

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

Vytautas Padgureckas

Edukologijos (specializacija – švietimo vadyba) magistrantūros studentas

**KOLEGIJOS VYSTYMO STRATEGIJOS RAIŠKOS
YPATUMAI ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ IR DĖSTYTOJŲ
POŽIŪRIO ASPEKTU (ATVEJO ANALIZĖ)**

Magistro darbas

Mokslinė vadovė:
doc. dr. Aušrinė Gumuliauskienė

Šiauliai, 2010

Darbas originalus.....Vytautas Padgureckas

Turinys

SANTRAUKA	3
SUMMARY	4
IVADAS	5
1. AUKŠTOJO NEUNIVERSITETINIO SEKTORIAUS REFORMA IR JOS STRATEGINIAI ORIENTYRAI	12
2. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS STRATEGINIO VYSTYMO TEORINIAI ASPEKTAI	19
3. BESIMOKANČIOS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VYSTYMO STRATEGIJOS AKTUALUMAS	24
4. ORGANIZACIJOS VYSTYMO STRATEGIJOS YPATUMAI	33
4. 1. Organizacijos kultūra ir jos vystymo reikšmingumas	33
4. 2. Organizacijos struktūros ir strategijos sąsajos.....	38
4. 3. Valdymo sistemos organizacijoje ir jų vystymo vaidmuo.....	40
5. EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ	45
5.1. Demografinė - socialinė tiriamųjų charakteristika	45
5. 2. Kolegijos strateginio vystymo sampratos reikšmingumo ypatumai.....	46
5. 3. Organizacijos strategijos raiškos ypatumai	47
5. 4. Kolegijos vystymo strategijos reikšmingumo vertinimas	48
5. 5. Kolegijos veiklos sritys, kurių vystymui skiriama daugiausia dėmesio.....	49
5.6. Kolegijos vystymo strategijos įgyvendinimą įtakančių veiksnių vertinimas	51
5. 7. Kolegijos vystymo strategijos projektavimo ypatumai	52
5. 8 . Kolegijos vystymo strategijos vertinimas pagal įgyvendinimo mastą	53
5. 9. Kolegijos vystymo strategijos raiškos ypatumai	54
6. KOLEGIJOS VYSTYMO STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMĄ ILIUSTRUOJANTYS VEIKLOS RODIKLIAI	63
6.1. Šiaulių kolegijos vizija, misija, vertybės.....	63
6.2. Valdymas	66
6.2.1. Teisinis veiklos reglamentavimas.....	66
6.2.2. Savivaldos ir visuomeninio reguliavimo institucijos	66
6.2.3. Organizacinė ir valdymo struktūra	69
6.2.4. Valdymo veiklos dokumentavimas	69
6.2.5. Vidaus kontrolė	71
6.3. Studijos.....	72
6.3.1. Studijų programų kokybės užtikrinimas.....	73
6.3.2. Studentų skaičius	76
6.4. Personalas	79
6.5. Taikomoji mokslinė, konsultacinė veikla.....	82
6.6. Socialinė partnerystė.....	83
6.7. Akademinis mobilumas	85
6.8. ES struktūrinės paramos ir kiti projektai	86
6.9. Materialieji ištekliai	87
6.10. Finansiniai ištekliai.....	88
IŠVADOS	89
REKOMENDACIJOS	92
LITERATŪRA	93
PRIEDAI	97

SANTRAUKA

Magistro darbas. KOLEGIJOS VYSTYMO STRATEGIJOS RAIŠKOS YPATUMAI ADMINISTRACIJOS DARBUOTOJŲ IR DĖSTYTOJŲ POŽIŪRIO ASPEKTU (ATVEJO ANALIZĖ).

Kolegijų, kaip neuniversitetinių aukštųjų mokyklų veiklos pradžią įteisino 2000 m. priimtas Aukštojo mokslo įstatymas. Jame apibrėžti kolegijų tikslai orientuoja šio tipo aukštąsias mokyklas kokybiškai vystyti, būti konkurencingoms bei atitikti joms keliamus reikalavimus. Sparčios kaitos, augančios švietimo organizacijų konkurencingumo tendencijų, globalizacijos, socialinių, ekonominių, darbo rinkos naujų technologijų pokyčių kontekstuose švietimo organizacijų vystymas tampa vis sudėtingesnis. Strateginis švietimo organizacijos vystymas reiškia esminę kokybinę organizacijos kaitą.

Tyrimo objektas - kolegijos vystymo strategijos raiškos ypatumai. **Tyrimo tikslas** - identifikuoti kolegijos vystymo strategijos raiškos ypatumus dėstytojų ir administracijos darbuotojų požiūriu aspektu.

Tyrimo tikslui pasiekti naudoti **teoriniai** (literatūros šaltinių analizė), **empiriniai** (anketinė apklausa, dokumentų analizė) ir **statistiniai metodai** (duomenų apdorojimas Excel programa). Tyrimo anketą sudarė du blokai: demografinis – socialinis (12 klausimų) ir diagnostinis (8 klausimai). Taikant mokslinės literatūros šaltinių analizės metodą, pateikta aukštojo neuniversitetinio sektoriaus reforma ir jos strateginiai orientyrai, švietimo organizacijos strateginio vystymo teoriniai aspektai, aptartas besimokančios švietimo organizacijos vystymo strategijos aktualumas, išsiaiškinti organizacijos vystymo strategijos ypatumai, atlikta tyrimų duomenų analizė bei įvertinti kolegijos vystymo strategijos įgyvendinimą iliustruojantys veiklos rodikliai.

Empirinio tyrimo rezultatai išryškino, kad kolegija projektuoja ir įgyvendina integruotą plėtros strategiją. Kolegijos strateginiam vystymui būdingas sisteminis pobūdis. Tai patvirtina veiklos rezultatų analizė ir respondentų vertinimo duomenys. **Tyrimo hipotezė** „Tikėtina, kad administracijos darbuotojų ir dėstytojų kolegijos vystymo raiškos ypatumų vertinimas atskleis ne tik jos orientaciją į veiklos kokybę, bet ir daugiau strateginių orientyrų, rodančių integruotą kolegijos strateginę plėtrą. Taip pat tikėtina, kad vystymo strategijos raiškos veiklos ir valdymo procesuose ypatumų vertinimai dėstytojų ir administracijos darbuotojų požiūriu aspektu bus panašūs” – patvirtino. Kolegijos strateginės plėtros kompleksškumą patvirtina ir veiklos rezultatai bei jų dinamika.

Prasminiai žodžiai: kolegija, strategija, raiška.

SUMMARY

Master's work. EXPRESSION PECULIARITIES OF THE COLLEGE DEVELOPMENT STRATEGY FROM A VIEWPOINT OF ADMINISTRATION PERSONNEL AND LECTURERS (CASE STUDY).

The activity origin of the colleges, as of non-university high schools, was validated by High education legislation in year 2000. Goals of the colleges, defined in the legislation, orient that kind of high schools towards qualitative development, being competitive and correspond to raised requirements. The development of the education organizations' becomes more complex in the context of rapid alternations, growing education organization competitiveness tendency, globalization, social, economical, job market new technologies' alternations. The strategic development of education organization means fundamental qualitative alternation.

Objective of the research – the expression peculiarities of the college development strategy.

Goal of the research – to identify the expression peculiarities of the college development strategy from a viewpoint of administration personnel and lecturers.

To achieve the goal of the research the following methods were used: **theoretical** (the analysis of the literature), **empirical** (the questionnaire survey, the analysis of the data) and **statistical** (the processing of the data in Excel application). The questionnaire consists of two blocks: demographic – social (12 questions) and diagnostic (8 questions). By applying the analysis method of the scientific literature, the high non-university sector reform and it's strategic guides, the theoretical aspects of education organization's strategic development are represented, the relevancy of still learning education organization's development strategy is disputed, the expression peculiarities of the organization development are ascertained, the analysis of investigations' data is performed and the activity indexes, illustrating college development strategy implementation are evaluated.

The results of empirical research enable to highlight the trend, that college plans and implements integrated expansion strategy. The systematic format is appropriate for college strategic development. That is justified by the evaluation of activity results and the records of the respondents' assessment. Research hypothesis "Most likely, the evaluation of the expression peculiarities of the college development, done by administration personnel and lecturers, will disclose not only the orientation into activity quality, but also into more strategic marks, indicating college integrated strategic development. Also most likely, that the assessment of the peculiarities of the development strategy's expression's activities and of the administrative processes, will be similar" – was proved. The college strategic development complexity is also justified by activity results and dynamics of the results.

Keywords: college, strategy, expression.

IVADAS

Antrajame švietimo reformos etape pradėta profesinių ir aukštesniųjų mokyklų pertvarka. „Kuriant kolegijas, vadovautasi nuostatomis, kad jos turi būti plačių studijų krypčių aukštosios mokyklos, teikiančios kokybišką aukštąjį išsilavinimą ir profesinę kvalifikaciją“ (Misiūnas M., Tūtlys V., 2003, p. 56).

Siekiant, kad naujosios neuniversitetinių studijų institucijos atitiktų realius visuomenės ir veiklos pasaulio poreikius, veiktų efektyviai, reorganizavimo procesas buvo grindžiamas tokiais kriterijais: kolegijų regioninis išsidėstymas, suteikiantis geras geografinio prieinamumo galimybes; teikiamų profesinės kvalifikacijos rūšių atitikimas darbo rinkos poreikiams ir studijų daugiadiscipliniškumas, vengiant siauros specializacijos; orientavimasis į racionalų turimų materialinių, techninių ir žmogiškųjų išteklių panaudojimą; studijų kokybės užtikrinimas ir finansinis veiklos efektyvumas, kurį gali garantuoti tik gana didelės apimties ir įvairiadisciplinės institucijos (Lietuvos mokslo taryba, 2000).

Pastarąjį dešimtmetį susikūrus ir sparčiai stiprėjantis neuniversitetinių studijų sektorius atveria naujas Lietuvos aukštojo mokslo ir studijų plėtros perspektyvas. Minėto sektoriaus raidos kokybiniai pokyčiai akcentuoti Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos ekspertų grupės parengtoje „Nacionalinės švietimo politikos apžvalgoje“ (OECD, 2000). Lietuvos valstybės ilgalaikės raidos strategija (2002), Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos 2003–2012 metų (2003), Valstybinės švietimo strategijų 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programa (2005) akcentuoja švietimui ir atskiriems švietimo sistemos sektoriams keliamus tikslus ir uždavinius. Visos švietimo sistemos, atskirų jos sektorių bei konkrečių švietimo organizacijų siekiamybės objektais tampa: prieinamumas, kokybė, teikiamų paslaugų veiksmingumas. Švietimo strategijos įgyvendinimo programa aktualizuoja penkias tobulintinas strategines kryptis: 1) Valdymą; 2) Infrastruktūrą; 3) Paramą; 4) Turinį; 5) Personalą. Minėtų sričių tobulinimas aktualizuoja kiekvienos švietimo organizacijos strateginio vystymo poreikį bei efektyvumą.

Kolegijų, kaip neuniversitetinių aukštųjų mokyklų veiklos pradžią įteisino 2000 m. priimtas Aukštojo mokslo įstatymas. Jame apibrėžti kolegijų tikslai orientuoja šio tipo aukštąsias mokyklas kokybiškai vystytis, idant tinkamai realizuotų savo paskirtį atliepiančią misiją, būtų konkurencingos, atlieptų joms keliamus reikalavimus. Strateginiai tikslai yra vienas iš esminių nūdienos švietimo organizacijų elementų, leidžiančių turėti aiškią savo perspektyvą tarp kitų organizacijų ir apskritai švietimo sistemoje. Sparčios kaitos, augančios švietimo organizacijų konkurencingumo tendencijų, globalizacijos, socialinių, ekonominių, darbo rinkos naujų technologijų pokyčių kontekstuose švietimo organizacijų vystymas tampa vis sudėtingesnis. Nuolat auga reikalavimai Europos Sąjungos šalių švietimo paslaugų kokybei. Kiekviena organizacija

suinteresuota turėti atitinkamo lygio ir apimties strategiją. Strateginis švietimo organizacijos vystymas tampa ypač aktualus įgyvendinant aukštojo mokslo reformą. Jis reiškia esminę kokybinę organizacijos kaitą, tiek jos organizacinio potencialo vystymą, tiek jos veiklos tobulinimą ir vystymą.

Poreikis gerinti švietimo kokybę ir prisiimti atsakomybę už kokybės lygmenį kiekvienoje švietimo institucijoje akcentuojami LR Švietimo įstatymo pakeitima (2003), kuriame pabrėžiama, kad už švietimo kokybę atsako švietimo teikėjas. Švietimo kokybė, kaip prioritetas ES šalių siekis, įteisintas aukščiausio lygio dokumentuose (Lisabonos strategija, 2000; Mokymosi visą gyvenimą memorandumas, 2001; Bolonijos deklaracija, 1999; Kopenhagos deklaracija, 2002, kurią pasirašė Europos švietimo ministrai dėl glaudesnio bendradarbiavimo profesinio mokymo srityje, siekiant kokybės užtikrinimo; Europos Tarybos ir Europos Komisijos „Detali tolesnio darbo, siekiant įgyvendinti Europos švietimo sistemų tikslus, programa“, 2002; Jungtinių Tautų Europos Komisijos darnaus vystymosi ir švietimo strategija; 2005 ir kt.).

Švietimo organizacijos gali turėti keletą vystymo strategijų, kurios esti skirtingo lygmens. Paprastai kiekviena organizacija kuria savo bendrą strategiją, apimančią kelias žemesnio lygmens strategijas, vadovaudamasi savaisiais tikslais, suderintais su Europos Sąjungos, šalies švietimo politikos bei regiono strateginiais orientyrais.

Aktualumas. Intensyvūs praėjusio tūkstantmečio pokyčiai technologijų, globalinės ekonomikos ir socialinėje srityje, darbo procesų ir darbo rinkos pokyčiai, mokymosi visą gyvenimą paradigmos aktualumas davė akstiną profesinio rengimo reformai Lietuvoje. R. Laužackas (1999) ir kiti autoriai akcentuoja esmines profesinio rengimo kaitos prielaidas:

- demokratines;
- veiklos pasaulio;
- asmens parengimo darbo rinkai;
- profesinio ir bendrojo lavinimo dualizmo.

Atgavus Nepriklausomybę, Lietuvos profesinio rengimo politikai iškilo dvejopas uždavinys: „Ne tik sukurti reformuotą profesinio rengimo sistemą, bet ir formuoti naują profesinio rengimo politiką, kaip vieną svarbiausių veiksnių, darančių įtaką šalies ekonominei gerovei, vystant žmogiškuosius išteklius“ (Pusvaškis R., Dienys V., 1998).

Profesinio rengimo sistemos plėtrai didelę įtaką turėjo 1992 m. parengta „Lietuvos švietimo koncepcija“ (patvirtinta 1993 m.), kurioje aptariami patys bendriausi švietimo, tame tarpe ir profesinio rengimo, reformos aspektai.

Profesinio rengimo Baltojoje knygoje, kurią 1998 m. parengė ekspertų grupė padedant PHARE programai, suformuluoti profesinio rengimo tikslai bei principai. Ją galima laikyti profesinio rengimo plėtros programa.

Profesinio rengimo reforma Lietuvoje siejama su šių uždavinių įgyvendinimu:

1. *Gerinti įsidarbinimą per žmogaus galimybę dirbti ir gebėjimą išsaugoti darbo vietą.* Akcentuojamas pagrindinių / bendrųjų gebėjimų ugdymas; bendrojo ir profesinio mokymo sąveikos tobulinimas.
2. *Plėtoti nuolatinio mokymosi institucinę struktūrą.* Akcentuojamas mokymosi tęstinumo ir prieinamumo užtikrinimas; pirminio ir tęstinio profesinio rengimo integravimas; mokymo įstaigų kaip besimokančių organizacijų plėtros skatinimas.
3. *Sukurti vieningą kvalifikacijų ir standartų sistemą.* Akcentuojamas veiklos tyrimų plėtojimas; socialinės partnerystės gerinimas; vieningos kvalifikacijų sistemos sukūrimas; profesinio rengimo standartų banko sukūrimas; neformalus mokymosi pasiekimų vertinimo ir sertifikavimo įdiegimas.
4. *Skatinti ir skleisti profesinio rengimo inovacijas.* Akcentuojamas pagalbos profesinės karjeros planavimui užtikrinimas; tarptautinio bendravimo ir bendradarbiavimo politikos gerinimas.

Didžiulę įtaką profesinio rengimo sistemos pokyčiams turėjo ir turi vieningos kvalifikacijų sistemos kūrimas. Vienas esminių ES reikalavimų – adekvati mokymosi rezultatų vertinimo sistema – susijęs su profesijų kvalifikacijų ir mokymo standartų sistemos sukūrimu. Tokia sistema įgalina vieningame kontekste planuoti bei vykdyti pasiektų kvalifikacijų ir kompetencijų „formaliojoje ir neformaliojoje profesinio rengimo srityse) vertinimą. Šiandien – tai yra visos profesinio rengimo sistemos vienas svarbiausių plėtros uždavinių, siekiant įgyvendinti „Užimtumo rekomendacijų“ (2001) reikalavimą „tobulinti žinių, kvalifikacijų pripažinimą, kad būtų skatinamas mobilumas ir mokymasis visą gyvenimą“, augtų įsidarbinimo galimybės. Tokiu būdu sukuriama prielaidos gerinti žmonių ekonominę ir socialinę integraciją, suteikiant lygias galimybes visiems visuomenės nariams, nepriklausomai nuo jų socialinės atskirties, tautybės, lyties ir kt., šalių ekonominį konkurencingumą ir kt.

Dideli pokyčiai įvyko ir pačiose profesinio rengimo institucijose.

Profesinio bakalauro įteisinimas kolegijose padidino aukštojo profesinio mokymo prestižą Lietuvoje.

Nuo 2000 metų Lietuvoje plėtojama dvinarė – apimanti universitetus ir kolegijas – aukštojo mokslo sistema. Aukštojo mokslo Baltojoje knygoje ir 2002–2006 metų Vystymo plane yra įvardinti pagrindiniai uždaviniai: užtikrinti aukštojo mokslo prieinamumą kiekvienam, užtikrinti studijų kokybę, atsižvelgiant į nuolatinę darbo rinkos kaitą ir Lietuvos visuomenės plėtros strategiją, ruošti kvalifikuotus specialistus, sudaryti tinkamas sąlygas tobulėti ir persikvalifikuoti ir galiausiai suteikti galimybę mokytis visą gyvenimą. Nuo 2000 metų palaipsniui plečiamas ir neuniversitetinių

aukštųjų mokyklų (kolegijų) tinklas, kuriose studijos trunka dažniausiai trejus metus ir baigusieji tokio tipo įstaigas įgyja profesinio bakalauro laipsnį ir profesinę kvalifikaciją.

2009–2010 mokslo metais Lietuvoje veikė 25 universitetai (17 valstybinių ir 8 nevalstybiniai) ir 23 kolegijos (13 valstybinių ir 10 nevalstybinių).

Kasmetinis aukštojo mokslo sistemoje besimokančiųjų skaičiaus augimas, demografinės kreivės mažėjimas aukštojo mokslo erdvėje tarp universitetų ir kolegijų sustiprino konkurencinę situaciją, o tuo pačiu skatina šių institucijų nuolatinę kaitą ir tobulėjimą.

XX a. paskutiniajame dešimtmetyje vienu aktualiausių aukštųjų mokyklų uždaviniu tapo kokybė. Aktualiais valdymo uždaviniais tapo – vienyti aukštojo mokslo instituciją ir operatyviai spręsti įvairias valdymo problemas; aukštosios mokyklos bendruomenę paversti efektyviai funkcionuojančia sistema, kuri sėkmingai realizuoja užsibrėžtus tikslus ir užtikrina veiklos kokybę.

Sėkmingai konkuruoti aukštojo mokslo rinkoje galima tik užtikrinant studijų, mokslo, institucijos veiklos ir valdymo kokybę (Stumbrys E., 2004).

Problema. V. Mikoliūnienės (2002) požiūriu, švietimo įgyvendinimo keliai yra tobulinimas ir vystymas Švietimo organizacijos, siekiančios teikti visuomenei ir jos grupėms vis kokybiškesnes paslaugas, nuolat patirdamos stiprėjančią aplinkos priklausomybę yra priverstos projektuoti ir įgyvendinti visuminę organizacijos kaitos ir vystymo strategiją. Kaita paprastai siejama su tobulinimu, kuris suprantamas kaip pertvarkymas, keitimas jau esančio, pervedant į kokybiškai geresnį būvį, tam panaudojant vidinius ir išorinius resursus (Katiliūtė, 2008), o taip pat su vystymu, t. y. naujos kokybės siekiu, esmine kokybine kaita (Jucevičius R. ir kt., 2003). Švietimo organizacijų kaita orientuota į aukštesnę švietimo paslaugų kokybę, sietina su efektyvumu, veiksmingumu bei valdymo tobulinimu.

Kokybė tampa kiekvienos švietimo organizacijos strategijos turinio esmine komponente ir strateginio veiklos planavimo bei valdymo objektu. Strategija yra pagrindinis įrankis, vykdamas organizacijos misiją ir siekiant užsibrėžtos vizijos (Mikulis J., 2007).

Strategija nurodo organizacijos raidos kryptį esamomis sąlygomis ir perspektyvoje, padeda koordinuoti veiklą ir nukreipti tinkama linkme, apibūdina organizacijos išskirtinumą, didina jos konkurencinį pranašumą, padeda suvokti organizacijos galimybes, pašalina neapibrėžtumą, užtikrina sisteminių organizacijos vystymąsi ir kt. Strategijos kūrimas ir jos įgyvendinimas yra esminės strateginio valdymo stadijos. Strateginis planavimas yra formali sistema, padedanti strategiją realizuoti (įgyvendinti ilgalaikius tikslus, diegti naujoves ir stimuliuoti kaitą).

Siekdamos atkreipti nūdienos aukštojo mokslo institucijoms keliamus reikalavimus, išlikti konkurencingomis ir aukštą paslaugų kokybę siūlančiomis institucijomis, kolegijos suinteresuotos turėti tokią savo organizacijos vystymo strategiją, kuri įgalintų jas kryptingai siekti užsibrėžtų tikslų ir rezultatų.

Šiuolaikinės švietimo organizacijos renkasi įvairias strategijas:

- vystymo;
- veiklos;
- organizacinio vystymo.

Anot R. Jucevičiaus ir kt. (2003), organizacijos vystymo strategija kuriama remiantis dviem strategijomis: 1) veiklos strategija ir 2) organizacinio vystymo strategija. Šios strategijos realizuojamos vadybiniais koordinavimo veiksmais, nereiškia paprastos abiejų strategijų sumos, yra susipynusios ir nė viena nėra visai savarankiška.

Vadybos mokslininkai dažniausiai išskiria šias organizacinio vystymosi konkrečias veiklas:

- organizacijos kultūros vystymo;
- besimokančios organizacijos vystymo;
- komunikacinės sistemos vystymo;
- kokybės sistemos vystymo.

Taigi realizuojamos vadybiniais veiksmais organizacijos strategijos susilieja, integruojasi. Iš čia kyla *mokslinė problema – kaip strategija pasireiškia organizacijos veiklos ir valdymo procesuose, kokie yra jos raiškos ypatumai ir tendencijos.*

Strateginis švietimo organizacijos vystymas reiškia jos esminę kokybinę kaitą, t. y. organizacijos veiklos tobulinimą, vystymą bei organizacinio potencialo (valdymo organizacinės struktūros, valdymo procedūrų, planavimo, motyvavimo, kontrolės ir kt. sistemų) vystymą.

Tyrimo objektas - kolegijos vystymo strategijos raiškos ypatumai.

Tyrimo tikslas - identifikuoti kolegijos vystymo strategijos raiškos ypatumus dėstytojų ir administracijos darbuotojų požiūrio aspektu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pagrįsti kolegijos strateginio vystymosi reikšmingumą aukštojo mokslo reformos kontekste.
2. Atskleisti švietimo organizacijos strateginio vystymo sampratą ir aktualumą.
3. Išryškinti aukštųjų mokyklų vystymo strateginius orientyrus ir visuotinės kokybės vadybos principų realizavimo aktualumą.
4. Ištirti Šiaulių kolegijos administracijos ir dėstytojų požiūrį į kolegijos strateginio vystymo raiškos ypatumus veiklos ir valdymo procesuose.
5. Atlikti Šiaulių kolegijos strateginio valdymo raiškos ypatumų veiklos ir valdymo procesuose administracijos ir dėstytojų vertinimų lyginamąją analizę.
6. Atlikti Šiaulių kolegijos strateginių dokumentų analizę, siekiant pagrįsti institucijos vystymo strategiją veiklos rodikliais.

7. Tyrimo duomenų analizės pagrindu išryškinti kolegijos esmines strateginio vystymo sritis.

Mokslinė hipotezė. Tikėtina, kad administracijos darbuotojų ir dėstytojų kolegijos vystymo strategijos raiškos ypatumų vertinimai atskleis ne tik jos orientaciją į veiklos kokybę, bet ir daugiau strateginių orientyrų, randančių integruotą kolegijos strateginę plėtrą. Taip pat tikėtina, kad vystymo strategijos raiškos veiklos ir valdymo procesuose ypatumų vertinimai dėstytojų ir administracijos darbuotojų požiūrio aspektu bus panašūs.

Tyrimo metodologija ir metodika. Tyrimo metodologija grindžiama:

1. Strategijos ir strateginio vystymo teorijų (Chandler A. D., Mintzberg H., Quin J., James E., Boisot M., Jucevičius R. Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. ir kt.) konceptualiomis nuostatomis, aiškinant jos sampratą ir struktūrą per komponentų dermę ir priklausomybę: organizacijos veiklos kryptį, ją atitinkančius tikslus, procesus, veikimo būdus, išteklius.
2. Sisteminiu požiūriu į švietimo organizaciją, jos valdymą ir vystymą, kuris suprantamas kaip mąstymo būdas, kai organizacija, jos vystymas suvokiami kaip sistema, kai tarp atskirų sudedamųjų dalių randami tarpusavio ryšiai ir jos sujungiamos į vieningą sistemą, kurios kiekviena posistemė turi savo objektą.
3. Visuotinės kokybės teoretikų (Demingas E., Crosbis P., Pllit C., Jarvis P., Aišauskas R., Dukynaitė R., Pukelis K., Barkauskaitė M., Bruzgelevičienė R., Kazakevičius G., Vanagas P., Želvys R. ir kt.) esminėmis nuostatomis, akcentuojančiomis išskirtinę organizacijos kokybės svarbą, tenkinant klientų, darbo rinkos poreikius dabar ir ateityje, vystant organizaciją ir siekiant jos nuolatinio tobulėjimo.
4. Besimokančios švietimo organizacijos teoretikų (Fullan M., 1992, 1993; Drucker P. F., 1993; Jarvis P., 1998; Jucevičienė P. 1997; Simonaitienė B., 2003 ir kt.) esminėmis nuostatomis, akcentuojančiomis naują mokymosi sampratą ir jos raiškos ypatumus.

Tyrimo metodai ir metodika.

- Teoriniai:

1. Literatūros šaltinių analizė.

- Empiriniai:

1. Anketinė apklausa.
2. Dokumentų analizė.

- Statistiniai:

1. Duomenų apdorojimas Excel programa.

Tyrimo metodika. Tyrimo anketą sudarė du blokai: demografinis – socialinis (12 klausimų) ir diagnostinis (8 klausimai).

Diagnostinį bloką sudarė 120 teiginių/ klausimų. Jie skirti išsiaiškinti respondentų strateginio organizacijos vystymo sampratą, jų nuomonę apie organizacijos vystymo strategijos reikšmingumą, sritis, kurių vystymui kolegija skiria didžiausią dėmesį, vystymo strategijos įgyvendinimą įtakančių veiksnių reikšmingumą, organizacijos vystymo strategijos projektavimo ir įgyvendinimo procese ypatumus, strategijos raiškos ypatumus veiklos ir valdymo procesuose.

Tyrimo imtis ir organizavimas. Tyrimas atliktas Šiaulių kolegijoje. Tyrime dalyvavo 102 respondentai (68 dėstytojai ir 34 administracijos darbuotojai).

Darbo naujumas/reikšmingumas. Darbe išanalizuoti aukštojo mokslo neuniversitetinio sektoriaus reformos ypatumai, šių institucijų raidos bruožai, apibendrinti strateginiai jų vystymosi orientyrai bei strategijos reikšmingumas tokio tipo organizacijai. Tai galima laikyti darbo teoriniu reikšmingumu. Praktinį darbo reikšmingumą nusako tyrimo instrumento sudarymas strategijos raiškos ypatumų identifikavimui, atlikto tyrimo rezultatų pagrindu suformuluotos išvados bei rekomendacijos.

Darbo pagrindu parengtas pranešimas ir dalyvauta Studentų mokslinėje konferencijoje.

1. AUKŠTOJO NEUNIVERSITETINIO SEKTORIAUS REFORMA IR JOS STRATEGINIAI ORIENTYRAI

Neuniversitetinis aukštojo mokslo sektorius būdingas daugumai išsivysčiusių Europos šalių, glaudžiai susijęs su valstybių plėtros ekonominiais, socialiniais ir kitais strateginiais tikslais. Kolegijų paskirtis yra tenkinti išaugusius ir sparčiai nuolat kintančius šalies, regionų ūkio šakų poreikius, rengiant kompetentingus specialistus, orientuotis į praktinę, aukštojo mokslo ir naujų technologijų žiniomis bei įgūdžiais pagrįstą profesinę veiklą.

Nuolatinis ir vis greitėjantis mokslo, technikos ir technologijų plėtojimas lemia gilius ir visapusius darbo procesų pokyčius. Šiuolaikinės technologijos atveria neribotas galimybes ne tik kapitalo, prekių ir paslaugų judėjimui, bet ir darbo rinkoms, iki šiol paisiusioms valstybių sienų. „Ekonominiai ir darbo procesai įgauna tarptautinį charakterį. Jų pobūdį sąlygoja globalūs veiksniai: pasaulinė prekyba, naujausių technologijų panaudojimas, tarptautinė politika. Technologinė, ekonominė ir finansinė veikla praranda „vietos“ faktorių. Aukšta, tarptautiniais standartais apibūdinama kvalifikacija ir nuolatinis mokymasis tampa išskirtine kiekvieno asmens raiškos sąlyga. Visa tai yra bendrosios prielaidos, susijusios su tendencijomis ir pokyčiais, būdingais visam pasauliui“ (Laužackas R., 1999).

Ne mažiau svarbios yra specifinės prielaidos, charakterizuojančios Lietuvos integracijos į demokratinę Europos bendruomenę, procesą, jos specifinius politinės, ekonominės, kultūrinės raidos bruožus ir skirtumus. Perėjimas iš planinės į rinkos ekonomiką lėmė staigius ir esminius pasikeitimus žmonių ūkinio, socialinio ir dvasinio gyvenimo srityse. Staiga pakitę ekonominiai santykiai, valstybinio reguliavimo atsisakymas, nuosavybės santykių liberalizavimas, pramonės, žemės ūkio ir kitų veiklos sričių restruktūrizacija ir su ja susijusi profesijų kaita, nuolat aštrėjanti darbo rinkos situacija, taip pat visų gyvenimo sričių, pradedant politika ir baigiant kultūra bei švietimu, demokratizavimas mūsų šaliai iškėlė uždavinius, kuriuos dauguma Europos valstybių jau seniai yra išsprendę.

Europos Sąjungos iškelti uždaviniai sukurti žiniomis pagrįstą ir pasaulyje konkurentabiliausią Europos ekonominę erdvę bei pasiekti visuotinio įsidarbinimo efektą sutampa su specifiniais Lietuvos strateginiais siekiais ir nacionaliniais uždaviniais.

Dėl minėtų visuomenės raidos fenomenų profesinio rengimo reikšmingumas pastaruoju metu nuolat auga. Besikeičiančio pasaulio ekonominė ir socialinė aplinka skatina žmones nuolat atnaujinti savo kvalifikaciją, o todėl ir nuolat dalyvauti profesiniame rengime. Keičiasi ligšiolinis požiūris į švietimą, profesinį rengimą. Pastarasis įgauna charakteristikas, sąlygojančias vis didesnę žmonių profesinį mobilumą bei gebėjimą ne tik neatsilikti nuo techninės, technologinės,

ekonominės ir socialinės pažangos, tačiau ją aplenkti bei skatinti. Nuolat besimokanti visuomenė, tai visų pirma, nuolat savo profesinę kvalifikaciją keliantys individai.

Profesinio reikšmingumo augimą charakterizuoja nuolatiniai pokyčiai profesijų struktūroje ir jų turinyje. Nebelieka taip vadinamų nekvalifikuotų arba mažai kvalifikuotų darbų.

Technologijų vystymasis lemia tokius ekonominės ir socialinės kaitos pokyčius, kai žengiantys į darbo rinką darbuotojai šiandien nebegali tikėtis visą gyvenimą dirbti vienoje profesijoje, turėti tik vieną specialybę ir visą laiką išlikti viename ūkio sektoriuje.

Profesinio rengimo reformos Lietuvoje sėkmę lėmė tinkamai nustatyti prioritetai ir įgyvendinimo strategija, suderinta su Šalies plėtros ir Europos integracijos planais. Be to, reformuojant daugumą profesinio rengimo sričių, naudotasi moksliniais tyrimais ir metodologija, atsižvelgta į tarptautinių ekspertų siūlymus ir rekomendacijas, tam apmokyti ekspertai ir personalas, siekta tinkamai išnaudoti turimus materialinius ir žmonių resursus. Europos ekonomikos ir plėtros organizacijos (OECD) atliktame Lietuvos švietimo politikos įvertinime teigiamai apibūdinama profesinio rengimo reforma ir strategija, o viena svarbiausių rekomendacijų ateičiai tampa užtikrinti reformos strateginių planų įgyvendinimą ir reformuojamų priemonių tęstinumą (projekto „Profesijos pedagogų rengimo tinklo išplėtimas į Lietuvos regionus“ modulio „Mokyklos organizacija ir kaita“ besimokančiojo knyga. K., 2006).

Vertindami profesinio rengimo strategiją ir politiką, ekspertai pažymėjo, kad didžiausios pažangos pasiekta, derinant profesinio rengimo politiką su šalies strateginės plėtros uždaviniais, taip pat rengiant strateginius dokumentus. Mažiausia pažanga buvo užfiksuota, rengiant strategiją realizuojančius normatyvinius profesinio rengimo reformos dokumentus.

Analizuodami pagrindines profesinio rengimo strategijos ir politikos problemas, ekspertai pažymėjo, kad didžiausia problema yra politikos realizavimo resursų trūkumas, antroje vietoje yra politinės valios stoka šiai sričiai, o trečioje – politikos ir strategijos efektyvumo įvertinimo metodikos nebuvimas. Turint galvoje tai, kad šį ekspertinį vertinimą atlikusiųjų tarpe buvo ir patys politikos formuotojai, galima manyti, kad visos išskirtos problemos yra labai aktualios ir jų sprendimas reikalauja didesnio dėmesio.

Ateityje profesinis rengimas bus labiau įtakojamas įvairių pokyčių švietimo ir socialinėje srityje: jaunų žmonių lūkesčių pokyčiais, susijusiais su profesine savirealizacija, reikalavimų įgūdžiams pokyčiais įvairiuose ekonominiuose ir socialiniuose sektoriuose, atskirų profesijų ir grupių vystymosi pokyčiais, kintančiomis ekonomikos plėtros tendencijų, pokyčiais darbo pasaulyje ir kt.

Aktyviai vykdant aukštojo mokslo reformą, mažėjo aukštesniųjų mokyklų skaičius, nes daugelis jų buvo reorganizuotos į neuniversitetines aukštojo mokslo įstaigas – kolegijas, kurių daugelis nuo 2006 metų teikia profesinio bakalauro kvalifikaciją.

Atkūrus Nepriklausomybę, Lietuvos profesinio rengimo politikai iškilo dvejopas uždavinys: „Ne tik sukurti reformuotą profesinio rengimo sistemą, bet ir formuoti naują profesinio rengimo politiką, kaip vieną svarbiausių veiksnių, darančių įtaką šalies ekonominei gerovei vystant žmogiškuosius išteklius“ (R. Pusvaškis, V. Dienys, 1998). Profesinio rengimo reforma siejama su tarptautinių dokumentų esminėmis nuostatomis („Mokymosi visą gyvenimą memorandumas“, 2001 m.; „Lietuvos Respublikos užimtumo didinimo 2001–2004 m. programa“; „Europos Tarybos pranešimas Lisabonoje“, 2001 m.; „Europos bendradarbiavimo profesiniame rengime rezoliucija, adaptuota Europos Tarybos“, 2002 m.; „Europos Profesinio rengimo ministrų deklaracija“, 2002 m.; „Mastrichto komunikatas“, 2004 m.; „Europos kvalifikacijų sandara mokymuisi visą gyvenimą“, 2005 m. ir kt.).

Trečiasis Prahos forumas (2003), skirtas švietimo reformoms Europoje („Kokybės gerinimas, vizija ir realybė“) akcentuoja dešimt pagrindinių klausimų, padėsiančių užtikrinti švietimo kokybę, kai mokymasis trunka visą gyvenimą. Vienas jų – kaip pokyčius paversti sistemingu ir tvarių procesu. Forumas pabrėžia, kad naujoves įmanoma taikyti, kai susiformuoja poreikis užtikrinti naujovišką vadovavimą ir valdymą“ (2003).

Valstybinis Lietuvos aukštojo mokslo sistemos valdymas nuo pat reformos pradžios buvo nepakankamai efektyvus, stokojo teisinių aukštojo mokslo sistemos valstybinių reguliavimo pagrindų (Baltoji knyga, 1999). Veiklos ir valdymo kokybės vystymas, tobulinimas buvo ypač svarbus aukštojo neuniversitetinio sektoriaus institucijoms. Aukštojo mokslo reformos kontekste poreikis užtikrinti veiklos kokybę, tobulinti valdymą yra akivaizdus, siekiant įteisinti šių institucijų statusą.

XX a. paskutiniajame dešimtmetyje Europos aukštosiose mokyklose kokybės problema tapo ypač aktuali. Šį reiškinį sąlygojo eilė priežasčių:

1. Aukštasis išsilavinimas tapo masinis, atsirado daug aukštųjų mokyklų, studijuojančiųjų, studijų programų. Centralizuotai traktuoti šį procesą pasidarė sudėtinga.
2. Mainais už suteiktą aukštosioms mokykloms autonomiją, Europos šalių vyriausybės pareikalavo iš jų studijų kokybės standartų.
3. Ypač išryškėjo kokybės svarba, atsiradus visuotinės kokybės filosofijai, kurios šalininkai ypatingą dėmesį skyrė vartotojų poreikiams. Švietimo sistemą ėmus traktuoti kaip švietimo paslaugų teikėją, švietimo vartotojų poreikiai tapo ypač aktualūs. Imta akcentuoti vartotojų grįžtamojo ryšio reikšmė institucijos veiklos tobulinimui.
4. Globalizacijos, eurointegracijos procesai, šalių ekonominio, sociokultūrinio technologinio vystymosi pokyčiai, informacinės visuomenės formavimasis, vieningos ES švietimo erdvės kūrimas iškėlė naujus kokybės reikalavimus švietimo organizacijoms.

5. Kokybės poreikį nuolat stiprina auganti švietimo institucijų konkurencija.

Lietuva buvo viena iš pirmųjų ne tik Rytų, bet ir visos Europos valstybių, įvedusių dviejų pakopų aukštojo mokslo sistemą.

Lietuvai vienas iš aktualiausių aukštojo mokslo sistemos uždavinių tapo sukurti efektyvią kokybės užtikrinimo sistemą bei perimti geriausią Europos šalių patirtį kartu skleidžiant ir savąją.

2006–2010 metų laikotarpio aukštojo mokslo tikslas siejamas su kokybišką aukštąjį išsilavinimą turinčių Lietuvos gyventojų dalies didinimu. 2006–2010 metais numatyta įgyvendinti šiuos svarbiausius uždavinius:

1. *Užtikrinti aukštojo mokslo prieinamumą ir žmogiškųjų išteklių kompetencijos tobulinimą*, orientuojantis į Lietuvos ir kitų Europos Sąjungos šalių ūkio, kultūros ir mokslo raidos tendencijas, darbo rinkos poreikius ir darnaus vystymosi strategiją bei siekiant didesnio šalies konkurencingumo ir didesnės socialinės sanglaudos.
2. *Užtikrinti deramą aukštojo mokslo kokybę*, kuri būtų adekvati ES ir kitų pasaulio šalių aukštojo mokslo kokybei.
3. *Didinti aukštųjų mokyklų veiklos efektyvumą*, aiškiau apibrėžiant jų misiją, tobulinant savivaldą, stiprinant jų autonomiją ir pasiekiant, kad aukštosios mokyklos taptų pagrindiniu veiksniu, lemiančiu Lietuvos ūkio ir visuomenės pažangą bei konkurencingumą.

Kiekvieno šio uždavinio įgyvendinimui numatytos priemonės, kurių įgyvendinimas laiduoja veiklos ir valdymo kokybės pokyčius.

