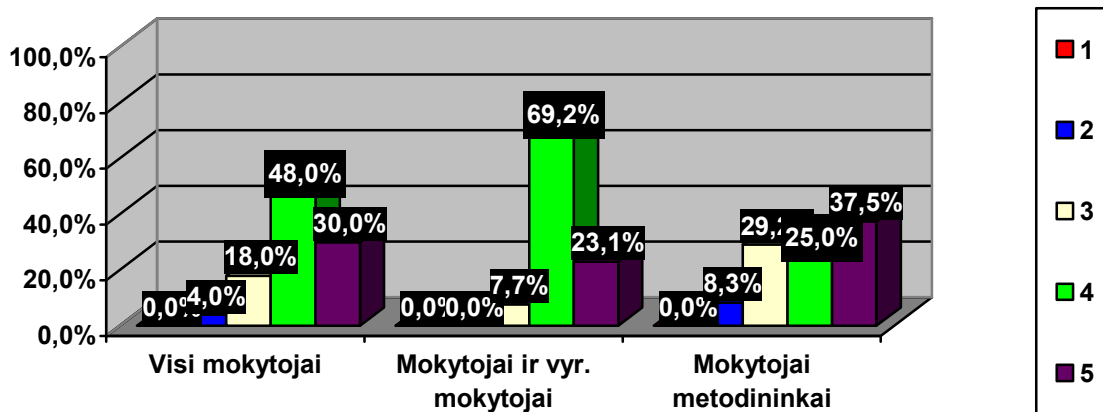
Ivairių pranešimų rengimas taip pat nėra mėgstamas mokymo metodas. Su tuo sutinka tik apie 30% respondentų. Probleminių klausimų sprendimas yra vienas iš populiariausių mokymo metodų. Taip teigia apie 70% vyr. mokytojų ir apie 60% mokytojų metodininkų (110, 111 pav.).



112 pav. Mokymo formos ir metodai padedanatys pasiekti geresnių rezultatų: pamoka - konferencija (1 – mažiausiai padeda, 5 – labiausiai padeda)

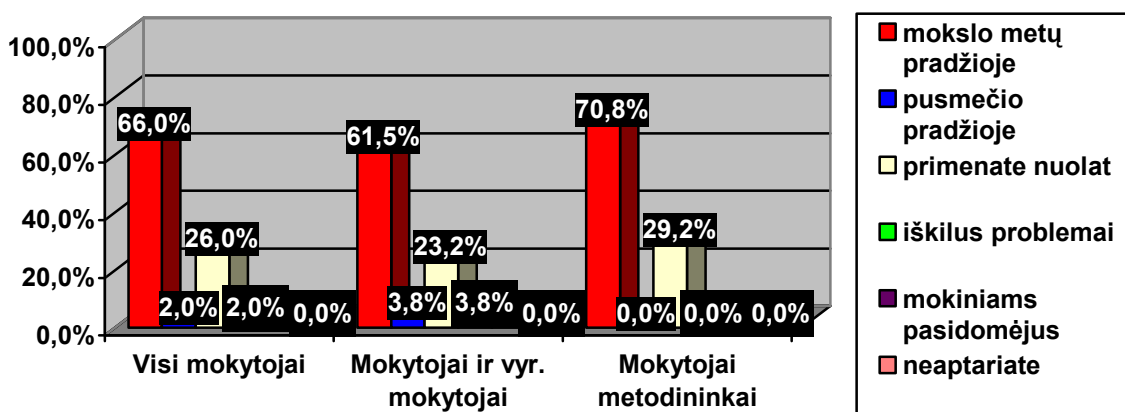


113 pav. Mokymo formos ir metodai padedanatys pasiekti geresnių rezultatų: darbas poromis (1 – mažiausiai padeda, 5 – labiausiai padeda)



114 pav. Mokymo formos ir metodai padedanatys pasiekti geresnių rezultatų: tarpusavio pagalbos metodas (1 – mažiausiai padeda, 5 – labiausiai padeda)

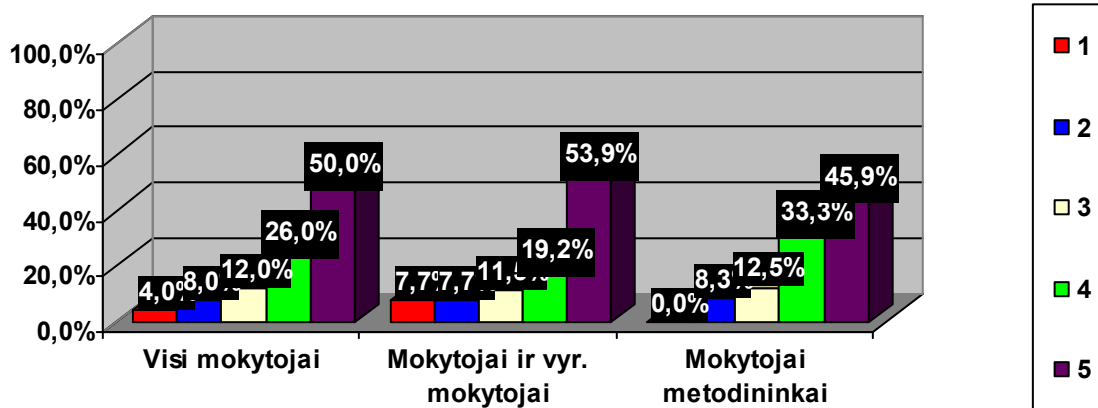
Pamoka - konferencija yra viena iš naujesnių mokymo formų, todėl vesti tokias pamokas kol kas dar nėra įprasta. Tik 8,3% mokytojų metodininkų visada veda tokio tipo pamokas, o 29,2% tos pačios kategorijos respondentai tai daro dažnai. Tuo tarpu vyr. mokytojai tokio tipo pamokas veda dažnai, bet ne visada. Darbas poromis priimtinas tiek vyr. mokytojams, tiek mokytojams metodininkams. Šį mokymo metodą naudoja apie 80% vyr. mokytojų ir apie 60% mokytojų metodininkų. Tarpusavio pagalbos metodas yra taip pat vienas iš naujesnių metodų. Kai mokiniai nesupranta dėstomos medžiagos draugai gali padėti vieni kitiems. Jis tapo gana populiarus. 69,2% vyr. mokytojų jį naudoja dažnai. Mokytojai metodininkai jį naudoja rečiau. Remiantis respondentų atsakymais, galima daryti išvadą, kad patys populiariausi mokymo metodai yra darbas poromis bei tarpusavio pagalbos metodas (112, 113, 114 pav.).



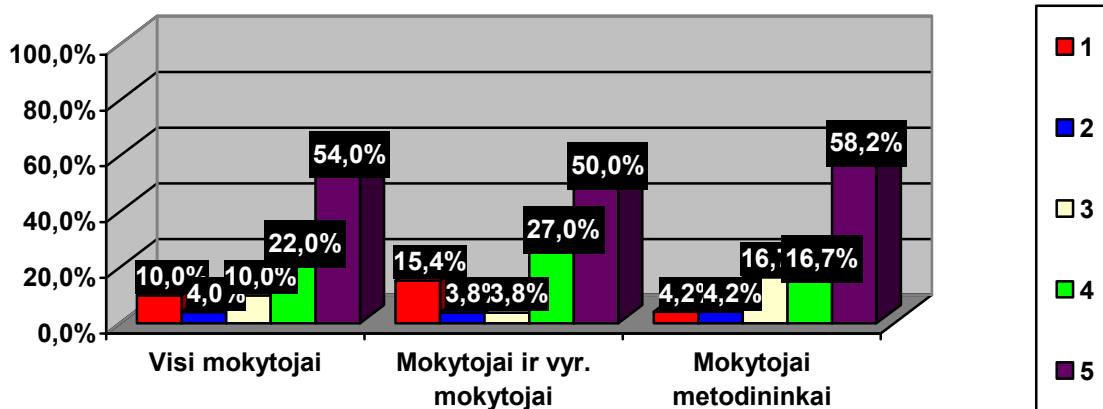
115 pav. Vertinimo kriterijų ir objektų aptarimas su mokiniais

61,5% vyr. mokytojų ir 70,8% mokytojų metodininkų vertinimo kriterijus ir objektus aptaria mokslo metų pradžioje. 3,8% vyr. mokytojų aptaria tai pusmečio pradžioje. 23,2% vyr. mokytojų ir 29,2% mokytojų metodininkų vertinimo kriterijus mokiniams primena nuolat. Visi

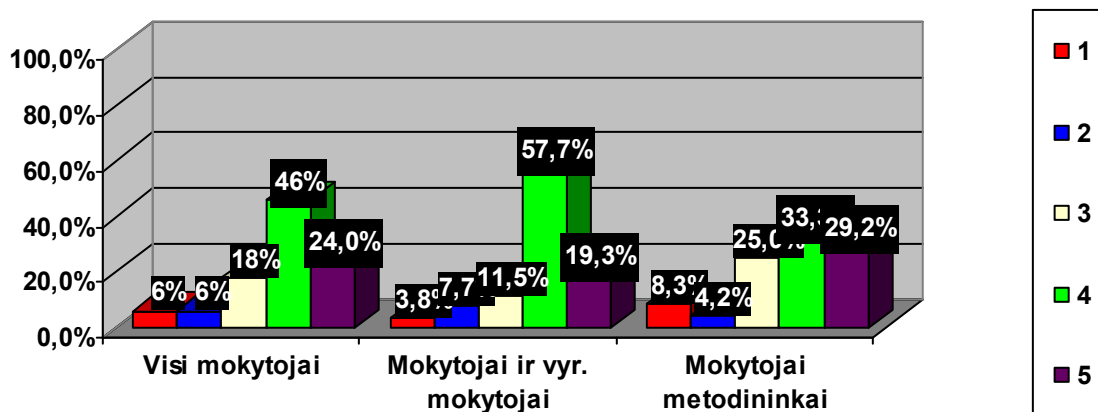
mokytojai yra atsakingi, todėl nei vienas respondentas neneigė, kad neaptaria vertinimo kriterijų. Beveik visi mokytojai tai padaro mokslo metų pradžioje (115 pav.).