2007 metų birželio 14 d. pasirašytas politinių partijų susitarimas dėl Lietuvos mokslo ir studijų sistemos pertvarkos. Pertvarkos tikslas – pasiekti, kad aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų sistema atitiktų šalies ūkio, visuomenės ir individualius žmogaus poreikius, užtikrintų ilgalaikę darnią šalies plėtrą ir tarptautinį konkurencingumą. Numatytos šios pertvarkos kryptys:

- atnaujinti studijų turinį ir metodus;
- studijas glaudžiau susieti su mokslu;
- investuoti į žmones;
- atnaujinti infrastruktūrą;
- užtikrinti prieinamumą ir paramą geriausiems;
- gerinti sąsajas su visuomenės ir ūkio poreikiais;
- sutvarkyti finansavimo sistemą ir jį padidinti iki konkurencinio lygio;
- sutvarkyti sistemos teisinę bazę ir valdymą.

Lietuvos kolegijose nuo 2000 metų specialistai rengiami vadovaujantis Profesinio rengimo standartais, kuriuose apibrėžtos rengiamų specialistų veiklos sritys ir kompetencijos, jos susietos su studijų tikslais ir kompetencijų vertinimu.

Aukštosios mokyklos kokybė užtikrinama per nuolatinį išorinį ir vidinį jos vertinimą, savianalizę ir tobulinimą. Vidinio vertinimo esmė – tai kiekvienos aukštosios mokyklos atsakomybė už savo studijų kokybę, mokslinių tyrimų lygį, teikiamų paslaugų aktualumą.

Sėkmingai konkuruoti aukštojo mokslo rinkoje galima tik užtikrinant studijų, mokslo, institucijos veiklos ir valdymo kokybę. Vidinės kokybės užtikrinimo sistemos įdiegimas aukštojo mokykloje yra paveiki priemonė tam uždaviniui išspręsti. Išorinis kokybės vertinimas padeda šią sistemą tobulinti, garantuoja jos veiksmingumą (Stumbrys E., 2004).

Kolegijų veiklos kokybės vertinimas atliekamas vadovaujantis Lietuvos Respublikos aukštojo mokslo įstatymo 16 straipsniu ne vėliau kaip po ketverių metų nuo aukštosios mokyklos veiklos pradžios (Žin., 2000, Nr. 27-715; 2003, Nr. 47-2058). Aukštosios mokyklos veiką vertina Studijų kokybės vertinimo centras. Vertinimas atliekamas Švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka (LR švietimo ir mokslo ministro 2006 m. spalio 20 d. įsakymas Nr. ISAK-2013).

Išorinio kolegijų vertinimo tikslai yra:

- 1) Nustatyti, ar kolegija yra įvykdžiusi sąlygas, nustatytas jos steigimo metu;
- 2) Nustatyti, ar kolegija yra įgyvendinusi LR aukštojo mokslo įstatyme jai iškeltus tikslus;
- 3) Įvertinti kolegijos veiklos kokybę pagal atitinkamas sritis (valdymas; studijų planavimas ir įgyvendinimas; mokslo taikomieji tyrimai ir ryšiai su partneriais Lietuvoje; tarptautiniai ryšiai; materialiniai ir finansiniai ištekliai; personalas; vidaus kokybės užtikrinimo sistema; absolventų kvalifikacijos vertinimo sistema).

Aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatose (2006) akcentuojamos Europos nuostatos ir gairės vidiniam aukštųjų mokyklų kokybės užtikrinimui:

- kokybės užtikrinimo politika ir procedūros;
- studijų programų, suteikiamų kvalifikacijų patvirtinimas, stebėseną ir nuolatinis vertinimas;
- studentų pasiekimų vertinimas;
- dėstytojų kokybės užtikrinimas;
- studijų ištekliai ir parama studentams;
- informacijos sistemos;
- viešas informavimas.

Visuotinė kokybės vadyba iš esmės pakeitė švietimo organizacijų veiklą ir kontrolės funkciją. Įdiegus šią sistemą, organizacijos nariai pasidalija atsakomybe už kokybę, auga poreikis nuolat keistis, tobulėti, savikontrolė (savianalizė) tampa vadovų ir darbuotojų kasdieninių įsipareigojimų dalimi.

Siekiant užtikrinti valstybinių aukštųjų mokyklų didesnę atvirumą ir atskaitomumą visuomenei, nuo 2001 metų pradėjo veiklą visuomenės priežiūros ir globos institucijos – aukštųjų mokyklų

tarybos. Du trečdalius tarybos narių sudaro socialiniai partneriai, vieną trečdalį kolegijų akademinė tarybų deleguoti dėstytojai, mokslo darbuotojai ir studentai. Taryba atsako už aukštosios mokyklos strateginės plėtros planus, kontroliuoja jų įgyvendinimą, vertina, kaip aukštoji mokykla vykdo savo misiją ir prisideda prie valstybės ekonominės, socialinės ir kultūrinės plėtros, kontroliuoja aukštajai mokyklai patikėto turto ir skirtų lėšų panaudojimą, rūpinasi paramos teikimu, skelbia visuomenei aukštosios mokyklos veiklos vertinimo rezultatus ir kt. (Lietuvos aukštojo mokslo sistemos 2006–2010 metų plėtros planas, 2006 m. balandžio 5 d.). 1998 m. Europos šalių, tarp jų ir Lietuvos, švietimo ir mokslo ministrai pasirašė Bolonijos deklaraciją, kurios pagrindinis tikslas – iki 2010 metų sukurti vientisą Europos aukštojo mokslo erdvę su trijų pakopų studijų sistema, vieninga studijų apimties matavimo kreditais sistema ir pripažįstamais kvalifikaciniais laipsniais, aukštos studijų kokybės užtikrinimo sistema, dėstytojų, mokslo darbuotojų ir studentų mobilumu, aukštųjų mokyklų konkurencingumu ir kooperacija.

Aukštosios mokyklos, siekdamos geresnės studijų kokybės, vis glaudžiau bendradarbiauja su pramonės ir verslo atstovais. Kartu su Lietuvos pramoninkų konfederacija parengti siūlymai skatina verslo struktūras priimti studentus praktikai, o dėstytojus – stažuotėms. Siekiant užtikrinti deramą aukštojo mokslo kokybę, didesnę aukštųjų mokyklų absolventų užimtumą, būtina didinti socialinių partnerių vaidmenį rengiant naujas ir tobulinant esamas programas, dalyvaujant studijų procese ir baigiamųjų darbų vertinime. Siekiant geriau reaguoti į darbo rinkos ir visuomenės poreikius, būtini lankstūs visų studijų kryptių reglamentai. Integracijos su darbo pasauliu veiksmingumą didina ne tik ryšiai su socialiniais partneriais, bet ir studijų programų lankstumas, studentų ir dėstytojų mobilumas, integracija į tarptautinius akademinis tinklus ir kt.

Sparti technologijų ir žinių kaita, keičianti žmogaus pažinimo gebėjimus bei poreikius, įtakoja darbo pasaulio ir švietimo santykio pokyčius. Darbo pasaulio ir švietimo integracijos intensyvėjimas reikalauja stiprinti švietimo paslaugų, atitinkančių bendras pasaulio tendencijas, kokybę, akcentuojant naujos, prognozuojamos kartos ugdymą, tiek mažinant produktyvios kartos kompetencijų atotrūkį ir pajėgumą spartinti ekonomikos augimą. Rimčiausius išbandymus švietimui kelia šios pagrindinės darbo rinkoje išryškėjusios tendencijos:

- kintantis darbo pobūdis;
- didėjantis nedarbas, ypač žmonių, kurie neįgijo naujai besikuriančiai ekonomikai reikalingų įgūdžių;
- kintantis sandomų darbuotojų ir savo darbo vietas susikūrusių darbuotojų santykis (pastarųjų daugėja);
- ekonominė krizė;
- ekonominės krizės sukeltas ir tolydžio didėjantis jaunimo nedarbas (šiuo metu darbo neturi kas trečias šalies jaunuolis(-ė));

- pasikeitęs darbo negaunančiųjų kontingentas;
- pakitęs aukštojo išsilavinimo supratimas ir vaidmuo;
- išsilavinimo, kaip vieno svarbiausių karjeros veiksmų ir ekonominės vertybės poreikio augimas.

Aukštojo mokslo reformos esminis strateginis orientyras yra aukštojo mokslo institucijų kuo kokybiškesnis savo paskirties realizavimas. Aukštojo mokslo institucijos yra specifinės organizacijos, kurios, anot D. Middlewood (2004, p. 3), šiandien dirba pokyčių pertekliaus kontekste. Kaip sudėtingos socialinės sistemos aukštojo mokslo sektoriaus institucijos kaita yra daugiareikšmė ir sudėtinga.

Organizacijos vystymas ir valdymo sprendimų priėmimas iš esmės yra problemų sprendimas (Hopkins, Ainscow, West, 1998 ir kt.).

Pagrindinis valdymo uždavinys ir vadovo vaidmuo – vienyti instituciją ir operatyviai spręsti įvairias valdymo problemas, t. y. aukštosios mokyklos bendruomenę reikia paversti efektyviai funkcionuojančia sistema, kuri sėkmingai realizuoja užsibrėžtus tikslus ir užtikrina veiklos kokybę. Nuo aukštosios mokyklos kaitos suvokimo, kaip nuoseklaus, visuotinio ir dinamiško proceso ir kokybiško reikiamų žmogiškųjų bei materialinių išteklių paskirstymo priklauso aukštosios mokyklos veiklos kokybė (Spūdytė I., Misiūnas M., 2004).

Strateginio kiekvienos švietimo institucijos vystymo poreikį bei efektyvumą aktualizuoja nuolat spartėjanti ir sudėtingėjanti švietimo ir kitų visuomenės sričių kaita, auganti švietimo institucijų konkurencija, sudėtingėjantys politiniai, socialiniai, ekonominiai kontekstai, švietimo sistemos decentralizacijos tendencijos, reikalavimas ES šalių švietimo paslaugų kokybei ir kt.

2. ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS STRATEGINIO VYSTYMO TEORINIAI ASPEKTAI

Strateginio valdymo mokslo pradininkas A. D. Chandler (1962) pirmasis pateikė strategijos apibūdinimą, remdamasis trim pagrindiniais struktūriniais jos elementais: 1) organizacijos veiklos kryptimi; 2) ją atitinkančiais tikslais (visų pirma ilgalaikiais); 3) ištekliais bei veiklos būdais, reikalingais ilgalaikių tikslų pasiekimui. Vienas pirmųjų strateginio valdymo metodologų H. J. Ansof (1965, 1979), strategiją apibūdina kaip „bendrą giją, jungiančią visą organizacijos veiklą su jos aplinka“ (Jucevičius R. ir kt. 2003, p. 15).

H. Mintzberg strategiją kaip koncepciją nusako penkiomis sąvokomis (angl. *plan, play, pattern, position, perspective*):

- strategija **kaip planas** (sudaroma prieš veiksmo pradžią, atsiranda ją aptariant ir turint aiškius tikslus);
- strategija **kaip gudrybė** (stengiamasi pergudrauti varžovus ir konkurentus);
- strategija **kaip veiklos modelis / sistema** (šiuo požiūriu strategija gali būti norima ir reali, t. y. sumanymas gali skirtis nuo realybės);
- strategija **kaip pozicija** atspindi organizacijos vietą išorinėje aplinkoje konkurentų atžvilgiu;
- strategija **kaip perspektyva** atskleidžia organizacijos vadovų suvokimą apie juos supančią aplinką ir supratimą, ką jie mano keisti, kaip jų idėjas palaiko žemesnės grandies vadovai ir darbuotojai.

„Tikrovėje strategija retai suvokiama tik kaip viena iš paminėtųjų penkių dimensijų. Dažniausiai tai kelių dimensijų junginys“ (Stoškus S., 2002, p. 109).

Strategija apibūdinama autorių labai įvairiai. Strategijos sampratų įvairovė atspindėta 1 lentelėje.

1 lentelė

Strategijos samprata

Strategijos apibūdinimas	Strategijos apibūdinimo esmė	Autoriai
Strategija kaip procesas	Organizacijos vizija ir ateities uždaviniai, dabarties situacijos įvertinimas, strateginių alternatyvų pasireiškimas, veiklos plano parengimas ir įgyvendinimas.	Stoškus S., 2002
Strategija kaip programa	Organizacijos tikslų formulavimas ir įgyvendinimas kaip atsakas savo aplinkos laike.	J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. L. Gilber, 1999
Strategija kaip supratimas ir veikla	Turimų išteklių panaudojimas, siekiant pasinaudoti galimybėmis ir iki <i>min</i> sumažinti grėsmes, siekiant norimo rezultato.	R. Grant, 1995; H. Mintzberg, R. James, J. Quinn,

		1998; R. Jucevičius, 2003.
Strategija kaip veiksmų planas	Veiksmai tenkinant dabartinius organizacijos reikalavimus ir orientuojantis į perspektyvą.	B. Fidler, 2006
Strategija kaip organizacijos gebėjimas	Racionalus išteklių paskirstymas ir konkurencingumas esamoje ir būsimoje aplinkoje.	A. Kaziliūnas, 2007
Strategija kaip sprendimų visuma	Ji apibrėžia svarbiausius organizacijos ateities tikslus bei veiksmus ir priemones tiems tikslams pasiekti.	A. Vasiliauskas, 2002
Strategija kaip veiksmų programa	Nurodo ilgalaikių tikslų prioritetus ir išteklius jiems pasiekti.	B. Neverauskas, J. Rastenis, 2001; V. Kučinskas, R. Kučinskienė, 2002
Strategija kaip koncepcija	Požiūrių į tam tikrus reiškinius visuma (sistema), veiklos sumanymas, mintinis projektas, planas	S. Stoškus, 2002

Zakarevičius P. (1998, p. 147–148) akcentuoja strategijos numatymą ir sudarymą kaip svarbiausią strateginio valdymo klausimą ir pateikia keturias šio proceso metodologinių požiūrių grupes:

1. **Strateginio planavimo požiūris** (H. Ansoff ir kt.). Šiuo požiūriu strategija traktuojama kaip organizacijos perspektyvinės veiklos planas, sudaromas vadovaujantis taisyklėmis, kurios detalai išdėstomos.
2. **Strateginių sprendimų sisteminės veiklos požiūris** (K. Andrews ir kt.). Šiuo požiūriu strategija apibūdinama kaip ilgalaikių sprendimų, apimančių visas organizacijos veiklos sritis, visuma.
3. **Strateginių problemų sprendimo požiūris** (S. Hofer, D. Schendel). Šio požiūrio esmė – strategija kaip galimų ateities (strateginių) problemų išryškinimas, įvertinimas ir sprendimų likvidavimui parengimas.
4. **Konkurencinio pranašumo nustatymo požiūris** (M. Porter). Konkurencinis strateginis pranašumas – tai organizacijos stipriųjų konkurencinių savybių perspektyvinis išsivystymas, tokiu būdu sudarant sau geresnes „kaip konkurentams“ sąlygas veikti aplinkoje. (Targamadžė V., 2001, p. 76).

Nepaisant skirtingų įvairių autorių strategijos apibūdinimų, dauguma jų strategiją apibrėžia, kaip jos tikslų ir jų pasiekimo būdų visumą, t. y. sieja jos sampratą ne tik su organizacijos dabartimi, bet ir su jos perspektyva. P. Zakarevičius (1999, p. 254), V. Targamadžė (2001, p. 76) perspektyvinio organizacijos modelio realizavimą sieja su:

- organizacijos misija (paskirtis visuomenėje, regione ir kt.);
- ilgalaikiais (strateginiais) tikslais;
- tikslų įgyvendinimui reikalingais ištekliais bei jų įsigijimo būdais ir galimybėmis;

- veiklos etapais, priemonėmis, metodais, kurie bus įgyvendinti, realizuojant tikslus.

Strategijos modeliai esti įvairūs. Jie pasirenkami priklausomai nuo veiklos krypties ir turinio, veiklos apimties ir jos organizavimo ypatumų, organizacijos pobūdžio, dydžio, strategijos kūrėjo mąstymo ypatumų ir kt. veiksnių.

Strateginio modelio veiksmingumas ir konkurencinis pranašumas priklauso nuo to, kaip jis dera su:

- organizacijos tikslais;
- išorine organizacijos aplinka;
- vidinių įtakos grupių interesais;
- organizacijos ir vadovų vertybėmis;
- valdymo stiliumi.

Strategija – tai veiklos turinį ir jos apimtį nusakanti ilgalaikė institucijos kryptis, kurios pagalba siekiama optimaliai išdėstyti ir panaudoti savo išteklius besikeičiančios aplinkos sąlygomis, siekiant konkurencinių pranašumų tam, kad būtų kuo kokybiškiau patenkinti susiję su institucija poreikiai. Nūdienos strateginis švietimo politikos vaidmuo aktualizuoja būtinybę švietimo organizacijų strategiją sieti su švietimo politikos tikslais, kurių vienas iš prioritetinių yra švietimo kokybė.

Strategijos kūrimui naudojami dažniausiai du modeliai – analitinis ir kūrybinis.

Jei orientuojamasi į dominuojančią strategijos kūrimo logiką, kai remiamasi esama situacija ir turimais ištekliais, taikomas analitinis strategijos kūrimo modelis. Jį galima išskaidyti į tris etapus (Švietimo vadybos įvadas, 1996, p. 78–83; Targamadžė V., 2001, p. 80–82):

1. Esamos padėties analizė;
2. Norimos ateities identifikavimas;
3. Strategijos formavimo etapas.

Trečiajame etape svarbu įvertinti, kaip strategija atitinka organizacijos viziją, misiją, filosofiją, tikslus, vadovų ir įtakos grupių interesus, organizacijos kultūrą ir kt. Kartu dera parengti ir strategijos realizavimo instrumentą, t. y. strateginį veiklos planą.

Kūrybinio organizacijos strategijos kūrimo modelio procedūrinį rengimo procesą nusako septyni etapai:

1. Norimos organizacijos vizija.
2. Veiklos aplinkoje šioje situacijoje analizė (vartotojai, jų poreikiai, poreikių tenkinimo tendencijos, konsultacija, rinka, veiklos sąlygos ir galimybės ir kt.).
3. Esamos veiklos aplinkos ir organizacijos analizė (kokia organizacijos būseną, kas ją lemia, kaip toli organizacija nuo norimos būsenos, stipriosios ir silpnosios organizacijos pusės, ištekliai).
4. Galimybės ir grėsmės.

5. Strateginės alternatyvos.
6. Strateginiai tikslai.
7. Optimalios strategijos parengimas.

Organizacijos strategijos kūrimo modelio pasirinkimą lemia daug veiksnių, todėl neįmanoma nurodyti, kuris iš jų yra efektyvesnis.

Strategijos esmę plačiai atskleidžia tokie momentai:

- strategija turi tam tikrame konkretizacijos lygyje apibrėžtą tikslinę orientaciją;
- neatsiejama strategijos dalis yra veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti;
- strategija siejama su tam tikros trukmės (3–5 m.) perspektyvinio laiko periodu;
- strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos išteklių potencialą, kuris iš dalies lemia organizacijos stiprybes ir silpnybes;
- strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos išorinės aplinkos situaciją, kuri lemia organizacijos galimybes ir grėsmes jai.

Organizacijos vystymo strategija yra plačiausios apimties strategija, kurią išreiškia keturių hierarchinių lygių strategijų kompleksas. Tai yra:

- funkcinės strategijos (I lygmuo, žemiausias);
- konkrečių veiklų ir jų vienetų strategijos (II lygmuo);
- organizacijos veiklos ir organizacinio vystymo strategija (III lygmuo);
- bendroji organizacijos vystymo strategija (IV lygmuo).

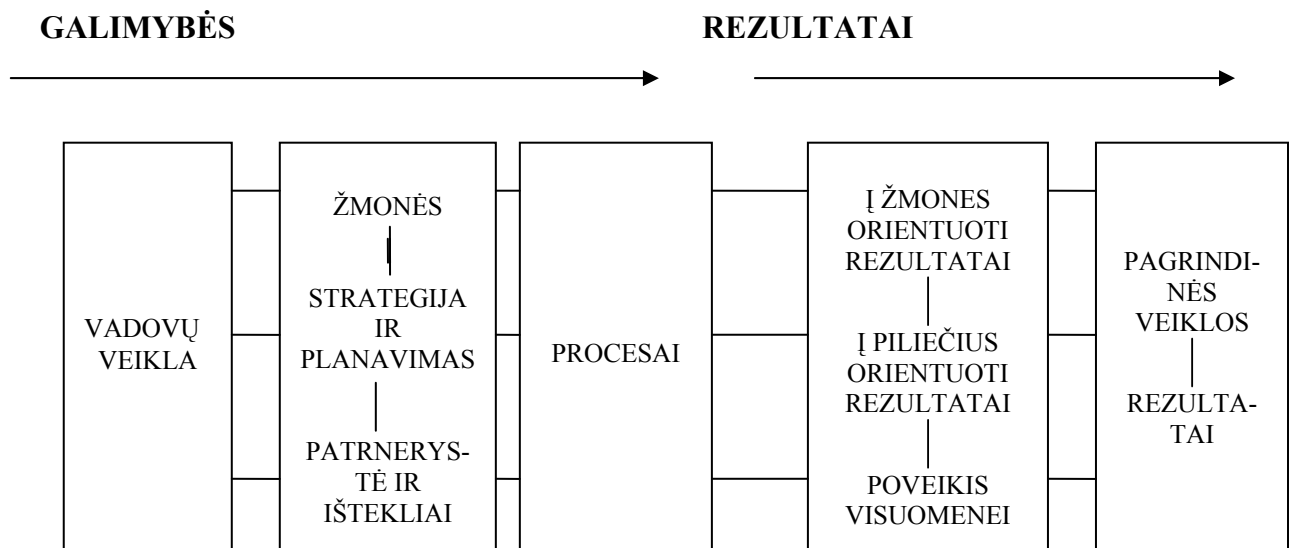
Pastaruoju metu švietimo organizacijos taiko ir kitas vystymo strategijas, tokias kaip: besimokančios organizacijos vystymo strategiją; kokybės vystymo strategiją ir kitas.

Organizacijos strategija yra neatsiejamas strateginio valdymo komponentas. Esminis (pradinis) strateginio valdymo tikslas yra nustatyti strateginę organizacijos kryptį. Svarbūs ir kiti tikslai:

- organizacijos struktūros ir sistemos dermė su strategija;
- nuolatinis strategijos kūrimas, jos įgyvendinimas, įgyvendinimo stebėseną ir kt.

Anot A. Vasiliausko (2002), strateginė analizė, strategijos kūrimas, strategijos įgyvendinimas yra strateginio valdymo stadijos, tarpusavyje glaudžiai susipynusios ir susijusios tiesioginiais bei grįžtamaisiais ryšiais.

Organizacijų strateginis vystymas susijęs su organizacijų tobulinimu bei kokybine kaita. Organizacijų nuolatinis tobulinimas remiasi įvairiomis metodologijomis, orientuotomis į kokybę bei su jos gerinimu susijusius pokyčius, apimančius visas organizacijos sritis. Organizacijų strateginis vystymas visada susijęs su nuolatiniu mokymusi ir naujovių diegimu. Tai akivaizdžiai atspindi kokybės vadybos modelių taikymas organizacijų veiklos tobulinimui.



1 pav. Naujovių diegimas ir mokymasis

(pagal Ruževičių J., Kokybės vadybos modeliai ir jų taikymas organizacijų veiklos tobulinimui, 2006)

Šis modelis remiasi prielaida, kad puikūs organizacinės veiklos į piliečius / klientus orientuoti rezultatai, darbuotojų ir poveikio visuomenei rezultatai yra pasiekiami per vadovų veiklą, valdant strategiją ir planavimą, žmones, partnerystes ir išteklius bei procesus. Modelis suteikia galimybę vienu metu į organizaciją pažvelgti iš skirtingų pusių, atlikti holistinę organizacijos veiklos analizę ir numatyti vystymo galimybes.

Holistinis (visybiškas požiūris į organizacijos vystymą reiškia visų organizacijos struktūros komponentų nuolatinį tobulinimą (kokybinę kaitą).

Esminiai organizacijų vystymo principai yra dėmesys organizacijos išorės ir vidaus klientams, orientavimasis į rezultatus; lyderystė ir tikslų konkretumas, išmatuojamas pastovumas, valdymas atsižvelgiant į procesus ir remiantis faktais; darbuotojų įtraukimas į kokybės valdymo procesus, nuolatinis tobulinimas ir naujovių diegimas; suinteresuotoms šalims naudingos partnerystės plėtojimas; veiklos socialinis atsakingumas.

Organizacijų strateginis vystymas siejamas su efektyvumu, kaita, racionalumu, gerinimu, rezultatyvumu, veiksmingumu, lankstumu, pažanga, o ryškiausiai – su kokybe. Organizacijų strateginis vystymas yra daugiamatė tyrimų sritis, apimanti įvairias metodologines prieigas ir atskleidžianti daugybę reikšmingų organizacijos komponentų sąsajų. Organizacijos strateginio vystymo samprata esti daugiareikšmė ir glaudžiai susijusi su sisteminė kokybine organizacijos kaita.

3. BESIMOKANČIOS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOS VYSTYMO STRATEGIJOS AKTUALUMAS

Šiandien neįmanoma atrasti organizacijų, kuriose nevyktų pokyčiai ir kurių neįtakotų pokyčiai išorinėje organizacijos aplinkoje.

Besimokančios organizacijos samprata išsirutuliojo, ieškant naujų sėkmingų reagavimo į aplinkos pokyčius būdų. Šis požiūris pastaruoju metu organizacijų plėtojimo teorijoje tapo tuo, kuo praėjusio amžiaus devintą dešimtmetį buvo kokybės valdymas, o dešimtmečio pradžioje – organizacijų struktūros keitimas (Lukauskaitė K., 2000).

Besimokanti organizacija (BO) – tai organizacija, sugebanti nuolat prisitaikyti prie pokyčių. Kaip ir žmonės, taip ir organizacijos, nesvarbu, nori to ar ne, realiai sąmoningai ar nesąmoningai nuolat mokosi.

Mokslinėje literatūroje aptariami XXI a. žmogaus gebėjimai naudotis technologijomis, bendradarbiauti, generuoti ir keisti idėjomis, būti atviram kitų idėjoms bei įvairioms kultūroms, kritiškai mąstyti, turėti viziją ir prisitaikyti prie naujų sąlygų, dirbti komandoje, būti atsakingam už savo poelgius, vadovauti sau ir kitiems, tobulėti pačiam (t. y. nuolat mokytis) ir tobulinti bendruomenę ar organizaciją (Hargreaves, 1999; Fullan, 1998; Stoll, Fink, 1998).

Pereinant į žinių visuomenę, keičiasi ir požiūris į tai, kas yra mokymasis, kokia jo reikšmė, kur, kaip ir kuriems tikslams jis vyksta. Šiuolaikiniai mokslininkai mano, kad „mokymasis tampa esminiu individo sėkmingos karjeros, organizacijos išlikimo bei nacionalinės gerovės veiksmu, todėl nebegalima mokymosi sieti su keliomis specialiomis institucijomis ar vienu gyvenimo periodu. Mokymasis turi vykti nuolat, tai yra kiekvieno – tiek individo, tiek organizacijos siekis ir egzistavimo būvis“ (Simonaitienė, Targamadžė, 2002). Šiandien mokymąsi mes suprantame kaip kaitą, vieną natūraliausių veiklos būdų. Mokymasis apima visą mūsų gyvenimą.

„Mokymasis – tai būtina organizacijos veiklos sudedamoji, kiekvieno organizacijos nario įsipareigojimas ir nuolatinė veikla“ (Simonaitienė B., 2001). Keisti švietimo organizacijas- reiškia mokytis. Šis procesas apima ir individus, ir jų grupes.

Sudėtingos konkurencijos sąlygomis, norėdama išlikti konkurencinga ir paklausi, švietimo organizacija privalo tobulėti, tapti kokybiškai nauja organizacija, gebanti formuoti veiklos tikslus, kurti viziją bei parengti jos realizavimo strategiją, gebanti prisitaikyti prie kintančio gyvenimo ir mokymosi. Garrat tvirtina, kad „jeigu organizacija nori išlikti ir augti, jos mokymosi tempas turi būti toks pat arba net didesnis kaip išorinės aplinkos pokyčių tempas. Siekdama būti efektyvi, organizacija turi tapti besimokančia organizacija (Stoll L., Fink D., 1998). Tokia, kuri kryptingai auga, greitai suvokia tikrovę ir padėti, kuri efektyviai, produktyviai ir lanksčiai planuoja, kurios kultūra ir vadyba yra orientuotos į nuolatinę kaitą, tobulėjimą ir mokymąsi. Mokymasis yra

pagrindinė BO vertybė, o iniciatyva, kūrybiškumas, novacijų diegimas, pokyčiai yra organizacijoje vyraujančios normos. BO nuolat ugdo sugebėjimus siekti tikrai trokštamų rezultatų ir tai daro diegdama naują mąstymą bei žmonėms mokantis dirbti kartu (Simonaitienė B., 2001).

Įvairiais aspektais besimokančią organizaciją nagrinėja šalies ir užsienio mokslininkai: M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell, 1991; M. Fullan, 1998; P. Dalin, H. G. Rolff, B. Kleekamp, 1999; L. Stoll, D. Fusk, 1998; A. Hargreaves, 1999; M. M. Hale, 1996; P. Jarvis, 2001; V. Targamadzė, 1998; K. Lukauskaitė, 2001; B. Simonaitienė, 2001, 2002; N. Kudokienė, A. Juodaitytė, 2005 ir kt.

Besimokančias organizacijas tyrinėję mokslininkai Pedler, Burgoyne ir Boydell (1991) akcentavo šiuos besimokančios organizacijos bruožus: visuotinė mokymosi strategija kaip mokymosi procesas; narių dalyvavimas kuriant politiką; informacijos ir informavimo sklaida bei prieinamumas; kontrolės panaudojimas, kaip susipažinimas su pasiektais rezultatais; vidiniai mainai kaip darbuotojų bendradarbiavimas; atlyginimų lankstumas, kai atlyginama ne tik finansiškai, bet ir morališkai; individų galimybės veikti sudaro sąlygas tobulėti mokantis vienam iš kito, eksperimentuojant, tiriant savo praktiką, mokantis iš patirties.

P. Senge (1990) pateikia šiuos besimokančios organizacijos bruožus: komandinis mokymasis – žmonių mokymasis kartu; persidengusi vizija – visų organizacijos narių įtraukimas kuriant viziją; mentaliniai modeliai – organizacijos narių mokymasis mąstyti konstruktyviai ir kurti pozityvų pasaulio suvokimo modelį; asmeninis meistriškumas – organizacijos narių meistriškumo siekimas; sisteminis mąstymas – organizacijos narių sugebėjimas matyti ne tik linijinę priežasties ir pasekmės grandinę, bet ir sistemos elementų tarpusavio ryšius.

Bendradarbiavimas – tai dar viena charakteristika, kurią aptaria kiekvienas besimokančios organizacijos tyrėjas. L. Stoll ir D. Fink (1998) teigia, kad besimokanti organizacija remia bendradarbiavimą, kuriuo siekiama tobulėti, todėl turi būti skiriamas ne tik padalinių, bet ir atskirų individų bendradarbiavimas. Mokslininko Adleson (1994) teigimu, tarpusavio santykiai ir bendradarbiavimas yra organizacijos egzistavimo sąlyga, o pasak A. Hargreaves (1999) bendradarbiavimas yra esminis naujojo profesionalizmo bruožas ir sąlyga pakeisti organizacijose egzistuojančią individualizmo kultūrą.

E. Pranskūnienė ir M. Vildžiūnienė (1998) nurodo, jog besimokanti organizacija – tai didelė mokyklos bendruomenė, didelė šeima, gyvenanti kartu bendrą gyvenimą. Visi tos šeimos nariai mokosi. Nėra įprasto skirstymo į tuos, kurie moko, ir tuos, kurie mokosi. Yra bendruomenė, kurios pagrindinis tikslas – mokytis; mokytis vieniems iš kitų, iš aplinkos. Visi „augina“ savo profesinius gebėjimus ir visi tobulėja kartu. Pasak autorių, besimokanti organizacija yra:

- **atvira visiems**, pasiekianti kiekvieną organizacijos narį;

- **realistinė**, gebanti įvertinti esamą padėtį, stipriąsias ir silpnąsias puses, skatinanti kaitos vertinimą;
- **saugi kiekvienam**, suteikianti laisvės jausmą, kuomet kiekvienas gali reikšti savo jausmus, nuomonę, dalintis savo idėjomis;
- **gracingai nepritarianti kitai nuomonei**, nes nepritarimas – normalus reiškinys. Tiesiog nevalia išžeisti, jei kas nors ir nepitaria išsakytai nuomonei.

Taigi besimokanti švietimo organizacija skatina mokytis savo narius bei nuolat mokosi pati, apmąsto ir tiria savo perspektyvas bei patyrimą ir akcentuoja:

- mokymosi skatinimą, mokymosi gebėjimų vystymą;
- mokymosi tempą;
- nuolatinį savo paties tyrimą;
- žinių kūrimą;
- žinių ir informacijos sklaidą organizacijoje;
- pokyčius organizacijoje, jos veikloje, tarpusavio santykiuose;
- mokymąsi – centrinę organizacijos vertybę.

Mokslininkai M. Pedler, J. Burgoyne ir T. Boydell (1991), tyrinėję besimokančias organizacijas, išskyrė šiuos bruožus, kurie būdingi ir besimokančioms švietimo organizacijoms:

1. **Visuotinė mokymosi strategija**, kai vadovų sprendimai yra eksperimentiniai, o ne galutiniai nutarimai, nukreipti į organizacijos politikos ir strategijos formavimą, įvertinimą ir gerinimą.
2. **Narių dalyvavimas kuriant politiką**, kai kiekvienas organizacijos narys prisideda prie politikos formavimo, o besimokanti organizacija ne tik priima įvairius pasiūlymus, bet ir skatina jų atsiradimą.
3. **Informacija ir informavimas**, kai kiekvienas organizacijos narys gali laisvai prieinamą ir greitai paskleidžiamą informaciją įvertinti iš savo pozicijų.
4. **Kontrolės panaudojimas**, kai apskaitos sistema formuojama tam tikslui, kad padėtų organizacijos nariams susipažinti su pasiektais rezultatais ir orientuotų į esamos padėties tobulinimą, o ne tam, kad kontroliuotų.
5. **Vidiniai mainai**, kai visi organizacijos nariai keičiasi informacija tarpusavyje, geranoriškai dalijasi patirtimi, žiniomis, įgytomis organizacijoje.
6. **Atlyginimų lankstumas**, kai kalbama ne tik apie finansinį, bet ir moralinį atlygį.
7. **Galimybės**, kai kiekvienas organizacijos narys turi galimybę veikti individualiai.
8. **Išorinės padėties stebėjimas**, kai organizacijos nariai tiria rinkos galimybes.

9. **Tarptautinis mokymasis**, kai panaudojamos įvairios bendradarbiavimo formos, kuomet gali būti keičiamasi pareigomis, organizuojami įvairūs mokymo kursai, vykdomi bendri tyrimai ir kt.
10. **Ugdymo klimatas**, kai organizacijos nariai vieni kitiems padeda mokytis.
11. **Saviugdos galimybė visiems**, kai kiekvienam organizacijos nariui suteikiama galimybė tobulinti save.

P. Senge (1990) pateikia šiuos besimokančios organizacijos bruožus:

1. **Komandinis mokymasis** – žmonių mokymasis kartu.
2. **Persidengusi vizija** – visų organizacijos narių įtraukimas kuriant viziją.
3. **Mentaliniai modeliai** – organizacijos narių mokymasis mąstyti konstruktyviai ir kurti pozityvų pasaulio suvokimo modelį.
4. **Asmeninis meistriškumas** – organizacijos narių meistriškumo siekimas (permanentinio mokymosi idėja, tobulėjimui nėra ribų).
5. **Sisteminis mąstymas** – organizacijos narių sugebėjimas matyti ne tik linijinę priežasties-pasekmės grandinę, bet sistemos elementų tarpusavio ryšius (sąveiką).

Besimokanti organizacija:

1. Laiko darbuotojus profesionalais;
2. Skatina augti personalą;
3. Skatina darbuotojus dalyvauti organizacijos valdyme;
4. Remia bendradarbiavimą, kuriuo siekiama tobulėti;
5. Ugdo organizacijos narius, kuria tokią aplinką, kuri įtraukia naujus darbuotojus į organizacijos kultūrą;
6. Sėkmingai funkcionuoja savo aplinkoje (nuolat stebi savo aplinką ir siekia joje sėkmingai dirbti);
7. Stengiasi pakeisti svarbiausius dalykus;
8. Nepamiršta „smulkmenų“ (pvz., kasdienio darbo administravimą, kuris yra esminis veiksnys, kuriant besimokančią organizaciją) (Stoll L., Fink D., 1998).

M. M. Hale (1996) pateikia šiuos besimokančios organizacijos charakteringus bruožus: dėmesio koncentravimas į problemų identifikavimą ir jų sprendimą; atviras ir konstruktyvus bendravimas; organizacijos vertybės visiems yra žinomos ir jos neprieštarauja darbuotojų įsitikinimams; atskiro asmens darbo vertinimas atliekamas bendradarbiaujant su kolegomis, o ne aukščiausio lygio vadovybės; įgaliojimai suteikiami kaip žmonių potencialo vystymo priemonė, siekiant produktyvaus elgesio; darbo vieta kartu yra ir mokymosi vieta; darbuotojai nuolat mokosi kaip mokytis kartu.

Organizacijos gyvybingumas, o kartais ir išlikimas, vis labiau priklauso ne nuo fizinių, dvasinių ar finansinių faktorių, o nuo mūsų sugebėjimo lanksčiai keisti savo požiūrį, nedelsiant reaguoti į naujus aplinkos keliamus reikalavimus. Besimokančioje organizacijoje žmonės sugeba atsisakyti standartinių veiklos ir mąstymo būdų, mokosi būti atviri kitiems, supranta, kaip funkcionuoja jų organizacija, kartu kuria ir siekia bendros vizijos (Lukauskaitė K., 2000).

Laikomasi naujo požiūrio suformuotų nuostatų organizacijoje:

- Skatinamas nuolatinis mokymasis.
- Pasaulis vertinamas kaip chaosas, pilnas nenuspėjamų pokyčių.
- „Teisingą“ strategiją keičia „lanksčios“ strategijos idėja.
- Darbuotojai vertinami kaip turintys svarbių žinių ir įgūdžių.
- Organizacijos didumas daugeliu atveju laikomas kliuviniu.
- Kontrolė ir biurokratija trukdo prisitaikyti ir tobulėti.
- Individualus mokymasis, emocinės brandos akcentavimas.
- Ribos tarp organizacijos ir jos aplinkos nėra griežtai apibrėžtos.
- Dominuoja bendradarbiavimo nuostata.

Daugelis organizacijų yra įsitraukusios į **vienpusį mokymąsi** (angl. *single-loop learning*). Problemų sprendimas, klaidų ieškojimas ir taisymas remiasi praeities rutina ir dabartine politika. Paprastai tokiose organizacijose kokybės problema sprendžiama pasitelkiant daugiau inspektorių, griežtinant kontrolę, treniruojant darbuotojus. Rinka užkariaujama daugiau per nuolaidas, reklamą. Numatoma strategija ir tikrinama, kaip siekiama (Lukauskaitė K., 2000).

Besimokančios organizacijos naudoja dvipusį mokymąsi (angl. *double-loop learning*). Pastebėtos klaidos taisomos keičiant organizacijos tikslus, politiką, standartinius metodus. Tai iššūkis organizacijoje slypinčioms prielaidoms ar normoms. Taip suteikiama galimybė radikaliai skirtingiems problemų sprendimams ir dideliems šuoliams į priekį.

Besimokančiose organizacijose kokybės problema sprendžiama išsiaiškinant priežastį, pertvarkant struktūrą, dirbant su socialiniais partneriais, klientais, gerinant teikiamas paslaugas. Konkuruodama organizacija palygina savo produkto vietą ir reklamos veiksmingumą, išsiaiškina kliento požiūrį, gerina bendradarbiavimą. Numatoma strateginė kryptis, o atskiri padaliniai sprendžia patys, kaip prisitaikyti specifinėje aplinkoje.

BO kūrimas yra nuoseklus procesas, kuris pradedamas numatant pagrindinę pageidaujamų pokyčių siekimo kryptį. Keičiant organizacijos struktūrą, yra keičiama ir jos kultūra. Skiriami trys BO kūrimo žingsniai (Lukauskaitė K., 2000):

1 žingsnis – numatoma strategija. Vadovai turi aiškiai išsakyti įsipareigojimus pokyčiams, naujovėms ir nuolatiniam tobulėjimui.

2 žingsnis – performuojama organizacijos struktūra.

Formali struktūra gali būti didelė kliūtis mokymuisi. Labiau horizontalios ar įvairių krypčių struktūros kūrimas, bendrų komandų naudojimas, tarpusavio priklausomybės didinimas, mažina barjerus tarp žmonių.

3 žingsnis – keičiama organizacijos kultūra. BO būdinga rizikavimas, atvirumas ir augimas. Vadovybė turi parodyti, kad vertina tuos, kurie rizikuoja ir pripažįsta klaidas, bei skatinti tai daryti.

Tokia besimokančių organizacijų kūrimo strategija dažniausiai akcentuojama vadybos mokslininkų.

P. Dalin (1998), analizuodamas vienos iš švietimo organizacijų – mokyklos – tapimą besimokančia organizacija, išskiria šiuos jos raidos etapus:

- fragmentinė mokykla;
- projektų mokykla;
- organinė mokykla.

Fragmentinės organizacijos yra tokios, kurių personalas turi mažai bendros inovacinės patirties, nelabai suvokia bendrus poreikius. Tokiose organizacijose retai kas svarstoma ir dažniausiai tvyro nuostata, kad kiekvienas žmogus žiūri tik savęs. Fragmentinėse organizacijose svarbiausia iniciatyva paprastai atsiranda dėl aplinkos spaudimo. Iniciatyvos gali kilti ir pakeitus organizacijos vadovybę, tačiau viso personalo pastangomis jų retai atsiranda (Dalin, 1999).

Pagrindinis reikalavimas „projektų organizacijoms“ yra kurti bendrus tikslus ir normas. Švietimo organizacijų vadovai bando telkti ir koordinuoti darbuotojų išgales ir fizinius išteklius, todėl atsiranda proga bendram mokymuisi pagal projektus, o iš to ir bendras poreikių svarstymas bei naujų tikslų formulavimas.

Trečiajame etape pagrindinis dėmesys sutelkiamas į organizacinį ugdymą.

Organizacija, kurioje vyksta ugdymo procesas, aptariamai, keičiami metodai ir procedūros, apibendrinami nauji tikslai, vadinama organizacija, kuri mokosi. Tokia organizacija yra atvira tobulinimui, aiškinasi savo pranašumus ir trūkumus, turi motyvaciją ir gebėjimų tvarkyti tobulinimo procesus (Dalin, 1999). Tokioje organizacijoje yra tvirtai žinoma, ko norima, ko siekiama. Švietimo organizacija, kuri mokosi, yra kaip vizija, kaip tikslas, kurio niekada negalima pasiekti, bet ji yra kaip ateitis, kurios visada verta siekti. Ir būdas jai išlikti – tapti kūrybinga švietimo organizacija.

Vienintelis būdas švietimo organizacijoms, susiduriančioms su vis naujais visuomenės reikalavimais, ateityje išlikti – tapti kūrybingomis organizacijomis, kurios mokosi. Toks mokymosi procesas – tai išbandymas trimis lygmenimis: individui, grupėms (būtina partnerystė ir bendradarbiavimas) ir, pagaliau, organizacijai (institucionalizuojami kaitos procesai, remiamas vizijų kūrimas, problemų diagnozavimas, sprendimų tobulinimas ir įgyvendinimas). Viso to tikslas – organizacija, kuri mokosi.

Ilgą laiką vyravo nuostata, jog švietimo organizacija yra savaime besimokanti organizacija. Ilgainiui šis požiūris kito. Ypač šią kaitą paspartino žinių (informacinės) visuomenės formavimosi ypatumai, mokymosi paradigmos viršenybė prieš mokymo paradigmą ir naujos mokymosi sampratos susiformavimas, IKT išsiliejant į švietimo procesus ir jų valdymą.

Besimokančiajai organizacijai būdingi ypatumai, susiję su informacija, esančia tiek organizacijos viduje, tiek išorėje.

Tai informacijos prieinamumas ir informacijos apie vidinę aplinką rinkimas. Apibendrintas bruožas – informacijos rinkimas, vertinimas, sklaida akcentuoja informacines technologijas ir informacinius įgūdžius. Darbas su informacija yra specifinė besimokančios organizacijos veikla. Neatsitiktinai šiuolaikinės organizacijos diegia informavimo / komunikavimo sistemas ir siekia jų efektyvaus valdymo.

Išorinės aplinkos informacijos rinkimas, analizė, vertinimas, valdymas padeda organizacijai išsamiau suvokti aplinkos pokyčius, jos veiksnių poveikį organizacijai, leidžia numatyti galimas poveikio pasekmes.

BO būdingas tarpinstitucinis mokymasis, kuris pirmiausia suprantamas kaip bendradarbiavimas.

Švietimo organizacijos tapimas besimokančia organizacija yra ilgas, problemiškas ir daugiareikšmis procesas. Tai galima pagrįsti įvairiais aspektais.

1) BO tapsmą veikia skatinančios ir pasipriešinimo jėgos. Dauguma skatinančių veiksnių yra išorinėje organizacijos aplinkoje. Tai greitai besikeičianti aplinka, konkurencijos augimas, politiniai, technologiniai, socialiniai, ekonominiai pokyčiai ir kt. Kūrybinė, motyvacinė darbuotojų galia yra svarbi BO kūrima, skatinanti organizacijos vidinės aplinkos jėga. Pasipriešinimo jėgos labiau susijusios su vidiniais organizacijos veiksniais. Tai fiksuoti, stereotipiniai elgsenos modeliai, valdymo struktūra, pagrindinių interesų grupių poreikiai, hierarchinė ir iš esmės nekintanti organizacijos struktūra, įpročiai ir pokyčių baimė, sunkiai kintančios organizacijos narių nuostatos, praktiniai sprendimų įgyvendinimo sunkumai ir kt.

2) Besimokančios organizacijos vystymasis neatsiejamas nuo novacijų. Jų diegimą blokuoja visa eilė veiksnių, kuriuos galima suskirstyti į atskiras grupes: kultūriniai, socialiniai, psichologiniai (suvokimo, supratimo, pažinimo, saugumo ir kt.), ekonominiai ir kt.

3) Besimokančios organizacijos vystymas susijęs ir su nauja mokymosi samprata, naujų mokymosi kompetencijų įvaldymu, naujų mokymosi aplinkų panaudojimo bei mokymosi reikšmingumo suvokimu.

XXI a. pradžia yra ypatingas laikas, nes būtent šiuo laikotarpiu ekonominiai ir socialiniai pokyčiai modifikuoja ir modernina pagrindinius įgūdžius, kuriuos kiekvienas privalo turėti kaip minimumą, kad galėtų dalyvauti darbinėje veikloje, šeimos ir visų lygių – ir vietinio, ir europinio –

visuomenės gyvenime. Vienas svarbiausių ir reikšmingiausių įgūdžių yra mokymasis. „Dabar svarbiausia, kad kiekvienas žmogus išmoktų mokytis, prisitaikyti prie pokyčių ir naudotis informacijos gausybe. Šiandieninės darbo rinkos reikalauja nuolat besikeičiančių gebėjimų, kvalifikacijų ir patirties“ (Mokymosi visą gyvenimą memorandumas, 2001).

Besimokančios visuomenės koncepcija akcentuoja, jog mokymasis šiandien svarbus ne tik individo, bet ir organizacijos bei visos visuomenės lygmenyje, nes tik besimokydami mes galime priimti permainų iššūkius ir adaptuotis šiuolaikiniame gyvenime. „Pastaruoju metu mokymasis traktuojamas platesniame kontekste – kaip savęs ugdymas, socialinių įgūdžių tobulinimas ir kognityvinis ugdymas“, – teigia P. Dalin, H. G. Rolff, B. Kleekamp (1999). Probleminis orientavimas darosi vis svarbesnis, pabrėžiamas teorijos ir praktikos ryšys, suprastas poreikis aktyviai įtraukti į mokymąsi visą bendruomenę, o mokymosi strategija, kuri vis labiau primena mokymąsi kasdieniniame gyvenime, atrandama iš naujo. Į pokyčius, kurie daro poveikį organizacijos vystymuisi, įeina visų mokymasis: vadovų, personalo, švietimo paslaugų vartotojų (klientų), socialinių partnerių, švietimo institucijas aprūpinančio personalo ir kt. Šiuo atveju siekimas mokytis suprantamas kaip sisteminės kaitos siekimas.

„Mokymosi siaurinimas iki socialinės mokymosi institucijos yra vienas iš moderniajai epochai būdingų bruožų. Net ir visos kartu paimtos socialinės institucijos negali aprėpti mokymosi, nes mokymasis yra žmonių bei paties gyvenimo ypatybė. Mokymasis yra sąmoningas patirties rezultatas. Tai – procesas, kai patyrimas transformuojamas į žinias, įgūdžius, vertybes ir įsitikinimus, kai kasdieninis patyrimas yra nuolat įprasminamas, nes sąmoningo žmogaus patyrimas vyksta laike, erdvėje, visuomenėje ir tarpusavio santykiuose (Jarvis P., 2001).

Mokymosi sampratoje akcentuojamas procesualumo aspektas (ankstesnėje sampratoje – veikla).

Mokymasis – tai ieškojimo procesas, generuojantis supratimą apie mus pačius ir mus supantį pasaulį (Stanišauskienė V., 1998). Mokymasis yra intensyvus ir dinamiškas procesas, kuriame vaizduotę skatina tyrinėjimo veikla bei sąveika su aplinka (Šiaučiukėnienė L., 2002, 2006; Stankevičienė N., 2002). Mokymosi procesas apima naujų įgūdžių, įsitikinimų, jausmų bei specifinių elgesio normų, elementų įsisąmoninimą, taip pat ir įvairius jau egzistuojančių elementų pokyčius.

BO mokymąsi atspindi organizacijos atvirumas (informacijos, novacijų sklaida iš vidaus į išorę ir iš išorės į vidų), bendradarbiavimo lygmuo, mokymasis per veiklą, tyrimus, refleksiją; mokymuisi svarbios kompetencijos, mokymosi klimatas, socialiniai santykiai, tobulėjimo nuostatos.

Pakitusi mokymosi samprata sąlygoja ir naujus šiuolaikinio mokymosi principus. Anot E. Pranckūnienės ir M. Vildžiūnienės (1998), mokymasis bet kurioje bendruomenėje žmones nepaprastai sieja, nepaisant amžiaus ir išsilavinimo.

Apibendrinant galima teigti, kad dėl informacinių / technologinių, socialinių transformacijų, pakitusio visuomenės santykio su žiniomis, edukacinių paradigų kaitos (akcentuojant mokymąsi ir aktyvią besimokančiųjų poziciją), vadybinės paradigmos pokyčių, mokymosi integracija į organizacijos veiklą tapo ypač aktuali. Mokymasis, anot B. Simonaitienės (2003) ir kt. yra nauja darbo forma, produktyvios veiklos sąlyga ir garantas.

BO koncepcija mokymąsi traktuoja ne kaip formalizuotą akademinę veiklą, o kaip nuolatinę vidaus ir išorės aplinkų refleksiją, generuojant organizacijos funkcijų (veiklos) alternatyvas bei ieškant organizacijos vystymosi perspektyvų. Tai pagrindžia besimokančios organizacijos vystymo strategijos reikšmingumą. Realizuodama minėtą strategiją, organizacija nuolat kuria, palaiko partnerystės ir mokymosi/bendradarbiavimo santykius organizacijos viduje ir išorėje, nuolat apmąsto, tiria ir vertina savo perspektyvas bei patirtį, gautus rezultatus transformuoja į žinias, reikšmingas organizacijos vystymo tikslams pasiekti, pasižymi atvirumu ir lankstumu, o darbas su informacija yra išskirtinė BO ypatybė. BO vystymo strategija orientuoja į dinamiškų ieškojimų procesą, kuriame, sąveikaujant su aplinka, mokymosi partneriais, patirtimi, gimsta nauji supratimai apie save, organizaciją, supantį pasaulį. Mokymasis šiandien itin aktualus ne tik individui, organizacijai, bet ir visai visuomenei, nes tik besimokant įmanoma priimti pokyčių iššūkius ir efektyviai adaptuotis šiuolaikiniame sparčiai kintančiame pasaulyje.

4. ORGANIZACIJOS VYSTYMO STRATEGIJOS YPATUMAI

Organizacijos vystymo strategija yra plačiausios apimties strategija, kurią išreiškia keturių hierarchinių lygių strategijų kompleksas, t. y.: 1. funkcinės strategijos; 2. konkrečių veiklų ir jos vienetų strategijos; 3. organizacijos, veiklos ir organizacinio vystymo strategija; 4. bendroji organizacijos vystymo strategija. Organizacijos vystymo strategija kuriama, remiantis dviem trečiojo hierarchinio lygmens strategijomis: 1) veiklos strategija ir 2) organizacinio vystymo strategija. Šios strategijos glaudžiai susijusios, yra persipynusios ir nėra visai savarankiška (Jucevičius R. ir kt., 2003, p. 25).

Organizacijos veiklos strategija padeda realizuoti šiuos uždavinius:

1. Valdyti atskirus veiklos vienetus (pakankamai savarankiška veikla, formalizuotas struktūrinis padalinys, teikiantis savo paslaugas, turintis savo vartotojus ir vadybą);
2. Sujungti ir koordinuoti savarankišką veiklos vienetų strategiją;
3. Nustatyti išteklių įsigijimo ir paskirstymo atskiroms veikloms politiką ir prioritetus.

Organizacinio vystymo strategija – tai organizacinio potencialo vystymas, nustatant reikalingus išteklius bei veiklos būdus. Organizacinis potencialas – tai organizacijos kultūra, struktūra, valdymo sistemos.

Švietimo politika šiandien akcentuoja šias strategines tobulinimo kryptis:

1. Valdymą;
2. Infrastruktūrą;
3. Paramą;
4. Turinį;
5. Personą.

Organizacinio vystymo strategija orientuota į institucijų organizacinio potencialo vystymą.

4. 1. Organizacijos kultūra ir jos vystymo reikšmingumas

Organizacijos veiklos sėkmę lemia ne tik gera strategija, optimali struktūra, efektyviai organizuoti procesai, bet ir vidinė jos kultūra.

Organizacijos kultūros terminas pirmą kartą pavartotas 1951 m. E. Jagueso veikale „Besikeičianti gamyklos kultūra“.

Plačiau terminas pradėtas vartoti 7-ajame 20-ojo amžiaus dešimtmetyje, kai buvo pastebėta, kad valdymo poveikis skirtingai organizacinei aplinkai sukelia nevienodą poveikį. Organizacijos kultūros tradicijas formavo M. Weber, T. Parson, F. Selznick, K. Osborn ir kt. E. Scheinas

organizacijos kultūrą apibrėžė kaip „bendrų esminių nuostatų modelį, kurį grupė įsisavino, sprendama prisitaikymo prie išorės bei visinės integracijos problemas.“

Organizacijos kultūros sampratos aiškinimas siejamas su:

- 1) vertybių sistema (K. Dawis, J. Newstrom, C. O. Reilly, T. J. Peters, R. H. Wateman, E. Schein, J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert ir kt.). P. Jucevičienė (1996) organizacijos kultūrą apibūdina kaip „nuostatų, vertybių visumą, kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo tikslų ir sprendama iškilusias problemas“;
- 2) su supratimu, vienodais įsitikinimais ir pasitikėjimu (E. H. Schein, S. R. Baeley, J. C. Spender, D. Budranan ir kt.);
- 3) su išoriniais santykiais. Tai būdas arba kelias veikti išorėje (T. E. Deal, A. A. Kenedy).

Organizacijos kultūros samprata yra labai plati, daugiakomponentė ir daugiareikšmė.

Apibendrintai galima teigti, kad organizacijos kultūra – tai esminių vertybių, vienuo įsitikinimų sistema, kuri išskiria organizaciją iš kitų, yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį, yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų, herojų, idealų, pasireiškia per filosofiją, tradicijas, ceremonijas, ritualus, simbolius, klimatą ir kt.

Kultūra organizacijoje turi didelę reikšmę. Kultūra suteikia organizacijai ir jos darbuotojams prasmę, yra efektyvumo, lankstumo, skaidrumo, stabilumo garantas, glaudžiai siejasi su organizacijos klimatu. Organizacijos kultūra yra viena iš svarbiausių jos personalo charakteristikų. Organizacijos vystymosi galimybės, pokyčių kliūtys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jos nuostatų, aktyvumo ir kt. charakteristikų. Daugelis šių charakteristikų yra organizacijos kultūros elementai. Todėl organizacijos kultūra yra svarbi pokyčių valdymui, organizacijos vystymui.

Organizacinė kultūra charakterizuoja vadybinės veiklos kultūrą, kuri dažniausiai nagrinėjama, analizuojant personalo darbo organizavimo, valdymo procesų optimizavimo, organizacinio projektavimo klausimus (J. Galbraith, 1972; K. Magnusen, 1981; H. Mintzberg, 1983; G. Dalton, 1980; J. Pfeffer, 1985 ir kt.). Skiriami šie pagrindiniai vadybos kultūros elementai:

- vadybinio personalo kultūra;
- valdymo procesų organizavimo kultūra;
- vadybos darbo sąlygų kultūra;
- dokumentacijos sistemos kultūra.

Skirtingose organizacijose formuojasi savita kultūra, kurią mokslininkai skirsto į atskirus tipus. R. Harrison, grupuodamas organizacijų kultūrą pagal veiklos organizavimo ir vadovavimo kriterijus, išskyrė 4 jos tipus: valdžios, vaidmens, užduoties ir asmens kultūra.

Organizacijoje, pasižyminčioje valdžios kultūra, centrinė figūra yra vadovas. Tokioje organizacijoje mažai reglamentų, taisyklių, aprašų. Veiklos rezultatai daugiausia priklauso nuo vadovo darbo ir jo galimybių kontroliuoti pavaldinius.

Vaidmens kultūra pasižyminčioje organizacijoje darbuotojų vaidmenys ir pareigos yra griežtai reglamentuoti, išdėstyti instrukcijose, taisyklėse, normatyvuose. Vyrauja griežta struktūra, veikla reglamentuojama per žemesnio lygio vadovus, stabili vidinė tvarka ir procesai.

Organizacijoje, kurioje vyrauja užduoties kultūra, veikla organizuojama sudarant darbuotojų grupes konkrečių uždavinių vykdymui. Grupė yra pagrindinė organizacijos ląstelė, joje vyrauja geranoriški ir kolegiški santykiai, bendradarbiai vieni kitus kontroliuoja, ryškūs komandinio darbo privalumai.

Organizacijoje, kuriai būdinga asmens kultūra, pagrindinis dėmesys skiriamas asmenybei, sudaromos sąlygos jam siekti savų tikslų. Beveik neegzistuoja kontrolės ir koordinavimo mechanizmai. Tačiau individai be organizacijos veikti negali, todėl visokeriopai stengiamasi ją stiprinti ir suprasti.

Sparčios kaitos sąlygomis, ypač dvidešimt pirmame amžiuje, formuojantis informacinei (žinių) visuomenei, aktuali tampa adaptyvi organizacijos kultūra. Šia kultūra pasižyminčios organizacijos pagrindinis vadovavimo uždavinys – skatinti verslumą, kūrybiškumą, aktyvumą, rizikos prisiėmimą. Pagrindinis tokios organizacijos bruožas – inovatyvumas. Pagrindinis tikslas ir uždavinys – skatinti adaptyvumą, lankstumą bei aktyvumą, kai netikėtumas, informacijos perteklius bei nevienareikšmiškumas yra įprastos sąlygos. Tokios organizacijos kultūros tipas gali būti apibrėžiamas kaip dinamiška, versli bei kūrybiška darbo vieta. Efektyvus lyderis pasižymi aiškia organizacijos vizija, yra inovatyvus, orientuotas į riziką (Švietimo vadyba, 2008)/

Skiriami organizacijos tipai ir pagal kitus kriterijus: a) psichologinį mikroklimatą; b) galimybes darbuotojams pasireikšti; c) tarpusavio santykius; d) veiklos ir vadovavimo ypatumus.

Hierarchinė kultūra (Weber, 1947) buvo būdinga ankstyvajam moderniosios eros (industrinės revoliucijos pradžia) laikotarpiui. 1960 metų pabaigoje, kuomet organizacijos susidūrė su konkurencijos iššūkiais, ypač išpopuliarėjo rinkos kultūra. Apie 1970-uosius metus, skirtingai nuo rinkos ir hierarchijos kultūrų, susiformavusių JAV, Japonijoje susiformuoja klano kultūra – vietoje taisyklių ir procedūrų, naudojamų hierarchinio tipo organizacijose, ar konkurentiškumo ir naudos siekimo rinkoje, naudojamų rinkos organizacijose, tipinės klano kultūros organizacijos charakteristikos yra – komandinis darbas, darbuotojų įtraukimo programos, kooperuojantis sutarimo siekimas su darbuotojais. Pagrindinė klano kultūros darbo prielaida yra tai, jog aplinka gali būti valdoma komandiniu darbu ir darbuotojų ugdymu. Klientai yra laikomi partneriais, humaniška darbo aplinka. Pagrindinė vadovavimo užduotis yra įgalinti darbuotojus, skatinti jų dalyvavimą, sutarimą bei lojalumą. Tokią organizaciją vienijantys veiksniai yra: lojalumas, tradicijos bei

aukštas sutarimo laipsnis. Organizacijos pabrėžia ilgalaikę naudą per savęs ugdymą, susitelkimą ir moralumą, o sėkmė apibrėžiama vidinio klimato bei rūpinimosi žmonėmis strategijomis (Sajienė L., Targamadžė V ir kt., 2008, p. 79–82).

Organizacijos kultūra, akcentuojanti svarbias vertybes, gali padėti pasiekti užsibrėžtus tikslus, sudaryti sąlygas darbuotojų tarpusavio sąveikai, skatinti pačios organizacijos vystymąsi (Palidauskaitė, 2001).

A. Poškienė (1998), pagal Robbins ir Butter (1991), akcentuoja keturias pagrindines organizacijos kultūros funkcijas:

- išskirti organizaciją iš kitų;
- sukurti vienybės jausmą tarp organizacijos narių;
- bendrus interesus iškelti aukščiau asmeninių;
- palaikyti socialinės sistemos stabilumą.

Organizacijos kultūra atlieka ir kitas funkcijas:

- **Pažintinę.** Ji sumažina dviprasmiškumą ir pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti, kaip elgtis organizacijoje. Jiems lengviau suvokti, kas vertinamas organizacijoje.
- **Motyvacinę.** Priimta kultūra motyvuoja darbuotojus, jiems mieliau dirbti organizacijoje.
- **Tapatumo.** Kultūra darbuotojams suteikia tapatumo jausmą, jie jaučiasi organizacijos dalimi.
- **Normatyvinę-reguliuojančią.** Kultūra darbuotojų elgseną daro nuoseklią, nes formuoja nuostatas, elgseną, pateikia standartus, koks elgesys yra priimtinas.
- **Komunikacinę.** Skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą, taip didindama organizacijos efektyvumą.
- **Tikslo siekimo.** Padeda pasiekti organizacijos tikslus.

Organizacijos kultūrą formuoja daug netiesioginių ir tiesioginių veiksnių. Tai – organizacijos įkūrėjo filosofija, organizacijos strategija, darbuotojų atrankos specifika, vadovavimo stilius, personalo kvalifikacija, darbuotojų socializacijos galimybės ir ypatumai organizacijoje, sistemos lygis, organizacijos paslaugų vartotojai (klientai), įstatymai ir valstybinės institucijos, kitos organizacijos ir kt.

Netiesioginę įtaką organizacijos kultūrai daro politiniai, socialiniai, kultūriniai, ekonominiai, technologiniai, gamtiniai veiksniai, mokslo ir technikos pažanga, tarptautiniai įvykiai ir kt. Organizacijos kultūra nėra statiškas savaiminis darinys. Jos formavimosi ir kaitos procesas vyksta savaime ir įtakojamas išorinių bei vidinių veiksnių ir specialių poveikio priemonių.

Organizacijos skiriasi savo kultūros stiprumo laipsniu. Stipri kultūra – tai tokia kultūra, kai esminės organizacijos vertybės stipriai pripažįstamos, palaikomos ir plačiai paplitusios. Stipri

kultūra daro didesnę poveikį darbuotojų elgesiui, sukuria lojalumą, atsidavimą organizacijai, mažindama darbuotojų kaitą, didindama jų orientaciją į tikslų pasiekimą. Tačiau stiprios kultūros organizacijos sunkiau prisitaiko prie pokyčių, joms būdingas nepakankamas lankstumas, emociniai barjerai, nuomonės užgniaužimo tendencijos, priešiška nuostata „svetimiems“. Organizacijoje, kuriai būdinga stipri kultūra, yra nedidelis formalaus reguliavimo poreikis, būdingas greitas sprendimų priėmimas ir įdiegimas, nedidelis kontrolės poreikis, stiprus motyvavimas, bendradarbiavimas, atsakomybė pagrindinėms vertybėms, vizijai.

Stipri kultūra daro teigiamą ir neigiamą poveikį atskiriems organizacijos aspektams.

Daugelis autorių (J. Kotter, J. Heskett, 1992; S. Robbins, 1989; E. Schein, 1990; J. Collins, J. Porras, 1994; P. DuBois, 1996; P. Jucevičienė, 1996 ir kt.) pažymi organizacijos kultūros vystymo aktualumą, bei siūlo sąmoningo poveikio priemones, būdus, įtakojančius kultūros raidą ir turinį. Pirmiausia tai susiję su organizacijos nariams svarbių ir priimtinių vertybių, požiūrių visapusišku deklaravimu, jų praktinio veiksmingumo ir naudojimo demonstravimu; veiklos, bendradarbiavimo, elgsenos principų, normų, nuostatų sudarymu ir laikymosi užtikrinimu; tinkamos atmosferos, mikroklimato kūrimu; skatinimo sistemos funkcionavimo užtikrinimu; darbuotojų tobulinimosi sistemos formavimu ir jos veiksmingo funkcionavimo užtikrinimu; sociopsichologinių priemonių, ugdančių pasididžiavimą savo organizacija laidavimu; teigiamo organizacijos įvaizdžio kūrimu; emocinių priemonių komplekso įgyvendinimu (tradicijos, ceremonijos, ritualai, darbuotojų pagerbimas ir kt.) ir kt.

Organizacijos kultūros keitimas ir vystymas apima beveik visas organizacijos veiklos sritis: organizacinę struktūrą, įvairias sistemas (atrankos, kokybės, vertinimo ir t. t.), personalo politiką, strategiją, vadovavimo stilių, vadovų ir personalo kompetencijas ir kt.

Organizacijos kultūros vystymas, keitimas yra nuoseklus ir tęstinis procesas, kuriam būdinga tokia seka:

- identifikuojama, kokia organizacijos kultūros būklė yra šiuo metu;
- išsiaiškinama, kokios kultūros reikėtų siekti;
- nustatomi neatitikimai tarp esamos ir norimos kultūros; šiuo metu egzistuojanti organizacijos kultūra lyginama su organizacijos misija, vizija, tikslais (strategija);
- numatomi konkretūs veiksmai, kurių reikia imtis, norint įgyvendinti pokyčius;
- sudaromas pokyčių įgyvendinimo planas su konkrečiais terminais ir atsakomybe, kas ką turi padaryti.

Kad pokyčiai organizacijos kultūroje būtų efektyvūs, tikslinga:

- aktualizuoti pokyčių svarbą, tikslus, numatomus rezultatus;
- įtraukti darbuotojus į pokyčių procesus;
- pokyčiams taikyti sisteminę prieigą (sisteminių požiūrį ir kompleksinius veiksmus, procesus);

- koncentruoti darbuotojų dėmesį į kultūros pokyčius ir jų rezultatyvumą;
- skatinti darbuotojų atsidavimą siūlomoms idėjoms ir jų realizavimui;
- siekti tokių pokyčių, kurie turėtų teigiamą poveikį kuo didesnei darbuotojų daliai.

Pokyčiams organizacijos kultūroje būtinos palankios sąlygos. Jos formuojasi, sudarant darbuotojams profesinės karjeros galimybes, kuriant naujas organizacijos tradicijas, keičiant darbuotojų socializacijos organizacijoje procesą, tobulinant skatinimo sistemą, įgyvendinant naujas normas ir kt.

4. 2. Organizacijos struktūros ir strategijos sąsajos

Organizacijos vystymas prasideda nuo organizacijos struktūros, kontrolės, įstatyminės bazės ir vadovavimo tobulinimo, modeliuojant darbuotojų požiūrius, motyvaciją, suvokimą, tikintis vieno ar kelių rezultatų (Jucevičienė P., 1996, p. 217). Organizacijos vystymas – tai tokia individų ir jų grupių vystymo strategija, kuri pagrindinius procesus nukreipia ir fokusuoja į visą organizacijos kultūrą, siekiant planuojamų pasikeitimų. Norint organizacijai pakilti į aukštesnį būvį, diegiant planuojamus pasikeitimus, neužtenka darbuotojų tobulinimo, turi vykti visos organizacijos mokymas, stengiantis integruoti į vieną sistemą žmones, struktūras, technologiją, įvertinant šios sistemos nuolatinę sąveiką su besikeičiančia aplinka (ten pat).

Organizacija sukuria ryšius tarp žmonių, technologijų, darbų ir resursų.

Anot P. Jucevičienės, organizacija yra socialinė sistema, kuri sudaryta iš aibės elementų – žmonių ir jų grupių, sąveikaujančių tam tikrais ryšiais. Šių ryšių visuma sudaro sistemos struktūrą. Ją gali sudaryti įvairaus sudėtingumo elementai: paprasti ir sudėtingi, patys būdami mažomis sistemomis. Toks sudėtingas elementas yra didelės sistemos posistemė (pvz., fakultetai yra kolegijos sistemos posistemė). Paprastai sistemos struktūra apibūdinama elementais, jų kiekiu bei šių elementų ryšių ypatumais (Jucevičienė, 1996).

Kad organizacija pasiektų savo tikslus ir uždavinius, privalo paskirstyti darbą taip, kad darbuotojai (organizacijos nariai) galėtų jį atlikti, t. y. darbas ir žmonės turi būti struktūruoti. Pareigų paskirstymas, funkcijų sugrupavimas ir delegavimas, koordinavimas ir kontrolė yra esminiai organizacijos struktūros elementai.

Wilson ir Rosenfeld (1990) pateikia tokį organizacijos struktūros apibūdinimą: tai tam tikri santykiai, nustatyti tarp organizacijos komponentų, nusakantys komunikacijos, kontrolės bei vadovavimo ypatumus. Struktūra išskiria organizacijos dalis ir nustato santykius tarp jų. Bartol ir Martin (1994) papildė šį apibrėžimą – tai vadovų sukurtas formalus sąveikos ir koordinavimo modelis, sujungiantis individų ir jų grupių uždavinius, organizacijos tikslams pasiekti (Mokyklos organizacija ir kaita. Besimokančiojo knyga, 2006, p. 12).

Skiriami keli organizacijos struktūrų tipai. Biurokratinio valdymo modelio struktūrai būdinga linijinė, funkcinė, funkcinė-linijinė, linijinė štabinė valdymo struktūra. Gali būti projektinė valdymo struktūra, matricinė, mišri, tikslinė. Organizacijos struktūros pasirinkimui reikšmės turi išorinė organizacijos aplinka ir organizacijos strategija. Kai organizacija keičia strategiją dėl politinių, ekonominių, technologinių ir sociokultūrinių pokyčių, vykstančių išorinėje aplinkoje, organizacija taip pat keičia ir savo struktūrą. Organizacijos kultūra ir politika, renkantis organizacijos struktūrą, dažniau vaidina tarpininko vaidmenį nei tiesiogiai įtakoja jos pasirinkimą. Skirtinga organizacijų struktūra labiausiai įtakoja pavaldumo, sprendimų priėmimo ir komunikacijos skirtumus.

Priklausomai nuo taikomos metodologijos – nustatytinės ar plėtotinės – skiriami du požiūriai į strategijos ir struktūros tarpusavio ryšį. Pagal nustatytinę metodologiją pripažįstamas nuoseklus strategijos ir struktūros ryšys: pirmiausia sukuriama strategija, o tik po to apibrėžiama organizacijos struktūra. Plėtotinė metodologija propaguoja dvipusį strategijos ir struktūros ryšį: strateginiai sprendimai priklauso nuo organizacijos struktūros, o ją savo ruožtu veikia strategija (Vasiliauskas A., 2002).

Principas, jog strategija yra pirmiau, o po to organizacijos struktūra, susiklostė pirminėse gamybos koncentracijos stadijose. Organizacijos struktūros kūrimas nuoseklaus ryšio tarp strategijos ir struktūros principo pagrindu sukelia didėjantį biurokratėjimą.

Sparčių pokyčių kontekste iškyla novatoriškų, kūrybiškų organizacijų poreikis. Novatoriška organizacinė struktūra būtent ir akcentuoja kūrybiškumą, išradingumą bei remiasi stipriomis komandomis, kurios gali būti laikinos, suburtos tik pavestai užduočiai atlikti. Tokių komandų struktūra turi būti lanksti, komandos darbą turi koordinuoti ekspertai (darbuotojai su aukščiausiomis kompetencijomis, profesionalumu), galia tarp ekspertų komandoje turi būti paskirstyta tik tiek, kiek tai yra būtina. Novatoriškose organizacijose labiausiai paplitęs yra matricinės organizacinės struktūros tipas. Organizacijos struktūros projektavimą lemia: organizacijos dydis, jos paskirtis ir veiklos turinys, kultūra, vadovavimas, darbuotojų amžius, išorinė aplinka, sprendimų centralizacijos laipsnis, veikla atskirose organizacijos dalyse. Švietimo organizacijos yra specifinės organizacijos. To paties tipo švietimo organizacijų struktūra yra iš esmės vienoda arba labai panaši. Tačiau kiekviena organizacija yra tuo pačiu unikali. Būdamos to paties tipo, veikdamos panašioje išorinėje aplinkoje, turėdamos analogišką struktūrą, organizacijos skirtingu mastu įgyvendina savo strategijas.

Anot A. Vasiliausko (2002), negali būti tobulo suderinamumo tarp organizacijos struktūros ir strategijos. Tačiau būtinas bent minimalus suderinamumo laipsnis. Keičiantis vidaus ir ypač išorinės aplinkos veiksnių įtakai, strateginio suderinamumo laipsnis taip pat kinta. Ypač organizacijos struktūrą įtakoja šie aplinkos veiksnių ypatumai: pokyčių greitis, pokyčių sudėtingumo laipsnis, rinkos sudėtingumas, konkurencinė situacija.

Organizacijos strategijos įgyvendinimas susijęs su daugelio veiksnių įtaka. Organizacijos struktūra yra svarbus, tačiau ne pagrindinis ir vienintelis komponentas, įtakojantis organizacijos strategijos įgyvendinimo kokybę. Organizacijos struktūra neturi kliudyti vystyti personalą ir telkti darbuotojus sėkmingam strategijos įgyvendinimui. Organizacijos struktūra turi būti optimali, sudaranti efektyvias galimybes organizacijos valdymo, veiklos, komunikavimo ir kt. procesų bei sistemų funkcionavimui.

4. 3. Valdymo sistemos organizacijoje ir jų vystymo vaidmuo

„Filosofiniu metodologiniu aspektu sistema yra filosofinė kategorija, glaudžiai susijusi su tokiomis sąvokomis kaip „dalis“ ir „visuma“, „elementas“, „santykis“, „ryšys“ ir t. t. Mokslinėje literatūroje aptinkama daugiau nei 40 pagrindinių sąvokos „sistema“ apibūdinimų“ (Lamanauskas V., 2004, p. 29). Kiekvienai sistemai būdinga tam tikra struktūra, kurios elementus sieja tam tikri ryšiai. Ne kiekvieną elementų sandaugą galima laikyti sistema. W. F. Kron (1991) teigia, kad turi pasireikšti sistemai būdingų požymių visuma:

- ji sudaryta iš posistemų, kurias sudaro dar smulkesni elementai;
- posistemės arba elementai yra tos pačios rūšies;
- kiekviena sudėtinė sistemos dalis atlieka savo funkciją sistemoje;
- sistema yra tam tikrame santykyje su aplinka;
- ji kinta arba ne (dinaminės arba statinės sistemos) (Lamanauskas V., 2004).

Kitų autorių požiūriu, labai svarbūs sistemos požymiai yra jos valdymas, tikslingumas (kiekviena sistema sukuriama tam tikram tikslui pasiekti), komunikacija ir kt.

J. Bagdonavičiaus, R. Grigo, Vl. Senkaus (2006) požiūriu, sistemas galima klasifikuoti pagal aštuonis požymius:

- pagal susidarymą (natūralios, dirbtinės);
- pagal paskirtį (funkcinės ir nefunkcinės);
- pagal sudėtingumą (paprastos, sudėtingos, labai sudėtingos);
- pagal galimybę keistis (statiškos, dinamiškos);
- pagal realizavimo būdą (abstrakčios, fizinės, operacinės);
- pagal ryšį su aplinka (atviros, iš dalies atviros, uždaros);
- pagal ryšių tarp elementų pobūdį (fizinės, biologinės, informacinės).

Bet kurios sistemos, kaip visumos, sudėtinės dalys (objektai, elementai, procesai, reiškiniai) ir jas jungiantys ryšiai yra labai įvairūs ir skirtingi. Sistema - tai tam tikru būdu sutvarkytų

komponentų visuma su jai būdingomis savybėmis, kurių neturi ją sudarantys komponentai (ten pat, p. 60).

Sistemos, be jau minėtų, pasižymi tam tikromis išskirtinėmis savybėmis:

- Nauja kokybė. Ją sukuria sistemos elementai, sujungti atitinkamais ryšiais. Priimtinausia yra ta sistema, kuri funkcionuoja su mažiausiu praktinių elementų skaičiumi, o efektyviausia yra ta sistema, kurios visi elementai veikia siekdami tikslo.
- Sistemų hierarchija, kuri kartu yra ir funkcijų hierarchija. Sistemų, esančių skirtingose hierarchinėse pakopose, funkcijos iš esmės gali būti skirtingos. Hierarchinę funkciją gali atlikti atitinkamos pakopos sistema. Tačiau visiškai nereikalinga pakopa, kuri nesukuria naujos kokybės.
- Struktūra. Operacinių sistemų turinys yra jų funkcija, o forma – jų struktūra. Kiekvienos sudėtingos sistemos elementai yra skirstomi į grupes – posistemas. Glaudžiais ryšiais susijusi ir tai pačiai funkcijai atlikti skirta sistemos elementų grupė vadinama posistemiū (Bagdonavičius J., Grigas R., Senkus Vl., 2006).

Organizacija yra viena iš labiausiai išplėtotų socialinių sistemų, kurios elementai yra žmonės ir tarp jų susiformuojantys santykiai, išskylantys tikslai, atsirandantis valdymas ir tarpusavio sąveika. Vadybinė veikla gali vykti tik organizacijoje. Vadybos funkcijos – tai konkrečios formos kryptingas poveikis sistemai, atsižvelgiant į realią situaciją ir siekiant konkrečių rezultatų (realizuojant tikslą). Valdymo funkcijos apima visus sistemos veiklos aspektus: organizacinius, socialinius, technologinius, ekonominius, kultūrinius.

Organizacinės sistemos valdymo ypatumas yra tas, kad žmogus yra tiek valdančiosios sistemos, tiek valdomojo objekto elementas. Žmogaus dalyvavimas valdymo kontūre (grįžtamojo ryšio kontūre) sąlygoja neapibrėžtumą: tokioje pačioje situacijoje pakartotinai panaudojus tą patį valdymo sprendimą, gaunami skirtingi rezultatai (S. Gudas, 2000, p. 13).

P. S. Licker (1987) sistemą suvokia kaip gyvą organizmą, kuris vystosi ir keičiasi dėl savo vidinių poreikių bei aplinkos įtakos (Gudas S., 2000).

Sistemos valdymą galima apibūdinti kaip tikslingą priežastinių ryšių panaudojimą, siekiant, kad konkrečių elementų arba jų grupių parametrai įgytų iš anksto nustatytas reikšmes arba nenukryptų nuo iš anksto nustatytų ribų (Gudas S., 2000, p. 25). Tuos kintamuosius priimta vadinti valdančiais poveikiais. Valdančiosios sistemos elementai – tai valdymo personalas, technologijos, dokumentai, valdymo metodai ir pan. Organizacinėse sistemose žmogus yra tiek valdomojo objekto, tiek valdančiosios sistemos sudedamoji dalis (elementas) (ten pat).

Valdantieji poveikiai keičia sistemos būsenas, o valdymo strategija (trajektorija) nukreipia iš sistemos pradinės būsenos į tikslingą būseną. Valdymo sistema turi būti tikslinga (žinoti valdymo tikslą), efektyvi (gebėti tinkamai paskirstyti, panaudoti išteklius), žinoti valdymo efektyvumo

kriterijus, daromą valdymo poveikį, nes valdymo galimybės yra ribotos. Anot S. Gudo (2000), parenkant arba koreguojant valdymo poveikį, turi būti žinoma sistemos būseną tuo metu.

„Organizacija yra sudėtinga sistema, kurios narių veiksmus sunku veiksmingai kontroliuoti bei koordinuoti neformaliajame arba savikontrolės lygyje. Kiekviena organizacija savo struktūroje privalo turėti specialų organą, per kurį galėtų vykdyti savo funkcijas, nukreiptas į organizacijos tikslų gyvendinimą, koordinuoti organizacijos narių veiklą. Tokio organo veikla vadinama valdymu“ (J. Guščinskienė, 2000, p. 64).