116 pav. Vertinimo objektai – testai (1 – rečiausiai pasirenkate, 5 – dažniausiai)



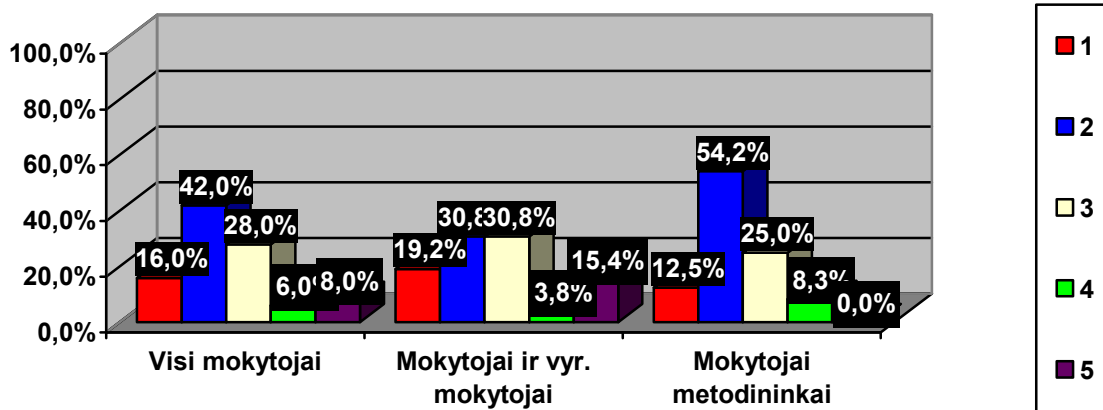
117 pav. Vertinimo objektai – kontroliniai darbai (1 – rečiausiai pasirenkate, 5 – dažniausiai)



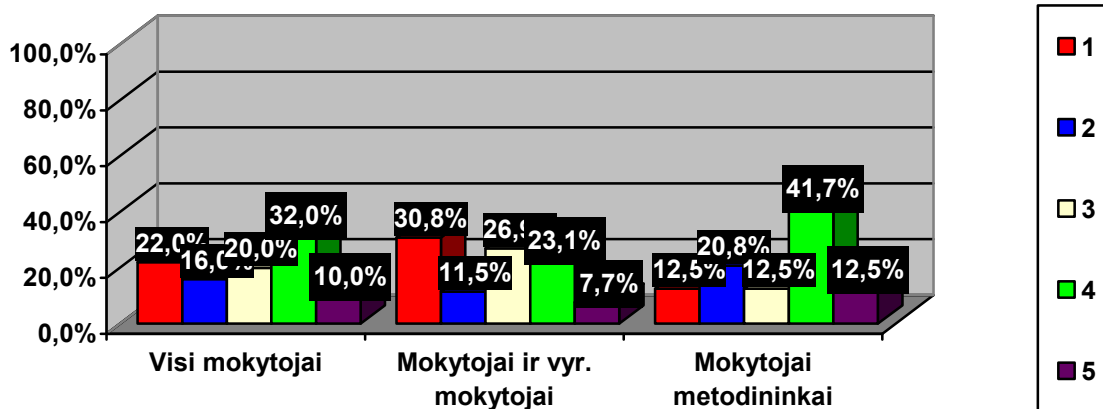
118 pav. Vertinimo objektai – savarankiški darbai (1 – rečiausiai pasirenkate, 5 – dažniausiai)

Kokie vertinimo objektai yra priimtinausi pedagogų tarpe? 53,9% vyr. mokytojų ir 45,9% mokytojų metodininkų visiškai pritaria, kad testai yra vieni iš priimtinausių vertinimo objektų. Kontroliniai darbai išlieka populiariausi taip pat. 50% vyr. mokytojų ir 58,2% mokytojų metodininkų visiškai su tuo sutinka. Savarankiški darbai nėra tokie populiariūs, bet naudojami

gana dažnai. Taip teigia 57,7% vyr. mokytojų ir 33,3% mokytojų metodininkų (116, 117, 118 pav.)

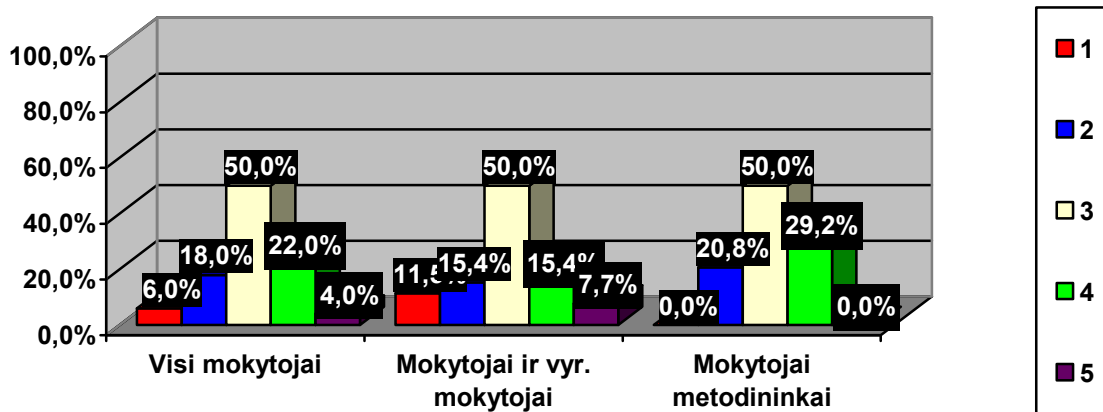


119 pav. Vertinimo objektai – projektiniai darbai (1 – rečiausiai pasirenkate, 5 – dažniausiai)

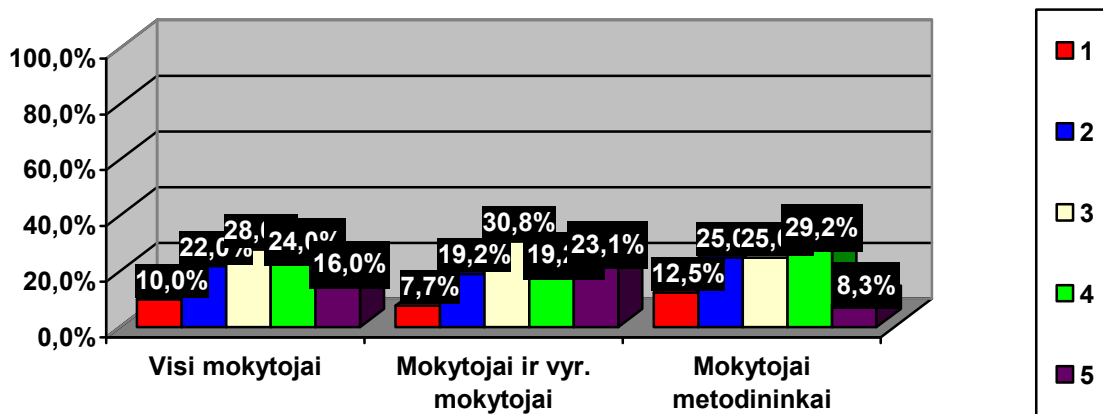


120 pav. Vertinimo objektai – namų darbai (1 – rečiausiai pasirenkate, 5 – dažniausiai)

Pagal anketų duomenis, aiškiai matyti, kad projektiniai darbai nėra populiarūs. 54,2% mokytojų metodininkų naudoja gana retai. Namų darbus labiau vertina mokytojai metodininkai 41,7% mokytojai metodininkai namų darbus vertina dažnai. Tuo tarpu tik 23,1% vyr. mokytojų dažnai vertina namų darbus (119, 120 pav.).