Komunikacija yra žmonių tarpusavio sąveikos bei organizacijos funkcionavimo pagrindas.

Anot R. Owen (1991), organizacija yra integruota tarpusavyje susijusių struktūrų bei funkcijų visuma (V. Targamadzė, 1996, p. 8). Organizacijos – tai socialiniai vienetai, turintys tikslą, tikslingai struktūruotas veiklos sistemas su atviromis ribomis (Daft R. L., 1993, pagal V. Targamadzė, 1996). Dažnai sistema yra kitų sistemų sudėtyje; tada ji gali tapti posisteme, o ir analogiškas vienos sistemos elementas kitoje gali tapti posisteme. Organizacija kaip sistema gali būti kitos sistemos sudėtyje ir tapti posisteme, pvz.: kolegija yra sistema, bet tuo pačiu ji yra aukštojo mokslo sistemos posisteme; fakultetas yra sistema, bet jis yra ir kolegijos posistemė ir t. t.

Kadangi organizacija kaip sudėtinga socialinė sistema tuo pačiu yra posistemė, struktūrinis elementas, bet kuriuo atveju skiriamos esminės sistemos determinantės – tikslas, elementai, elementų ryšiai, elgsena. Sistemos išskiriamos struktūros požiūriu, o taip pat valdymo funkcijų aspektu. Valdymo sistemą sudaro keturios pagrindinės funkcijos: planavimas, organizavimas, vadovavimas, kontrolė. Jos yra valdymo sistemos posistemės, bet atskirai kiekviena gali būti traktuojama kaip atskira sistema – planavimo sistema, organizavimo sistema, vadovavimo sistema, kontrolės sistema. Švietimo organizaciją kaip sistemą valdymo funkcijų aspektu sudaro daug posistemių (sistemų):

- resursų (finansinių, technologinių ir kt.) valdymo sistema ir kt.
- žmogiškųjų išteklių valdymo sistema;
- strateginio planavimo sistema;
- novacijų valdymo sistema;
- kokybės valdymo sistema;
- komunikacijos valdymo sistema;
- darbuotojų motyvavimo sistema;

Organizacija turi būti valdoma kaip sistema. Tai yra sudėtinga daugelio tarpusavyje susijusių elementų visuma. Organizacijų veiklos spektras yra sudėtingas. Tarp atskirų veiklų egzistuoja glaudūs ryšiai. Pokyčiai vienoje organizacijos veikloje ar struktūriniame elemente turi įtakos kitoms veikloms ar struktūriniais elementams. Todėl „organizacijos veiklos aspektai neturėtų būti valdomi izoliuotai nuo kitų“ (J. Mikulis, 2007, p. 72). Tarkim, aukštojoje neuniversitetinėje mokykloje yra

neatsiejamos akademinė, mokslinė, metodinė ir kt. veiklos. Valdymo funkcijos taip pat yra glaudžioje dermėje, neretai susipynusios ir persidengiančios.

Organizacijos valdymo sistema yra pagrindinė priemonė, leidžianti užtikrinti visų veiklų kokybę ir rezultatus. „W. E. Demingo vertinimu, apie 85 proc. visų kokybės problemų yra dėl sistemos ir tik 15 proc. – dėl darbuotojų kaltės. Taigi didžiausius veiklos ir rezultatų pokyčius organizacija gali pasiekti gerindama valdymo sistemą“ (J. Mikulis, 2007, p. 72).

Organizacijos valdymo sistema ar atskirų veiklų valdymo sistemos gyvavimą (raidą) galima apibūdinti trim etapais:

1. Sistemos kūrimas.
2. Sistemos valdymas
3. Sistemos gerinimas.

Valdymo sistemos kūrimas įgyvendinimas šiais etapais:

1. Klientų identifikavimas.
2. Klientų reikalavimų nustatymas.
3. Kliento reikalavimų pavertimas edukacine, technologine, socialine, kultūrine ir kt. išraiška.
4. Paslaugos sukūrimas pagal nustatytus reikalavimus, standartus.
5. Procesų sukūrimas, kurie leistų pasiekti reikiamų reikalavimų paslaugas (aiškiai apibrėžta atsakomybė, darbų seka, parinktos technologijos ir kt.).
6. Vykdytas (nuo teorinio modelio pereinama prie praktikos; koregavimas, adaptavimas prie atitinkamų realių sąlygų) (pagal Juran J. M., Leadership for Quality, 1989).

Sistemos kūrimas ir valdymas susiję su planavimu (ką daryti), vykdymu ir kontrole (kaip daryti?).

Norėdama išlikti konkurencinga, organizacija turi nuolat gerinti savo veiklą. Norint gerinti, reikia žinoti, ką gerinti, t. y. nuolat vertinti, matuoti. Tai taikytina ne tik atskiriems darbuotojams, skyriams, padaliniais, procesams, atskiroms mokymo sistemoms (posistemėms), bet ir visai organizacijos valdymo sistemai. Valdymo sistemos, veiklos vertinimui naudojami įvairūs modeliai. Visi jie orientuoti į organizacijos kaip sistemos ir jos valdymo tobulinimą, t. y. kokybinius pokyčius (procesus ir rezultatus).

Pastaruoju metu aukštojo mokslo institucijos ir kitos švietimo organizacijos ypač daug dėmesio skiria kokybės valdymo sistemos efektyvinimui. Tai labiausiai įtakoja išorinės aplinkos veiksniai: aukštojo mokslo reforma, didėjanti konkurencija, ES reikalavimai švietimo sistemai, spartūs pokyčiai šalies ekonominiame, socialiniame gyvenime, demografinė, darbo rinkos situacija ir kt.

Pagrindinis šiuolaikinės valstybės ekonomikos, visuomenės ir verslo gerovės bei progreso variklis yra žinios. Norint valstybei ar organizacijai tapti konkurencingai ir išlikti sparčiai

besikeičiančiame pasaulyje, labai svarbu sutelkti dėmesį į aukštos kompetencijos žmogiškųjų išteklių kūrimą. Tačiau lygiai taip pat svarbu, kad kiekvienas visuomenės narys suvoktų, kad mokymasis – asmeninės gerovės ir tobulėjimo pagrindas.

Besimokančios organizacijos – tai organizacijos, kurių nariai yra skatinami mokytis ir tobulėti, gauna informaciją apie mokymosi galimybes bei geba dalintis žiniomis. Šie veiksniai leidžia organizacijoms ne tik efektyviai funkcionuoti besikeičiančiame pasaulyje, bet ir kurti jų narių gerovę ir, svarbiausia, inovacijas. Šiaulių kolegija- nuolat besimokanti organizacija, suvokianti mokymosi svarbą.

5. EMPIRINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ

5.1. Demografinė - socialinė tiriamųjų charakteristika

Iš viso tyrime dalyvavo 102 respondentai. Iš jų 68 dėstytojai (51 moteris ir 17 vyrų) ir 34 administracijos darbuotojai (29 moterys ir 5 vyrai).

2 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N = 102)

Eil. nr.	Amžius	Dėstytojai (N = 68)		Administracijos darbuotojai (N = 34)		Bendras (N = 102)	
		Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas	Skaičius	Procentas
1.	20–30 metų	10	14,7	7	20,5	17	16,6
2.	21–40 metų	13	19,11	9	26,47	22	21,56
3.	41–50 metų	14	20,58	10	29,41	24	23,52
4.	51–60 metų	17	25	6	17,6	23	22,5
5.	61 metai ir daugiau	11	16,1	2	5,8	13	12,7
6.	Neatsakė	3	4,41	0	0	3	2,9

Trijų amžiaus grupių darbuotojai (31–40 metų; 41–50; 51–60 metų) sudaro beveik po vienodą respondentų skaičių. Didžioji dėstytojų dalis yra nuo 51 metų iki 60 metų amžiaus (25 proc.). Mažiausia tyrime dalyvavo 20–30 amžiaus dėstytojų. Daugiausia tyrime dalyvavo 41–50 metų amžiaus administracijos darbuotojų (29,41 proc.). Didžiąją dalį šios respondentų grupės sudaro administracijos darbuotojai, kurių amžius yra nuo 31 metų iki 20 metų amžiaus.

Vidutinis administracijos darbuotojų darbo stažas yra 16,23 metų, dėstytojų – 18,41 metų. Administracijos darbuotojų darbo stažo vidurkis yra 13,29 metų, dėstytojų – 12,45 metų.

Demografinė respondentų charakteristika rodo, kad kolegijos darbuotojų (tiek administracijos, tiek dėstytojų) pedagoginio darbo stažas yra beveik du dešimtmečiai ir didžiąją dalį darbuotojų kolegija yra vienintelė darbovietė. Šios tendencijos charakterizuoja kolegijos žmogiškųjų išteklių potencialą, kuris turi didelę reikšmę institucijos vystymui.

Beveik pusė administracijos darbuotojų (15, t. y. 44,11 proc.) yra įgiję magistro laipsnį po aukštojo mokslo reformos. Iš viso antros pakopos magistro studijas yra baigę beveik 60 proc. visų kolegijos administracijos darbuotojų ir pusė dėstytojų (50,0 proc.). Penki administracijos darbuotojai yra apgynę socialinių mokslų ir technologijos mokslų daktaro disertacijas. Šiuo metu beveik penktadalis administracijos darbuotojų ir 12,2 proc. dėstytojų studijuoja 2-os ir 3-os pakopos studijose.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad kolegijoje daug dėmesio skiriama darbuotojų kvalifikacijos tobulinimui. Administracijos darbuotojai per metus kvalifikacijos tobulinimo renginiuose vidutiniškai dalyvauja apie 26 valandas, dėstytojai – apie 27 valandas. Paskutinį kartą kvalifikaciją tobulino prieš mėnesį 48 proc., prieš pusmetį – 40,5 proc., daugiau nei prieš metus 6,2 proc.

administracijos darbuotojų. Dėstytojai atitinkamai – prieš mėnesį 42,6 proc., prieš pusmetį 38,2 proc., prieš metus – 14,7 proc., daugiau nei prieš metus – 7,35 proc.

Šie duomenys rodo, kad kolegijoje skiriamas didelis dėmesys personalo potencialo vystymui. Nuolatinis darbuotojų tobulinimasis, mokymasis liudija vieną iš pagrindinių besimokančios organizacijos požymių.

5. 2. Kolegijos strateginio vystymo sampratos reikšmingumo ypatumai

Kolegijos strateginio vystymo sampratai išsiaiškinti respondentams tyrimo anketoje buvo pateikti 6 apibūdinimai (5 + 1 suminis), iš kurių respondentai galėjo pasirinkti jų strateginio vystymo supratimą labiausiai atitinkantį variantą. Gauti rezultatai pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė

Kolegijos strateginio vystymo sampratos ypatumai (N = 102)

Eil. nr.	Sampratą apibūdinantis teiginys	Administracijos darbuotojai (N = 34)		Dėstytojai (N = 68)		Iš viso (N = 102)	
		Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.
	Kolegijos strateginis vystymas reiškia:						
1.	Vystymo perspektyvos numatymą ir visų veiklos sričių planavimą bei įgyvendinimą	22	64,70	28	41,17	50	49,01
2.	Veiklos kokybinę kaitą – tobulinimą	8	23,5	15	22,05	23	22,54
3.	Veiklos planavimą, įgyvendinimą, siekiant kolegijos strateginių tikslų	11	32,35	30	44,11	41	40,19
4.	Strateginį valdymą, didinant organizacijos konkurencingumą	3	8,82	7	10,29	10	9,80
5.	Konkrečių veiklų visumos tobulinimą, siekiant visuminės naujos kokybės	16	47,05	13	19,11	29	28,43
6.	Viskas kartu	18	52,94	24	35,29	42	41,17

Pastaba. Respondentai tyrimo metu galėjo pasirinkti keletą sampratos variantų, todėl procentų suma viršija 100.

Beveik pusė respondentų kolegijos strateginį vystymą supranta kaip jos vystymo perspektyvos numatymą, visų veiklos sričių planavimą bei įgyvendinimą (49,1 proc.). 41,17 proc. respondentų samprata yra plati, kompleksiška, strateginį vystymą siejant su organizacijos perspektyvos numatymu, visų veiklos sričių planavimu bei įgyvendinimu, nuolatine kokybine kaita, strateginių tikslų įgyvendinimu, strateginiu valdymu, kolegijos konkurencingumo didinimu bei visumine nauja visos veiklų visumos kokybe. Mažiausiai abiejų grupių respondentų savo organizacijos strateginį vystymą supranta kaip organizacijos valdymą ir konkurencingumo didinimą.

Administracijos darbuotojai ryškiausiai strateginio vystymo sampratą sieja su organizacijos perspektyvos numatymu, visų veiklos sričių planavimu ir įgyvendinimu (64,70 proc.). Didžioji dauguma dėstytojų (44,11 proc.) kolegijos strateginį vystymą sieja su veiklos planavimu, įgyvendinimu, koordinavimu, siekiant strateginių tikslų.

Respondentų atsakymai leidžia daryti prielaidą, kad kolegijos darbuotojai (panašiai administracija ir dėstytojai) organizacijos strateginį vystymą supranta kaip kompleksinį procesą, susijusį su organizacijos visų veiklos sričių kokybine kaita, turint aiškia organizacijos vystymo perspektyvą ir strateginio valdymo dėka susiejant organizacijos veiklos sritis bei vystant jas per organizacijos strategijos įgyvendinimo procesus.

Organizacijos strateginis vystymas yra esminė kokybinė kaita, reiškianti tiek jos organizacinio potencialo (valdymo organizacinė struktūra, valdymo ir administravimo procedūros, planavimo, kontrolės ir kt. sistemos) vystymą, tiek jos veiklos vystymą ir tobulinimą (R. Jucevičius ir kt., 2003, p. 32).

Švietimo organizacijos vystymo strategija yra organizacinio esminio potencialo vystymo siekis, numatant tam reikalingus išteklius bei veiklos būdus.

5. 3. Organizacijos strategijos raiškos ypatumai

Siekiant išsiaiškinti išsamesnę organizacijos strategijos sampratą, anketoje buvo pateiktas klausimas „Kas atspindi kolegijos strategiją“ su 5-iais atsakymų variantais. Susumavus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad didžioji dauguma respondentų mano, kad labiausiai organizacijos strategiją atspindi organizacijos vizija, misija, tikslai ir veiklos programa. Išsamiau duomenys pateikiami 3 lentelėje.

4 lentelė

Kolegijos vystymo strategijos raiškos vertinimas(N=102)

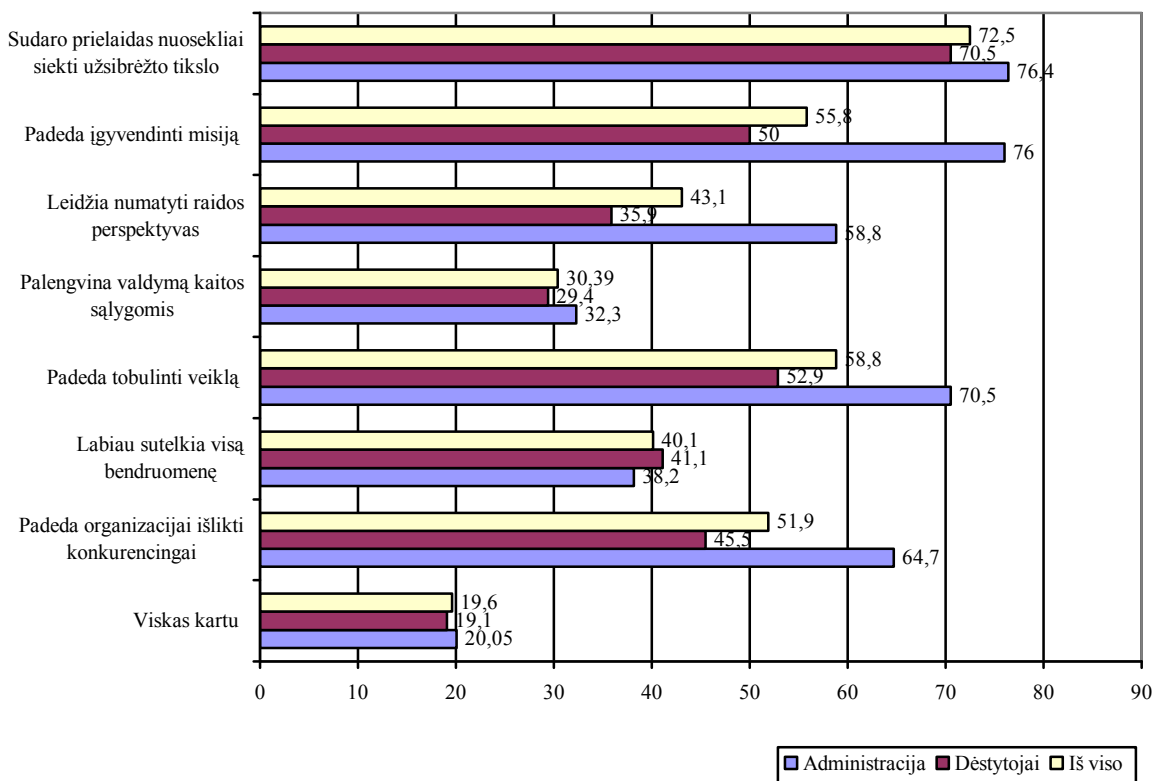
Eil. nr.	Kolegijos strategiją atspindi:	Administracijos darbuotojai (N = 34)		Dėstytojai (N = 68)		Iš viso (N = 102)	
		Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.	Skaičius	Proc.
1.	Kolegijos vizija	2	5,8	11	16,17	13	12,74
2.	Kolegijos misija	7	20,58	6	8,88	13	12,74
3.	Kolegijos tikslai	7	20,58	23	33,82	30	44,11
4.	Veiklos programa	3	8,82	8	11,76	11	16,17
5.	Vizija, misija, tikslai ir iš dalies veiklos programa	15	44,11	37	54,41	52	76,4

Iš viso identifikuota 119 respondentų pasirinkimų (34 administracijos darbuotojų ir 85 dėstytojų pasirinkimai), nes respondentai galėjo rinktis keletą variantų. Administracijos vertinimu, mažiausiai kolegijos strategiją atspindi jos vizija (5,8 proc.) ir veiklos programa (8,82 proc.). Dėstytojų nuomone – kolegijos misija (8,82 proc.) ir daugiausia administracijos darbuotojų mano, kad kolegijos vystymo strategiją labiausiai atspindi kolegijos vizija, misija, tikslai ir iš dalies veiklos programos.

Respondentų strategijos raiškos vertinimai leidžia daryti prielaidą, kad strategija dažniausiai suprantama kaip organizacijos perspektyva (vizija), kaip veiklos modelis (misija, tikslai, programa) kaip veiklos programa (nuo vizijos iki jos įgyvendinimo). Teoriniame lygmenyje strategijos samprata taip pat nėra vienareikšmė. Dažniausia jos samprata yra kompleksinė, apimanti eilę aspektų, t. y. strategiją atskleidžia organizacijos vizija, misija, tikslai, jų įgyvendinimo programa.

5. 4. Kolegijos vystymo strategijos reikšmingumo vertinimas

Kolegijos vystymo strategijos reikšmingumo identifikavimui tyrimo anketoje respondentams buvo pateikti 8 teiginiai (7 + 1 suminis). Respondentai galėjo rinktis ne vieną jiems labiausiai tinkantį variantą. Gauti rezultatai atspindėti 3 paveiksle.



3 pav. Kolegijos vystymo strategijos reikšmingumo vertinimas(N=102)

Didžiosios daugumos visų respondentų nuomone (72,5 proc.), organizacijos vystymo strategija sudaro prielaidas nuosekliai siekti užsibrėžtų tikslų. Tai ryškiausiai vystymo strategijos reikšmingumą nusakantis kriterijus. Dėstytojų ir administracijos darbuotojų nuomonė vertinant šį kriterijų yra labai panaši. Antroje vietoje pagal reikšmingumą yra kriterijus – „padeda tobulinti veiklą“ (58,8 proc.). Administracijos darbuotojai (70,5 proc.) labiau nei dėstytojai (52,9 proc.) vertina šio kriterijaus reikšmingumą. Trečioje vietoje pagal reikšmingumą yra kriterijus – „padeda įgyvendinti organizacijos misiją“ (55,8 proc.). Administracijos darbuotojai šį organizacijos vystymo strategijos reikšmingumą atspindintį kriterijų laiko labiau reikšmingu (76 proc.) nei dėstytojai (50 proc.). Beveik penktadalis respondentų (19,6 proc.) mano esant reikšmingais visus išvardintus kriterijus. Trečdalis respondentų (30,39 proc.) kriterijų – „vystymo strategija palengvina valdymą kaitos sąlygomis“ (30,39 proc.) vertina kaip mažiausiai reikšmingą. Šiuo atveju abiejų respondentų grupių nuomonė yra beveik panaši. Ryškiausiai respondentų nuomonės skiriasi dėl kriterijų: „padeda įgyvendinti misiją“ (skirtumas – 14 proc.), „leidžia numatyti veiklos perspektyvas“ (skirtumas – 22,5 proc.), „padeda tobulinti veiklą“ (skirtumas – 17,6 proc.), „padeda organizacijai išlikti konkurencinga“ (skirtumas – 19,2 proc.). Visus organizacijos vystymo strategijos reikšmingumą išreiškiančius kriterijus administracijos darbuotojai laiko labiau reikšmingais nei dėstytojai. Apibendrintai galima teigti, kad abi respondentų grupės suvokia organizacijos vystymo strategijos reikšmingumą kompleksinei organizacijos plėtrai.

5. 5. Kolegijos veiklos sritys, kurių vystymui skiriama daugiausia dėmesio

Siekiant išsiaiškinti, kurių kolegijos veiklos sričių vystymui pagal strategiją skiriama daugiausia dėmesio, respondentų prašyta įvertinti 23 veiklos sritys. Daryta prielaida, kad pateiktų dimensijų vertinimas gali netiesiogiai atskleisti, kokie yra kolegijos vystymo strategijos prioritetai. Tyrimo rezultatai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė

Veiklos sritys, kurių vystymui skiriama daugiausia dėmesio(N=102)

Eil. Nr.	Sritis	Administracijos darbuotojai (N = 34)			Dėstytojai (N = 68)		
		sutinku (proc.)	iš dalies sutinku (proc.)	nesutinku (proc.)	sutinku (proc.)	iš dalies sutinku (proc.)	nesutinku (proc.)
1.	Curriculum	78,8	212	-	45,9	49,2	4,9
2.	Žmogiškieji ištekliai	64,8	32,4	2,9	55,4	41,5	3,1
3.	Studijuojančių gerovė	69,4	25,0	5,6	49,2	47,7	3,1
4.	Novacijos	89,2	10,8	-	56,9	40,0	3,1
5.	Pedagoginė veikla	67,2	29,4	2,9	58,5	40,0	1,5
6.	Metodinė veikla	80,6	19,4	-	60,0	38,5	1,5
7.	Praktika	48,6	48,6	2,9	45,9	47,5	6,6
8.	Materialiniai ištekliai	86,5	13,5	-	71,9	26,6	1,6
9.	Finansiniai ištekliai	77,1	22,9	-	61,7	34,4	2,9

10.	Valdymas	86,5	13,5	-	75,0	19,12	5,8
11.	Infrastruktūra	91,7	8,3	-	85,2	14,8	-
12.	Organizacijos kultūra	50,0	47,2	2,8	45,9	49,7	4,4
13.	Besimokančios organizacijos vystymas	75,7	24,3	-	68,2	26,6	5,2
14.	Kokybės valdymo sistema	54,1	45,9	-	49,2	47,7	3,1
15.	Informacinė / komunikacinė sistema	77,8	22,2	-	51,9	46,3	1,8
16.	Socialinė partnerystė	69,4	27,8	2,8	52,3	41,5	6,2
17.	Mokslinė veikla	48,6	45,9	5,4	49,2	49,2	1,5
18.	Studentų mainų programa	70,3	29,7	-	46,2	50,8	3,1
19.	Bendradarbiavimas su šalies ir užsienio partneriais	62,2	35,1	2,7	43,1	52,3	4,6
20.	Socialinė veikla	55,6	41,7	2,8	38,5	56,9	4,6
21.	Kultūrinė veikla	47,2	50,0	2,8	39,7	54,0	6,3
22.	Projektinė veikla	86,5	13,5	-	68,2	30,3	1,5
23.	Kita	-	-	-	28,6	71,4	-

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad abi respondentų grupės teigiamai vertina įvairių kolegijos veiklos sričių plėtrą. Administracijos darbuotojai įsitikinę, kad labiausiai vystomos infrastruktūros (91,7 proc.), novacijų (89,2 proc.), projektinės veiklos (86,5 proc.), valdymo (86,5 proc.), materialinių išteklių (86,5 proc.), metodinės veiklos (80,6 proc.), curriculum (78,8 proc.), informacinės / komunikacinės sistemos (77,8 proc.) sritys. Mažiausiai kolegija dėmesio skiria: kultūrinės veiklos (47,2 proc.), mokslinės veiklos (48,6 proc.), praktikos (48,6 proc.), organizacijos kultūros (50,0 proc.) vystymui. Daugiausia administracijos darbuotojų nesutinka (5,4 proc.) dėl mokslinės veiklos bei studijuojančiųjų gerovės (5,6 proc.) vystymo. Daugiausia administracijos darbuotojų abejoja dėl kultūrinei (50,0 proc.), mokslinei veiklai (45,9 proc.), organizacijos kultūrai (47,2 proc.) bei praktikai (48,6 proc.) skiriamo dėmesio. Daugiau nei pusė administracijos darbuotojų (54,1 proc.) sutinka, kad kolegijos kokybės valdymo sistemos vystymui skiriama pakankamai dėmesio, 45,9 proc. abejoja (sutinka iš dalies).

Dėstytojų vertinimų skalėje „sutinku“ procentinė išraiška yra žemesnė nei administracijos darbuotojų. Didesnis procentas dėstytojų nei administracijos darbuotojų abejoja dėl pakankamo dėmesio atskirų kolegijos veiklos sričių vystymui. Dėstytojai įsitikinę, kad labiausiai vystomos yra infrastruktūra (85,2 proc.), valdymo (75,0 proc.), materialinių išteklių (71,9 proc.), projektinės veiklos (68,2 proc.), besimokančios organizacijos plėtotės (68,2 proc.), finansinių išteklių (61,7 proc.), metodinės veiklos (60,0 proc.) sritys. Nors dėstytojų vertinimo procentinė išraiška yra žemesnė nei administracijos darbuotojų, tačiau labiausiai vystomas veiklos sritis išskiria panašiai kaip administracijos darbuotojai. Dėstytojų nuomone, mažiausiai dėmesio kolegija skiria šių veiklos sričių vystymui: socialinei (38,5 proc.), kultūrinei (39,7 proc.), bendradarbiavimo su šalies ir užsienio partneriais (43,1 proc.), curriculum, praktikos organizacijos, kultūros (po 45,9 proc.). Vertindami mokslinės veiklos bei kolegijos kokybės valdymo sistemos vystymą dėstytojai vertino po lygiai (49,2 proc.). Daugiausia dėstytojų nesutinka dėl praktikai (6,6 proc.), kultūrinei veiklai

(6,3 proc.), socialinei partnerystei (6,2 proc.), valdymui (5,8 proc.) teikiamo dėmesio. Daugiausia dėstytojų abejoja (sutinka tik iš dalies) dėl socialinės veiklos (56,9 proc.), kultūrinės veiklos (52,3 proc.), curriculum, mokslinės veiklos (po 49,2 proc.) pakankamos plėtotės. Šiuo atveju dėstytojų ir administracijos darbuotojų vertinimai yra panašūs. Beveik pusė dėstytojų (49,2 proc.), o tai yra 4,9 proc. mažiau nei administracijos darbuotojų (54,1 proc.) mano, kad kolegija pakankamai skiria dėmesio savo veiklos kokybės valdymo sistemos vystymui.

5.6. Kolegijos vystymo strategijos įgyvendinimą įtakojančių veiksnių vertinimas

Kolegijos strateginį vystymąsi įtakoja visa eilė išorinių ir vidinių veiksnių. Jų įtaka turi reikšmės strategijos(u) įgyvendinimui: stabdo arba skatina įvairius procesus. Tyrimo metu siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę, kokie veiksniai skatina ir stabdo vystymo strategijos įgyvendinimą. Tuo tikslu anketoje buvo pateiktos 8 veiksnių grupės, kurias pagal poveikį turėjo įvertinti respondentai. Gauti duomenys pateikiami 6-oje lentelėje

6 lentelė

Kolegijos vystymo strategijos įgyvendinimą įtakojančių veiksnių vertinimas(N=102)

Eil. Nr.	Veiksnių grupės	Stabdo įgyvendinimą		Skatina įgyvendinimą	
		Administracijos darbuotojai (N = 34) (proc.)	Dėstytojai (N = 68) (proc.)	Administracijos darbuotojai (N = 34) (proc.)	Dėstytojai (N = 68) (proc.)
1.	Finansiniai, materialiniai	100	93,1	100	80,0
2.	Politiniai	88,9	71,4	22,7	19,4
3.	Socialiniai	82,9	81,9	31,3	54,8
4.	Psichologiniai	82,9	77,8	46,7	38,2
5.	Kultūriniai	54,3	60,0	48,2	40,0
6.	Valdymo	26,5	75,4	64,5	67,3
7.	Susiję su darbuotojų kompetencijomis ir jų plėtote	80,6	75,4	42,6	35,4
8.	Susiję su studijuojančiųjų kontingentu	61,7	87,3	31,5	27,3
9.	Kita	81,8	80,0	26,5	29,4

Kaip kitus veiksnius respondentai įvardijo: didelius darbo krūvius, darbuotojų motyvacijos stoką, studentų mokymosi motyvacijos stoką, darbuotojų atsainumą darbe, atsakomybės stoką, kuriuos galima priskirti pateiktoms veiksnių grupėms.

5 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad įvairių veiksnių daromą įtaką respondentai labiau vertina kaip stabdančią kolegijos vystymo strategijos įgyvendinimą nei skatinančią. Pagrindiniai, abiejų respondentų grupių nuomone, veiksniai, skatinantys ir stabdantys strateginį kolegijos vystymąsi, yra finansiniai, materialiniai. Tai liudija apie vyraujančią švietimo sistemoje problemą – nepakankamus finansinius, materialinius resursus. Antroje vietoje pagal reikšmingumą kaip

stabdantis veiksnys yra studijuojančiųjų kontingentas. Gauti rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad studijuojančiųjų kontingentas aukštojo mokslo sektoriuje šiai dienai yra labiau stabdantis nei skatinantis aukštojo mokslo institucijų raidą veiksnys. Tai, suprantama, turi įtakos ir institucijos studijų kokybei. Administracijos darbuotojų požiūriu, didelės neigiamos įtakos institucijos strateginiam vystymuisi įtakos turi politiniai, socialiniai, psichologiniai bei su darbuotojų kompetencijomis susiję veiksniai. Mažiausią neigiamą įtaką, administracijos darbuotojų nuomone, turi su valdymu susiję veiksniai. Taip mano mažiau nei trečdalis respondentų. Dėstytojų nuomone, atvirkščiai, valdymo grupei priklausantys veiksniai pagal savo neigiamą įtaką strateginiam organizacijos vystymuisi yra labiau reikšmingi (74,5 proc.). Darančius mažesnę neigiamą įtaką dėstytojai vertina politinius veiksnius (71,4 proc.), psichologinius (71,8 proc.), kultūrinius (60,0 proc.). Jie atsiduria žemesnėje reitingo skalės vietoje, nors procentinė vertinimo išraiška yra aukšta. Dėstytojų nuomonė sutampa su administracijos darbuotojų nuomone, vertinant darbuotojų kompetencijas ir jų plėtotę kaip institucijos vystymąsi stabdantį veiksnį. Abiem atvejais ši veiksmių grupė atsiduria pagal procentinę išraišką 6-oje vietoje.

Kaip matyti iš 5-oje lentelėje pateiktų duomenų, kolegijos vystymo strategijos įgyvendinimą įtakojančius veiksmius respondentai vertina nevienareikšmiškai. Vienu ir tuo pačiu metu priklausomai nuo aplinkybių veiksniai gali daryti teigiamą ir neigiamą poveikį. Kaip labiausiai skatinančius veiksmius abi respondentų grupės vertina finansinius, materialinius, valdymo veiksmius. Administracijos darbuotojų nuomone, mažiausią teigiamą įtaką kolegijos vystymo strategijos įgyvendinimui turi politiniai veiksniai (22,7 proc.). Dėstytojai yra tos pačios nuomonės (19,4 proc.). Galima daryti išvadą, kad labiausiai įtakojančios institucijos strateginį vystymąsi yra finansiniai, materialiniai bei valdymo veiksniai ir su studijuojančiųjų kontingentu susiję veiksniai, nors dėl pastarųjų dviejų veiksmių grupių respondentų nuomonės skiriasi.

5. 7. Kolegijos vystymo strategijos projektavimo ypatumai

Organizacijos strategijos projektavimas ir įgyvendinimas atskiri, tačiau glaudžiai susiję strateginio organizacijos valdymo elementai. Neretai pabrėžiama, kad suprojektuota strategija skiriasi nuo realiai įgyvendinamos strategijos. Neatsitiktinai strategijos įgyvendinimo procesas susijęs su strategijos projektavimo procesu. Strategijos projektavimas yra svarbus etapas. Kiekviena organizacija turi savo strategijos projektavimo modelį. Tačiau yra ir bendrieji reikalavimai. Vienas jų – strategija projektuojama, atlikus strateginę analizę. Kitas ypatumas – bendruomenės dalyvavimas strategijos projektavimo procese.

Tyrimo metu siekta identifikuoti kolegijos vystymo strategijos projektavimo ypatumus. Tyrimo anketoje tam buvo skirta 13 teiginių. Atlikus tyrimo duomenų analizę, išryškėjo šie strategijos projektavimo ypatumai:

- kolegijos strategija projektuojama, atlikus veiklos vertinimą ir analizę. Taip teigia 91,8 proc. administracijos darbuotojų ir 89,1 proc. dėstytojų;
- administracija inicijuoja strategijos kūrimą ir vadovauja šiam procesui (A – 100 proc., D – 95,9 proc.);
- kiekvienas kolegijos padalinys projektuoja savo strategiją, kuri yra visos organizacijos kaip sistemos bendros strategijos dalis (A – 75 proc., D – 79,7 proc.);
- kolegijos vystymo strategija aptariama padaliniuose ir tvirtinama kolegijos taryboje (A – 94,5 proc., D – 82,4 proc.);
- projektuojant strategiją, išsiklausoma į bendruomenės siūlymus (A – 91,8 proc., D – 72,9 proc.);
- strategijos projektavimas yra administracijos funkcija. Taip mano 56,7 proc. administracijos darbuotojų ir 94,5 proc. dėstytojų.

Visi tyrime dalyvavę administracijos darbuotojai teigia, kad jie dalyvauja kolegijos strategijos projektavimo ir jos įgyvendinimo programose. Daugiau nei trečdalis dėstytojų tvirtina (37,6 proc.), kad jie dalyvauja kolegijos vystymo strategijos projektavimo procese ir daugiau nei pusė (74,8 proc.), kad dalyvauja jos įgyvendinimo procese. Tai rodo, kad kolegijos vystymosi strategijos projektavimas ir įgyvendinimas nėra tik vadovų prerogatyva. B. Fidler, remdamasis Johnson ir Scholes sukurtu modeliu, siūlo konceptualų strateginės vadybos modelį, kurį sudaro trys etapai:

- strateginė analizė;
- strateginis pasirinkimas;
- strateginis įgyvendinimas ir pokyčiai („B. Fidler, 2006, p. 20).

Atlikto tyrimo rezultatai liudija, kad kolegijos strateginio valdymo modelį sudaro minėti etapai. Strategija turi būti susijusi su SSGG atskleistomis problemomis, antraip jų sprendimas bus neįgyvendintas. Antra vertus, gauti duomenys leidžia daryti prielaidą, kad kolegijos darbuotojai yra įvaldę strategijos projektavimui ir įgyvendinimui būtinas kompetencijas.

5.8. Kolegijos vystymo strategijos vertinimas pagal įgyvendinimo mastą

Suprojektuota organizacijos strategija skiriasi nuo realiai įgyvendinamos. Jos įgyvendinimas labiausiai susijęs su organizacijos struktūra ir sistemomis, darbuotojais, pokyčiais ir ištekliais. Strategija, anot B. Fidler, neapima visos organizacijos veiklos, tačiau potencialiai ją visą įtraukia

(2006). Strategijos įgyvendinimo sėkmė didele dalimi priklauso nuo organizacijos galimybių, kurias ji turi įvertinti, nuo to, kaip ji geba numatyti, kas ateityje vyks tiek organizacijos viduje, tiek išorėje. Strategija yra organizacijos kryptis ir užmojis per tam tikrą laikotarpį įgyti panašumų, pertvarkant savo išteklius besikeičiančioje aplinkoje tam, kad atitiktų rinkos poreikius ir patenkintų interesų grupių lūkesčius. Jei tai pasiekama, suplanuota ir realiai įgyvendinama strategija turi mažiausiai skirtumų.

Tyrimo metu siekta sužinoti respondentų nuomonę šiuo klausimu, pateikiant tris pasirinkimo variantus: 1) kolegijos vystymo strategija realiai įgyvendinama; 2) suprojektuota strategija skiriasi nuo realiai įgyvendinamos; 3) strategija, kiek įmanoma pagal galimybes, įgyvendinama. Gauti tyrimo rezultatai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė

Kolegijos vystymo strategijos įgyvendinimo vertinimas (N = 102)

Eil. Nr.	Teiginiai	Administracijos darbuotojai (N = 34) (proc.)	Dėstytojai (N = 34) (proc.)
1.	Kolegijos vystymo strategija realiai įgyvendinama	64,8	52,4
2.	Suprojektuota strategija skiriasi nuo realiai įgyvendinamos	58,4	60,6
3.	Strategija, kiek įmanoma pagal galimybes, realiai įgyvendinama	98,2	74,5

Pastaba: Kadangi respondentai galėjo rinktis ne vieną jiems tinkantį atsakymą, procentų suma viršija 100.

Respondentų vertinimai rodo, kad jie išvelgia skirtumų tarp suprojektuotos ir įgyvendinamos strategijos. Kad strategija realiai įgyvendinama įsitikinę daugiau nei po pusę abiejų grupių respondentų. Beveik visi administracijos darbuotojai mano (98,2 proc.), kad kolegijos vystymo strategija, kiek leidžia galimybės, yra įgyvendinama. Kiek mažiau dėstytojų (74,5 proc.) su šia nuomone sutinka. Tik keliais procentais daugiau dėstytojų, nei administracijos darbuotojų, mano, kad suprojektuota strategija skiriasi nuo realiai įgyvendinamos. Šie tyrimo duomenys patvirtina prielaidą, kad organizacijos strategijos įgyvendinimą itakoja daugelis veiksnių ir ji paprastai įgyvendinama pagal galimybes ar jas net viršijus.

5. 9. Kolegijos vystymo strategijos raiškos ypatumai

Devintasis anketos klausimas, kurį sudarė 52 teiginiai, buvo skirtas identifikuoti kolegijos vystymo strategijos raiškos ypatumus. Daryta prielaida, kad kolegija turi ne vieną, o keletą strateginių orientyrų.

Išanalizavus gautus tyrimo duomenis, paaiškėjo, kad didžioji dauguma administracijos darbuotojų (visiškai sutinku – 75,7 proc., sutinku – 21,6 proc.) ir kiek mažiau dėstytojų (visiškai

sutinku – 41,1 proc., sutinku – 49,3 proc.) kolegiją įsivaizduoja kaip sistemą, kurioje visos veiklos sritys yra svarbios ir glaudžiai tarpusavyje susijusios. Tai rodo, kad kolegijos darbuotojams būdingas sisteminis požiūris į savo instituciją.

Siekiant išsiaiškinti, į ką yra orientuota kolegija, buvo pateikti vertinimui penki teiginiai, atskleidžiantys institucijos orientaciją. Gauti rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė

Kolegijos veiklos orientacijos vertinimas (N = 102)

Eil. Nr.	Orientaciją atspindintis teiginys	Administracijos darbuotojai (N = 34) (proc.)		Dėstytojai (N = 68) (proc.)	
		Visiškai sutinku (proc.)	Sutinku (proc.)	Visiškai sutinku (proc.)	Sutinku (proc.)
1.	Kolegijoje svarbiausia yra veiklos rezultatai	52,8	47,2	32,4	44,6
2.	Kolegijoje svarbiausia yra veiklos procesas	28,6	57,1	20,5	45,9
3.	Kolegijoje vienodai svarbūs veiklos procesas ir rezultatai	30,6	44,4	28,3	56,8
4.	Administracija ir darbuotojai vienodai suinteresuoti ir siekia įgyvendinti kolegijos tikslus	59,5	40,5	43,2	44,6
5.	Organizacija yra orientuota į planų įgyvendinimą, rezultatus	73,0	24,3	17,8	69,9

Kaip rodo tyrimo rezultatai, visi administracijos darbuotojai mano, kad jų institucijoje svarbiausia yra veiklos rezultatai. 77,3 proc. dėstytojų sutinka su šiuo teiginiu. 85,7 proc. administracijos darbuotojų ir 66,2 proc. dėstytojų sutinka arba visiškai sutinka, kad kolegijoje svarbiausia yra veiklos procesas. 75 proc. administracijos darbuotojų ir 85,1 proc. dėstytojų sutinka arba visiškai sutinka, kad kolegijoje vienodai svarbūs yra veiklos procesas ir rezultatai. Šio teiginio vertinimo procentinė išraiška leidžia daryti prielaidą, kad respondentai juo patvirtina du ankstesnius teiginius ir vertina patį veiklos procesą ir pasiektus rezultatus kaip reikšmingus. Visi administracijos darbuotojai ir 87,8 proc. dėstytojų mano, kad tiek administracija, tiek darbuotojai yra vienodai suinteresuoti ir siekia įgyvendinti kolegijos tikslus. Kolegijos tikslai ir jų pasiekimo būdai, veiksmai, priemonės konkretizuojami institucijos strateginiame plane. Kolegija yra orientuota į jų įgyvendinimą (A – 97,3 proc., D – 87,7 proc.). Tai liudija, kad institucijos veikla, didžiosios daugumos darbuotojų nuomone, yra kryptinga. Galima daryti išvadą, kad kolegijoje ryški orientacija į tikslų įgyvendinimą, o jų siekimo procesas yra kryptingas ir reikšmingas. Veiklos procesų pobūdį patvirtina kitų anketos teiginių vertinimas (9 lentelė).

Kolegijos veiklos pobūdžio vertinimas (N = 102)

Eil. Nr.	Veiklos pobūdį atspindintis teiginys	Administracijos darbuotojai (N = 34)		Dėstytojai (N = 68)	
		Visiškai sutinku (proc.)	Sutinku (proc.)	Visiškai sutinku (proc.)	Sutinku (proc.)
1.	Veikla organizacijoje vykdoma kryptingai, sistemingai, nuosekliai	48,6	45,9	15,1	49,3
2.	Kolegijos veikla nuolat tobulėja ir tampa kokybiškesnė	38,9	48,6	38,4	46,8
3.	Vadovai rodo darbuotojams pasitikėjimą ir skiria atsakingais už konkrečią veiklą	43,2	54,1	13,5	56,8
4.	Kolegijoje kontroliuojama, kaip vykdomos funkcijos, įpareigojimai ir išipareigojimai	16,2	64,9	28,8	56,2
5.	Strateginis planavimas organizacijoje nėra vien formali procedūra	29,7	59,5	21,9	54,8
6.	Kiekvienas bendruomenės narys yra suinteresuotas kokybiškais veiklos rezultatais	8,1	59,5	31,5	63,0
7.	Mūsų organizacijoje svarbiausia yra praktinis idėjų įgyvendinimas	50,0	33,3	13,9	58,3
8.	Kolegijoje skatinamas nuolatinis bendradarbiavimas, darbas komandose	45,9	48,6	9,5	58,1
9.	Veiklos valdymas efektyvus: sudaromos sąlygos kuo kokybiškiau atlikti darbus, vykdyti funkcijas	45,9	48,6	30,0	48,2

Gauti duomenys patvirtina, kad veikla kolegijoje vykdoma kryptingai, sistemiškai ir nuosekliai (A – 94,5 proc., D – 64,4 proc.). Tačiau taip mano trečdaliu mažiau dėstytojų nei administracijos darbuotojų. Kad ji nuolat tobulėja ir tampa kokybiškesnė panašiai mano didžioji abiejų respondentų grupių dauguma (A – 87,5 proc., D – 85,2 proc.). Vadovai rodo darbuotojams pasitikėjimą ir skiria atsakingais už konkrečią veiklą. Taip mano ketvirtadaliu daugiau administracijos darbuotojų nei dėstytojų (A – 97,3 proc., D – 70,3 proc.). Kolegijoje kontroliuojama, kaip vykdomos funkcijos (A – 81,1 proc., D – 85,0 proc.). Taip mano tik keliais procentais daugiau dėstytojų nei administracijos darbuotojų. „Strateginis planavimas organizacijoje nėra vien formali procedūra“ (A – 89,2 proc., D – 76,7 proc.). Su šiuo teiginiu didesnis procentas respondentų sutinka nei visiškai sutinka. Didesnis procentas dėstytojų nei administracijos darbuotojų mano, kad kiekvienas bendruomenės narys yra suinteresuotas kokybiškais veiklos rezultatais. Kiek daugiau nei dešimt procentų administracijos darbuotojų nei dėstytojų mano, kad kolegijoje svarbiausia yra praktinis idėjų įgyvendinimas. Veiklos procesuose skatinamas bendradarbiavimas ir komandinis darbas. Su tuo sutinka ir visiškai sutinka daugiau nei ketvirtadalis administracijos darbuotojų. 78,2 proc. dėstytojų ir 94,5 proc. administracijos darbuotojų sutinka ir visiškai sutinka, kad kolegijoje veiklos valdymas yra efektyvus: sudaromos sąlygos kuo kokybiškiau atlikti darbus, vykdyti funkcijas.

Galima daryti išvadą, kad vyrauja abiejų respondentų grupių teigiamos kolegijos veiklos pobūdžio vertinimas.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kokie yra kolegijos veiklos prioritetai. Tuo tikslu anketoje buvo pateikta 16 teiginių. Jų vertinimas atspindėtas 10 lentelėje.

10 lentelė

Kolegijos prioritetų vertinimas (N = 102)

Eil. Nr.	Teiginys	Administracijos darbuotojai (N = 34)		Dėstytojai (N = 68)	
		Visiškai sutinku (proc.)	Sutinku (proc.)	Visiškai sutinku (proc.)	Sutinku (proc.)
1.	Kolegijoje daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių vystymui	32,4	51,4	20,0	55,4
2.	Darbuotojai nuolat skatinami mokytis ir sudaromos galimybės nuolatiniam tobulėjimui	40,0	40,0	25,0	52,8
3.	Veiklos kokybė yra organizacijos prioritetas	27,0	73,0	16,9	56,3
4.	Nuolatinis mokymasis yra mūsų organizacijos vertybė ir prioritetas	51,4	43,2	25,0	40,2
5.	Kolegija daug dėmesio skiria savo kultūros vystymui	-	89,2	-	39,7
6.	Mokslinė-taikomoji veikla yra vienas iš kolegijos prioritetų	20,9	48,6	-	49,2
7.	Kolegija yra orientuota į savo paslaugų vartotojus ir darbo rinką	64,9	35,1	12,2	43,2
8.	Studijų kokybė yra esminis kolegijos prioritetas	8,1	43,2	40,0	56,9
9.	Kolegija intensyviai plėtoja socialinę partnerystę	10,0	69,4	10,0	42,3
10.	Pastaraisiais metais vyksta intensyvi kolegijos infrastruktūros plėtra	43,2	32,5	32,2	50,8
11.	Kolegijoje efektyviai valdomi ištekliai, nuolat pritraukiamos išorės lėšos kolegijos vystymui	52,8	44,4	20,0	51,9
12.	Kolegijoje sukurta ir nuolat efektyvinama informacijos valdymo sistema	35,3	50,0	13,0	53,3
13.	Dėstytojų ir studentų mobilumas yra vienas iš kolegijos tikslų	17,8	59,5	20,0	46,2
14.	Organizacijoje vyrauja pokyčiam palanki atmosfera	14,3	82,9	31,1	51,4
15.	Visų kolegijos padalinių plėtra vykdoma tikslingai, kompleksiskai	35,6	52,5	26,0	56,8
16.	Kolegijoje nuolat diegiamos naujovės	14,3	71,4	13,7	65,8

Tyrimo duomenys rodo, kad kolegija vystoma ne viena strategine kryptimi. Jai būdinga keliolika strateginių orientyrų. Visų administracijos darbuotojų ir 72,2 proc. dėstytojų nuomone, veiklos kokybė yra kolegijos prioritetas. Beveik visų dėstytojų (96,9 proc.) ir kiek daugiau nei pusės administracijos darbuotojų (51,3 proc.) požiūriu, esminis kolegijos prioritetas yra studijų kokybė. Nuolatinis mokymasis yra kolegijos vertybė ir prioritetas. Taip mano 94,6 proc. administracijos darbuotojų ir 65,2 proc. dėstytojų. Tai patvirtina teiginys „darbuotojai nuolat skatinami mokytis ir

sudaromos galimybės nuolatiniam tobulėjimui“ (A – 80 proc., D – 77,8 proc.). „Kolegijoje daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių vystymui“ (A – 83,8 proc., D – 75,4 proc.). „Kolegija yra orientuota į savo paslaugų vartotojus ir darbo rinką“ (A – 100 proc., D – 55,4 proc.). Taip mano visi administracijos darbuotojai ir tik kiek daugiau nei pusė dėstytojų. Kad mokslinė taikomoji veikla yra vienas iš kolegijos prioritetų, pritaria kiek daugiau nei pusė administracijos darbuotojų (69,5 proc.) ir beveik pusė dėstytojų (49,2 proc.). Tai rodo, kad mokslinei taikomajai veiklai, respondentų nuomone, kolegijoje skiriama mažiau dėmesio nei kitiems prioritetams. Kolegija intensyviai plėtoja socialinę partnerystę (A – 79,4 proc., D – 52,3 proc.), vyksta intensyvi infrastruktūros plėtra (A – 75,7 proc., D – 83 proc.), efektyviai valdomi ištekliai, nuolat pritraukiamos išorės lėšos (A – 97,2 proc., D – 71,9 proc.), sukurta ir nuolat tobulinama informacijos valdymo sistema (A – 85,3 proc., D – 66,3 proc.). Dėstytojų ir studentų mobilumas vertinamas kaip vienas iš kolegijos tikslų (A – 77,3 proc., D – 66,2 proc.). Respondentų požiūriu, organizacijoje vyrauja pokyčiams palanki atmosfera (A – 97,2 proc., D – 82,5 proc.), todėl kolegijoje nuolat diegiamos naujovės. Taip mano didžioji dalis respondentų (A – 85,7 proc., D – 79,5 proc.). Visų kolegijos padalinių plėtra vykdoma tikslingai ir kompleksiskai (A – 88,1 proc., D – 82,8 proc.). Su tuo visiškai sutinka ir sutinka didžioji dauguma respondentų. Teigiamas kolegijos prioritetų vertinimas patvirtina, kad esminis prioritetas šioje institucijoje yra veiklos kokybė, studijų kokybė. Tačiau ne mažiau reikšmingas yra šių strateginių kryptių plėtojimas: nuolatinis mokymasis, žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, infrastruktūra, novacijos, socialinė partnerystė, mokslinė taikomoji veikla, studentų ir dėstytojų mobilumas, kultūros vystymas, informacinės / komunikacinės sistemos plėtotė. Atskirų strateginių kryptių vystymo vertinimas skiriasi. Stebimi nevienodi vertinimo skirtumai pagal atskiras respondentų grupes. Galima teigti, kad kolegija yra orientuota į savo paslaugų vartotojus (A – 100 proc., D – 55,4 proc.) ir vysto savo organizaciją kompleksiskai. Jai būdingas sisteminis (kompleksinis) vystymosi pobūdis, kai veiklos kokybė yra esminis strateginio vystymosi orientyras. Kitos strategijos yra žemesnio hierarchinio lygio ir padeda įgyvendinti pagrindinę strategiją.

Veiklos kokybės kaip esminio kolegijos prioriteto vertinimui buvo pateikti teiginiai reikšmingumui identifikuoti. Gauti rezultatai atspindėti 11 lentelėje.

11 lentelė

Kokybės strategijos įgyvendinimo raiškos ypatumai (N = 102)

Eil. Nr.	Kokybės strategijos raišką patvirtinantys teiginiai	Administracijos darbuotojai (N = 34)		Dėstytojai (N = 68)	
		Visiškai sutinku (proc.)	Sutinku (proc.)	Visiškai sutinku (proc.)	Sutinku (proc.)
1.	Kolegijoje efektyviai veikia veiklos kokybės vykdymo sistema	10,8	59,5	12,5	48,6
2.	Kiekvienas darbuotojas nuolat atlieka savo veiklos savianalizę	16,2	59,5	23,0	67,6

3.	Kokybės užtikrinimo ir efektyvinimo klausimai kiekvienam darbuotojui yra prioritetiniai	10,8	21,4	11,0	35,6
4.	Administracija skatina darbuotojus įvairiais būdais ir formomis plėsti savo kompetencijos kokybės užtikrinimo ir jos būklės vertinimo klausimais	37,8	29,5	31,5	30,7
5.	Pastaraisiais metais kokybės srityje pasiekta teigiamų pokyčių	29,7	59,5	12,5	58,3
6.	Organizacijos veikla nuolat vertinama įvairiais aspektais	24,3	67,6	46,5	43,5
7.	Kiekvienas darbuotojas žino, kaip vertinti, ar įgyvendinami tikslai	8,1	59,5	11,0	60,3
8.	Veiklos vertinimas ir analizė yra nuolatiniai mūsų organizacijoje	27,0	73,0	16,5	58,6

Tyrimo rezultatai rodo, kad kokybės užtikrinimas, nuolatinis jos būklės vertinimas ir analizė yra kolegijos kokybės strategijos įgyvendinimo ir reikšmingumo organizacijai raiškos ypatumai. Abi respondentų grupės pagal aštuonis kriterijus teigiamai vertina procesus, susijusius su kokybės efektyvumu kolegijoje. Daugiau kaip pusė abiejų grupių respondentų teigiamai vertina kolegijoje veikiančią kokybės valdymo sistemą (A – 70,3 proc., D – 61,1 proc.). Kiekvienas darbuotojas nuolat atlieka savo veiklos savianalizę (A – 75,7 proc., D – 90,6 proc.). Administracijos darbuotojai labiau nei dėstytojai (A – 62,2 proc., D – 46,6 proc.) sutinka, kad kokybės užtikrinimo ir efektyvinimo klausimai kiekvienam darbuotojui yra prioritetiniai. Administracija nuolat realizuoja kokybės politiką – skatina darbuotojus įvairiais būdais ir formomis plėsti savo kompetencijas kokybės užtikrinimo ir jos būklės vertinimo klausimais. Su tuo sutinka 97,3 proc. administracijos darbuotojų ir 82,2 proc. dėstytojų. Kolegijoje nuolat įvairiais aspektais vertinama veikla (A – 91,9 proc., D – 90,0 proc.). Dėl šio kriterijaus abiejų respondentų grupių vertinimai yra beveik vienodi. Tik daugiau dėstytojų (22,4 proc.) nei administracijos darbuotojų su tuo visiškai sutinka, o 24,1 proc. daugiau administracijos darbuotojų nei dėstytojų su tuo sutinka. Veiklos vertinimas ir analizė yra nuolatiniai procesai kolegijoje (A – 100 proc., D – 75,1 proc.). Kiekvienas darbuotojas žino, kaip vertinti, ar įgyvendinami tikslai (A – 67,6 proc., D – 61,3 proc.). Su tuo sutinka daugiau nei pusė respondentų. Su teiginiu „pastaraisiais metais kokybės srityje pasiekta teigiamų pokyčių“ visiškai sutinka ir sutinka 89,2 61,3 proc. administracijos darbuotojų ir 70,8 61,3 proc. dėstytojų. Tai atskleidžia veiklos kokybės strategijos įgyvendinimo kolegijoje ypatumus. Galima daryti prielaidą, kad veiklos kokybės strategija, respondentų vertinimu, yra realiai įgyvendinama, kolegija turi savo veiklos kokybės užtikrinimo politiką ir ją efektyviai realizuoja. Veiklos kokybės strategijos realizavimo vertinimas abiejų respondentų grupėse yra teigiamas.

Kolegijos orientaciją į savo paslaugų vartotojų įrodo teiginiai, kuriuos respondentai taip pat vertina teigiamai (12 lentelė).

Kolegijos orientacijos į paslaugų vartotojus raiškos ypatumai (N = 102)

Eil. Nr.	Orientaciją į paslaugų vartotojus patvirtinantys teiginiai	Administracijos darbuotojai (N = 34)		Dėstytojai (N = 68)	
		Visiškai sutinku (proc.)	Sutinku (proc.)	Visiškai sutinku (proc.)	Sutinku (proc.)
1.	Darbuotojai gerai žino studentų poreikius ir galimybes	29,7	64,9	24,3	58,1
2.	Kolegija nuolat vertina studentų poreikių tenkinimo būklę	37,8	56,8	10,7	64,3
3.	Kolegija nuolat vykdo darbo rinkos poreikių analizę	27,0	73,0	36,5	41,9
4.	Studentams teikiama įvairi pagalba	54,1	43,2	27,0	62,2
5.	Kolegijos misija siejama su institucijos kokybišku išpildymu	16,2	67,6	25,0	52,8
6.	Studentai laikomi lygiaverčiais bendruomenės nariais	29,7	38,7	29,7	62,2
7.	Kolegijos bendruomenė gerai žino savo organizacijos misiją	18,9	43,2	38,9	48,6

Daugiau dėstytojų (87,5 proc.) nei administracijos darbuotojų (62,1 proc.) sutinka, kad kolegijos bendruomenė gerai žino savo organizacijos misiją, kuri siejama su kuo kokybiškesniu paslaugų vartotojų poreikių patenkinimu. Kokybišką savo misijos realizavimą neįžymiai labiau teigiamai vertina administracijos darbuotojai (83,8 proc.) nei dėstytojai (77,8 proc.). Abi respondentų grupės sutinka, kad darbuotojai gerai žino studentų poreikius ir galimybes (A – 94,6 proc., D – 82,4 proc.), nuolat vertina jų patenkinimo būklę (A – 94,6 proc., D – 75 proc.). Su tuo sutinka didesnis procentas administracijos darbuotojų nei dėstytojų. Visi administracijos darbuotojai konstatuoja, kad kolegija nuolat vykdo darbo rinkos poreikių analizę, 36,5 proc. dėstytojų su tuo visiškai sutinka, 41,9 proc. sutinka (iš viso 78,4 proc.). Penktadaliu daugiau dėstytojų (A – 68,4 proc., D – 91,9 proc.) nei administracijos darbuotojų teigini „studentai laikomi lygiaverčiais bendruomenės nariais“ vertina teigiamai. Abi respondentų grupės sutinka, kad kolegijoje studentams teikiama įvairi parama (A – 97,3 proc., D – 89,2 proc.).

Tyrimo duomenys patvirtina kolegijos orientaciją į savo paslaugų vartotojus ir sieja šią strategiją su savo institucijos misija.

Kitų kolegijos prioritetų raiškai patvirtinti tyrimo anketoje buvo skirti teiginiai, kurių vertinimas atspindėtas 13 lentelėje.

Kolegijos prioritetų raiškos ypatumai (N = 102)

Eil. Nr.	Prioritetų raišką patvirtinantys teiginiai	Administracijos darbuotojai (N = 34)		Dėstytojai (N = 68)	
		Visiškai sutinku (proc.)	Sutinku (proc.)	Visiškai sutinku (proc.)	Sutinku (proc.)
1.	Administracija skatina mokslinių-taikomųjų tyrimų rezultatų sklaidą	18,2	56,4	14,6	58,2
2.	Visų kolegijos padalinių plėtra vykdoma kompleksiskai ir kryptingai	35,6	52,5	26,0	56,8
3.	Kiekvienas darbuotojas gauna visą ir įvairią informaciją, reikalingą jo darbui iš savo, aukštesniųjų institucijų ir kitų įstaigų	40,5	51,4	27,8	50,0
4.	Kolegijos visuminio veiklos efektyvinimo siekiama per atskirų veiklos vienetų stiprinimą	32,4	62,2	21,1	48,2
5.	Darbuotojai geba prognozuoti savo institucijos veiklos perspektyvas ir ieško galimybių lanksčiai reaguoti į aplinkos pokyčius	41,7	55,6	38,4	50,7

12 lentelėje pateikti teiginiai / kriterijai rodo, kad kolegijai būdinga sisteminė (kompleksinė) plėtra (A – 88,1 proc., D – 82,8 proc.), o visuminio veiklos efektyvinimo siekiama per atskirų veiklos vienetų stiprinimą (A – 94,6 proc., D – 69,3 proc.). Su tuo teiginiu sutinka 25,3 proc. mažiau dėstytojų nei administracijos darbuotojų. Mokslinės-taikomosios veiklos vystymo raišką patvirtina teiginys „Administracija skatina mokslinių-taikomųjų tyrimų rezultatų sklaidą“. Šį teiginį teigiamai vertina 74,6 proc. administracijos darbuotojų ir 72,8 proc. dėstytojų.

Efektyviai institucijos veiklai didelės reikšmės turi informavimo / komunikavimo sistemos funkcionavimas. Šios sistemos vystymui kolegija skiria deramą dėmesį. Tai patvirtina teiginio „Kiekvienas darbuotojas gauna visą ir įvairią informaciją, reikalingą jo darbui iš savo, aukštesniųjų institucijų ir kitų įstaigų“ vertinimas. Su šiuo teiginiu visiškai sutinka 40,5 proc. ir sutinka 51,4 proc. administracijos darbuotojų bei atitinkamai 27,8 proc. ir 50,0 proc. dėstytojų. Taigi beveik visi administracijos darbuotojai (91,9 proc.) ir daugiau nei du trečdaliai dėstytojų (77,8 proc.) teigiamai vertina informavimo / komunikavimo sistemos vystymą kolegijoje.

Kolegija yra atvira kaitai, nuolat diegia naujoves. Tai rodo anksčiau darbe pateikti duomenys. Kolegijos atvirumą pokyčiams, gebėjimą lanksčiau reaguoti į aplinkos pokyčius patvirtina teiginio „Darbuotojai geba prognozuoti savo institucijos veiklos perspektyvas ir ieško galimybių lanksčiai reaguoti į aplinkos pokyčius“ teigiamas vertinimas (A – 97,3 proc., D – 89,1 proc.). Su šiuo teiginiu visiškai sutinka 41,7 proc. administracijos darbuotojų ir 38,4 proc. dėstytojų. Sutinka su teiginiu 55,6 proc. administracijos darbuotojų ir 50,7 proc. dėstytojų. Tai rodo, kad projektuojant kolegijos vystymo strategijas, daug dėmesio skiriama išorinės aplinkos kontekstams ir siekiama ieškoti galimybių lanksčiai prisitaikyti prie aplinkos situacijos.

Taip pat tai patvirtina anksčiau aptartą strategijos projektavimo proceso ypatumą – bendruomenės dalyvavimą strategijos projektavimo procese ir gebėjimą modeliuoti savo institucijos raidos perspektyvas.

Apibendrinant šiame skyriuje pateiktus respondentų vertinimus, galima daryti šias išvadas:

- Kolegijos strateginiam vystymui būdingas kompleksinis (sisteminis pobūdis).
- Respondentų nuomone, labiausia vystomos infrastruktūros, novacijų, materialinių išteklių, metodinės veiklos, curriculum, informacinės / komunikacinės sistemos sritys. Kiek mažiau dėstytojų nei administracijos darbuotojų mano, kad kolegija pakankamai dėmesio skiria veiklos kokybės strategijos įgyvendinimui.

- Respondentų vertinimu, įvairių veiksnių daroma įtaka yra labiau stabdanti kolegijos strateginį vystymąsi nei skatinanti. Finansiniai, materialiniai ir su studijuojančiųjų kontingentu susiję veiksniai yra darantys didžiausią poveikį kolegijos raidai ir perspektyvoms. Valdymo veiksnių reikšmę labiau akcentuoja dėstytojai.

- Kolegija skiria dėmesio savo vystymosi strategijos projektavimo ir įgyvendinimo procesams. Pagal atskirus kriterijus respondantai teigiamai vertina minėtą procesą ir tai leidžia daryti prielaidą, kad kolegijos vystymosi strategijos projektavimas ir įgyvendinimas yra efektyvus ir nėra tik vadovų prerogatyva. Kiek leidžia galimybės kolegijos vystymo strategija yra įgyvendinama ir iš esmės nesiskiria nuo suprojektuotos strategijos.

- Kolegijoje ryški orientacija į tikslų įgyvendinimą, vienodai svarbūs yra veiklos procesai ir rezultatai.

- Veikla kolegijoje vykdoma kryptingai, sistemiškai ir nuosekliai. Vadovai rodo darbuotojams pasitikėjimą, deleguoja jiems funkcijas ir paskirsto atsakomybę, skatinamas bendradarbiavimas, komandinis darbas, o tai yra vienas iš besimokančios organizacijos bruožų. Strateginis veiklos planavimas nėra tik formalus procesas, idėjų ir planų įgyvendinimui skiriamas didelis dėmesys. Kolegijos valdymas yra efektyvus: sudaromos sąlygos kuo kokybiškiau atlikti darbus, vykdyti funkcijas.

- Kolegija vystoma ne viena strategine kryptimi. Esminiai strateginiai orientyrai yra: veiklos kokybė (pagrindinis prioritetas), žmogiškųjų išteklių plėtotė, orientacija į paslaugų vartotojus ir darbo rinką, besimokančios organizacijos vystymas, mobilumas, socialinė partnerystė, mokslinė-taikomoji veikla, infrastruktūros plėtra, atvirumas pokyčiams, informacinės / komunikacinės sistemos vystymas ir kt.

- Kokybės užtikrinimas, nuolatinis jos būklės vertinimas ir analizė yra kolegijos kokybės strategijos įgyvendinimą atspindintys ypatumai.

- Kolegija yra orientuota į savo paslaugų vartotojus ir sieja šią strategiją su savo institucijos misijos kokybišku įgyvendinimu.

6. KOLEGIJOS VYSTYMO STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMĄ ILIUSTRUOJANTYS VEIKLOS RODIKLIAI

Siekiant išsamesnės tyrimo problemos analizės, buvo taikytas ir dokumentų analizės metodas. Išanalizuoti šie kolegijos dokumentai: Šiaulių kolegijos 2007–2010-ųjų metų strateginis veiklos planas, patvirtintas Šiaulių kolegijos direktoriaus 2007 m. vasario 1 d. įsakymu Nr. V-115; Šiaulių kolegijos veiklos ataskaitos už 2007 m., 2008 m., 2009 metus; Kokybės knyga (patvirtinta Šiaulių kolegijos direktoriaus 2007 m. gegužės 24 d. įsakymu Nr. V-158); Kolegijos statutas (2009 m. gegužės 1 d. Lietuvos Vyriausybės nutarimas 2009 m. balandžio 15 d. Nr. 303) ir kt.

Pagrindinis minėto metodo taikymo tikslas buvo pagrįsti vystymo strategijos įgyvendinimą veiklos rodikliais ir kolegijos vystymo strategijos raiškos vertinimus su dokumentų analizės rezultatais. Remiantis kolegijos dokumentų analize, pateikiami kolegijos vystymo strategijos įgyvendinimą atspindintys duomenys ir bendra kolegijos kaip aukštosios neuniversitetinės institucijos charakteristika (struktūra, valdymas, personalas, studijuojančiųjų kontingentas).

6.1. Šiaulių kolegijos vizija, misija, vertybės

Kaip pažymima Šiaulių kolegijos 2007-2010-ųjų metų strateginiame veiklos plane, Šiaulių kolegija yra kokybišką išsilavinimą teikianti, mokslą, projektinę veiklą į studijų procesą integruojanti, atsakingai valdoma, racionaliai išteklius naudojanti ir tikslingai formuojanti finansų struktūrą aukštoji mokykla, užtikrinanti regiono poreikių tenkinimą bei aukštojo mokslo prieinamumą pagal kiekvieno asmens gebėjimus.

Šiaulių kolegija – besikeičianti sparčiau nei vyksta pokyčiai jos aplinkoje, siekianti iš besimokančios vystytis į intelektualiąją organizaciją, į regioninius, nacionalinius ir tarptautinius partnerystės tinklus įsijungusi aukštoji mokykla.

Šiaulių kolegijos misija:

- sudaryti sąlygas įgyti taikomąja moksline veikla grindžiamą profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį ir profesinę kvalifikaciją, užtikrinti teisę į studijų paslaugų kokybę;
- lanksčiai ir greitai reaguoti į darbo pokyčius, rengti Šiaulių regionui aukštos kvalifikacijos darbuotojus, vykdyti perkvalifikavimą, tęstinį mokymą, ugdyti švietimui, kultūrai, žinių ekonomikai imlią žinojimo visuomenę (Šiaulių kolegijos 2007-2010-ųjų metų strateginis veiklos planas, p 7).

Įgyvendinama savo misiją, kolegija numato spręsti šiuos pagrindinius

- uždavinius: tobulinti kolegijos valdymą, organizacinę struktūrą bei studijų kokybės valdybos sistemą;
- racionaliai panaudoti ir didinti finansinius ir materialinius išteklius;
- tobulinti paramos studentams sistemą;
- tobulinti kolegijos veiklos kokybės įsivertinimo kultūrą;
- užtikrinti kompetencijų plėtros bei mokymosi visą gyvenimą galimybes kolegijos dėstytojams, darbuotojams, regiono bendruomenei;
- kurti tinkamą aplinką mokslinėms, akademinėms diskusijoms bei pilietiškumo ugdymui;
- sukurti ir įgyvendinti sėkmingos studijų ir absolventų karjeros užtikrinimo sistemą;

Kolegijos strateginiai tikslai:

1. Sudaryti sąlygas įgyti kokybišką aukštąjį išsilavinimą pagal kiekvieno asmens gebėjimus.

Įgyvendinant šį tikslą numatoma:

- Sukurti studijoms ir mokslo taikomosios veiklos įgūdžiams įgyti tinkamą aplinką;
- Užtikrinti dėstytojų mokslinį, metodinį, profesinį, edukacinį potencialą;
- Užtikrinti, kad teikiamo išsilavinimo lygis ir kokybė atitiktų Lietuvos ir Europos Sąjungos standartus;
- Studijų programos tikslus pasiekusiems ir reikiamas kompetencijas įgijusiems absolventams suteikti profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį, teikti LR profesinio bakalauro diplomus, išduoti ES standartus atitinkantį priedėlį.

2. Siekti subalansuotos kolegijos plėtros.

Įgyvendinant šį tikslą numatoma:

- Užtikrinti efektyvią ir racionalią materialijų bei finansinių išteklių plėtrą;
- Rengti ir vykdyti paklausias, perspektyvias, regiono darbo rinkos ir bendruomenės poreikius atitinkančias programas;
- Užtikrinti nuolatinę studijoms ir mokslo taikomajai veiklai vykdyti skirtos bazės atnaujinimą, modernių technologijų diegimą;
- Plėtoti partnerystės tinklą Lietuvoje ir užsienyje, sudaryti sąlygas abipusiems dėstytojų ir studentų mainams, inovacijų ir patirties sklaidai;
- Užtikrinti bibliotekos ir savarankiškų studijų, informacinių technologijų ir kitų praktinės ir mokslo taikomosios veiklos įgūdžių įgijimą garantuojančių centrų veiklos efektyvumą ir kokybę;
- Vykdyti nuolatinę pastatų techninę priežiūrą, sudaryti tinkamas darbo ir buities sąlygas;
- Dalyvauti projektinėje veikloje užtikrinant kompetencijų, infrastruktūros bei akademinės viešosios erdvės plėtrą;

- Vykdyti šviečiamąją, konsultacinę, edukacinę veiklą, skirtą regiono konkurencingumui didinti (Šiaulių kolegijos 2007-2010-ųjų metų strateginis veiklos planas).

Šių tikslų įgyvendinimui kolegija yra parengusi veiklos programas (uždaviniai, priemonės, įgyvendinimo vertinimo kriterijai, numatomas programos įgyvendinimo rezultatas, asignavimai ir numatomi finansavimo šaltiniai, susiję įstatymai ir kiti svarbūs teisės aktai. Vyriausybės programos įgyvendinimo priemonės, susijusios su aprašoma programa, kita svarbi informacija).

Kad Šiaulių kolegija kryptingai įgyvendintų misiją ir siektų vizijos, nuolat tobulinama studijų kokybė, gerinama infrastruktūra, plėtojami tarptautiniai ir viešieji ryšiai. Kolegijos veiklą pagrindžia misijoje ir vizijoje įtvirtintos aukštosios mokyklos vertybės – studijų kokybė, nuolatinė kaita ir veržlumas (Šiaulių kolegijos strateginis veiklos planas 2007–2010 metams ir Šiaulių kolegijos 2009 m. veiklos ataskaita).

Šiaulių kolegijos vizija, misija ir vertybės atspindi šios institucijos vystymo strategiją, kuriai būdingas kompleksiskumas. Strategija integruoja eilę pagrindinių strateginių vystymo krypčių: išsilavinimo kokybė; atsakingas valdymas, racionali ir tikslinga finansų struktūra; regiono poreikių tenkinimas; prieinamumas pagal kiekvieno asmens gebėjimus; sparti kaita, vystymasis iš besimokančios į intelektualią organizaciją; regioninių, nacionalinių ir tarptautinės partnerystės tikslų plėtotė; taikomosios mokslinės veiklos plėtra; studijų kokybė; tęstinio mokymosi galimybių laidavimas. Galima teigti, kad kolegijai būdinga subalansuota plėtra.

2009 metai Šiaulių kolegijai buvo permainingi, susijusių su esminiais pokyčiais aukštojo mokslo sistemoje, metai. Patvirtintas Mokslo ir studijų įstatymas (Žin., 2009, Nr. 54-2140), jo įgyvendinamieji teisės aktai Šiaulių kolegijai išskėlė naujus iššūkius: tai pasirengimas reorganizavimui iš biudžetinės įstaigos į viešąją, studentų priėmimas, dalyvaujant Lietuvos aukštųjų mokyklų asociacijos organizuojamame bendrajame priėmime, nauja studijų finansavimo tvarka – „studijų krepšelis“ – ir kt.

2009 m. Šiaulių kolegija įgyvendino daugiau kaip 20 studijų programų (biomedicinos, fizinių, socialinių, technologijos mokslų studijų sričių), studijas vykdė du fakultetai: Sveikatos priežiūros bei Verslo ir technologijų, akademinę bendruomenę sudarė daugiau kaip 2700 studentų ir per 170 dėstytojų. 554 absolventams įteikti profesinio bakalauro diplomai, 812 pirmakursių pradėjo studijas. 2009 m. Šiaulių kolegijoje priėmimas į valstybės finansuojamas vietas padidėjo iki 112,75 proc., palyginti su 2008 metais.

Viešojoje erdvėje plėtoti klausimai dėl kolegijų vaidmens aukštojo mokslo sistemoje, koleginio sektoriaus plėtros perspektyvų, universitetinių ir kolegijinių studijų konkurencijos aktualizuoja Šiaulių kolegijos veiklos siekius: išanalizuoti studijų programų rentabilumą, numatyti ilgalaikę studijų krypčių plėtojimo strategiją, didinti kolegijos patrauklumą potencialiems studentams. Siekdama išlaikyti poziciją, moderniai ir atsakingai organizuoti veiklą, Šiaulių kolegija ir toliau

didelį dėmesį numato skirti studijų kokybės užtikrinimui, studijoms reikalingos infrastruktūros, bazinės įrangos atnaujinimui, dėstytojų kompetencijų tobulinimui.

Šiaulių kolegijos vystymo strategiją atspindi atskirų jos veiklos sričių rodikliai, kurių apibūdinimui pateikiama informacija iš Šiaulių kolegijos 2009 metų ataskaitos ir kitų dokumentų.

6.2. Valdymas

6.2.1. Teisinis veiklos reglamentavimas

2009 m. gegužės 1 d. įsigaliojo **Šiaulių kolegijos statutas**, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. balandžio 15 d. nutarimu Nr. 303 „Dėl Šiaulių kolegijos statuto patvirtinimo“ (Žin., 2009, Nr. 48-1901). Statutas reglamentuoja Kolegijos vietą Lietuvos aukštojo mokslo sistemoje, struktūrą, veiklą, valdymą, savivaldos institucijas, studijas, dėstytojų ir studentų teises, pareigas ir atsakomybę, turtinius ir finansinius išteklius. Šiaulių kolegijos statutas 2009 m. gegužės 19 d. įregistruotas Juridinių asmenų registre.

2009 m. lapkričio 17 d. Šiaulių kolegijai išduotas Švietimo ir mokslo ministro Gintaro Steponavičiaus pasirašytas **leidimas vykdyti studijas** (Nr. 002032). Leidimas vykdyti studijas ir su studijomis susijusią veiklą (reg. Nr. 23/1878): Šiaulių kolegija, 111968241, Aušros al. 40, Šiauliai; teisinė forma – valstybės biudžetinė įstaiga, švietimo veiklos rūšis – koleginės studijos. Pranešimas apie licencijos (leidimo) išdavimą 2009 m. lapkričio 26 d. įregistruotas Juridinių asmenų registre.

Vadovaujantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. lapkričio 25 d. nutarimu Nr. 1581 „Dėl valstybinių kolegijų tarybų statutų pakeitimo projektų, įgyvendinančių Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymo nuostatas, pateikimo Lietuvos Respublikos Vyriausybei datų patvirtinimo“ (Žin., 2009, Nr. 144-6399), 2009 m. gruodžio 21 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybei pateiktas VŠĮ Šiaulių valstybinės kolegijos statuto projektas.

6.2.2. Savivaldos ir visuomeninio reguliavimo institucijos

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje, Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatyme, Šiaulių kolegijos statute ir kituose Kolegijos veiklą reglamentuojančiuose teisės aktuose įtvirtintą savivaldos principą Kolegijos akademinėje, administracinėje, ūkio ir finansų tvarkymo veikloje 2009 m. realizavo Steigiamoji taryba, laikinai atliekanti Tarybos funkcijas, Akademinė taryba, fakultetų tarybos.

Šiaulių kolegijos Steigiamoji taryba, patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2002 m. gruodžio 18 d. įsakymu Nr. 2076 „Dėl Šiaulių kolegijos steigiamosios tarybos patvirtinimo“ (Žin., 2003, Nr. 4-122, Nr. 74-3460; 2005, Nr. 113-4237; 2006, Nr. 77-3032, Nr. 136-5189; 2008-10-18, Nr. 120-4572), kaip visuomeninės priežiūros ir globos institucija, 2009 m. laikinai vykdė Kolegijos tarybos funkcijas.

2009 m. kovo 4 d. vykusio posėdžio metu Steigiamajai tarybai buvo pateikta 2008 metų veiklos ataskaita – Steigiamoji taryba patvirtino ataskaitą, teigiamai įvertino 2008 metų veiklos pasiekimus ir pritarė Kolegijos nustatytiems 2009 metų veiklos prioritetams. 2009 m. rugpjūčio 31 d. vykusio posėdžio metu, atsižvelgus į Akademinės tarybos nuomonę, buvo nutarta pritarti VŠĮ Šiaulių valstybinės kolegijos statutui ir teikti jį tvirtinti Mokslo ir studijų įstatymo nustatyta tvarka.

Šiaulių kolegijos Akademinė taryba – aukščiausia Kolegijos savivaldos institucija, kuri sudaroma 5-erių metų kadencijai iš 15 narių (10 narių – abiejų fakultetų administracijos atstovai ir dėstytojai, 2 kitų mokslo ir studijų institucijų mokslininkai, 2 Studentų atstovybės skirti nariai, Kolegijos direktorius – Akademinės tarybos narys pagal pareigas).

Akademinė taryba savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Šiaulių kolegijos statutu, Akademinės tarybos darbo reglamentu (patvirtintas Akademinės tarybos 2009 m. birželio 17 d. posėdžio protokolu Nr. ATP-10) ir kitais teisės aktais.

Akademinė taryba tvirtina studijų programas, vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą ir vykdo studijų kokybės stebėseną, vertina atliktų tyrimų rezultatus ir Kolegijos taikomosios mokslinės veiklos kokybę ir lygį, svarsto Kolegijos direktoriaus teikiamas metines ataskaitas, metines pajamų ir išlaidų sąmatas bei jų įvykdymo ataskaitas, nustato studijų tvarką, tvirtina Kolegijos vidaus tvarkos taisykles ir Kolegijos akademinę veiklą reglamentuojančius dokumentus, nagrinėja kitus su akademinė veikla susijusius klausimus.

2009 m. balandžio 15 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybei patvirtinus Šiaulių kolegijos statutą (Žin., 2009, Nr. 48-1901), pasibaigus pirmosios Akademinės tarybos kadencijai, 2009 m. balandžio 29 d. buvo išrinkta nauja Akademinė taryba.

2009 metais įvyko 8 Akademinės tarybos posėdžiai. Svarbiausi sprendimai:

- 2009 m. vasario 18 d. Akademinės tarybos posėdyje buvo patvirtinta direktorės dr. Natalijos Šedžiuvienės pateikta Šiaulių kolegijos 2008 m. veiklos ataskaita, apsvarstyti ir patvirtinti dėstytojų atestacijos ir konkurso dokumentai, dėstytojų mokslinės veiklos vertinimo kriterijai, patvirtintas *aplinkos apsaugos* studijų programos baigiamojo projekto (darbo) rengimo ir vertinimo reglamentas.
- 2009 m. balandžio 23 d. Akademinė taryba svarstė ir pritarė atnaujintai *burnos higienos* studijų programai, svarstė baigiamųjų darbų vertinimo sistemos funkcionalumą, pritarė

Bendrojo priėmimo taisyklėms ir metinei studijų kainai, nustatyta studentams, priimtiems į Šiaulių kolegiją 2009–2010 mokslo metais.