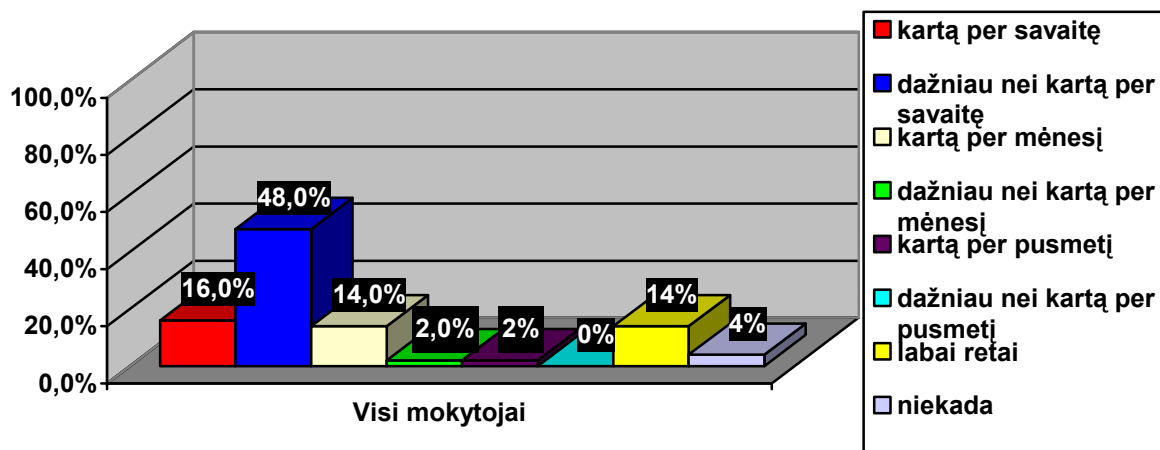


121 pav. Vertinimo objektai – žodinės apklausos (1 – rečiausiai pasirenkate, 5 – dažniausiai)



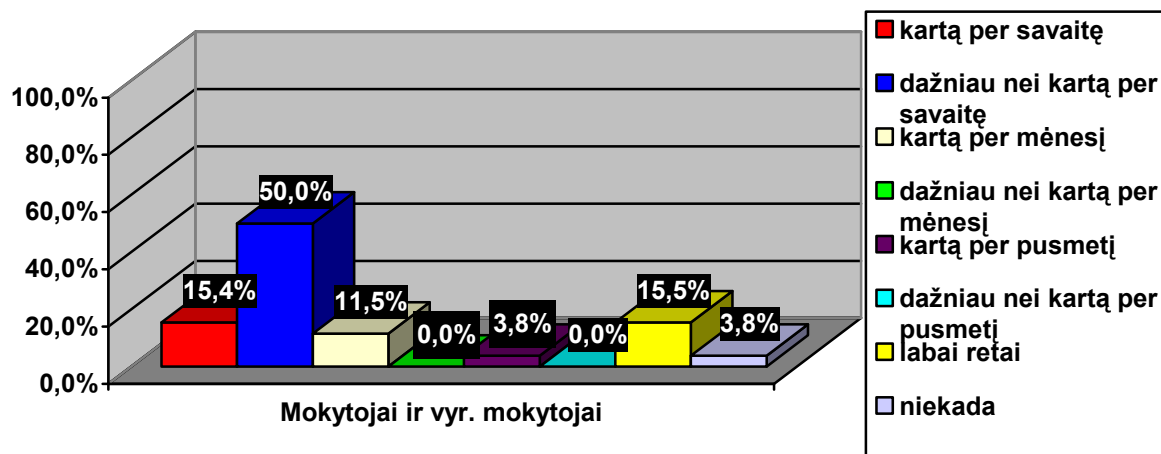
122 pav. Vertinimo objektai – diskusijos (1 – rečiausiai pasirenkate, 5 – dažniausiai)

Šiuolaikinė pamoka reikalauja vis naujesnių metodų bei vertinimo objektų. Žodinė apklausa gyvavo jau nuo senų laikų. Ar ji tokia populiari ir dabar? Tikrai ne. Žodinę apklausą kaip vertinimo objektą 50% vyr. mokytojų ir mokytojų metodininkų naudoja tik kartais. Diskusiją suorganizuoti labai sudėtinga pamokų metu. O dar sunkiau įvertinti mokinius dalyvavusius diskusijoje. Todėl šis vertinimo objektas nėra tiks populiarus. 23,1% vyr. mokytojų ir 8,3% mokytojų metodininkų naudoja šį objektą (121, 122 pav.). Taigi, kontroliniai darbai ir testai yra patys populiariausi vertinimo objektai pedagogų tarpe.

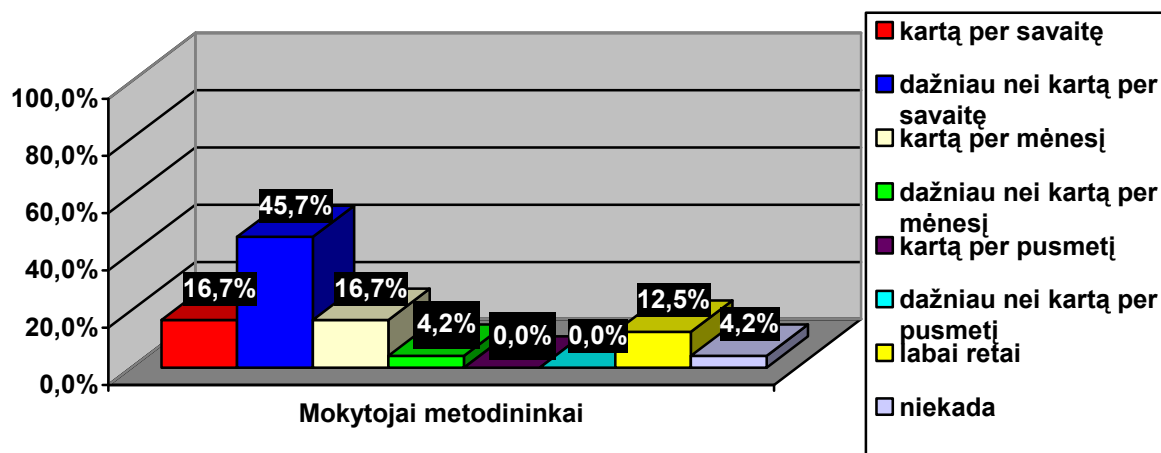


123a pav. IT naudojimas (visi mokytojai)

Informacinės technologijos tampa vis populiareesnės ir populiareesnės pamokų metu. Pamokos be pažangių technologijų jau tampa nebeįdomios ir nepatrauklios. Kaip dažnai jas naudoja respondentai? Iš viso 48% mokytojų dažniau nei kartą per savaitę naudoja IT pamokose. 14% labai retai ir deka, 4% niekada (123a pav.).

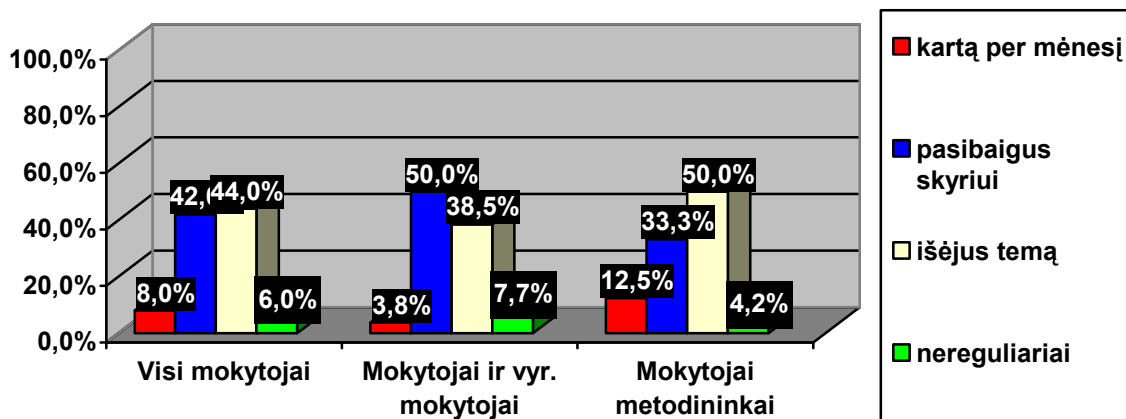


123b pav. IT naudojimas (mokytojai ir vyr. mokytojai)



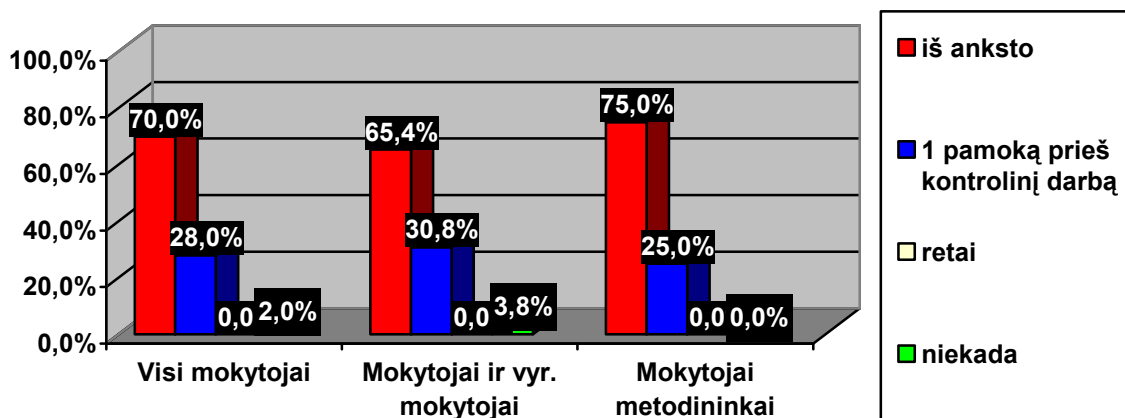
123c pav. IT naudojimas (mokytojai metodininkai)

Pagal kvalifikacinę kategoriją duomenys pasiskirstė sekančiai: 50% vyr. mokytojų ir 45,7% mokytojų metodininkų IT pamokose naudoja dažniau nei kartą per savaitę; 11,5% vyr. mokytojų ir 16,7% mokytojų metodininkų IT pamokose naudoja kartą per mėnesį. 15,5% vyr. mokytojų ir 12,5% mokytojų metodininkų IT pamokose naudoja labai retai. 3,8% vyr. mokytojų ir 4,2% mokytojų metodininkų niekada nenaudoja IT pamokose (123b, 123c pav.).