- 2009 m. birželio 17 d. Akademinė taryba patvirtino *bibliotekos informacinių išteklių valdymo* studijų programos baigiamųjų darbų rengimo ir vertinimo reglamentą, Akademinės tarybos darbo reglamentą, pritarė studijų programų dalinės savianalizės rezultatams.
- 2009 m. rugpjūčio 31 d. Akademinės tarybos posėdyje buvo patvirtinti Šiaulių kolegijos studijų nuostatai, Kolegijos studentų praktikų organizavimo tvarka, studijų dalykų atestavimo nuostatai, Kolegijos veiklos kokybės tobulinimo planas 2009–2010 mokslo metams, Šiaulių kolegijos akademinės veiklos 2008–2009 m. m. ataskaita, Akademinės tarybos veiklos planas 2009–2010 m. m. Posėdyje buvo nutarta pritarti Viešosios įstaigos Šiaulių valstybinės kolegijos statutui ir rekomenduoti Šiaulių kolegijos Steigiamajai tarybai teikti Viešosios įstaigos Šiaulių valstybinės kolegijos statutą tvirtinti Mokslo ir studijų įstatymo nustatyta tvarka.
- 2009 m. lapkričio 18 d. Akademinė taryba svarstė ir patvirtino atnaujintą *odontologinės priežiūros* studijų programą, *kosmetologijos* studijų programos baigiamojo darbo rengimo ir vertinimo aprašą, *verslo informatikos* studijų programos ištestinių studijų planą, Dėstytojų atestacijos ir konkursų pareigoms eiti organizavimo tvarką, pritarė *socialinio darbo* studijų programos savianalizės suvestinės projektui, patvirtino Akademinės leidybos taisykles.

Aukščiausiosios fakultetų savivaldos institucijos yra fakultetų tarybos. Fakultetų tarybos priima nutarimus studijų organizavimo, taikomosios mokslinės, akademinės veiklos vertinimo ir kitais svarbiais fakultetų veiklos klausimais, svarsto dekanų pateiktas ataskaitas.

Studentų interesams Šiaulių kolegijoje atstovauja Studentų atstovybė. Šiaulių kolegijos Studentų atstovybė veikia pagal 2003 m. kovo 4 d. Šiaulių miesto savivaldybėje įregistruotus įstatus, turi juridinio asmens statusą, savo finansinį, organizacinį ir teisinį savarankiškumą, savo balansą, sąskaitas banke, antspaudą ir kitą simboliką. Aukščiausia Šiaulių kolegijos Studentų atstovybės valdymo institucija – Konferencija.

Šiaulių kolegijos Studentų atstovybė dirba kartu su fakultetų Studentų atstovybėmis, savarankiškai planuodamos veiklą ir ją įgyvendindamos.

Studentų atstovybė yra savarankiška, nepolitinė, visuomeninė organizacija, kuri jungia Šiaulių kolegijos studentus, remia bei gina jų socialinius ir ekonominius interesus. Studentų atstovybė atsakinga už studento pažymėjimų išdavimą studentams. Atstovybės nariai dalyvauja Kolegijos savivaldos ir visuomeninio reguliavimo institucijų bei įvairių studijų, mokslo komitetų bei darbo grupių veikloje, atstovauja studentams diskutuojant ir priimant Kolegijos veiklos sprendimus. Studentų atstovybė bendradarbiauja su kitomis jaunimo ir visuomeninėmis organizacijomis, yra Lietuvos studentų atstovybių sąjungos narė.

6.2.3. Organizacinė ir valdymo struktūra

Šiaulių kolegijos organizacinė ir valdymo struktūra sukurta ir tobulinama, siekiant įgyvendinti Kolegijos tikslus ir uždavinius.

Šiaulių kolegijoje 2009 m. veikė 2 fakultetai (Verslo ir technologijų bei Sveikatos priežiūros), 9 centrai (Leidybos, Autoelektronikos, Bibliotekos ir savarankiškų studijų, Informacinių technologijų, Karjeros, Neįgaliųjų socializacijos, Profesinių kompetencijų plėtros, Sveikatos mokymo, Svetingumo paslaugų), 4 skyriai (Akademinio mobilumo ir projektų valdymo, Kokybės valdymo, Mokslo taikomosios veiklos, Studijų apskaitos) ir 5 tarnybos (Vidaus audito, Viešųjų pirkimų, Aptarnavimo, Finansų, Infrastruktūros) – žr. 4 pav.

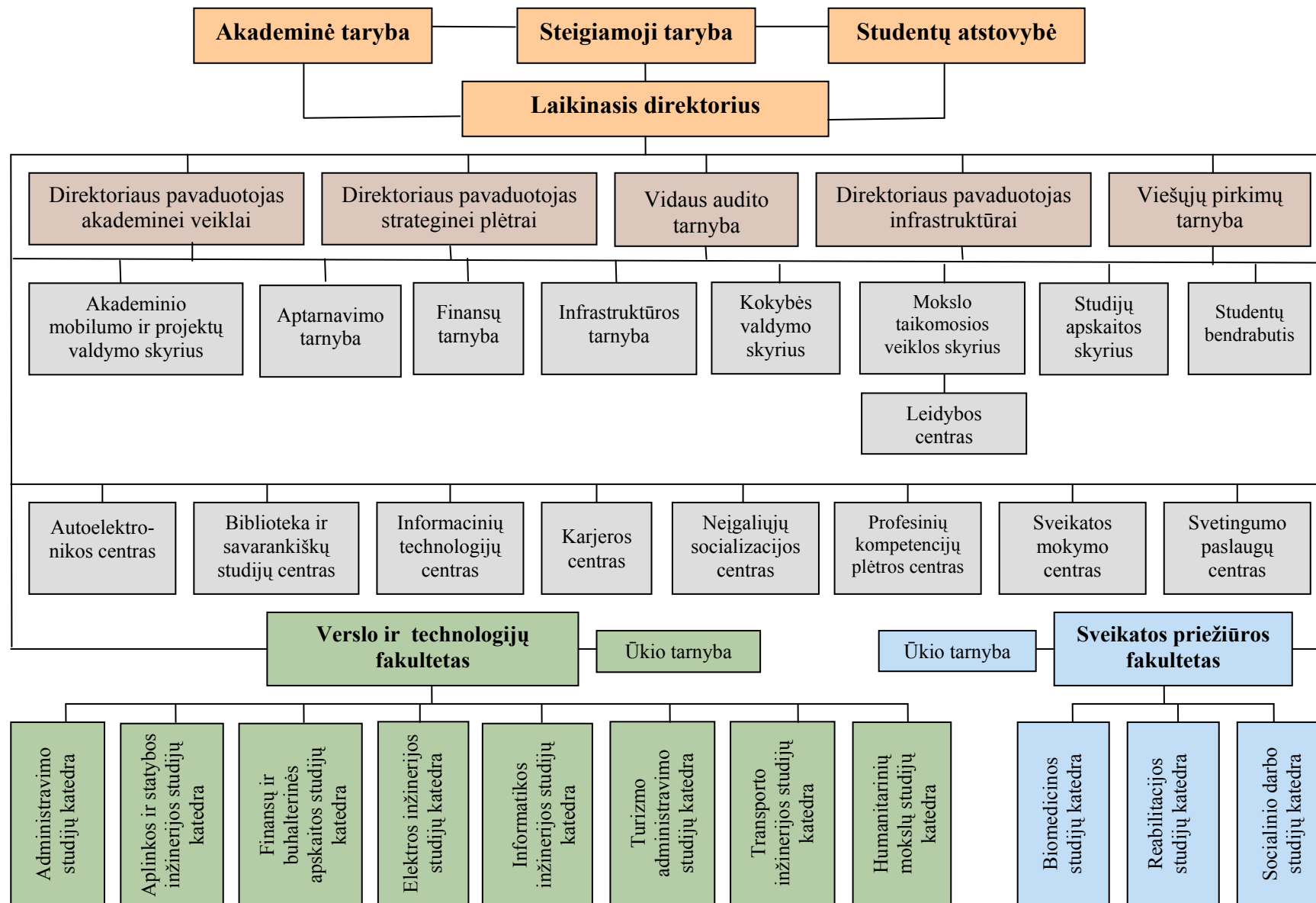
6.2.4. Valdymo veiklos dokumentavimas

Kolegijos veiklos dokumentų tvarkymui ir valdymui visose jos veiklos srityse bei bylų sudarymui užtikrinti kiekvienais mokslo metais parengiamas numatomų veiklos dokumentų sisteminimo planas – Dokumentacijos planas. 2009 m. Šiaulių kolegijos valdymo dokumentai ir jų bylos buvo apskaitomos pagal 2008–2009 m. m. ir 2009–2010 m. m. Šiaulių kolegijos dokumentacijos planus, suderintus su Šiaulių apskrities archyvu. 2009–2010 m. m. dokumentacijos plane į apskaitą įtraukta 441 dokumentų byla pagal 25 veiklos sritis. Ištisisius metus bylas formuoja, tvarko bei tolesniam saugojimui į Kolegijos archyvą perduoda už bylų sudarymą atsakingi Šiaulių kolegijos struktūriniai padaliniai ar jų vadovai.

Per 2009 m. Šiaulių kolegijoje buvo parengti 948 direktoriaus įsakymai (veiklos, personalo, atostogų, komandiruočių klausimais), gauti ir įtraukti į apskaitą 349 dokumentai (24 proc. gautų dokumentų – iš Švietimo ir mokslo ministerijos, 76 proc. – iš kitų įstaigų ir organizacijų). Į siunčiamų dokumentų apskaitą įtraukti ir išsiųsti 306 dokumentai (16 proc. išsiųstų dokumentų – į Švietimo ir mokslo ministeriją, 84 proc. – į kitas įstaigas ir organizacijas).

Nuo 2005 m. gruodžio mėn. Kolegijos valdymo veiklos dokumentavimo kokybei bei dokumentų apskaitai užtikrinti naudojama el. administracijos sistema „Kontora“. 2009 m. el. dokumentų valdymo sistema naudojosi 57 registruoti vartotojai (struktūrinių padalinių vadovai, darbuotojai).

El. administracijos valdymo sistema „Kontora“ ne tik padeda racionaliai organizuoti Kolegijos veiklos valdymo dokumentavimą, dokumentų vykdymo kontrolę, taupyti laiką atliekant dokumentų paiešką bei greitą jų apskaitą, bet ir sumažina kopijuojamų (popierinių) dokumentų skaičių.



4 pav. Šiaulių kolegijos administracinė valdymo struktūra

6.2.5. Vidaus kontrolė

Vidaus kontrolė yra neatskiriama Šiaulių kolegijos valdymo sudedamoji dalis. 2009 m. Kolegijoje sukurta ir įdiegta vidaus kontrolės sistema vertino Vidaus audito tarnyba, kuri tiesiogiai pavaldi ir atskaitinga Kolegijos direktoriui, bei valstybinis auditas.

Vidaus auditas

Vidaus audito tarnybos paskirtis – atlikti nepriklausomą, objektyvią tyrimo, vertinimo ir konsultavimo veiklą, siekiant užtikrinti Kolegijos veiklos gerinimą. Vidaus audito tarnyba tikrina ir vertina Kolegijos ir jos padalinių veiklą, siekiant tobulinti rizikos veiksnių valdymą ir vidaus kontrolę, kad būtų pasiekta geresnių veiklos rezultatų bei įgyvendinti keliami tikslai.

Vidaus audito tarnyba, siekdama įgyvendinti jai keliamus uždavinius, savo veikloje vadovaujasi Vidaus audito tarnybos veiklos nuostatais, Vidaus audito tarnybos vidaus audito metodika, kitais vidaus auditą reglamentuojančiais Lietuvos Respublikos teisės aktais. Auditai atliekami laikantis nešališkumo, sąžiningumo, objektyvumo, konfidencialumo, kompetencijos ir profesionalumo principų.

2009 m. Vidaus audito tarnyba tikrino ir vertino Šiaulių kolegijos vidaus kontrolės sistemos funkcionavimą bei rizikos valdymą, Kolegijos ir jos padalinių veiklos atitiktį įstatymams bei kitiems norminiams teisės aktams, Kolegijos norminių dokumentų keliamų reikalavimų laikymąsi, informacijos apie ūkinę veiklą išsamumą ir patikimumą. Visa surinkta informacija, susijusi su audito tikslais ir darbų apimtimi, buvo vertinama taikant analitines procedūras. Buvo atlikti veiklos ir valdymo, finansinis bei atskirų procesų vidaus auditai.

2009 metais buvo pasirinktos tokios vidaus *auditų* temos: studentų praktinio mokymo sutarčių sudarymo ir registravimo teisingumas, supaprastintų viešųjų pirkimų planavimas, organizavimas ir vykdymas, Sveikatos priežiūros fakulteto dokumentų valdymas, Leidybos centro veiklos vertinimas, Sveikatos mokymo centro ir Neįgaliųjų socializacijos centro veiklos rezultatyvumas. Nuolat buvo vykdoma darbuotojų darbo laiko *kontrolė*, atlikta tarnybinių automobilių ridos *analizė*, pradėtas informacinių sistemų bendrosios kontrolės *vertinimas*.

2009 metais atliekamų auditų metu buvo teikiamos rekomendacijos dėl audituotų procesų, sričių veiklos gerinimo, vidaus audito metu nustatytų trūkumų pašalinimo bei vidaus kontrolės procedūrų tobulinimo. Kolegijos darbuotojų požiūris į vidaus kontrolę yra teigiamas, atsižvelgdami į vidaus auditų metu pateiktas rekomendacijas, audituoti subjektai parengė rekomendacijų, pateiktų vidaus audito ataskaitose, įgyvendinimo priemonių planus.

Dauguma 2009 metais pateiktų rekomendacijų yra įgyvendintos – buvo tobulinamos sukurtos kontrolės procedūros, parengti bei patikslinti atitinkami dokumentai, kurie padės užtikrinti

veiksmingesnį vidaus kontrolės veikimą kolegijoje. Dalies rekomendacijų įgyvendinimas 2010 m. tęsiamas pagal sudarytus rekomendacijų įgyvendinimo planus.

Šiaulių kolegijos Vidaus audito tarnybos pagrindinė užduotis – ne ieškoti klaidų ir pažeidimų, bet imtis prevencijos ir koreguojamų priemonių, kad klaidų ir pažeidimų atsiradimo rizika būtų kuo mažesnė.

Išorinis auditas

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijoje 2009 m. buvo atliktas valstybinis finansinis (teisėtumo) auditas. Auditas atliktas Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės 5-ojo audito departamento direktorės pavedimu 2008 m. birželio 6 d. Nr. P-50-19. Šiaulių kolegija buvo pasirinkta kaip viena iš Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijai pavaldžių įstaigų.

Teisės aktų nustatyta tvarka 2009 m. pasirengta Šiaulių kolegijos juridinio statuso keitimui (pertvarkymui iš biudžetinės į viešąją įstaigą). Kolegijos valdymo ir sprendimų priėmimo procese dalyvavo Šiaulių kolegijos savivaldos ir visuomeninio reguliavimo institucijos: Steigiamoji taryba (atliekanti Kolegijos tarybos funkcijas, kol bus sudaryta Šiaulių kolegijos taryba), Akademinė taryba, fakultetų tarybos.

Kolegijos organizacinė ir valdymo struktūra leidžia realizuoti horizontalius ir vertikalius funkcinis ryšius, užtikrina racionalų teisių ir atsakomybės paskirstymą. Sistemingai atliekama vidaus kontrolė užtikrina rizikų valdymą ir klaidų prevenciją, veiklos atitiktį įstatymams bei kitiems norminiams teisės aktams (Šiaulių kolegijos 2009 metų veiklos ataskaita).

6.3. Studijos

2008–2009 m. m. Šiaulių kolegija vykdė 22 studijų ir mokymo programų registre įregistruotas studijų programas. Yra vykdomos 4 biomedicinos mokslų studijų srities keturių studijų kryptių ir 8 socialinių mokslų studijų srities trijų studijų kryptių studijų programos. 2008–2009 m. m., be 7 praėjusiais mokslo metais vykdytų technologijos mokslų studijų srities šešių studijų kryptių studijų programų, buvo vykdoma nauja transporto inžinerijos studijų krypties *autotransporto elektronikos* studijų programa, taip pat buvo pradėta vykdyti nauja fizinių mokslų studijų srities informatikos studijų krypties studijų programa – *verslo informatika*. Be pastarųjų programų, kaip ir 2007–2008 m. m., vykdoma ir 1 profesinio mokymo programa „Masažuotojas“, skirta išsilavinimo siekiantiems regėjimo negalią turintiems asmenims.

Studijų programos kolegijoje yra vykdomos dienine, vakarine ir neakivaizdine formomis.

Nuo 2009 m. rugsėjo mėnesio pradėta vykdyti nauja biomedicinos mokslų studijų srities odontologijos studijų krypties *burnos higienos* studijų programa. Ji parengta, atsižvelgiant į darbo

rinkos ir kintančios aplinkos poreikius. Šią programą baigusiam studentui suteikiamas odontologijos profesinio bakalauro kvalifikacinis laipsnis ir burnos higienisto profesinė kvalifikacija. Burnos higienistai reikalingi visų lygių asmens sveikatos priežiūros įstaigose, turinčiose asmens sveikatos priežiūros, odontologinės priežiūros, burnos priežiūros licencijas, specialistas gali užsiimti individualia veikla, privačia praktika, organizuoti darbo vietą.

2009 m. parengta vykdomos fizinių mokslų srities informatikos studijų krypties *verslo informatikos* studijų programos ištestinė forma, kuri bus pradėta įgyvendinti 2010 m. rugsėjo mėnesį.

Iš viso 2009 m. kolegija turėjo studijų ir mokymo programų registre įregistruotas 4 studijų sričių 15 krypčių 24 neuniversitetinių studijų programas.

2008–2009 m. buvo parengtos dvi naujos socialinių mokslų studijų srities studijų programos: socialinio darbo studijų krypties *socialinio darbo* bei vadybos ir verslo administravimo studijų krypties *turizmo vadybos* studijų programos. Vadovaujantis Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2009 m. lapkričio 16 d. įsakymu Nr. 1-111 „Dėl studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus 2005 m. rugpjūčio 5 d. įsakymo Nr. 1-90 „Dėl naujos studijų programos priėmimo ir vertinimo išvadų pateikimo aprašo patvirtinimo“ ir jį keitusio teisės akto pripažinimo netekusiais galios“, 2009 m. lapkričio 16 d. įsakymu Nr. 1-110 „Dėl ketinamų vykdyti studijų programų aprašo rengimo ir vertinimo metodinių nurodymų patvirtinimo“, šios programos rengiamos naujai.

2009 m., reaguojant į naujus darbo rinkos ir visuomenės poreikius, atlikti naujų studijų programų: *sveikatinimo / sveikatinimo ugdymo, dietologijos, žiniasklaidos informacinių technologijų, verslo ekonomikos, turto vertinimo, medicininės įrangos priežiūros, informavimo vadybos* – poreikio tyrimai.

6.3.1. Studijų programų kokybės užtikrinimas

Siekiant užtikrinti studijų kokybę, kolegijoje nuolat analizuojamas studijų programų įgyvendinimo procesas, atsižvelgiant į regiono plėtros tendencijas, darbo rinkos paklausą, darbdavių bei studentų interesus, sistemingai atnaujinamos studijų programos.

2009 m. pagal profesinio rengimo standartą atnaujintos dvi biomedicinos studijų srities odontologijos studijų krypties studijų programos: *burnos higiena* ir *odontologinė priežiūra* bei *buhalterinės apskaitos, finansų, gamtotvarkos vadybos, įstaigų ir įmonių administravimo, prekybos vadybos, turizmo administravimo* studijų programos pagal vadybos ir verslo administravimo studijų krypties reglamentą, *automobilių techninio eksploatavimo, informacinių sistemų technologijos, verslo informatikos* – pagal studijų programų savianalizę.

2008–2009 m. m. analizuota ir vertinta:

- išanalizuotos *įstaigų ir įmonių administravimo, prekybos vadybos, buhalterinės apskaitos, finansų, turizmo administravimo, gamtotvarkos vadybos ir bibliotekos informacinių išteklių valdymo* studijų programų poreikio 2009–2014 m. prognozės;
- įvertinta socialinių mokslų studijų programų savarankiškų darbų rengimo ir vertinimo sistema;
- parengti *prekybos vadybos ir bibliotekos informacinių išteklių valdymo* bei atnaujinti *turizmo administravimo ir aplinkos apsaugos* studijų programos baigiamojo darbo rengimo ir vertinimo reglamentai;
- iš dalies pakeistas *įstaigų ir įmonių administravimo* studijų programos planas;
- atnaujintas Studentų praktikų organizavimo tvarkos aprašas bei pakoreguota praktinio mokymo sutarčių forma;
- ištirta *aplinkos apsaugos ir automobilių techninio eksploatavimo* studijų programų absolventų bei *informacinių sistemų technologijos, automobilių techninio eksploatavimo ir elektros ir automatikos įrenginių* studijų programų darbdavių bei *aplinkos apsaugos ir informacinių sistemų technologijos* studijų programų studentų nuomonė apie programų tikslus ir uždavinius bei atnaujinti šių studijų programų tikslai ir uždaviniai.
- atliktas baigiamųjų darbų vertinimo sistemos funkcionavimo studijų procese tyrimas bei atnaujintos *aplinkos apsaugos, automobilių techninio eksploatavimo, informacinių sistemų technologijos, elektros ir automatikos įrenginių, elektros energetikos, statybos, vežimo kelių transportu* studijų programų baigiamųjų darbų recenzijų formos.

Studijų programų išorinio vertinimo metu nustatoma, ar programa tenkina teisės aktų reikalavimus, atskleidžiamos studijų programos stiprybės ir silpnybės, programų vykdymo trūkumai, jų priežastys, priimamas akreditavimo (*be sąlygų, lygtinai* arba *ribojamai*) sprendimas. Išorinis vertinimas taip pat apima ir vidinį įsivertinimą (savianalizę).

2008 m. vyko *elektros energetikos* studijų programos tarptautinis išorinis vertinimas. 2009 m. studijų programa pagal ekspertų išvadas buvo akredituota *be sąlygų* (Studijų kokybės vertinimo centro 2009-04-09 raštas Nr. 4-1054).

2009 m. kolegijos studijų programos nebuvo išoriškai vertintos. Studijų kokybės vertinimo centro 2009–2012 m. studijų programų vertinimo plane 2010 m. I pusmetį numatytas *socialinio darbo* (programa 2006 m. buvo įvertinta lygtinai) studijų programos tarptautinis išorinis vertinimas. 2009 m. parengta, išversta į anglų kalbą ir pateikta Studijų kokybės vertinimo centrui *socialinio darbo* studijų programos savianalizės suvestinė.

2009 m. Šiaulių apskrities viršininko administracijos Valstybinės švietimo priežiūros skyrius tikrino profesinio mokymo veiklą Šiaulių kolegijoje. Tikrintos penkios sritys: Lietuvos Respublikos

švietimo ir mokslo ministro įsakyme įrašytų mokymo programų vykdymas; asmens, atsakingo už mokymo organizavimą, pasirengimas ir atitiktis reikalavimams bei profesijos mokytojų pasirengimas ir atitiktis reikalavimams, nustatytiems mokymo programose ir Lietuvos Respublikos švietimo įstatyme; mokymo proceso organizavimas ir apskaita, studentų priėmimas ir apskaita, mokymosi pasiekimus įteisinančių dokumentų išdavimo teisėtumas ir apskaita; teorinio ir praktinio mokymo vietų atitiktis mokinių skaičiui ir mokymo programoje bei teisės aktuose nustatytiems reikalavimams; teoriniam ir praktiniam mokymui skirtų materialinių ir metodinių išteklių atitiktis mokinių skaičiui ir mokymo programoje nustatytiems reikalavimams. Trūkumų, vykdant Šiaulių kolegijoje profesinio mokymo veiklą, nenustatyta (Šiaulių apskrities viršininko administracijos Valstybinės švietimo priežiūros skyriaus 2009-12-24 pažyma Nr. VS-11-5.13 „Dėl profesinio mokymo teikėjų licencijuotos formaliojo profesinio mokymo veiklos“).

Siekiant užtikrinti studijų programų kokybę, 2009 m. rudenį parengti ir patvirtinti nauji teisės aktai, įgyvendinantys Mokslo ir studijų įstatymo (Žin., 2009, Nr. 54-2140) nuostatas:

- *Šiaulių kolegijos studijų rezultatų vertinimo aprašas*, patvirtintas Šiaulių kolegijos direktoriaus 2009 m. birželio 19 d. įsakymu Nr. V-136, reglamentuojantis studijų rezultatų vertinimo tvarką, vertinimo struktūrą ir formas, organizavimą, dėstytojų bei studentų teises, pareigas, vertinant studijų rezultatus;
- *Šiaulių kolegijos studentų praktikų organizavimo tvarkos aprašas*, patvirtintas Šiaulių kolegijos direktoriaus 2009 m. rugpjūčio 31 d. įsakymu Nr. V-161, apibrėžiantis studentų praktikų organizavimo tvarką, procedūras, atsiskaitymo tvarką, vertinimo principus, dokumentavimą, reikalavimus studentams;
- *Šiaulių kolegijos studijų nuostatai*, patvirtinti Šiaulių kolegijos direktoriaus 2009 m. rugpjūčio 31 d. įsakymu Nr. V-164, reglamentuojantys studijų sistemą, procesą, sąlygas ir tvarką, organizavimą, Šiaulių kolegijos studentų ir klausytojų teises, pareigas bei santykius su kolegija;
- *Šiaulių kolegijos studijų dalykų atestavimo nuostatai*, patvirtinti Šiaulių kolegijos direktoriaus 2009 m. rugpjūčio 31 d. įsakymu Nr. V-165, reglamentuojantys studijų dalykų vertinimo tikslus ir kriterijus bei tvarką;
- *Šiaulių kolegijos dėstytojų atestacijos ir konkursų pareigoms eiti organizavimo tvarkos aprašas* (redakcija), patvirtintas Šiaulių kolegijos direktoriaus 2009 m. lapkričio 20 d. įsakymu Nr. V-45, apibrėžiantis dėstytojų, dirbančių fizinių, biomedicinos, technologijos bei humanitarinių ir socialinių mokslų srityse, pareigybių reikalavimus, atestacijos ir konkursų pareigoms eiti procesą, sąlygas, tvarką, organizavimą;
- *Šiaulių kolegijos dėstytojų mokslo taikomosios veiklos vertinimo aprašas* (redakcija), patvirtintas Šiaulių kolegijos direktoriaus 2009 m. lapkričio 30 d. įsakymu Nr. V-51,

reglamentuojantis dėstytojo mokslo taikomosios veiklos produktyvumo per kadenciją vertinimą bei dėstytojų pareigų kvalifikacinių lygių nustatymą;

- *Šiaulių kolegijos neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų vertinimo, pripažinimo ir įskaitymo tvarkos aprašas*, patvirtintas Šiaulių kolegijos direktoriaus 2009 m. gruodžio 10 d. įsakymu Nr. V-55, nustatantis asmenų, norinčių studijuoti pagal koleginių studijų programas Šiaulių kolegijoje (išskyrus stojančiuosius į pirmąjį kursą), įskaitant jų neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimus, mokymosi pasiekimų vertinimo, pripažinimo ir įskaitymo procedūrą ir jos įforminimo tvarką;
- *Kosmetologijos studijų programos baigiamojo darbo rengimo ir vertinimo aprašas*, patvirtintas Šiaulių kolegijos direktoriaus 2009 m. gruodžio 17 d. įsakymu Nr. V-63, apibrėžiantis bendrąsias baigiamojo darbo temos pasirinkimo, rengimo, gynimo ir vertinimo procedūras;
- *Šiaulių kolegijos valstybės nefinansuojamų studentų ir studentų, keičiančių studijų programą, perkėlimo į valstybės finansuojamas studijų vietas tvarkos aprašas*, patvirtintas Šiaulių kolegijos direktoriaus 2010 m. sausio 25 d. įsakymu Nr. V-93, reglamentuojantis Šiaulių kolegijos studento, studijuojančio valstybės nefinansuojamoje studijų vietoje arba studento, keičiančio studijų programą, perkėlimo į valstybės finansuojamą nuolatinių arba iššestinių studijų vietą vykdymą (Šiaulių kolegijos 2009 metų veiklos ataskaita).

6.3.2. Studentų skaičius

2009 m. spalio 1 d. Šiaulių kolegijoje studijavo 2702 studentai: 709 (26,2 proc.) studentai Sveikatos priežiūros fakultete, 1993 (73,8 proc.) – Verslo ir technologijų fakultete.

2009 m. Kolegijoje studentų skaičius (2702) sumažėjo 0,7 proc. palyginti su 2008 m. (2722).

Analizuojant studentų skaičių pagal studijų formas, matyti, kad 2009 m. Kolegijoje studijuojančių *nuolatine / dienine studijų forma* studentų skaičius (1511) palyginti su 2008 m. (1358) padidėjo 11,3 proc., arba 6 akademinėmis grupėmis. Šį padidėjimą lėmė priėmimas į naujas studijų programas bei didesnis priėmimas į nuolatinių studijų mokomas vietas.

2009 m. studijuojančių *iššestine / vakarine / neakivaizdine studijų forma* studentų skaičius (1191) palyginti su 2008 m. (1364) sumažėjo 12,7 proc. Studentų skaičiaus sumažėjimo rodiklius lėmė darbo rinkos ir stojančiųjų poreikio mažėjimas – 2009 m. nebuvo vykdomas priėmimas į iššestines / vakarines studijas (2008 m. studijuoti vakarine studijų forma buvo priimti 36 studentai, arba 1 akademinė grupė). Kita studentų skaičiaus sumažėjimo priežastis – studentų nubyėjimas. Ekonominė situacija šalyje, didėjantis nedarbas, infliacija turėjo įtakos ir studentų nubyėjimui. Per

2008–2009 m. m. dėl finansinių įsipareigojimų nevykdymo Kolegijai beveik po pusę akademinės grupės studentų nubyrėjo neakivaizdinių studijų pirmuose kursuose.

2009 m. *socialinių mokslų studijų* sritis pagal studentų skaičių, palyginti su kitomis studijų sritimis, kaip ir 2008 m. (1394), yra gausiausia – 1347 studentai. 2009 m. socialinių mokslų studijų srities *socialinio darbo* (234) ir *vadybos ir verslo administravimo* (1113) studijų kryptyse studijavo 49,9 proc., t. y. pusė Kolegijos studentų.

2009 m. spalio 1 d. Kolegijoje buvo **valstybės finansuojamos vietos** (studijavo 1414 studentų – 52,3 proc.) ir **valstybės nefinansuojamos vietos** (studijavo 1288 studentai – 47,7 proc.).

2009 m. spalio 1 d. 1414 studentų *valstybės finansuojamose* vietose pasiskirstė taip: **1302 (92,1 proc.) – nuolatinėse / dieninėse studijose** (414, t. y. 31,8 proc., Sveikatos priežiūros fakultete; 888, t. y. 68,2 proc., Verslo ir technologijų fakultete), **112 (7,9 proc.) – iššėstinėse / neakivaizdinėse studijose** (35, t. y. 31,2 proc., Sveikatos priežiūros fakultete; 77, t. y. 68,8 proc., Verslo ir technologijų fakultete).

2009 m. spalio 1 d. *valstybės nefinansuojamose* vietose studijavo 1288 studentai: 209 (16,2 proc.) studentai, priimti į mokamas vietas *nuolatinėse* studijose (iš jų 71 Sveikatos priežiūros fakultete, 138 Verslo ir technologijų fakultete), 1079 (83,8 proc.) *iššėstinėse / neakivaizdinėse / vakarinėse* studijose. Tai studentai, mokantys visą kolegijos nustatytą studijų kainą.

2009 m., palyginti su 2008 m., valstybės finansuojamose vietose studentų skaičius procentine išraiška padidėjo. Šį pokytį lėmė priėmimas į valstybės finansuojamas vietas iššėstine studijų forma (Mokslo ir studijų įstatymo 47, 70 str.). 2009 m., palyginti su 2008 m., studentų skaičius valstybės nefinansuojamose vietose procentine išraiška sumažėjo.

Studentų skaičius pagal gyvenamąją vietą

Šiaulių kolegija – valstybinė aukštoji mokykla, teikianti kokybiškas, į praktinę veiklą orientuotas studijų paslaugas – žinoma visoje šalyje. Kolegijoje studijuoja studentai, atvykę iš visų Lietuvos apskričių.

Šiaulių kolegija priima stojančiuosius iš visos Lietuvos, tačiau studentų kontingento pasiskirstymas pagal apskritis patvirtina kolegijos regioniškumą – pritraukdama studentus iš Šiaulių regiono, rengdama specialistus pagal darbo rinkos poreikius ir regiono plėtros perspektyvas, kolegija prisideda prie regiono socialinės ir ekonominės raidos.

2009 m. iš 2702 studijuojančių kolegijoje – 2212 studentų (81,9 proc.) iš Šiaulių apskrities. Iš jų net 1257 (56,8 proc.) – šiauliečiai (46,5 proc., arba beveik pusė studijuojančių Kolegijoje). Kiti 955 studentai – iš Akmenės (140), Joniškio (96), Kelmės (153), Pakruojo (93), Radviliškio (152), Šiaulių (321) rajonų.

2009 m., palyginti su 2008 m., padidėjo studentų, atvykusių studijuoti iš Šiaulių apskrities rajonų, skaičius.

Kolegijoje sudaryta darbo grupė studentų kontingentui formuoti. Administracijos nuomone, tokius studentų priėmimo rezultatus iš dalies lėmė šios grupės veikla.

Studentų priėmimas 2009 m.

2009 m. bendrajame priėmime į Lietuvos aukštąsias mokyklas dalyvavo 20 universitetų ir 24 kolegijos. Visoje Lietuvoje veikė 38 bendrojo priėmimo tarnybos, jose stojantieji galėjo teikti prašymus studijuoti bet kurioje aukštojoje mokykloje, dalyvaujančioje bendrajame priėmime. Įvykdžiusi duomenų saugumo ir techninius reikalavimus, 2009 m. bendrajame priėmime pirmą kartą dalyvavo ir Šiaulių kolegija. Stojantiesiems pasiūlytos 22 koleginių studijų programos *biomedicinos, fizinių, socialinių ir technologijos* mokslų srityse bei *masažuotojo* profesinio mokymo programa asmenims, turintiems regėjimo negalią.

Studentų priėmimo į Šiaulių kolegiją planas kasmet didėjo, nors augimas pastaraisiais metais žymiai mažesnis (2009 m. – 1050, 2008 m. – 1025), negu prieš dvejus metus (2007 m. – 850). Švietimo ir mokslo ministerijos nustatytas 2009 m. priėmimo į kolegijas valstybės planas – ne daugiau kaip 120 proc. 2008 metais planuoto studentų skaičiaus valstybės finansuojamose (vf) studijų vietose.

Šiaulių kolegijos priėmimo tarnyboje priimti 879 prašymai ir 49 užsiregistravusieji per internetinę studentų aptarnavimo sistemą. Iš viso per bendrąjį priėmimą 2740 stojančiųjų pateikė prašymus, kuriuose paminėta bent viena Šiaulių kolegijos studijų programa. Pirmuoju pageidavimu Kolegijos studijų programos nurodytos 1411 prašymų per pagrindinį priėmimo etapą ir 177 prašymuose per papildomą priėmimą. Prašymų, kuriuose paminėtos tik Šiaulių kolegijos studijų programos, gauta 515. Iš viso prašymuose nurodyta 10585 Šiaulių kolegijos pageidavimai. Kolegijos priėmimo tarnyboje atestatus registravo 924 asmenys (99,56 proc. visų čia pateikusių prašymus).

Per pagrindinį ir papildomą bendrojo priėmimo etapus pakviesti studijuoti 889 stojantieji, iš jų 541 – į valstybės finansuojamas, 348 – į mokamas vietas. Atnešė dokumentus ir pasirašė sutartis 812 (91,3 proc.) pakviestųjų, iš jų 513 (94,8 proc.) – į valstybės finansuojamas, 299 (85,9 proc.) – į mokamas vietas.

Palyginti su 2008 m., konkursas Šiaulių kolegijoje į visas studijų sritis padidėjo, išskyrus socialinių mokslų sritį, nors kasmet jis išlieka vis tiek didžiausias.

Lyginant Šiaulių kolegijos priėmimo rezultatus su kitų kolegijų, siūlančių panašias studijų programas, matyti, kad įstojusiuju į valstybės finansuojamas vietas aukščiausi balai jose visose yra panašūs (pagal Šiaulių kolegijos 2009 metų veiklos ataskaitą).

Šiaulių kolegijos studijų programų pasiūla atitinka darbo rinkos poreikius bei stojančiųjų interesus. Studijų programos nuolat atnaujinamos, vadovaujantis studijų programų įgyvendinimą reglamentuojančiais teisės aktais, atsižvelgiant į darbdavių bei studentų poreikius.

Daugiausia studentų Šiaulių kolegijoje studijuoja socialinių mokslų studijų programos. Didėjantys konkursai į technologijų, fizinių, biomedicinos mokslų sričių programas aktualizuoja valstybės poreikiams svarbių studijų krypčių (slaugos, inžinerijos ir kt.) programų populiarinimą ir įgyvendinimą.

Kolegijoje užtikrinama finansinė parama studentams, efektyviai teikiama informacija galimiems finansinės paramos gavėjams.

Kolegijoje didelis dėmesys skiriamas ugdymui, karjerai. Jis apima kelias tikslines grupes moksleivių, studentų, absolventų.

Visa tai rodo, kad kolegija daug ir konstruktyviai dirba su būsimaisiais studentais, komplektuodama kontingentą. Daug dėmesio skiria stojančiųjų apklausoms, studijuojančiųjų adaptacijos, poreikių tyrimams, analizuoja ir vykdo apklausas dėl studijų nutraukimo, praktinio mokymo, studijų kokybės, vykdo absolventų karjeros stebėseną, vertina ir analizuoja absolventų įsidarbinimo rodiklius. Lyginant 2007 metų nuolatinį studijų absolventų įsidarbinimo rodiklius su 2009 metų rodikliais, konstatuojamas įsidarbinimo pagal studijų metu įgytą specialybę padidėjimas. Pagal atskiras studijų programas absolventų įsidarbinimo rodiklių padidėjimas svyruoja nuo 2,1 proc. iki 23 procentų. Karjeros centras intensyviai plėtoja ryšius su socialiniais partneriais, darbdaviais.

Sistemiškai vykdomos studentų apklausos bei absolventų karjeros stebėseną leidžia identifikuoti studentų lūkesčius bei reaguoti į darbo rinkos pokyčius.

Bendradarbiaudama su socialiniais partneriais, darbdaviais kolegija turi galimybę tobulinti konkrečios srities specialistų rengimą, supažindinti visuomenę su studentų rengiamais darbais / projektais, padėti studentams pasirengti sėkmingai profesinei veiklai.

Visa tai leidžia daryti išvadą, kad kolegija yra orientuota į savo paslaugų vartotojus ir darbo rinką.

6.4. Personalias

Kolegijos personalą sudaro administracija, dėstytojai, mokslo ir kiti darbuotojai. Jų darbo bei darbo apmokėjimo sąlygas ir socialines garantijas nustato Lietuvos Respublikos įstatymai, kiti teisės aktai, Statutas ir Kolegijos kolektyvinė sutartis. Kolegija nustato konkretų personalo etatų skaičių, darbuotojų teises ir pareigas, darbo apmokėjimo sąlygas, neprieštaraujančius galiojantiems teisės aktams.

2009 m. spalio 1 d. Kolegijoje dirbo 313 darbuotojų (284,06 etatų), iš jų 171 pedagoginių darbuotojų (145,06 etatų) ir 142 administracijos, studijas aptarnaujančio ir ūkio personalo darbuotojų (139 etatai). Kolegijos personalo etatų pasiskirstymas pagal personalo grupes parodytas 14 lentelėje.

Bendras etatų ir darbuotojų skaičius 2009 m. spalio 1 d.

Personalo grupė	Etatų skaičius	Darbuotojų skaičius
Pedagoginis personalas	145,06	171
Administracijos, studijas aptarnaujantis personalas	71,75	79
Ūkio personalas	67,25	63
Iš viso	284,06	313

Didžiausią Kolegijos bendruomenės dalį sudaro dėstytojai – 54,6 proc. visų darbuotojų, administracijos, studijas aptarnaujančiuose padaliniuose ir centruose dirba 25,2 proc. darbuotojų, 20,1 proc. yra ūkio personalo darbuotojai.