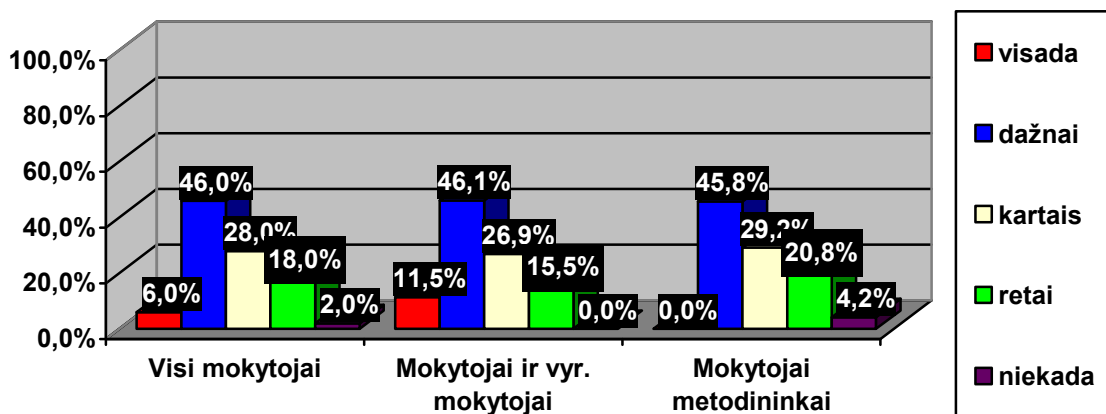
124 pav. Kontrolinių darbų rašymo dažnumas

Kaip dažnai mokiniai rašo kontrolinius darbus? 3,8% vyr. mokytojų ir 12,5% mokytojų metodininkų kontrolinių darbų grafiką kontroliuoja kartą per mėnesį. 50% vyr. mokytojų ir 33,3% mokytojų metodininkų teigia, kad jų mokiniai kontrolinius darbus rašo pasibaigus skyriui. 38,5% vyr. mokytojų ir 50% mokytojų metodininkų mokiniai atsiskaito išėjus temą. 7,7% vyr. mokytojų ir 4,2% mokytojų metodininkų kontrolinius darbus nereguliariai. Taigi, respondentų nuomone, geriausiai kontrolinius darbus rašyti mokiniams yra išėjus skyriui arba temai (124 pav.).



125 pav. Mokinių informavimas apie kontrolinį darbą

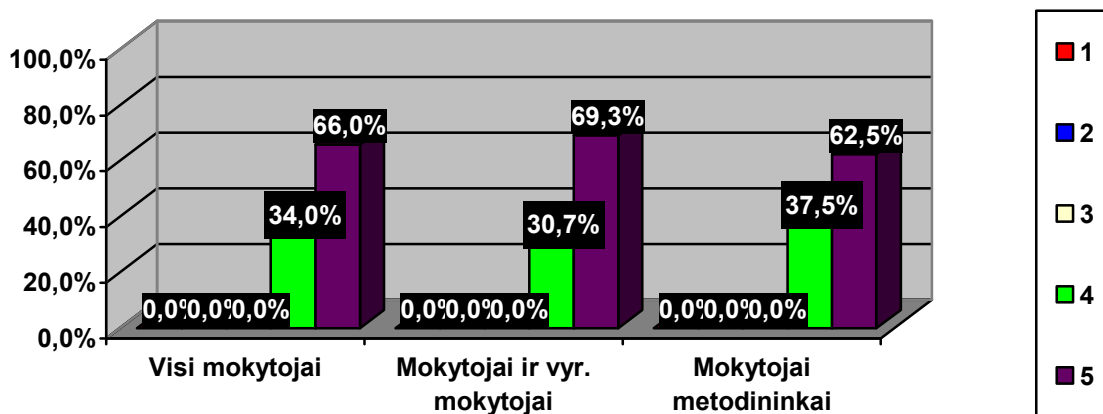
65,4% vyr. mokytojų ir 75% mokytojų metodininkų apie kontrolinių darbų rašymą mokinius informuoja iš anksto. 30,8% vyr. mokytojų ir 25% mokytojų metodininkų teigia, kad jie informuoja mokinius apie kontrolinių darbų rašymą vieną pamoką prieš kontrolinį darbą. 3,8% vyr. mokytojų niekada neinformuoja mokinių. Apžvelgus anketų duomenis yra aišku, kad beveik visi mokytojai nepaisant jų kvalifikacinės kategorijos apie kontrolinių darbų rašymą mokinius informuoja iš anksto (125 pav.).



126 pav. Mokinių noras dalyvauti olimpiadose, konkursuose

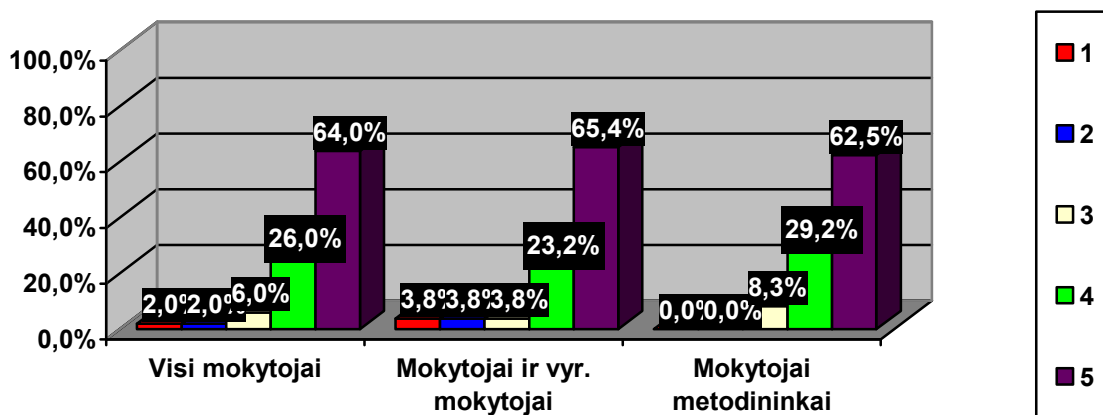
Ar aktyviai mokiniai dalyvauja konkursuose, olimpiadose ar varžybose? Respondentų nuomone mokiniai neatsisako dalyvauti tokio tipo konkursuose. 11,5% vyr. mokytojų teigia, kad mokiniai visada dalyvauja konkursuose. 46,1% vyr. mokytojų ir 45,8% mokytojų metodininkų patvirtino, kad mokiniai dalyvauja konkursuose dažnai. 26,9% vyr. mokytojų ir 29,2% mokytojų metodininkų teigia, kad mokiniai tik kartais dalyvauja olimpiadose. 15,5% vyr. mokytojų ir 20,8% mokytojų metodininkų mano, kad mokiniai retai dalyvauja konkursuose. 4,2% mokytojų metodininkų patvirtino, kad mokiniai niekada nedalyvauja olimpiadose, konkursuose ar varžybose (126 pav.)

Kaip pedagogai vertina mokyklos informacinę sistemą kaip tėvų informavimo apie mokinių pažangumo ir lankomumo rezultatus priemonę? Viena iš informavimo priemonių yra elektroninė pažymių knygelė.



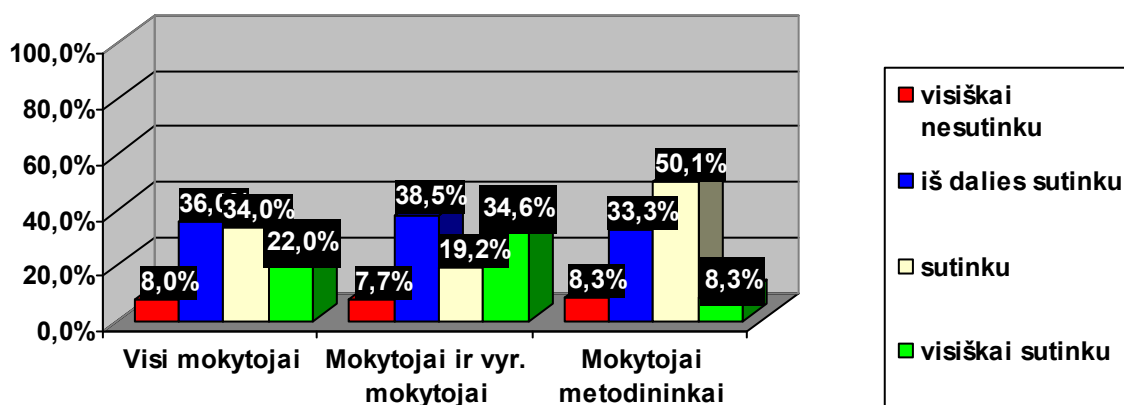
127 pav. Elektroninių pažymių knygelė efektyvumas, informuojant tėvus (1-mažiausiai efektyvus, 5 – efektyviausias)

69,3% vyr. mokytojų ir 62,5% mokytojų metodininkų visiškai sutinka, kad tai viena iš efektyviausių informavimo priemonių. 30,7% vyr. mokytojų ir 37,5% mokytojų metodininkų sutinka su šiuo teiginiu (127 pav.).



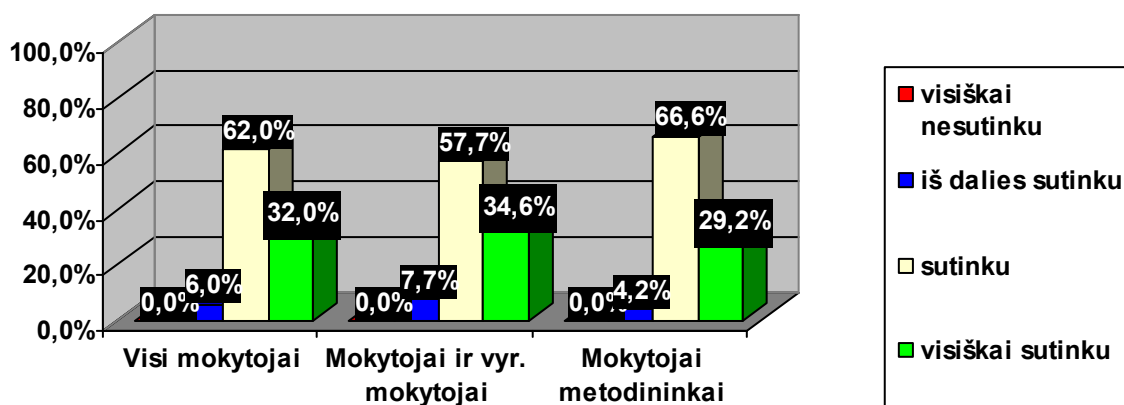
128 pav. Nemokamų SMS siuntimo sistemos efektyvumas, informuojant tėvus (1-mažiausiai efektyvus, 5 – efektyviausias)

Nemokamų SMS siuntimo sistema taip pat labai efektyvi. Su tuo visiškai sutinka 65,4% vyr. mokytojų ir 62,5% mokytojų metodininkų. Kaip ir parodė anketų duomenys, abi informavimo priemonės yra labai efektyvios (128 pav.).

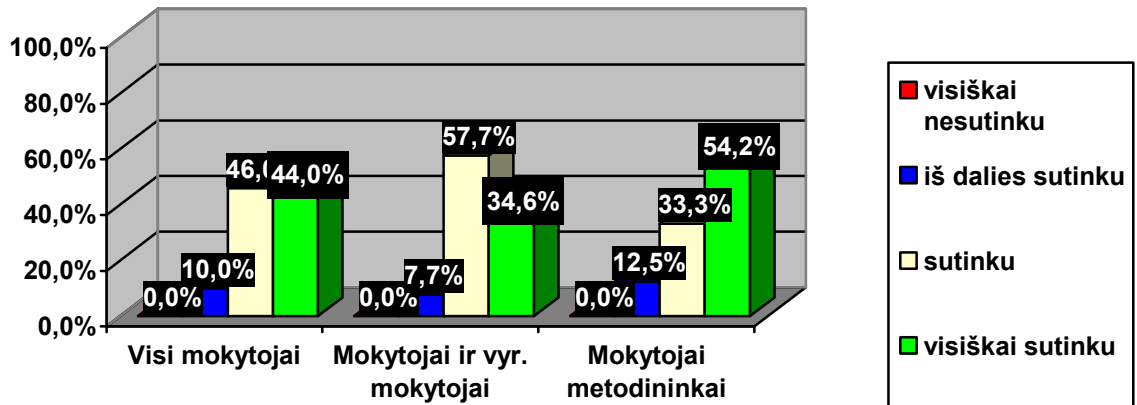


129 pav. „Mokytojas“ ir „klasės auklėtojas“ yra skirtingos sąvokos

Klasės auklėtojo veiklos ribos ir galimybės – tai aktuali tema šiandienos mokykloje. Ką apie tai mano „Saulėtekio“ vidurinės mokyklos pedagogai? 19,2% vyr. mokytojų ir 50,1% mokytojų metodininkų sutinka, kad mokytojas ir klasės auklėtojas yra skirtingos sąvokos. 34,6% vyr. mokytojų ir 8,3% mokytojų metodininkų visiškai sutinka su šiuo teiginiu. 38,5% vyr. mokytojų ir 33,3% mokytojų metodininkų iš dalies sutinka, kad šios sąvokos yra skirtingos (129 pav.).

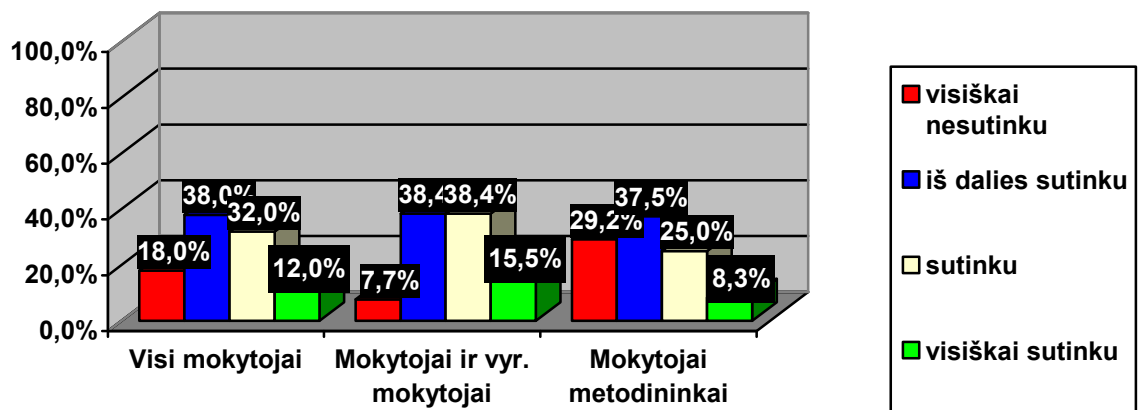


130 pav. Klasės auklėtojas - svarbiausia grandis tarp vaikų ir tėvų



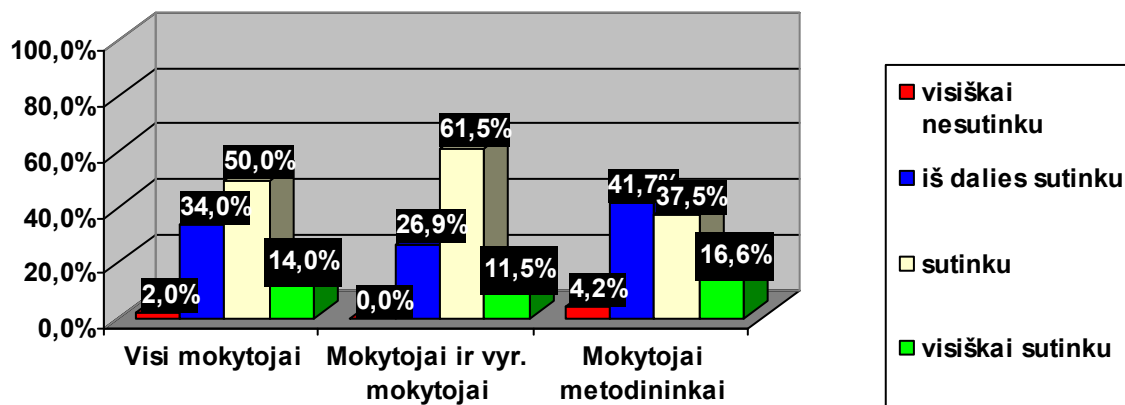
131 pav. Klasės auklėtojas klasės ugdomąjį procesą koordinuoja per pedagoginės veiklos sritis (individualus darbas su mokiniais, dalykų mokytojais, tėvais, mokyklos vadovais)

57,7% vyr. mokytojų ir 66,6% mokytojų metodininkų sutinka, kad klasės auklėtojas – svarbiausia grandis tarp vaikų ir tėvų. 57,7% vyr. mokytojų sutinka, kad klasės auklėtojas ugdomąjį procesą koordinuoja per pedagoginės veiklos sritis, tuo tarpu 54,2% mokytojų metodininkų visiškai sutinka su šiuo teiginiu (130, 131 pav.).



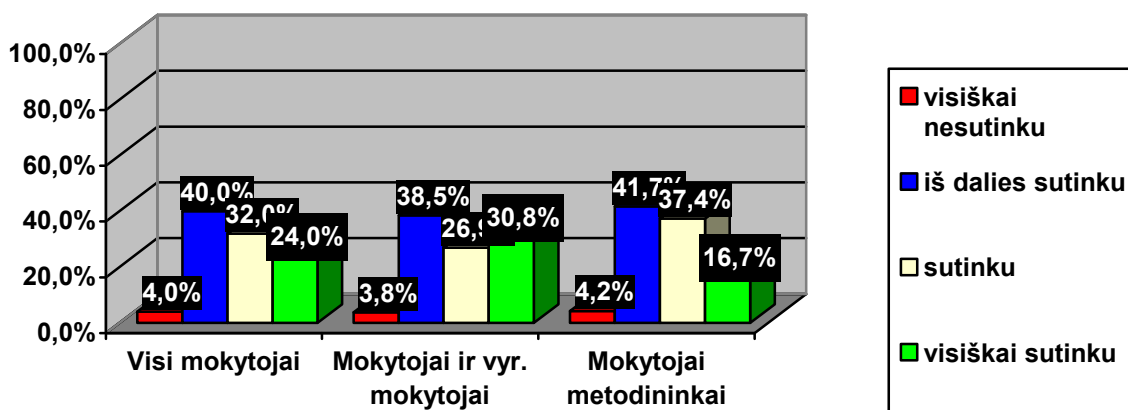
132 pav. Klasės auklėtojas užtikrina mokinių saugumą

38,4% vyr. mokytojų ir 25% mokytojų metodininkų sutinka, kad klasės auklėtojas užtikrina mokinių saugumą mokykloje. 38,4% vyr. mokytojų ir 37,5% mokytojų metodininkų iš dalies sutinka, kad klasės auklėtojas iš dalies užtikrina mokinių saugumą mokykloje (132 pav.).