Šiaulių kolegijoje 2009 m. spalio 1 d. dirbo 171 dėstytojas: 2 profesoriai, 14 docentų, 79 lektoriai ir 76 asistentai. Palyginti su 2008 m. dėstytojų, dirbančių pagrindinėje ir nepagrindinėje darbovietėje, skaičius nepasikeitė. Iš visų dėstytojų 68 proc. (116 dėstytojų) dirba Šiaulių kolegijoje kaip pagrindinėje darbovietėje, 32 proc. (55 dėstytojai) – nepagrindinėje darbovietėje.

Studijų programų įgyvendinimui svarbus pedagoginio personalo struktūros rodiklis – nuolatinųjų dėstytojų ir visų dėstytojų skaičiaus proporcija. 2009 m. kolegijoje dirbo 124 nuolatiniai dėstytojai (72,5 proc. visų dėstytojų). Per 2009 m. nuolatinųjų dėstytojų skaičius išaugo 20,4 proc.

2009 m. keitėsi pedagoginio personalo struktūra: daugėjo profesorių ir lektorių, mažėjo asistentų. Profesoriai sudarė 1,2 proc. visų dėstytojų (2008 m. sudarė 0,6 proc.), docentai sudarė 8,2 proc. (2008 m. sudarė 9,7 proc.), lektoriai – 46,2 proc. (2008 m. sudarė 40,6 proc.), asistentai – 44,4 proc. (2008 m. sudarė 49,1 proc.).

Pedagoginio personalo atestacijos ir konkurso procesus reglamentuoja Šiaulių kolegijos dėstytojų atestacijos ir konkursų pareigoms eiti nuostatai. Dėstytojai į pareigas skiriami konkurso tvarka 5 metų kadencijai, ne konkurso tvarka gali būti priimami ne ilgesniam kaip vienerių metų laikotarpiui. 2009 m. įvyko I kadencijos (už 2004–2009 m.) dėstytojų atestacija.

Atestacijoje ir konkurse dalyvavo apie 80 Kolegijos dėstytojų. Konkurse dėstytojų pagrindinėms pareigoms eiti (36,25 etatų), įvykusiame 2009 m. gegužės 28 d., dalyvavo 40 pretendentų, priimti 39 dėstytojai (2 docento pareigoms, 30 lektoriaus pareigoms ir 7 asistento pareigoms). Nemaža dalis dėstytojų po atestacijos ir konkurso pradėjo eiti aukštesnes pareigas (10 dėstytojų). Ne konkurso tvarka priimta: pagrindinėms pareigoms – 2 docentai, 8 lektoriai ir 18 asistentų; nepagrindinėms pareigoms – 2 profesoriai, 8 docentai, 18 lektorių ir 26 asistentai.

Kolegijos pedagoginio personalo struktūros kaita atspindi didėjantį mokslinį potencialą: 2009 m. kolegijoje dirbo 17 mokslo daktarų (vienas iš jų aukščiausios kvalifikacijos – habil. dr.), t. y. 9,9 proc. nuo visų dėstytojų skaičiaus (2008 m. buvo 13, t. y. 7,9 proc.), 16 doktorantų, t. y. 9,4 proc. nuo visų dėstytojų skaičiaus (2008 m. buvo 13, t. y. 7,9 proc.). Pedagoginio personalo,

turinčio mokslo laipsnį, skaičiaus augimui įtakos gali turėti ir tai, kad kiekvienais metais didėja apgynusių disertacijas ir liekančių dirbti kolegijoje, mokslo daktarų skaičius.

Vertinant studijų programų įgyvendinimo kokybę, aktualu tai, kad dauguma kolegijoje dirbančių mokslo daktarų – nuolatiniai dėstytojai (iš 17 mokslo laipsnį turinčių dėstytojų net 11 yra nuolatiniai).

2009 m. 76,8 proc. visų kolegijos dėstytojų turėjo daugiau kaip 3 m. praktinio darbo patirtį pagal dėstomą dalyką (2008 m. – 60 proc.).

Daugėja dėstytojų, turinčių ne mažesnę kaip 3 m. praktinio darbo patirtį dėstomo dalyko srityje.

Per 2009 m. 12 kolegijos dėstytojų turėjo galimybę praktinės veiklos stažuotčių metu (iš viso tobulinta 411 dienų, išklaudyta 3 400 val. – 85 kreditai) tobulinti praktinio darbo patirties dėstomo dalyko srityje kompetencijas.

Kvalifikacijos tobulinimo metu įgiję naujų žinių bei patirties, dėstytojai atnaujina dėstomų dalykų turinį, rengia mokomąsias ir metodines priemones, taiko inovatyvius metodus ir kt. 2009 m. dėstytojai tobulino dalykinę (66,6 proc.), pedagoginę ir metodinę (61,8 proc.) kvalifikaciją įvairiuose kursuose, seminaruose, konferencijose, mokslinėse stažuotėse. Per 2009 m. kvalifikacijos tobulinimui skirtų valandų 20,5 proc. sudarė kvalifikacijos tobulinimas kursuose; 60 proc. – seminaruose; 32,2 proc. – konferencijose; 3 proc. – mokslinėse stažuotėse.

Kiti kolegijos padalinių, centrų, skyrių darbuotojai taip pat sistemingai tobulina savo profesinę kvalifikaciją. 2009 m. kvalifikacijos kėlimo ir kompetencijos plėtros veikloje vienam (iš 142 darbuotojų) nepedagoginiam darbuotojui teko 3,4 kvalifikacijos tobulinimo valandų. 2009 m. kolegijos darbuotojams buvo surengti keli praktiniai mokymai-seminarai: seminaras „Dokumentų valdymas“ administratorėms, Informacinių technologijų centras organizavo mokymus „Tyrimo duomenų analizė SPSS programa“. Pagal ERASMUS personalo mobilumo programą 2 darbuotojos stažavosi Kwidzyno aukštojoje mokykloje Lenkijoje.

Kolegijos darbuotojų kvalifikacijai turi įtakos ir tai, kad daugėja komandiruočių ne tik į Lietuvos, bet ir į įvairių šalių mokslo ir studijų bei kitas institucijas, konferencijas ir kitus renginius.

2009 m. doktorantūroje ir magistrantūroje studijavo 32 dėstytojai, (18 - doktorantūroje, 14 - magistrantūroje).

Daktaro disertacijas 2009 m. apgynė 3 dėstytojai.

Pedagoginio ir nepedagoginio personalo struktūra planuojama ir formuojama, užtikrinant kolegijos tikslų įgyvendinimą, atitikimą studijų programų vykdymo reikalavimams.

Pateikti rezultatai atskleidžia mokslinės ir metodinės veiklos pasiekimus ir jų plėtojimo potencialą.

Apibendrinant galima teigti, kad kolegija didelį dėmesį skiria žmogiškųjų išteklių vystymui, mokslinio, pedagoginio ir nepedagoginio potencialo plėtojimui, tuo siekdama ne tik studijų, bet visuminės kolegijos veiklos kokybės.

6.5. Taikomoji mokslinė, konsultacinė veikla

2009 m. Šiaulių kolegijos leidybos centras išleido 30 leidinių, iš jų 27 akademiniai, t. y. studijų ir mokslinės literatūros leidiniai, skirti mokymuisi ar savarankiškoms studijoms. Taip pat išleista 11 elektroninių leidinių studentų akademinėi veiklai.

2009 m. kolegijos Leidybos centre išleistais leidiniais ypač domėjosi kitų aukštųjų mokyklų akademinės bendruomenės studentai, nes atsirado galimybė įsigyti leidinius ne tik tiesiogiai iš Bibliotekos ir savarankiškų studijų centro, bet ir internetiniame tinklapyje (www.patogupirkti.lt) bei Šiaulių miesto „Žiburio“ knygyne.

Taikomosios mokslinės veiklos pasiekimai leidžia teigti, kad kiekvieno dėstytojo mokslinis indėlis prisideda ne tik prie mokslo ir studijų integracijos kolegijoje, bet ir regiono intelektualinio potencialo didinimo bei kolegijos konkurencingumo šalies ir tarptautiniu mastu.

2009 m. pažymėtinas Kolegijos leidžiamo mokslinių straipsnių rinkinio „Profesinės studijos: teorija ir praktika“ (ISSN 1822-3648) kokybinis šuolis – leidinys pradėtas referuoti Index Copernicus duomenų bazėje, įtrauktoje į Lietuvos mokslo tarybos sudarytą pripažįstamų tarptautinių duomenų bazių sąrašą. Skaitytojai duomenų bazėje (http://journals.indexcopernicus.com/abstracted.php?level=2&id_jour=4329) gali rasti visus žurnalo numerius ir juose publikuojamų straipsnių tekstus. Nuo 2009 m. gegužės pradžios iki 2009 m. gruodžio pabaigos „Profesinių studijų“ leidiniu duomenų bazėje domėjosi 667 lankytojai iš Didžiosios Britanijos, Estijos, Jungtinių Amerikos Valstijų, Lietuvos, Latvijos, Vengrijos ir Ukrainos.

2009 m. Kolegija bendradarbiavo su Lietuvos kolegijų direktorių konferencija tarptautiniame projekte EDUPROF, kurio metu siekiama tobulinti taikomųjų tyrimų situaciją Europos šalių kolegijose. Šiaulių kolegijos vykdytas užsakomasis tyrimas „Programinės įrangos automatizuotas žaliavų poreikio skaičiavimas pusgaminių ir gaminių receptūrose“, „Automatizuotas žaliavų poreikio skaičiavimas gaminių rinkiniuose“ sukūrimas“ Olandijos tyrėjų išrinktas vienu geriausių pavyzdžių, kaip stiprinami ryšiai tarp taikomosios mokslinės veiklos, studijų ir inovacijų.

2009 m. dėstytojai publikavo 42 straipsnius pripažintuose leidiniuose. Išspausdinta viena ISI publikacija, 36 straipsniai publikuoti leidiniuose, referuojamuose Lietuvos mokslo tarybos

pripažįstamų tarptautinių duomenų bazių, 3 straipsniai išėjo tarptautiniuose recenzuojamuose leidiniuose. Kituose įskaitiniuose leidiniuose paskelbtos 8 publikacijos.

Bendras kolegijos rodiklis pastaruosius trejus metus iš esmės nesikeičia – vienam dėstytojui 2009 m. tenka 0,29 publikacijos (2007 m. – 0,2; 2008 m. – 0,25).

Iš viso 2009 m. 46 kolegijos dėstytojai perskaitė 53 pranešimus. Iš jų 32 tarptautinėse konferencijose.

2009 m. Šiaulių kolegijoje buvo atliekami šeši taikomieji edukologijos, rinkotyro bei darbo rinkos poreikių krypties tyrimai. Tyrimų rezultatai pritaikyti analizuojant stojančiųjų į Šiaulių kolegiją studijų programos rinkimosi motyvus, vertinant kolegijos veiklos tobulinimą bei rengiant kolegijos veiklos tobulinimo planą, rengiant naują žiniasklaidos informacinių technologijų studijų programą, tobulinant vartotojų aptarnavimo kokybę Bibliotekoje ir savarankiškų studijų centre.

Šešiose išorinės ekspertinės veiklos srityse 51 dėstytojai vykdė 94 veiklas: kvalifikavimo ir atestavimo komisijos (8 veiklos), reformų, strategijų, standartų, normų rengimo ir vykdymo (4 veiklos), ekspertų ir tyrimų grupių (7 veiklos), recenzentų ir leidybos grupių (17 veiklų), draugijų, komisijų, asociacijų (43 veiklos) bei kitas veiklas (15 veiklų).

2009 m. Kolegija aktyviai įgyvendino savo misiją vykdant perkvalifikavimą, tęstinį mokymą, ugdant švietimui, kultūrai, žinių ekonomikai imlią žinojimo visuomenę. Per metus išorinėje konsultacinėje ir šviečiamojame veikloje dalyvavo 23 dėstytojai, vykdytos 29 veiklos. Dėstytojai vedė seminarus, mokymus, kursus, skaitė paskaitas Šiaulių apskrities bendruomenei.

2009 m. vienam dėstytojui tenka 1,5 vieneto įvairios mokslinės produkcijos ir vienam kreditui 2,17 vieneto mokslinės produkcijos, palyginti su kvalifikacijos tobulinimo valandų skaičiumi.

2009 m. taikomosios mokslinės veiklos rezultatai išryškina silpniausią mokslinės veiklos sritį – užsakomuosius taikomuosius tyrimus. Šį rodiklį neabejotinai įtakoja ekonominis sunkmetis, išskėlęs būtinybę 2010 metais pasinaudoti Europos Sąjungos parama taikomiesiems moksliniams tyrimams ir eksperimentinei plėtrai.

Dėstytojų produktyvumas ir aktyvumas rengiant pranešimus mokslinėms konferencijoms, straipsnius į pripažintus leidinius, mokymo ir metodines priemones leidžia vertinti šiuos rodiklius teigiamai. Tačiau, kaip pažymima 2009 m. veiklos ataskaitoje, sistemingai plėtojama studentų mokslinių draugijų veikla taip pat turėtų būti įprasminta solidžiomis publikacijomis šalies ir užsienio leidiniuose.

6.6. Socialinė partnerystė

Plėtodama išorinius ryšius, kolegija bendradarbiauja su kitomis šalies ir užsienio švietimo įstaigomis bei mokslo ir studijų institucijomis, darbdaviams atstovaujančiomis ir kitomis organizacijomis, dalyvauja asocijuotų organizacijų veikloje. Socialinė partnerystė įteisinama

bendradarbiavimo sutartimis. Kolegijos direktorato, dekanato posėdžiuose sistemingai analizuojamas bendradarbiavimo sutarčių įgyvendinimas, aptariamos socialinės partnerystės plėtojimo kryptys, veiklos, perspektyvos.

Per 2009 m. pasirašytos 33 naujos bendradarbiavimo sutartys (3 iš jų – tarptautinės).

Šiaulių kolegija aktyviai plėtoja ryšius su Lietuvos universitetais, siekdama užtikrinti galimybes profesiniams bakalaurams tęsti studijas universitetų magistrantūros studijose. 2009 m. gegužės 25 d. buvo pasirašyta Šiaulių kolegijos ir Vilniaus universiteto bendradarbiavimo sutartis, kurioje numatoma gerinti universitetinių studijų prieinamumą kolegijos absolventams, stiprinti bendradarbiavimą mokymo proceso organizavimo ir tobulinimo klausimais. Svarbiausias šios partnerystės privalumas – Šiaulių kolegijos absolventai turės galimybę tęsti studijas Vilniaus universitete. Vilniaus universitetas bendradarbiavimo sutartis taip pat pasirašė ir su kitomis septyniomis šalies kolegijomis.

Bendradarbiaudama su darbdaviams atstovaujančiomis ir kitomis institucijomis, kolegija gali įvertinti kintančius darbo rinkos poreikius ir Kolegijos studentų, absolventų pasirengimą profesinei veiklai, tobulinti studijų programas. Glaudžius ryšius su socialiniais partneriais palaiko Kolegijos fakultetai: darbdavių atstovai dalyvauja baigiamajame kvalifikacijos vertinime, prisideda rengiant naujas ir atnaujinant vykdomas studijų programas, padeda gerinti studijų bazę.

Šiaulių kolegija yra asocijuotų organizacijų narė (Šiaulių pramoninkų asociacijos, Lietuvos kolegijų direktorių konferencijos, Šiaulių prekybos, pramonės ir amatų rūmų, Lietuvos verslo darbdavių konfederacijos, Lietuvos viešbučių ir restoranų asociacijos, Lietuvos turizmo asociacijos, Lietuvos buhalterinės apskaitos švietėjų ir tyrėjų asociacijos, Neįgaliųjų jėjimo asociacijos (Šiaulių kolegija – steigėja), Lietuvos mokslinių bibliotekų asociacijos, Lietuvos kolegijų bibliotekų asociacijos, Lietuvos akademinė leidyklų asociacijos), asocijuotų organizacijų veikloje pagal interesų sritis aktyviai dalyvauja Kolegijos dėstytojai: Lietuvos socialinių darbuotojų asociacijos, Raudonojo kryžiaus organizacijos, Nacionalinės donorų asociacijos, Lietuvos Respublikos Odontologų rūmų, Lietuvos burnos higienistų draugijos, Lietuvos slaugos specialistų organizacijos, Lietuvos kineziterapeutų draugijos, Lietuvos kolegijų neakivaizdinių studijų asociacijos, Fenologų bendrijos prie Lietuvos Gamtos draugijos, Lietuvos augalų fiziologų draugijos, Tarptautinės aerobiologų asociacijos, Lietuvių kalbos Šiaulių skyriaus draugijos, Lietuvos mokslininkų draugijos, Lietuvos matematikų draugijos, Lietuvos automobilių transporto dėstytojų ir mokytojų asociacijos, BMDA (Baltic Management Development Association) asociacijos ir kt. organizacijų veikloje.

6.7. Akademinis mobilumas

Dalyvavimas akademinėse mainų programose ir tarptautiniuose projektuose ženkliai prisideda prie kolegijos veiklos kokybės tobulinimo. Penktaisiais dalyvavimo Erasmus programoje metais Akademinio mobilumo ir projektų valdymo skyrius siekė plėsti studentų mobilumą praktikai ir studentų mobilumą į tokias šalis kaip Latvija ir Bulgarija. 2009 m. Erasmus programai įgyvendinti iš Europos Komisijos ir valstybės biudžeto lėšų skirti 169,5 tūkstančio litų. Pirmą kartą Kolegijai skirtas finansavimas ERASMUS parengiamajam vizitui Turkijoje įgyvendinti. Turkijos Nacionalinės agentūros organizuoto kontaktinio seminaro Istanbulo universitete metu pasirašytos keturios naujos dvišalės veiklos sutartys su Dicle, Karabuk, Sakarya ir Adnan Menderes universitetais. Pirmą kartą kolegijai skirtas solidus finansavimas Grundtvig mokymosi partnerystės projektui, kuriame dvylika kolegijos dėstytojų ir studentų išvyks į Airiją, Graikiją, Lenkiją ir Suomiją. Plėtojant mobilumą į Skandinavijos šalis, pasirašyta bendradarbiavimo sutartis su Švedijos Väst universitetu. 2009 metų pabaigoje kolegija bendradarbiavo su 29 aukštojo mokslo institucijomis 17-oje pasaulio šalių.

2009 m. pirmieji studentai išvyko ERASMUS praktikos mobilumui į Setubal Politechnikos institutą Portugalijoje. Toliau augo įvažiuojamasis mobilumas – sulaukta 11 studentų iš Bulgarijos, Lenkijos, Ispanijos ir Portugalijos. Kolegijos studentai 2009 m. mobilumo šalimi daugiausia rinkosi Bulgariją. Palyginti su 2008 m. studentų mainų rodiklis sumažėjo, tačiau tai lėmė mažesnis Europos Komisijos ir papildomas LR biudžeto finansavimas. Kaip ir praėjusiais metais, skiriamas finansavimas tik iš dalies patenkina studijų užsienyje poreikį, kuris yra didesnis nei finansinės galimybės. Dėl lėšų stokos sumažėjusį finansavimą iš dalies kompensuoja dalyvavimas kitose tarptautinėse mainų programose.

Iš viso per 2009 metus devyni dėstytojai pagal ERASMUS ir NORDPLUS programas vyko į Suomiją, Latviją ir Estiją skaityti paskaitų.

Kolegijos studijų programų patrauklumas ir tarptautiškumas neatsiejamas nuo įvažiuojamojo mobilumo. Siekdama didinti aukštosios mokyklos patrauklumą užsienio studentams ir institucijoms, plėtoti tarptautiškumą, kolegija pagal ES struktūrinės paramos priemonę „Studijų kokybės gerinimas, tarptautiškumo didinimas“ pateikė dvi projektų paraiškas: „Integralių kompetencijų vystymas vykdant tarpprogramines veiklas savivaldų mokymąsi įgalinančioje edukacinėje aplinkoje (INTEGRAKOM)“ bei „Sisteminis dėstytojų kompetencijų tobulinimas, siekiant studijų edukacinio inovatyvumo (EDUKOM)“. Projektų veiklą metu numatyta parengti keturių studijų programų modulius dėstyti užsienio kalba bei patobulinti dėstytojų užsienio kalbos gebėjimus.

2009 m. kolegijoje paskaitas skaitė 11 dėstytojų iš užsienio šalių aukštųjų mokyklų: Bulgarijos Plovdivo medicinos koledžo, Švedijos Vakarų universiteto, Rygos medicinos (Latvija) koledžo,

Lenkijos Kwvidzyno aukštesniosios mokyklos, Danijos VIA koledžo, Portugalijos Setabul politechnikos instituto, Prancūzijos ir kt.

6.8. ES struktūrinės paramos ir kiti projektai

2009 metais kolegija įgyvendino du infrastruktūrinius projektus, kurių bendra sąmata – 5206106 Lt. Tai lėšos, skirtos dviejų pastatų rekonstravimui, pagerinant pastato energetines charakteristikas.

Siekdama plėsti materialinę bazę, gerinti darbo ir studijų sąlygas, parengti integruotą kolegijos plėtros strategiją, atnaujinti studijų programas, vystant integralias studentų kompetencijas, ugdyti studentų praktinius įgūdžius imitacinėje įmonėje, tobulinti dėstytojų bendruosius ir specialiuosius gebėjimus dėstyimo kokybės ir mobilumo plėtros kontekste, Kolegija pateikė šešias paraiškas ES struktūrinių fondų paramai gauti.

Pagal LR švietimo ir mokslo ministerijos paskelbtą išankstinį kvietimą teikti paraiškas pagal Nacionalinės studijų programos 1.3.1 (a) veiklų grupę „Kolegijų studijoms reikalingos infrastruktūros, bazinės įrangos atnaujinimas, kolegijų optimizavimas“ (Švietimo ir mokslo ministerijos 2009-04-23 raštas Nr. SR-28-01-112) Šiaulių kolegija pateikė dviejų valstybės projektų „STUDEO“ ir „TECHNOSTUD“ dokumentaciją.

Vadovaujantis 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 2 prioriteto „Mokymasis visą gyvenimą“ VP1-2.1-ŠMM-04-K priemonės „Studijų sistemos efektyvumo didinimas“ projektų finansavimo sąlygų aprašu Nr. 1, patvirtintu Švietimo ir mokslo ministro 2009 m. gegužės 7 d. įsakymu Nr. ISAK- 951 (Žin., 2009, Nr. 57-2246), parengta projekto „Šiaurės Lietuvos valstybinių kolegijų integruotų plėtros strategijų parengimas, didinant atskaitomybę visuomenei bei tobulinant valdymo sistemą“ finansavimo paraiška. Projekte numatyta parengti Šiaulių ir Panevėžio kolegijų integruotas plėtros strategijas, tobulinti kolegialių valdymo organų – tarybų ir akademinų tarybų – narių bei administracijos darbuotojų, dalyvaujančių kolegijų strateginiame valdyme, specialiąsias kompetencijas.

Vadovaujantis 2007–2013 m. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos 2 prioriteto „Mokymasis visą gyvenimą“ priemonės VP1-2.2-ŠMM-07-K „Studijų kokybės gerinimas, tarptautiškumo didinimas“ projektų finansavimo sąlygų aprašu Nr. 1, patvirtintu Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2009 m. liepos 15 d. įsakymu Nr. ISAK-1525 (Žin., 2009, Nr. 92-3954), parengtos 3 projektų finansavimo paraiškos – po vieną paraišką pagal numatytas finansuoti veiklas „I studijų pakopos ir vientisųjų studijų programų atnaujinimas“, „Kolegijų dėstytojų kompetencijų tobulinimas“, „Imitacinių įmonių (centrų) kūrimas ir / arba jų veiklos įgyvendinimas“.

Bendra projektų prašoma finansuoti suma siekia 8,6 milijono litų.

Šiaulių kolegijos projektas „Šiaulių kolegijos technologijos mokslų studijų bazės bei infrastruktūros, tiesiogiai reikalingos studijų programų kokybei pagerinti, modernizavimas – TECHNOSTUD“, įtraukiant iš projekto „Šiaulių kolegijos savarankiškų studijų centro modernizavimas – STUDIO“ veiklą „Savarankiškam darbui skirtų patalpų, jungiančių Šiaulių kolegijos pastatus Tilžės g. 159 ir Aušros al. 40, pastatymas ir įrengimas“, įtrauktas į rekomenduojamų finansuoti pagal Nacionalinės studijų programos 1.3.1 (a) veiklų grupę „Kolegijų studijoms reikalingos infrastruktūros, bazinės įrangos atnaujinimas, kolegijų optimizavimas“ projektų sąrašą (Švietimo ir mokslo ministro 2009 m. liepos 3 d. įsakymas Nr. ISAK-1386). Projektas „Šiaulių kolegijos technologijos mokslų studijų bazės bei infrastruktūros, tiesiogiai reikalingos studijų programų kokybei pagerinti, modernizavimas – TECHNOSTUD“ įtrauktas į Valstybės projektų, finansuojamų pagal 2007–2013 m. Sanglaudos skatinimo veiksmų programos 2 prioriteto „Viešųjų paslaugų kokybė ir prieinamumas: sveikatos, švietimo ir socialinė infrastruktūra“ VP3-2.2-ŠMM-14-V priemonės „Kolegijų infrastruktūros atnaujinimas ir plėtra“ sąrašą Nr. 1, patvirtintą Švietimo ir mokslo ministro 2009 m. lapkričio 25 d. įsakymu Nr. ISAK-2399 (VšĮ Centrinės projektų valdymo agentūros 2009-12-03 raštas Nr. 2009/2-8515).

Paraiškai pagal VP1-2.1-ŠMM-04-K priemonę skirtas finansavimas (Švietimo ir mokslo ministro 2009 m. gruodžio 7 d. įsakymas Nr. 2540).

2009-aisiais dėstytojai vykdė 6 projektus, kolegijos darbuotojai dirbo su 9 projektais. Iš viso 2009 m. kolegijoje buvo rengiama, vykdoma ir administruojama 17 projektų.

Šiaulių kolegijos plėtojama socialinė partnerystė nukreipta į studentų praktinio pasirengimo ir užimtumo darbo rinkoje gerinimą, taikomųjų mokslinių tyrimų efektyvinimą, technologijų ir inovacijų diegimą studijų procese.

Dalyvavimas akademinė mainų programose ir tarptautiniuose projektuose ženkliai prisideda prie kolegijos veiklos kokybės tobulinimo. Tarptautinė veikla sudaro sąlygas abipusiems dėstytojui ir studentų mainams, inovacijų ir patirties sklaidai, studijų programų tarptautiškumo didinimui, materialinės bazės gerinimui bei teigiamo kolegijos įvaizdžio plėtrai šalyje ir užsienyje.

Siekiant didinti Šiaulių kolegijos valdymo efektyvumą, atskaitomybę visuomenei, gerinti studijų kokybę ir tobulinti studijoms skirtą infrastruktūrą, parengtos ir pateiktos vertinti paraiškos ES struktūrinių fondų paramai gauti.

6.9. Materialieji ištekliai

Šiaulių kolegija patikėjimo teise valdo valstybei nuosavybės teise priklausančius 6 pastatus:

- Verslo ir technologijų fakulteto Centriniai rūmai (Aušros al. 40, bendrasis plotas – 6320,27 m²).

- Verslo ir technologijų fakulteto I-ieji rūmai (Tilžės g. 159, bendrasis plotas – 4212,89 m²).
- Verslo ir technologijų fakulteto II-ieji rūmai (Vilniaus g. 137, bendrasis plotas – 4691,97 m²).
- Sveikatos priežiūros fakultetas (Čiurlionio g. 16A, bendrasis plotas – 7787,52 m²).
- Bendrabutis (M. K. Čiurlionio g. 18, bendrasis plotas – 2615,72 m²).
- Bendrabutis (M. K. Čiurlionio g. 20, bendrasis plotas – 2602,21 m²).

Bendrabučiuose vietų skaičius – 392.

2009 m. buvo įgyvendinama Valstybės investicijų programa, pagal kurią buvo vykdomi viešieji pirkimai projektui „Šiaulių kolegijos Sveikatos priežiūros fakulteto rekonstrukcija“, studentų bendrabučių renovacija bei kolegijos pastatų Tilžės g. 159 ir Vilniaus g. 137 rekonstrukcija.

2009 m. sudaryta 14 ilgalaikių sutarčių su prekių, paslaugų tiekėjais. Įvykdytų viešųjų pirkimų bendroji vertė – 1254730,18 Lt. Remonto darbų atlikta už 1032268 Lt. Suremontuotų patalpų plotas – 5175,50 m².

Pažymėtinas geras studijų materialinis aprūpinimas, kuris yra vienas iš strateginiame kolegijos plane įvardijamų tikslų. Studijoms skirtas kolegijoje plotas sudaro 7802 m². Kolegijoje įrengtos 129 auditorijos, kuriose studentams skirtos 3108 vietos. Kolegijoje naudojami 67 multimedijos projektoriai. Įrengta 14 kompiuterių laboratorijų. Skaitytojų poreikiai tenkinami, naudojantis bibliotekos fonduose bei internete esančiais informacijos šaltiniais, kurie vien per 2009 metus papildyti 11139 vnt. (2008 m. įvesta 18821 vnt.). Nuotolinių studijų klasėje vyksta vaizdo konferencijos, kursai bei mokymai. Bibliotekos darbas visiškai kompiuterizuotas, pradėtas elektroninis dokumentų išdavimas. Pagal Lietuvos kolegijų ALEPH statistiką, šiuo metu kolegijoje iš viso yra 40772 vienetai. Cirkuliacijų skaičius per metus yra 30726 egzemplioriai. Biblioteka ir savarankiškų studijų centras tenkina studijuojančiųjų poreikius. Bibliotekos ir savarankiškų studijų centro fondą sudaro 71383 egzempliorių 22050 pavadinimų įvairių dokumentų.

6.10. Finansiniai ištekliai

Finansinių išteklių analizės darbe nepateikiame dėl etikos. Galima pažymėti, kad metinė kolegijos pajamų sąmata 2009 metais buvo 12721,90 Lt.

Apibendrinant Šiaulių kolegijos dokumentų analizės pagrindu pateiktus duomenis, galima teigti, kad jie patvirtina integruotą strateginę kolegijos plėtrą. Įgyvendindama viziją, kolegija yra orientuota į kokybišką savo paskirties realizavimą, siekdama visuminės kolegijos veiklos kokybės. Administracijos darbuotojų ir dėstytojų kolegijos strategijos raiškos ypatumų teigiamas vertinimas tai patvirtina.

IŠVADOS

1. Strateginis švietimo organizacijos vystymas reiškia jos esminę kokybinę kaitą, t.y. visų organizacijos veiklų tobulinimą, vystymą bei organizacinio potencialo plėtotę.
2. Strategija nurodo organizacijos raidos kryptį esamomis sąlygomis ir perspektyvoje, didina jos konkurencinį pranašumą, užtikrina sisteminių organizacijos vystymąsi, yra pagrindinis įrankis, vykdamas organizacijos misiją ir siekiant užsibrėžtos vizijos. Strategija yra integrali sąvoka, kuri apima daugelį reikšmių. Organizacijos vystymo strategija yra plačiausios apimties strategija, kurią išreiškia žemesnio hierarchinio lygio strategijų kompleksas.
3. Realizuojamos vadybiniais veiksmais organizacijos strategijos integruojasi ir atspindi konkrečių organizacijos veiklų vystymąsi.
4. Aukštojo mokslo reformas esminis strateginis orientyras yra aukštojo mokslo institucijų kuo kokybiškesnis savo paskirties realizavimas. Organizacijos strateginis vystymas siejamas su efektyvumu, kaita, racionalumu, gerinimu, rezultatyvumu, veiksmingumu, lankstumu, atvirumu, pažanga, kas yra esminiai organizacijos veiklos kokybės kriterijai.
5. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia išryškinti šias tendencijas:
 - Kolegija projektuoja ir įgyvendina integruotą plėtros strategiją.
 - Respondentai labiausiai strateginį organizacijos vystymą sieja su organizacijos perspektyvos numatymu, visų veiklos sričių planavimu ir įgyvendinimu, nuolatinė kokybine kaita, strateginių tikslų įgyvendinimu, strateginio valdymo efektyvinimu, konkurencingumo didinimu bei visumina nauja visos veiklų visumos kokybę. Organizacijos vystymo strategija yra organizacinio esminio potencialo vystymo siekis, numatant tam reikalingus išteklius bei veiklos būdus.
 - Respondentai mano, kad institucijos strategiją labiausiai atspindi jos vizija, misija, tikslai ir veiklos problema.
 - Didžioji dauguma visų respondentų, vertindami organizacijos vystymo strategijos reikšmingumą, konstatuoja, kad ji sudaro prielaidas nuosekliai siekti užsibrėžtų tikslų. Ryškiausiai respondentų nuomonės skiriasi dėl šių vystymo strategijos reikšmingumo kriterijų: „padeda įgyvendinti misiją“, „leidžia numatyti veiklos perspektyvas“, „padeda tobulinti veiklą“, „padeda organizacijai išlikti konkurencinga“.
 - Administracijos darbuotojų nuomone, kolegijoje labiausiai vystomos infrastruktūros, novacijų, projektinės veiklos, valdymo, materialinių išteklių,

metodinės veiklos, curriculum, informacinė/komunikacinė sritys. Mažiausią dėmesio skiriama kultūrinės, mokslinės veiklos, praktikos, organizacijos kultūros vystymu. Tačiau dokumentų analizės pagrindu gauti duomenys liudija, kad ypač daug dėmesio kolegija skiria mokslinės veiklos, praktikos, organizacijos kultūros plėtotei. Didesnis procentas dėstytojų nei administracijos darbuotojų abejoja dėl pakankamo dėmesio atskirų kolegijos veiklos sričių vystymui. Nors dėstytojų teigiamo vertinimo procentinė išraiška yra žemesnė nei administracijos darbuotojų, labiausiai vystomas veiklos sritis išskiria panašiai kaip ir administracijos darbuotojai. Beveik puse dėstytojų ir daugiau nei pusę administracijos darbuotojų mano, kad kolegija pakankamai skiria dėmesio savo veiklos kokybės tobulinimui ir jos valdymo sistemos vystymui.

- Išoriniai ir vidiniai veiksniai įtakoja organizacijos strategijos įgyvendinimą. Įvairių veiksnių daroma įtaką respondentai labiau vertina kaip stabdančią strategijos įgyvendinimą nei skatinančią. Labiausiai respondentų nuomonės skiriasi dėl valdymo veiksnių įtakos strategijos įgyvendinimui. Kaip labiausiai skatinančius abi respondentų grupės įvardija finansinius, materialinius ir valdymo veiksnius. Kaip labiausiai neigiamai veikiančius organizacijos strategijos įgyvendinimą – taip pat finansinius, materialinius bei susijusius su studijuojančiųjų kontingentu.
 - Kolegijos darbuotojai yra įvaldę strategijos projektavimui ir įgyvendinimui būtinas kompetencijas, dalyvauja veiklos vertinimo, analizės, strategijos projektavimo procesuose.
 - Tik keliais procesais daugiau dėstytojų nei administracijos darbuotojų mano, kad suprojektuota strategija skiriasi nuo realiai įgyvendinamos. Tačiau beveik visi administracijos darbuotojai ir kiek mažiau dėstytojų yra įsitikinę, kad kiek leidžia galimybės, kolegijos vystymo strategija yra įgyvendinama.
6. Kolegijos strateginiam vystymui būdingas sisteminis pobūdis. Tai patvirtina veiklos rezultatų analizė ir respondentų vertinimo duomenys.
 7. Strategijos kompleksinį įgyvendinimą respondentai vertina teigiamai ir tuo pačiu kritiškai. Tai rodo veiklos rezultatų dinamika. Tikėtina, kad kolegijos bendruomenė veiklos tobulinimą supranta kaip permanentinį procesą siekiant visuminės naujos veiklų kokybės.
 8. Kolegija vystoma ne viena strategine kryptimi. Esminiai strateginiai orientyrai yra: veiklos kokybė (pagrindinis prioritetąs), žmogiškųjų išteklių plėtotė, orientacija į paslaugų vartotojus ir darbo rinką, besimokančios organizacijos vystymas, mobilumas,

socialinė partnerystė, mokslinė-taikomoji veikla, infrastruktūros plėtra, atvirumas pokyčiams, informacinės/komunikacinės sistemos vystymas ir kt. Tai patvirtina respondentų vertinimų ir veiklos rezultatų analizė.

9. Tyrimo hipotezė: “Tikėtina, kad administracijos darbuotojų ir dėstytojų kolegijos vystymo raiškos ypatumų vertinimas atskleis ne tik jos orientaciją į veiklos kokybę, bet ir daugiau strateginių orientyrų, rodančių integruotą kolegijos strateginę plėtrą. Taip pat tikėtina, kad vystymo strategijos raiškos veiklos ir valdymo procesuose ypatumų vertinimas bus panašus” – pasitvirtino. Kolegijos strateginės plėtros kompleksškumą patvirtina ir veiklos rezultatai bei jų dinamika.

REKOMENDACIJOS

1. Pristatyti Šiaulių kolegijos bendruomenei atlikto tyrimo rezultatus, inicijuojant diskusiją dėl aktyvesnio bendruomenės dalyvavimo strategijos projektavimo ir įgyvendinimo procesuose bei šių procesų vertinimo.
2. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad Šiaulių kolegija analizuotos problematikos srityje yra sukaupusi didelę patirtį. Rekomenduotina skleisti savo patirtį to paties tipo aukštojo mokslo sektoriaus institucijoms.

LITERATŪRA

1. Ališauskas R. (2002). *Auditas ir strategija. Ką daryti toliau: seminaro medžiaga*. Vilnius.
2. Andreikienė J. (2008). *Socialinės partnerystės įtaka praktinio mokymo kokybei pirminio profesinio rengimo procese.*// Švietimo kokybės gerinimas: problemos ir perspektyvos. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
3. Andriusčenka J. Strateginės vadybos metodologijos plėtotė: dabarties įvertinimas ir tendencijos. LŽŪA [Žiūrėta 2009-03-30]. Prieiga per internetą: <<http://www.lzuu.lt/file.doc?id=21315>>
4. Arimavičiūtė M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. P. 13-16.
5. Bagdonienė L., Bagdonas E. (2004). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: technologija. p. 38.
6. Barczyk C.C. (1999). *Visuotinės kokybės vadyba: monografija*. Vilnius: Eugrimas.
7. Bobrova L., Kazlauskienė A., Lukavičienė V. ir kt. (2008). *Kursinių ir baigiamųjų darbų (bakalauro, magistro, specialiųjų profesinių studijų) darbų rengimo ir gynimo metodinės rekomendacijos*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
8. Brian F. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai*. Vilnius: Žara.
9. Bush T. (2006). *Theories of educational leadership ant management*. London: Sage Publications. P. 64.
10. Davies B., Ellison L. (2006). *Naujoji strateginė kryptis ir mokyklos plėtra. Mokyklos tobulinimo planavimo pagrindai*. Vilnius: Homo liber. P. 35, 95, 97.
11. Developing a strategy plan. [Žiūrėta 2009-11-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.plnaware.org/strategicplan.htm>>
12. Findler B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas*. Vilnius: Žara.
13. Fullan . M. (1998). *Pokyčių jėgos. Sverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Vilspa.
14. Gudas S. (2000). *Organizacijų veiklos modeliavimas*. Kaunas: Technologija.
15. Guščinskienė J. (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
16. *Išorinio kolegijų veiklos kokybės vertinimo metodika*. (2004). Profesinio mokymo metodikos centras.
17. Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.
18. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas. p. 54, 153, 15, 55, 288, 16-17, 21, 23, 61, 70.

19. Juodaitytė A. *Studijų kokybė aukštojoje mokykloje: valdymo filosofija ir prakseologija*.// Aukštojo mokslo kokybė. 2004, Nr. 1, p. 12-25. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
20. Kaziliūnas A. (2006). *Kokybės analizė, planavimas ir auditas: monografija*. Vilnius: Mykolo Riomerio universiteto Leidybos centras. P. 33.
21. Kaziliūnas A. (2007). Organizacijoje vykdomų projektų derinimas su organizacijų strategija. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 20.
22. *Kokybės vadybos sistemos*. (2008). Kaunas: Vytautas Didžiojo universitetas.
23. *Kolegijų, įsteigtų reorganizuojant aukštesniausias mokyklas, veiklos kokybės vertinimo tvarka*. (2004). Švietimo ir mokslo ministerija.
24. Lamanuskas V. *Nuo kokybės valdymo prie valdymo kokybės: sisteminis požiūris*.// Švietimas: politika, vadyba, kokybė. 2009, Nr. 1 (1), p. 4-7. Šiauliai: Savoemtoa Educologica.
25. Laužackas R. (1999). *Sistemoteorinės profesinio rengimo kaitos dimensijos: monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
26. Laužackas R. (2005). *Profesinio rengimo metodologija: monografija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
27. Laužackas R., Danilevičius E., Gurskienė O. (2004). *Profesinio rengimo reforma Lietuvoje: parametrai ir rezultatai*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
28. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. [Žiūrėta 2009-10-12] Prieiga per internetą: <http://www.3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=302313>
29. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. Nutarimo Nr. 827 “Dėl strateginio planavimo metodikos patvirtinimo” pakeitimo 2004 m. liepos 16 d. Nr. 902.
30. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 827. Dėl strateginio plano metodikos patvirtinimo. 2002 m. birželio 6 d. Nr. 827. [Žiūrėta 2009-10-10] Prieiga per internetą: http://www.3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=292531&p_tr2=
31. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. IX-1700. *Dėl valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų*. 2003 m. liepos 4 d. Vilnius. [Žiūrėta 2009-10-10] Prieiga per internetą: <<http://www.smm.lt/ti/doca/strategija2003-12.doc>>
32. Makštutis A. (2005). *Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis*. Vilnius: Lietuvos karo akademija.
33. Makštutis A. (2005). *Visuotinės kokybės vadyba globalizacijos sąlygomis*. Vilnius: Lietuvos karo akademija.
34. Mečkauskienė R. (2008). *Šiuolaikinės mokyklos valdymas*. Vilnius: Versus aureus. P. 29.
35. Middlewood. D., Lumby L. (2004). *Strategic management in schools and colleges*. Great Briatain: Paul Chapman Publishing. p. 3.