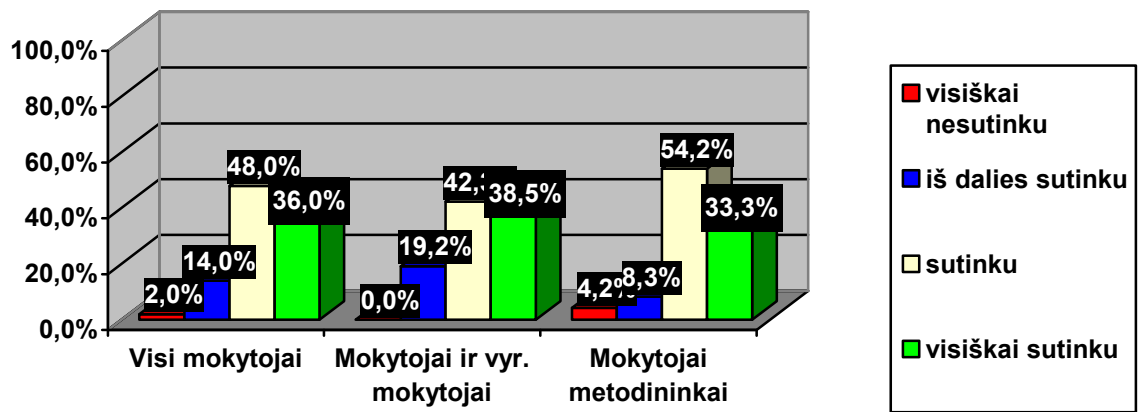
133 pav. Klasės auklėtojas ugdo mokinių dorovės ir pilietines nuostatas

61,5% vyr. mokytojų ir 37,5% mokytojų metodininkų sutinka, kad klasės auklėtojas ugdo mokinių dorovės ir pilietines nuostatas. 26,9% vyr. mokytojų ir 41,7% mokytojų metodininkų iš dalies sutinka su šiuo teiginiu. Labai mažas procentas respondentų visiškai sutinka, kad klasės auklėtojas ugdo mokinių dorovės ir pilietines nuostatas (133 pav.). Viską apibendrinus galima teigti, kad klasės auklėtojas yra svarbiausia grandis tarp vaikų ir tėvų; ugdomąjį procesą koordinuoja per pedagoginės veiklos sritis; udgo pilietines ir dorovės nuostatas per klasės valandėles. Klasės auklėtojas tikrai nėra tas asmuo, kuris visiškai atsako už mokinių saugumą mokykloje.



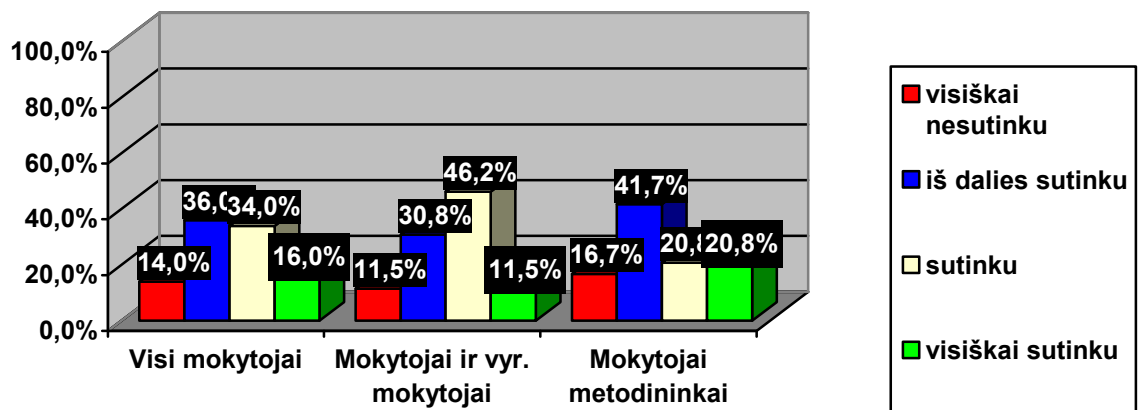
134 pav. Klasės auklėtojas turi gebėti organizuoti renginius

Ką turi gebėti klasės auklėtojas? 38,5% vyr, mokytojų ir 41,7% mokytojų metodininkų iš dalies sutinka, kad klasės auklėtojas turi sugebėti organizuoti renginius (134 pav.).

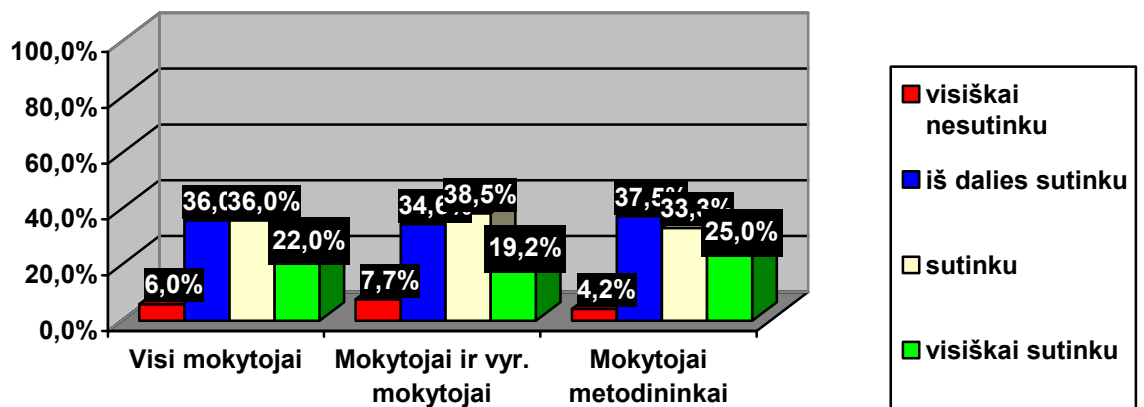


135 pav. Klasės auklėtojas turi būti geras psichologas

38,5% vyr. mokytojų ir 33,3% mokytojų metodininkų visiškai sutinka, kad klasės auklėtojas turi būti geras psichologas. 42,3% vyr. mokytojų ir 54,2% mokytojų metodininkų sutinka su šiuo teiginiu (135 pav.).



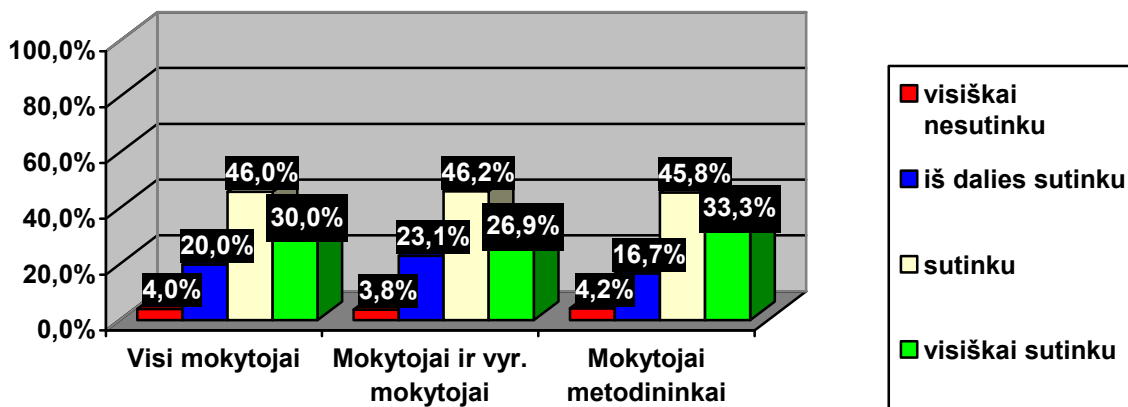
136 pav. Klasės auklėtojas turi būti socialinis darbuotojas



137 pav. Klasės auklėtojas turi gebėti tvarkyti klasės finansus

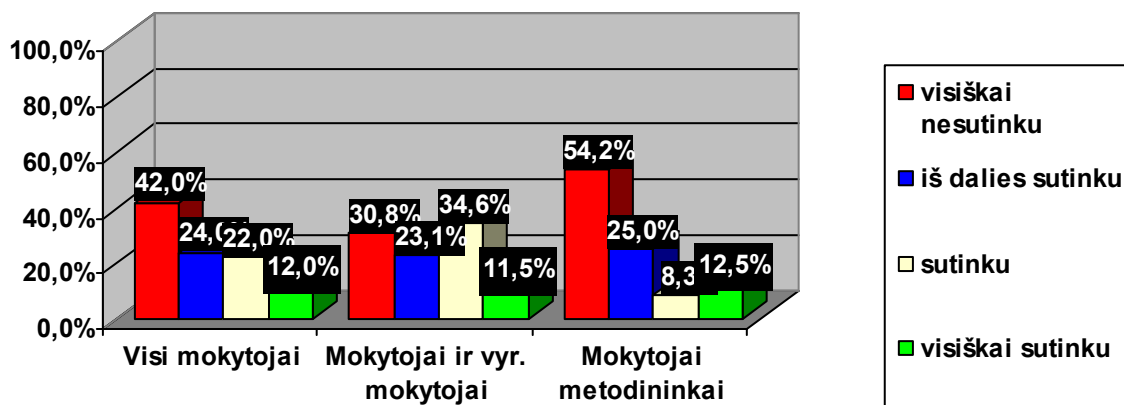
46,2% vyr. mokytojų sutinka, kad klasės auklėtojas turi išmanyti dirbti socialinį darbą, tuo tarpu 41,7% mokytojų metodininkų iš dalies su tuo sutinka. Apie 50% vyr. mokytojų ir mokytojų

metodininkų sutinka arba iš dalies sutinka, kad klasės auklėtojas turi gebėti tvarkyti klasės finansus (136, 137 pav.).



138 pav. Klasės auklėtojas turi gebėti organizuoti klasės išvykas, ekskursijas

46,2% vyr. mokytojų ir 45,8% mokytojų metodininkų sutinka, kad klasės auklėtojas turi gebėti organizuoti išvykas ir ekskursijas (138 pav.).



139 pav. Klasės auklėtojas turi gebėti kurti, piešti, muzikuoti

30,8% vyr. mokytojų ir 54,2% mokytojų metodininkų visiškai nesutinka, kad klasės auklėtojas turi mokėti piešti, kurti, muzikuoti (139 pav.). Remiantis anketų duomenimis, aišku tai, kad klasės auklėtojas turi būti geras psichologas, socialinis darbuotojas bei mokėti organizuoti renginius ir ekskursijas.

IŠVADOS

Apžvelgus teorinius strateginio valdymo, prognozavimo aspektus bei atlikus tyrimą apie vidurinės mokyklos strategijos formavimą, galima daryti tokias išvadas:

1. Strateginio valdymo modelį apima strategijos formulavimas, strategijos įgyvendinimas bei strategijos įvertinimas. Šį modelį sudaro: a) strateginio planavimo sistemos modelis, kuris pabrėžia glaudžius nenutrūkstanto proceso funkcijų tarpusavio ryšius, padidina strateginio planavimo sistemos, kaip visumos, suvokimą ir padeda suprasti kiekvieno organizacijos sistemos elemento esmę; b) strateginių problemų nustatymo ir naujovių struktūros modelis, kuris susikoncentruoja į tikslų prioritetų nustatymą; c) kūrybinis modelis, kurio tikslas – organizacijos ateities vizija bei SSGG analizė; d) įtakos ir adaptyvumo koncepcijos analizės modelis, kuris akcentuoja, kad organizacijos elgseną sąlygoja jos aplinka; e) analitinis modelis, kuris atlieka veiklos situacijos ir turimų išteklių analizę. Strateginis valdymas tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.

2. Planavimas logiškai susideda iš sekančių žingsnių sekos: proceso inicijavimas, planavimo prielaidų apibrėžimas; tikslų formulavimas; alternatyvų identifikavimas; alternatyvų įvertinimas; geriausios alternatyvos parinkimas; atraminių planų formavimas; plano įgyvendinimas. Prognozavimo ir planavimo procesų integracija ne tik padeda pasiekti verslo organizacijos tikslus su minimaliomis išlaidomis, bet tuo pačiu palengvina sprendimų priėmimo procedūras bei gali būti efektyvus veiksnys, nagrinėjant tokius klausimus, kaip: ateities modeliavimas; galimybių ir pavojų išaiškinimas; sprendimo priėmimo modelio sudarymas; naudos įvertinimas, įdiegus komunikacinius kanalus ir vadybininkų mokymą. Tačiau pernelyg didelis prognozavimo informacijos fokusavimas per planavimo prizmę gali sąlygoti ribotą išorinę aplinkos veiksmų analizę, turinčią įtakos rinkos paklausos prognozei.

3. Pagrindinis mokyklų tinklo pertvarkos rodiklis yra mokyklų skaičiaus (bendro ir pagal mokyklų tipus) pokytis. Tinklo pertvarkos mastus atskleidžia įsteigtų, likviduotų ir reorganizuotų mokyklų skaičių santykiai. Šie rodikliai interpretuoti lyginant su mokyklų ir klasių dydžio, matuojamo mokinių skaičiumi, pokyčiais. Pradėti bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarką paskatino demografiniai pokyčiai: bendras vaikų skaičiaus mažėjimas ir gyventojų migracija šalies viduje.

4. Mokinių anketų duomenys parodė, kad apie 60%-70% respondentų tik iš dalies yra patenkinti savo mokymosi rezultatais. Dauguma 9-12 klasių mokinių sutinka arba iš dalies sutinka, kad geriausiai mokymosi rezultatus parodo jų pusmečio (metinis) įvertinimas. 53,75% visų respondentų atsakė, kad palyginus su bendraklasiais pamokoje jie dirba beveik tiek pat kiek

dauguma. Daugiau nei pusė mokinių visada daro tai, ką pasako mokytojas. 66,6% berniukų ir 58% mergaičių beveik visada spėja išmokti pamokoje. Didžioji dalis mokinių lanko privačias pamokas, kad pagerintų mokymosi rezultatus. Pastebima tendencija, kad dvyliktų klasių mokiniai linkę labiau mokytis savarankiškai: darydami namų darbus bei skaitydami papildomą literatūrą. Jaunesni mokiniai linkę prašyti draugų ar tėvų pagalbos. Mokiniam reikalinga pagalba, nes jie turi mokymosi spragų, kurias sėkmingai likviduoja kreipdamiesi į mokytoją. 69,2% dvyliktų klasių mokinių mano, kad mokytojas labiausiai jiems padeda per konsultacijas. Dvyliktų klasių mokiniai sutinka arba visiškai sutinka, kad darbo pobūdis pamokoje turi įtakos žinių įsisavinimui. 33,3% berniukų ir 46% mergaičių teigia, kad mokytojas tik kartais individualizuoja ir diferencijuoja užduotis pagal gebėjimus.

5. Mokytojų anketų duomenys padėjo išsiaiškinti mokyklos veiklos planavimo aspektus bei ugdymo proceso organizavimo ypatumus. Beveik visi mokytojai pritaria, kad strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemonės tiems tikslams pasiekti. 50% mokytojų metodininkų sutinka, kad šiuo metu didėja įtampa netekti darbo, daugiau nei pusė respondentų sutinka, kad vyrauja „nesveika“ konkurencija dėl mokinių. Pedagogai mano, kad už švietimo įstaigos planavimą yra atsakingi mokyklos direktorius, pavadootoja, skyrių vedėjai ir patys mokytojai. Tinkamos darbo sąlygos ir mokyklos aprūpinimas pažangiomis technologijomis yra svarbiausi konkurencingumo veiksniai. Naujai įvesta valdymo struktūra labiausiai pagerino metodinių grupių veiklą. Pedagogai turintys aukštesnę kvalifikacinę kategoriją yra labiau suinteresuoti padaryti ugdymo procesą patrauklesnį, kokybiškesnį ir įdomesnį. Didžiausią įtaką mokymosi procesui daro mokytojo naudojami metodai bei formos pamokoje ir geras mikroklimatas. Mokytojas, planuodamas kiekvieną mokymo ir mokymosi etapą, atsižvelgia į padėties analizę, tikslų ir uždavinių formulavimą bei metodų parinkimą. Mokytojų nuomone trumpalaikis planas yra pats efektyviausias. Dažniausiai naudojami mokymo metodai: darbas poromis bei tarpusavio pagalbos metodas. 61,5% vyr. mokytojų ir 70,8% mokytojų metodininkų vertinimo kriterijus ir objektus aptaria mokslo metų pradžioje. Dažniausiai kontrolinių darbų ir testų rašymą mokytojai organizuoja išėjus skyrių arba temą, apie tai informuoja mokinius iš anksto. Elektroninė pažymių knygelė ir nemokama SMS siuntimo sistema - tai informavimo priemonės, kurios yra labai efektyvios šiandienos mokykloje. Klasės auklėtojas yra ne tik svarbiausia grandis tarp vaikų ir tėvų, jis taip pat turi būti geras psichologas, socialinis darbuotojas bei mokėti organizuoti renginius ir ekskursijas.

REKOMENDACIJOS

Remiantis Šiaulių „Saulėtekio“ vidurinės mokyklos 2007-2009 metų strateginiu planu bei atliktais tyrimais „Vidurinės mokyklos mokinių poreikių tenkinimas ugdymo procese“ ir „Vidurinės mokyklos veiklos planavimas ir efektyvaus darbo aspektai“ siūlomos šios rekomendacijos:

1. Pastebėta, kad dauguma mokytojų pamokose naudoja įprastus, tradicinius mokymo metodus, kurie neskatina mokinių siekti geresnių rezultatų. Siekiant pagerinti mokinių motyvacijos lygį, siūloma mokytojams aktyviau domėtis netradiciniais ugdymo metodais ir taip tobulinti ugdymo procesą.

2. Siūloma ieškoti veiksmingesnių, skatinančių mokinių motyvaciją vertinimo būdų. Skyrių vedėjai kartu su metodinių grupių nariais turėtų parengti naują vertinimo tvarkos aprašą.

3. Dalykų integracija leidžia mokiniams pažvelgti į tuos pačius reiškinius per skirtingų mokomųjų dalykų prizmę. Anketų duomenys parodė, kad tik mokytojai metodininkai yra suinteresuoti vesti integruotas pamokas. Vyr. mokytojai yra pasyvesni. Siūloma visiems pedagogams aktyviau įsitraukti į integruotą pedagoginę veiklą. Vienas iš tokių būdų – vesti integruotas pamokas, nes tai suteikia puikių galimybių ir progų ugdyti dvasingumą, kūrybiškumą, bendravimo kultūrą, pastabumą.

4. Paaiškėjo, kad beveik visi mokytojai yra patenkinti savo darbo vieta. Tai reiškia, kad dauguma kabinetų yra aprūpinti tinkamomis mokymo priemonėmis ir įranga. Esant tokioms geroms sąlygoms, norėtusi, kad nepaisant kvalifikacinės kategorijos ar amžiaus, kiekvienas pedagogas kuo dažniau naudotų pažangias technologijas ugdymo procese.

5. Mokiniai yra linkę klausytis mokytojo, tačiau patys nėra ypatingai aktyvūs tiek pamokų metu, tiek dirbdami savarankiškai namuose. Todėl reikėtų ieškoti naujų būdų, skatinančių mokinius ugdyti savarankiškumą ir aktyvumą ugdymo(si) procese.

6. Šiandienos mokykloje klasės auklėtojas ir mokytojas yra dvi skirtingos sąvokos. Tampa neaišku, už ką klasės auklėtojas yra atsakingas. Todėl siūloma parengti mokytojo ir klasės auklėtojo pareigybės aprašą.

LITERATŪRA

1. Akučkaitė J. ir Svirskienė G. (2007). Strategijos įgyvendinimo probleminiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2007*, p. 6-14.
2. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius.
3. *Bendrojo lavinimo švietimo įstaigų tinklo pertvarkymo gairės*. (1999).
4. Bosas A. (2002). *Strategijos ir konkurencinis potencialas*. Klaipėda, p.50.
5. Charles, C. M., (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma littera.
6. Davies, B. (2006). *Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra: mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai*. Vilnius: Homo liber.
7. Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas: vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.
8. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
9. Kanauka, A. (1997). *Gynybos problemos sprendimų analizė Vakarų Europos ir kitų šalių valstybėse*. Vilnius: Lietuvos karo akademija.
10. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
11. Kvainauskaitė, V.; Snieška, V. (2003). *Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas*. Monografija. Kaunas: Technologija.
12. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001-2004 m. veiklos programa.
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. balandžio 19 d. nutarimas Nr. 447 „Dėl profilinio mokymo įvedimo bendrąjį lavinimą teikiančių mokyklų trečiojoje pakopoje programos patvirtinimo“.
14. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-2008 m. veiklos programa.
15. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004 m. birželio 14 d. nutarimas Nr.745 „Dėl mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklių patvirtinimo“.
16. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. sausio 24 d. nutarimas Nr.82 „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatų įgyvendinimo programos patvirtinimo“.
17. Meškauskienė, R. (2007). *Mokyklos vadovai kaitos procese*. Vilnius: Tiklis.
18. Palubinskas, G. T. (1997). *Strateginio planavimo procesas*. Kaunas: Technologija.
19. Pileckienė, D. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas.
20. Poulfelt, F. (2005). Kai kasdieninis valdymas tampa strateginiu. Verslo santykių valdymas. *Verslo žinios*, Konsultacijos vadovui. Leidėjas: UAB „Verslo žinios“.
21. Staponkienė, J. (2004). Strateginio valdymo ypatumai viešojo sektoriaus organizacijose. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2004*, p. 264-270.

22. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*. Nr.4.
23. Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; R.Gilbert, D. ir kt. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
24. Stoškus, S.; Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija
25. Strategija ir vadovavimas (1/ Gegužė 2003). *Verslo žinios*. Konsultacijos vadovui. Leidėjas: UAB „Verslo žinios“.
26. Stulpinas, T. (2002). *Tyrimo pradmenų mokymas*. Šiaulių universiteto leidykla.
27. Šečkutė, L.; Pabedinskaitė, A. (2002). Prognozavimo metodų taikymas versle informacinės visuomenės raidos sąlygomis. *Inžinerinė ekonomika* Nr.1(27) p. 25-31.
28. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2003 m. birželio 26 d. sprendimas Nr.T-741 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos“.
29. Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2003 m. rugsėjo 11 d. sprendimas Nr. T-848 „Dėl Šiaulių miesto 2004-2006 metų strateginio plano“.
30. Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
31. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Studentams ir verslininkams. Mokomoji knyga. Ekonomikos, verslo ir vadybos studijos. Vilnius: VVK leidykla.
32. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.
33. Viršilaitė, R.; Valainytė, I. (1996). *Strateginis marketingo valdymas*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
34. Bryson, J.M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, London.
35. Builder, C. (1996). *Keeping the Straigy Flame*. Jodint Forces Quartely, Winter. p. 81-82
36. Burkholder, N. (2007). *Ultimate performance: measuring human resources at work*. Hoboken, N.J.: John Wiley&Sons.
37. Burnes, B. (2004). *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*. Harlow, England; New York: Prentice Hall/Financial Times.
38. Hofer, C.W.; Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West.
39. Yarnall, J. (2008). *Strategic career management: developing your talent*. Amsterdam: Elsevier.
40. Koteen, J., (1991). *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*. New York: Praeger Publishers.
41. Lorange, P. (2005). *Strategy means choice: also for today's business school*. Journal of management development, p. 783-790.

42. McHale, J. (1978). *The Emergence of Futures Research. Handbook of Futures Research* (edit. Jib Fowles). London: Greenwood Press, p. 10.
43. Millmore, M. and others (2007). *Strategic human resource management: contemporary issues*. Harlow: Pearson Education.
44. Mintzberg, H. (1983). *Structure in five's: designing effective organizations*. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice-Hall.
45. Pearson, G. J. (1990). *Strategic thinking*. New York: Prentice Hall.
46. Salancik, G.R.; J. Pfeffer (1977). Who gets power – and how they hold on to it. *Organizational dynamics*, winter, p. 3 -21.
47. Saloner, G. (2001). *Strategic management*. New York: John Wiley.
48. Thompson, J. (2006). *Strategic management: awareness and change*. London: Thomson.
49. Skumanich, M., Silbernagel, M.. (1997). *Foresighting Around the World: a Review of Seven Best-In-Kind programs*. Battelle Seattle Research Center, p. 11.
50. Beresnevičiūtė, V., Kadziauskas, G., Diržys, R. *Strateginio planavimo principai ir žingsniai*. [Internete]. Mokytojų kompetencijos centras. Žiūrėta [2007-02-21]. Prieiga per internetą: <http://www.mkc.lt/dokumentus/mokymosi_medziaga/kelias.doc>.
51. *Ivadas į viešąjį administravimą*. [Internete]. Kauno Technologijos Universiteto Socialinių mokslų fakultetas. Žiūrėta [2007-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.socmf.ktu.lt/neakivaizdines/2007_2008_ruduo/Ivadas_I_viesaji_administravima/VA_ivadas_3-2_ktu.ppt>.
52. Janeliūnas T., Kasčiūnas L. *Prognozavimo metodų taikymas politikos moksluose* [Internete]. Žiūrėta [2008-02-15]. Prieiga per internetą: < <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Politologija/47/str3-43.pdf>>.
53. *Mokyklų tinklo pertvarka*. [Internete]. Žiūrėta [2008-01-15]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/svietimas/mtpzakait.pdf>
54. *Strateginis valdymas – mada ar būtinybė?* [Internete]. ISM Biznio mokymo centro naujienos. Žiūrėta [2007-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1415>.
55. *Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrasis planas*. [Internete]. Žiūrėta [2008-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/svietimas/tpertvarka.pdf>>.
56. Urbelis, V. (2001). Strategija – jos elementai ir sąvokos evoliucija. [Internete]. Politologija 2001/4 (24), ISSN 1392 -1681. Žiūrėta [2008-02-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=F7B32AF7-01DE-444C-A05A-784DC37D53D0>>.
57. Баязитов, Т. (Bajazitovas, T.) (2002). *Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения*. [Internete]. Корпоративны менеджмент. Žiūrėta [2007-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.cf.in.ru/management/strategy/what_is_strategy.shtml>.

58. Groff, L., Smoker, P. Introduction to Future Studies. California State University, Global Options, 2007. [Internet]. [Žiūrėta 2008-02-20]. Prieiga per internetą: http://www.csudh.edu/global_options/IntroFS.HTML .
59. http://www.smm.lt/veikla/msv_planas.htm
60. <http://www.sauletekis.lt>

PRIEDAI

1. Anketa mokiniams „Vidurinės mokyklos mokinių poreikių tenkinimas ugdymo procese“.
2. Anketa mokytojams „Vidurinės mokyklos veiklo planavimas ir efektyvaus darbo aspektai“.
3. Šiaulių miesto „Saulėtekio“ vidurinės mokyklos 2007-2009 metų strateginis planas.
4. Iliustracijų sąrašas.