36. Mikulis J., (2007). *Pažangūs vadybos principai*. Vilnius: Diklonas.
37. Misiūnas M., Tūtlis V. (2003). *Neuniversitetinių studijų kokybės užtikrinimo sistemos kūrimo teoriniai ir praktiniai modeliai*. Konf. “Studijų kokybės sistemos modeliavimas pasaulinės patirties kontekste” medžiaga. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
38. *Modernios organizacijų valdymo teorijos* (2008). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
39. Neverauskas B., Rastenis J. (2001). *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija p. 48.
40. Palidauskaitė J. (2008). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
41. Rado P. (2003). *Švietimas pereinamuoju laikotarpiu*. Leidykla “Garnelis”.
42. Robbins S. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
43. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
44. Savickienė I., Pukelis K. *Institucinis studijų kokybės vertinimas: dimensijos, kriterijai ir rodikliai.*// Aukštojo mokslo kokybė. 2004, Nr. 1., p. 26-37. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
45. Seilius A. (1998). *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
46. Simonaitienė B. (2003). *Mokykla – besimokanti organizacija*. Kaunas: Technologija.
47. Sinevičius R., Sūdžius V. (2007). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
48. Stočkus S., Beržinskienė D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija. p. 88.
49. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2001). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
50. *Strategic control: A new perspective*. [Žiūrėta 2009-11-10] Prieiga per internetą: <<http://www.strategic-control.24xls.com/en139>>
51. *Strategic management*. [Žiūrėta 2009-09-16] Prieiga per internetą: <<http://www.quickmba.com/strategy/>>
52. *Strategic management*. [Žiūrėta 2009-09-16] Prieiga per internetą: <<http://www.netmba.com/strategy/>>
53. *Strategic planning*. [Žiūrėta 2009-09-16] Prieiga per internetą: <<http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf>>
54. *Strateginio planavimo metodika*. Patvirtinta LR Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827. [Žiūrėta 2009-01-17] Prieiga per internetą: <<http://www.lrv.lt/strateginis/m827.pdf>>
55. Stumbrys E. *Lietuvos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas – pirmaeilis dabarties uždavinys* (2003). Konf. “Studijų kokybės sistemos modeliavimas pasaulinės patirties kontekste” medžiaga. Kaunas: Vytautas Didžiojo universitetas.

56. Stumbrys E. *Vidinis ir išorinis aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas*. // Aukštojo mokslo kokybė. (2004), Nr. 1, p. 158-167. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
57. Šimukauskienė R. (2008). *Pirminio profesinio mokymo programų vidinio kokybės užtikrinimo modeliavimas: Straipsnių rinkinys: Švietimo kokybės gerinimas: problemos ir perspektyvos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
58. *Šiuolaikinių aukštojo mokslo kokybės išorinio ir vidinio užtikrinimo nuostatų analizė ir rekomendacijos teisinei bazei tobulinti: studija (projektas)*. (2007). Vilnius.
59. *Švietimo kokybės vertinimo metodologija* (2008). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
60. *Švietimo organizacijų valdymo ypatumai eurointegracijos kontekste*. (2004). Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla
61. Targamadzė V. (2001). *Švietimo vadyba: efektyvumas, struktūra, valdymas, strategija, konfliktai*. Klaipėdos universiteto leidykla.
62. Valiuškevičiūtė A., Bukantaitė D., Mikutavičienė I. (2008). *Švietimo organizacijų kokybės vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. p. 27-58.
63. *Valstybinės ilgalaikės raidos strategija* (2002) // Valstybės žinios, 2002 lapkričio 27, Nr. 113-5029.
64. Vanagas P. (2004). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
65. Vasiliauskas A. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
66. Zakarevičius P., Kontautienė R., Gumuliauskienė A. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
67. Zakarevičius P., Kvedaravičius J., Augustauskas T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
68. Zuzevičiūtė V., Teresevičius T. (2008). Besimokančios organizacijos kūrimo prielaidos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 45, p. 115-126.
69. Želvys R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.
70. Želvys R., Būdienė V., Zabulionis A. (2003). *Švietimo politika ir monitoringas*. Vilnius: Švietimo studijų centras.
71. Želvys R., Žilinskaitė R., (2004). *Lietuvos aukštojo mokslo reforma: laimėjimai ir problemos* // Acta Paedagogica Vilnensia, 12, p. 8-18.

PRIEDAI

ANKETA

Kolegijos vystymo strategijos raiškos ypatumai administracijos ir dėstytojų požiūrio aspektu.

Kiekviena šiuolaikinė organizacija turi savo vystymo strategiją, o neretai ir ne vieną. Tai priklauso nuo organizacijos tikslų. Veiklos krypčių, turinio, apimčių, organizavimo ir kt. aspektais strateginiai modeliai būna įvairūs. Paprastai organizacija turi vieną bendrą strategiją, kuri sujungia keletą siauresnių (žemesnio hierarchinio lygmens) strategijų. Bet kuriuo atveju strateginis organizacijos vystymas yra susijęs su jos kokybiniais pokyčiais ar visumine, esmine organizacijos kokybine kaita.

Šio tyrimo tikslas yra identifikuoti kolegijos vystymo strategiją (strategijas) ir jos (jų) raiškos ypatumus administracijos ir dėstytojų požiūrio aspektu. Tyrimo duomenų pagrindu tikimasi numatyti ryškiausius kolegijos vystymo strategijos ypatumus, atlikti lyginamąją duomenų analizę ir pateikti pasiūlymus strategijos projektavimo ir įgyvendinimo tobulinimui.

Apklausa yra anoniminė.

Jums tinkantį atsakymą žymėkite tokiu būdu x.

Dėkojame už bendradarbiavimą.

Tyrimą atlieka:

1. Aš

moteris

vyras

2. Man metų(-ai).

3. Aukštąją mokyklą baigiau metais.

4. Magistrantūros studijas baigiau metais.

5. Daktaro disertaciją apgyniau metais.

6. Studijuojau

7. Esu igijęs(-usi) profesinę kvalifikaciją ir laipsnį.

8. Mano kvalifikacinė kategorija

9. Mano pedagoginio darbo stažas metų(-ai).
10. Šioje įstaigoje dirbu metų(-us).
11. Kvalifikacijos kėlimo renginiuose vidutiniškai per metus dalyvauju dienas (-ų) arba valandas(-ų).
12. Paskutinį kartą kvalifikaciją tobulinau:
- prieš mėnesį
 - prieš pusę metų
 - prieš metus
 - daugiau nei prieš metus.

1. STRATEGINIS ORGANIZACIJOS VYSTYMAS YRA:

- organizacijos visų veiklos sričių planavimas.
- organizacijos vystymo perspektyvos numatymas.
- organizacijos konkurencingumo didinimas.
- organizacijos strateginis valdymas.
- organizacijos veiklos kokybinė kaita: jos planavimas, įgyvendinimas, koordinavimas.
- organizacijos konkrečių veiklų visumos tobulinimas, siekiant visuminės naujos kokybės.

2. ORGANIZACIJOS VYSTYMO STRATEGIJA YRA REIKŠMINGA, NES:

- sudaro prielaidas organizacijai nuosekliai siekti užsibrėžtų tikslų.
- padeda tobulinti organizacijos veiklą.
- padeda organizacijai įgyvendinti savo misiją.
- labiau sutelkia visą organizacijos bendruomenę.
- palengvina organizacijos valdymą kaitos sąlygomis.
- padeda organizacijai išlikti konkurencinga.
- leidžia numatyti organizacijos raidos perspektyvas.
- viskas kartu.
- kita.

3. SRITYS, KURIŲ VYSTYMU KOLEGIJA SKIRIA DAUGIAUSIA DĖMESIO:

Vertinamos sritys	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Curriculum			
2. Žmogiškieji ištekliai			
3. Studijuojančiųjų gerovė			
4. Novacijos			
5. Pedagoginė veikla			
6. Metodinė veikla			
7. Praktika			
8. Materialieji ištekliai			
9. Finansiniai ištekliai			
10. Valdymas			
11. Infrastruktūra			
12. Organizacijos kultūra			
13. Besimokančios organizacijos vystymas			
14. Kokybės sistema			
15. Informacinė komunikacinė sistema			
16. Socialinė partnerystė			
17. Mokslinė veikla			
18. Studentų mainų programa			
19. Bendradarbiavimas su šalies ir užsienio partneriais			
20. Socialinė veikla			
21. Kultūrinė veikla			
22. Projektinė veikla			
23. Kita			

4. VYSTYMO STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMĄ ĮTAKOJANTYS VIEKSNIAI:

Veiksnių grupės	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
1. Finansiniai, materialiniai			
2. Politiniai			
3. Kultūriniai			
4. Psichologiniai			
5. Socialiniai			
6. Valdymo			
7. Susiję su kompetencijomis ir jų plėtote			
8. Susiję su studijuojančiųjų kontingentu			
9. Kita			

5. JŪSŲ ORGANIZACIJOS VYSTYMO STRATEGIJOS PROJEKTAVIMAS:

- nėra projektuojama;
- strategiją projektuoja strateginio veiklos plano rengimo grupė;
- strategiją projektuoja kiekvienas kolegijos padalinys (fakultetai, katedros, skyriai);
- kiekvieno padalinio strategija yra bendros kolegijos strategijos dalis;
- strategija projektuojama, atlikus veiklos vertinimą ir analizę;
- kolegijos strategija aptariama padaliniuose ir tvirtinama kolegijos taryboje;
- projektuojant strategiją išsiklausoma į bendruomenės siūlymus;
- strategijos projektavimas yra administracijos funkcija;
- administracija inicijuoja strategijos kūrimą ir vadovauja šiam procesui;
- dalyvauju organizacijos strategijos projektavime;
- nedalyvauju organizacijos strategijos projektavime;
- dalyvauju organizacijos vystymo strategijos įgyvendinime;
- nedalyvauju organizacijos vystymo strategijos įgyvendinime.

6. KOLEGIJOS VYSTYMO STRATEGIJĄ ATSPINDI:

- organizacijos vizija;
- organizacijos misija;
- organizacijos tikslai;
- organizacijos veiklos programa;
- viskas kartu.

7. KOLEGIJOS VYSTYMO STRATEGIJA:

- realiai įgyvendinama;
- suprojektuota strategija skiriasi nuo realaus jos įgyvendinimo;
- strategija, kiek įmanoma pagal galimybes, įgyvendinama.

8. KOLEGIJOS VYSTYMO STRATEGIJOS RAIŠKOS YPATUMAI:

Vertinamos sritys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku

1. Kolegija įsivaizduojama kaip sistema, kurioje visos veiklos sritys svarbios ir glaudžiai susijusios.				
2. Administracija ir darbuotojai vienodai suinteresuoti ir siekia įgyvendinti kolegijos tikslus.				
3. Kolegijoje svarbiausi yra veiklos rezultatai.				
4. Kolegijoje svarbiausia yra veiklos procesas.				
5. Kolegijoje vienodai svarbūs yra veiklos procesas ir rezultatai.				
6. Kolegijoje daug dėmesio skiriama žmogiškųjų išteklių vystymui.				
7. Organizacijoje vyrauja pokyčiams palanki atmosfera.				
8. Darbuotojai nuolat skatinami mokytis ir sudaromos galimybės nuolatiniam tobulinimuisi.				
9. Veiklos kokybė yra organizacijos prioritetas.				
10. Kolegijoje efektyviai veikia veiklos kokybės valdymo sistema.				
11. Darbuotojai geba prognozuoti savo institucijos veiklos perspektyvas ir ieško galimybių lanksčiai reaguoti į aplinkos pokyčius.				
12. Nuolatinis mokymasis yra mūsų organizacijos vertybė ir prioritetas.				
13. Kolegijoje kontroliuojama, kaip vykdomos funkcijos ir įsipareigojimai.				
14. Vadovai rodo darbuotojams pasitikėjimą ir skiria atsakingais už konkrečią veiklą.				
15. Mūsų organizacijoje svarbiausia yra praktinis idėjų įgyvendinimas.				
16. Organizacija yra orientuota į planų įgyvendinimą, rezultatus.				
17. Strateginis planavimas organizacijoje nėra vien formali procedūra.				
18. Kiekvienas bendruomenės narys yra suinteresuotas kokybiškais veiklos rezultatais.				
19. Kiekvienas darbuotojas žino, kaip vertinti, ar dirbama kryptingai ir įgyvendinami tikslai.				
20. Organizacijos veikla nuolat vertinama įvairiais aspektais.				
21. Kolegija yra orientuota į savo paslaugų vartotojus ir darbo rinką.				
22. Kolegijoje skatinamas nuolatinis bendradarbiavimas, darbas komandose.				
23. Studentams teikiama įvairi parama.				
24. Kolegija nuolat vykdo darbo rinkos poreikių analizę.				
25. Kolegija nuolat vertina studentų poreikių tenkinimo būklę.				
26. Darbuotojai gerai žino studentų poreikius ir galimybes.				
27. Studijų kokybė yra esminis kolegijos prioritetas.				
28. Administracija skatina darbuotojus įvairiais būdais ir formomis plėsti savo kompetencijas kokybės užtikrinimo ir jos būklės vertinimo klausimais.				
29. Pastaraisiais metais kokybės srityje pasiekta teigiamų				

pokyčių.				
30. Kiekvienas darbuotojas nuolat atlieka savo veiklos savianalizę.				
31. Kokybės užtikrinimo ir efektyvinimo klausimai kiekvienam darbuotojui yra prioritetiniai.				
32. Kolegija daug dėmesio skiria kultūros vystymui.				
33. Mokslinė-taikomoji veikla yra vienas iš kolegijos prioritetų.				
34. Administracija skatina mokslinių-taikomųjų tyrimų rezultatų sklaidą.				
35. Kolegija intensyviai plėtoja socialinę partnerystę.				
36. Visų kolegijos padalinių plėtra vykdoma kryptingai, kompleksiskai.				
37. Pastaraisiais metais vyksta intensyvi kolegijos infrastruktūros plėtra.				
38. Kolegijoje efektyviai valdomi ištekliai, nuolat pritraukiamos išorės kolegijos vystymui.				
39. Kiekvienas darbuotojas gauna visą ir įvairią informaciją, reikalingą jo darbui ir savo, aukštesniųjų institucijų ir kitų įstaigų.				
40. Kolegijoje sukurta ir nuolat efektyvinama informacijos valdymo sistema.				
41. Darbuotojams aiškios veiklos funkcijos ir atsakomybė.				
42. Veiklos valdymas efektyvus: sudaromos sąlygos kuo efektyviau atlikti darbus, vykdyti funkcijas.				
43. Kolegijos visuminio veiklos efektyvinimo siekiama per atskirų veiklos vienetų stiprinimą.				
44. Kolegijos misija siejama su institucijos paskirties kokybišku išpildymu.				
45. Projektuojant veiklos strategijas, atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę, bendrai priimami sprendimai.				
46. Veikla organizacijoje vykdoma kryptingai, sistemiskai, nuosekliai.				
47. Dėstytojų ir studentų mobilumas yra vienas iš kolegijos tikslų.				
48. Studentai laikomi lygiaverčiais bendruomenės nariais.				
49. Veiklos vertinimas ir analizė yra nuolatiniai procesai mūsų institucijoje.				
50. Kolegijos bendruomenė gerai žino savo organizacijos misiją.				
51. Kolegijos veikla nuolat tobulėja ir tampa kokybiškesnė				
52. Kolegijoje nuolat įgyvendinamos naujovės.				

PATVIRTINTA
 Šiaulių kolegijos direktoriaus
 2007 m. vasario 1 d. įsakymu Nr. V-115

1 a forma

**ŠIAULIŲ KOLEGIJOS
 2007-2010-ŪJŲ METŲ STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS**

Asignavimų valdytojo kodas: 229002403

Aplinkos ir išteklių analizė

Išoriniai (PEST) veiksniai:

Politiniai

Įgyvendinant Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. lapkričio 12 d. nutarimą Nr. IX-1187 „Dėl Valstybės ilgalaikės raidos strategijos“ buvo peržiūrėtos ir patvirtintos nacionalinės strategijos ir programos, parengtos naujos strategijai įgyvendinti reikalingos programos bei koncepcijos, atliktas jų suderinimas tarpusavyje, atsižvelgiant į Europos Sąjungos Lisabonos viršūnių tarybos išvadas.

2003 metais Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino Švietimo įstatymo naują redakciją (2003 m. birželio 28 d. Nr. IX-1630) ir Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatas (2003 m. liepos 4 d. Nr. IX-1700).

2005 m. sausio 24 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programą (LR Vyriausybės nutarimas Nr. 82).

2006 m. balandžio 5 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu Nr. 335 patvirtintas Lietuvos aukštojo mokslo sistemos 2006-2010 metų plėtros planas, kuris parengtas atsižvelgiant į Valstybės ilgalaikės raidos strategiją, Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatas, Lisabonos strategiją ir jos įgyvendinimo programą, kitus Europos Sąjungos strateginius dokumentus, kitų valstybių, kurių aukštojo mokslo sistemos pripažįstamos veiksmingiausios pasaulyje, patirtį.

2006 m. liepos 18 d. Lietuvos Respublikos Seimas patvirtino Aukštojo mokslo ir Mokslo ir studijų įstatymo pakeitimo ir papildymo įstatymą (Nr. X-769), kuriame įtvirtintas profesinio bakalauro laipsnis.

Švietimo ir mokslo ministerija 2006 metais parengė ir pristatė Aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006-2010 metų plano įgyvendinimo pirmojo etapo 2006-2007 metų priemones bei Mokslo ir studijų sistemos strateginės plėtros koncepciją.

2006 metų rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 855 Lietuvos Respublikos Vyriausybė patvirtino savo strateginius tikslus (prioritetus), kuriuose numatė skatinti šalies mokslo ir technologijų pažangą, plėtoti informacinę ir žinių visuomenę, didinti švietimo, kultūros, mokslo, sveikatos apsaugos finansavimą.

Šie teisės aktai, jų įgyvendinimui parengti kiti dokumentai turi įtakos Šiaulių kolegijos raidai.

Ekonominiai

Šiaulių kolegijos raidos ekonominė situacija priklausys nuo aukštojo mokslo sistemos plėtros priemonių įgyvendinimo.

Lietuvos aukštojo mokslo sistemos plėtros 2006-2010 metų plano įgyvendinimo pirmojo etapo 2006-2007 metų priemonės finansuojamos atsižvelgiant į valstybės finansines galimybes iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto, Valstybės investicijų programos, Europos Sąjungos finansinės paramos lėšų ir kitų teisėtai gautų lėšų.

2006 metais Lietuvos Respublikos Vyriausybė priėmė nutarimą „Dėl Vyriausybės 2004 m. spalio 11 d. nutarimo Nr. 1272 „Dėl Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto lėšų poreikio nustatymo ir jų skyrimo mokslo ir studijų institucijoms metodikos patvirtinimo“ pakeitimo“ (2006 m. rugsėjo 26 d. Nr. 6-882 N).

Sparčiai besivystantis šalies ūkis didina specialistų, įgijusių aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, poreikį. Subalansavus specialistų poreikį, kolegijos galimybes užtikrinti studijų kokybę ir valstybės biudžeto bei kitų finansavimo šaltinių galimybes, būtų galima parengti ilgalaikę kolegijos raidos strategiją.

Socialiniai

Šiaulių regione formuojamas mokslo, švietimo įstaigų bei suinteresuotų įmonių, organizacijų, asociacijų partnerystės tinklas (www.siauliai.lt) sudarys sąlygas plėsti kolegijos teikiamas paslaugas: formalus ir neformalus mokymas, kvalifikacijos tobulinimas, perkvalifikavimas, specialistų su aukštuoju išsilavinimu rengimas ir kt.

Žymiai sumažėjęs nedarbo lygis Šiaulių regione (2006 m. rugsėjo mėn. – 2,1 proc., www.ldb.lt) padidina parengtų specialistų įsidarbinimo galimybes. 2005 m. kolegijos laidos (d, v, n) įsidarbinimo lygis pagal specialybę 2006 m. siekia 72,7 proc. (bendras užimtumas 94 proc.). Darbdavių poreikis turėti ir išlaikyti specialistą garantuoja didėjančią darbo užmokestį ir socialinę gerovę.

Blogėjanti demografinė situacija, mažėjantis abiturientų skaičius ir grėsmė sulaukti mažiau stojančiųjų skatina plėsti siūlomų studijų programų, kurių nėra Šiaulių universitete, bet jos yra paklausios regione, pasiūlą bei didinti tęstinio mokymo, mokymosi visą gyvenimą siekiančiųjų ir pageidaujančiųjų Šiaulių kolegijoje įgyti naujų žinių skaičių.

Rengiant ir įgyvendinant Europos Sąjungos fondų ir programų remiamus projektus, galima užtikrinti kolegijos dėstytojų kompetencijų plėtrą ir didinti projektų tikslinių grupių dalyvių skaičių, taip dalyvauti sprendžiant regiono konkurencingumo didinimo uždavinius.

Technologiniai

Šiaulių kolegija aktyvi Žinių ekonomikos ir Žinojimo visuomenės kūrėja. Užtikrindama aukštojo mokslo prieinamumą, mokslinės informacijos sklaidą bei greitą metodinę paramą jos ieškantiems, kolegija tapo Lietuvos mokslo ir studijų kompiuterių tinklo (LITNET), nuolatinio mokymo tinklo (LieDM), akademinė bibliotekų (LABT ir eLIBRARY.LT) tinklo nare. Kolegijos vidiniams poreikiams tenkinti funkcionuoja intraneto, Moodle studijų aplinkos terpė. Sparčiai kuriamos įvairios duomenų bazės: studentų, personalo, laisvai pasirenkamų studijuoti dalykų, veiklos rezultatų, savęs įsivertinimo duomenų kaupimo ir kt. Dokumentų operatyviam valdymui pritaikyta programa „Kontora“, studijų proceso kokybei ir mokslo taikomajai, eksperimentinei plėtrai užtikrinti sparčiai didinama informacinių technologijų integracija į visus kolegijoje vykstančius procesus.

Ištekliai (vidaus veiksniai)

Teisinė bazė

Šiaulių kolegijos veiklą reglamentuoja LR Aukštojo mokslo įstatymas, Mokslo ir studijų įstatymas, LR Vyriausybės nutarimai, Švietimo ir mokslo ministro potvarkiai ir įsakymai. Šiaulių kolegija savo veikloje vadovaujasi Statutu ir kitais vidiniais kolegijos veiklą reglamentuojančiais dokumentais – Vidaus tvarkos taisyklėmis, Savivaldos institucijų

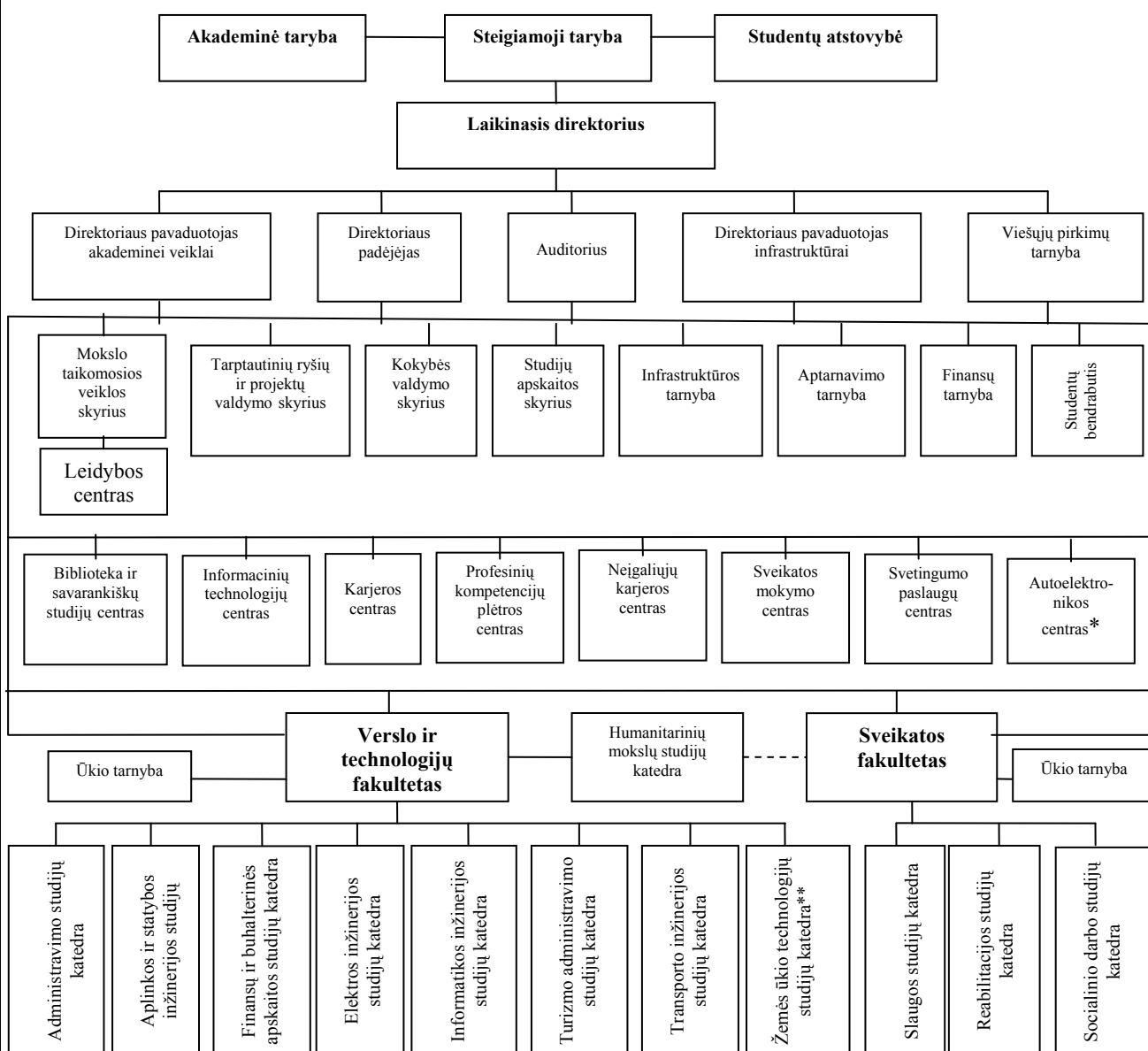
nutarimais, parengtais reglamentais – bei vykdo kolektyvinę sutartį.

Organizacinė struktūra

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

Šiaulių kolegijos struktūra

PATVIRTINTA
Šiaulių kolegijos direktoriaus
2006 m. gegužės 19 d.
įsakymu Nr. V-154



Aprobuota Akademinės tarybos posėdyje 2006-05-18 (protokolas Nr. ATP-5), pakeitimai aprobuoti 2006-12-20 (protokolas Nr. ATP-3).

Pakeitimai:

* Direktoriaus 2006 m. gruodžio 28 d. įsakymu Nr. V-77 įsteigtas Autoelektronikos centras.

** Direktoriaus 2007 m. sausio 11 d. įsakymu Nr. V-98 įsteigta Žemės ūkio technologijų studijų katedra.

Šiaulių kolegijos organizacinė struktūra susiformavo pagal kolegijai, jos padaliniams priskirtas funkcijas. 2006 metais kolegijos veiklos valdymą užtikrino savivaldos institucijos bei laikinasis direktorius. Kolegijoje veikė du fakultetai (Verslo ir technologijų bei Sveikatos fakultetai) bei kolegijos veiklą ir jos kokybę užtikrinantys skyriai ir mokslo taikomosios veiklos centrai.

2007 m. sausio 29 d. Akademinė taryba apsvarstė ir pritarė atnaujintai Šiaulių kolegijos struktūrai.

Žmonių ištekliai

Šiaulių kolegijos personalą 2006 m. spalio 1 d. sudarė 150 dėstytojų, 48 studijas aptarnaujančiųjų ir 62 ūkio personalo darbuotojai, iš viso kolegijoje, kaip pagrindinėje darbovietėje, dirbo 212, nepagrindinėje darbovietėje – 48 darbuotojai.

Dėstytojų kvalifikacijos kaita

Dėstytojų grupių apibūdinimas	2004/2005 m. m. (visi/nuolatiniai)	2005/2006 m. m. (visi/nuolatiniai)	2006/2007 m. m. (visi/nuolatiniai)
Visi dėstytojai	128/83	146/89	150/90
iš jų, turintys daktaro ar habilituoto daktaro laipsnį	6/6	9/5	13/7
iš jų, turintys magistro ar jam prilygintą kvalifikacinį laipsnį	112 /77	128/84	132/83
Dėstytojai, kurių vidutinis metinis auditorinis krūvis ne mažesnis kaip 512 val.	78	73	71

Planavimo sistema

Šiaulių kolegijos veikla organizuojama vadovaujantis su savivaldos institucijomis suderintais, kolegijos bendruomenei pristatytais ir jos apsvarstytais, Švietimo ir mokslo ministerijos aprobuotais viešai paskelbtais strateginiais planais. Kolegijos veiklos sėkmė priklauso nuo visų darbuotojų dalyvavimo planavimo procese.

Planai rengiami vadovaujantis Lietuvos Vyriausybės prioritetais, valstybės ilgalaikės raidos strategija, Švietimo ir mokslo ministerijos strateginiais veiklos planais, kolegijos veiklos prioritetais bei atsakomybe už veiklos kokybę.

Pagrindinis Šiaulių kolegijos planavimo dokumentas yra Strateginis planas bei kiekvienais metais tvirtinami kolegijos struktūrinių padalinių metinės veiklos planai, veiklos planai kokybei tobulinti.

Finansiniai ištekliai

Šiaulių kolegija yra biudžetinė įstaiga, finansuojama iš Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto. Specialistų rengimo programai iš LR biudžeto skiriamos lėšos didėjo: 2002 m. – 4240 tūkst. Lt, 2005 m. - 5757 tūkst. Lt, 2006 m. – 6067,2 tūkst. Lt. Kitas finansavimo šaltinis – kolegijos gaunamos pajamos už teikiamas paslaugas: 2003 m. jos sudarė 39,4 proc. nuo specialistų rengimo programos lėšų, 2004 m. - 52,3 proc., 2005 m. - 50,9 proc., 2006 m. – 53,18 proc. Iš įvairių fondų ir programų kolegija papildomai gavo 2003 m. - 452,8 tūkst. Lt, 2004 m. - 774,3 tūkst. Lt, 2005 m. - 203,2 tūkst. Lt, 2006 m. – 750 tūkst. Lt.

Apskaitos tinkamumas

Šiaulių kolegijoje apskaita organizuojama vadovaujantis Biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos taisyklėmis, patvirtintomis LR finansų ministro 2001 m. kovo 16 d. įsakymu Nr. 70.

Buhalterinei ir finansų apskaitai naudojamos kompiuterinės apskaitos programos: „Labbis“, „Navision“, „Stipendijos“, „Edrana“. Ryšys su bankais palaikomas e-bankininkystės būdu, stipendijos ir darbo užmokestis pervedami į bankuose esančias studentų ir darbuotojų sąskaitas ar bankų korteles.

Ryšių sistema

Kompiuterizuotos darbo vietos

Kompiuterizuotų darbo vietų apibūdinimas	2003 metai	2004 metai	2005 metai	2006 metai
Kompiuterizuotos darbo vietos iš viso	149	285	357	382
iš jų kompiuterizuotos darbo vietos, skirtos studentams	12	202	263	270
Kompiuterizuotos darbo vietos su internetiniu ryšiu	131	209	304	348
iš jų kompiuterizuotos darbo vietos, skirtos studentams	105	144	225	244

Biblioteka ir savarankiškų studijų centras dalyvauja nacionaliniame projekte kuriant vieningą bibliotekų elektroninį katalogą, instaliuota ALEPH 500 programa. Biblioteka yra Lietuvos akademinė bibliotekų (LABT) ir eLIBRARY.LT tinkle.

Interneto ryšio palaikymui Šiaulių kolegijoje naudojami 2 interneto tiekėjai: TEO teikiamos DSL paslaugos (galimas 22 Mb/s pralaidumas – realus apie 10 Mb/s) ir Lietuvos švietimo įstaigų LITNET tinklas (1 Mb/s spartos).

Studijų procesui užtikrinti bei informacijos tarp studentų ir dėstytojų optimizavimui kolegijoje naudojamas vietinis intraneto tinklas, leidžiantis informacijos saugojimui naudoti kolegijos ftp serverį (adresas: www.studijos.net).

Dėstytojai naudoja nuotolinių studijų sistemą Moodle.

Informaciniams mainams naudojamas elektroninis paštas, vidaus dokumentų valdymo sistema KONTORA, informavimui naudojama interneto svetainė www.siauliukolegija.lt bei kompiuterinės technikos gedimų registravimo sistema (adresas: <http://itc/>).

Kiekviename kolegijos pastate veikia bevielio interneto prieigos taškai.

Studentai kolegijos bendrabučiuose turi prieigą prie interneto.

Vidaus kontrolės sistema

Siekiant visapusiškai įvertinti Šiaulių kolegijos veiklą, nuolat vykdyti stebėseną, užtikrinti kontrolę, sukurta Vidaus audito metodika. Kolegija turi auditorių. Pagrindinis jo veiklos tikslas – užtikrinti veiklos kokybę. Sukurta kokybės užtikrinimo sistema, kurios funkcionavimas dokumentuotas Kokybės knygoje.

ŠIAULIŲ KOLEGIJOS SSGG (SWOT) ANALIZĖ
2006 metų rugsėjis

I. Stiprybės

1. Racionalus studijų planavimas, subalansuota vykdomų studijų programų paklausa bei pasiūla, nuosekliai įgyvendinama studijų plėtros strategija.
2. Novatoriškas kolegijos valdymas, puoselėjama organizacijos kultūra, aukšta teikiamų paslaugų kokybė suformavo teigiamą kolegijos įvaizdį, užtikrino kolegijos pažangą bei integracinių procesų reikšmingumą.
3. Studijų proceso kokybei užtikrinti tinkamai sukomplektuotas personalas, sukurta jo kvalifikacijos tobulinimo sistema, sudarytos sąlygos vystyti konsultacinę, šviečiamąją, mokslo taikomąją veiklą.
4. Suformuotas bendradarbiavimo su kitomis švietimo bei mokslo institucijomis, darbdaviams atstovaujančiomis ir kitomis organizacijomis tinklas, sistemingai plėtojami tarptautiniai ryšiai, produktyviai rengiami ir įgyvendinami įvairių ES fondų ir programų projektai.
5. Sukurta veiksminga finansinių ir materialiujų išteklių valdymo sistema, užtikrinta racionali kolegijos infrastruktūros plėtra.
6. Sukurta ir įgyvendinama veiklos kokybės užtikrinimo sistema.

II. Silpnybės

1. Silpna studentų motyvacija siekti studijų programos tikslų, įgyti aukštesnio lygio profesinių kompetencijų bei tobulinti bendrąsias, įgyti tiriamojo darbo įgūdžių.
2. Kolegijos siekių neatitinkantis mokslo taikomosios veiklos produktyvumas.
3. Silpnas kolegijos pasirengimas vykdyti įvažiuojamojo mobilumo projektus.
4. Netolygus katedrų dalyvavimas projektinėje veikloje, siekiant turtinti studijų materialiąją-techninę bazę.
5. Nesukurta kolegijos absolventų pirminio įsidarbinimo ir tolimesnės karjeros kaitos stebėsenos sistema.
6. Silpnas kolegijos studentų savivaldos veiksmingumas.

III. Galimybės

1. Rengti naujas paklausias studijų programas, atitinkančias regiono rinkos poreikius.
2. Vykdyti nuotoline studijas, sudarant galimybes mokytis visą gyvenimą.
3. Didinti mokslo taikomosios veiklos produktyvumą bei reikšmingumą regionui ir šaliai.
4. Vykdyti abipusius Socrates/Erasmus programos studentų, dėstytojų mainus.
5. Tobulinti dėstytojų kvalifikaciją, užtikrinti kompetencijų plėtrą bei kurti žinojimo visuomenę.
6. Tobulinti studijų materialiąją, mokslinę-metodinę bazę per įvairią projektinę veiklą.

IV. Grėsmės

1. Neatitikimas tarp reikalavimų darbuotojams, darbo apimčių ir atlyginimo už darbą mažina galimybes užtikrinti personalo atsinaujinimą bei išlaikyti kompetentingus darbuotojus.
2. Nepakankamai suderinti Vyriausybės sprendimai ir regiono interesai švietimo ir mokslo srityje nesudaro kolegijai galimybių vykdyti naujai parengtas darbo rinkoje paklausias studijų programas.
3. Blogėjanti demografinė situacija sumažins stojančiųjų į kolegiją skaičių.
4. Tradiciškai visuomenėje susiformavę universitetų ir kolegijų teikiamo išsilavinimo lygio vertinimo stereotipai, nemažėjantis LR Vyriausybės nustatomas studentų priėmimo į universitetus skaičius sudaro prielaidas profesinio rengimo sistemos disbalansui.

Institucijos misija

Šiaulių kolegijos misija:

- sudaryti sąlygas įgyti taikomąja mokslinę veiklą grindžiamą profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį ir profesinę kvalifikaciją, užtikrinti teisę į studijų paslaugų kokybę;
- lanksčiai ir greitai reaguoti į darbo rinkos pokyčius, rengti Šiaulių regionui aukštos kvalifikacijos darbuotojus, vykdyti perkvalifikavimą, tęstinį mokymą, ugdyti švietimui, kultūrai, žinių ekonomikai imlią žinojimo visuomenę.

Įgyvendindama savo misiją kolegija sieks, kad kuo daugiau Lietuvos gyventojų įgytų kokybišką aukštąjį išsilavinimą, galėtų ir norėtų nuolat tobulėti.

Šiam tikslui pasiekti kolegija spręs šiuos pagrindinius uždavinius:

- tobulinti kolegijos valdymą, organizacinę struktūrą bei studijų kokybės vadybos sistemą,
- racionaliai panaudoti ir didinti finansinius bei materialiuosius išteklius,
- tobulinti paramos studentams sistemą,
- tobulinti kolegijos veiklos kokybės įsivertinimo kultūrą,
- užtikrinti kompetencijų plėtros bei mokymosi visą gyvenimą galimybes kolegijos dėstytojams, darbuotojams, regiono bendruomenei,
- kurti tinkamą aplinką mokslinėms, akademinėms diskusijoms bei pilietiškumo ugdymui,
- sukurti ir įgyvendinti sėkmingos studentų ir absolventų karjeros užtikrinimo sistemą.

Institucijos vizija

Šiaulių kolegija – kokybišką išsilavinimą teikianti, mokslą, projektinę veiklą į studijų procesą integruojanti, atsakingai valdoma, racionaliai išteklius naudojanti ir tikslingai formuojanti finansų struktūrą aukštoji mokykla, užtikrinanti regiono poreikių tenkinimą bei aukštojo mokslo prieinamumą pagal kiekvieno asmens gebėjimus.

Šiaulių kolegija – besikeičianti sparčiau nei vyksta pokyčiai jos aplinkoje, siekianti iš besimokančios vystytis į intelektualiąją organizaciją, į regioninius, nacionalinius ir tarptautinius partnerystės tinklus įsijungusi aukštoji mokykla.

Institucijos strateginiai tikslai

Kodas	Institucijos strateginio tikslo pavadinimas
01	Sudaryti sąlygas įgyti kokybišką aukštąjį išsilavinimą pagal kiekvieno asmens gebėjimus
Tikslo aprašymas:	
<ul style="list-style-type: none">• Sukurti studijoms ir mokslo taikomosios veiklos įgūdžiams įgyti tinkamą aplinką;• Užtikrinti dėstytojų mokslinį, metodinį, profesinį, edukacinį potencialą;• Užtikrinti, kad teikiamo išsilavinimo lygis ir kokybė atitiktų Lietuvos ir Europos Sąjungos standartus;• Studijų programos tikslus pasiekusiems ir reikiamas kompetencijas įgijusiems absolventams suteikti profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį, teikti LR profesinio bakalauro diplomus, išduoti ES standartus atitinkantį priedėlį.	
02	Siekti subalansuotos kolegijos plėtros
Tikslo aprašymas:	

- Užtikrinti efektyvią ir racionalią materialijų bei finansinių išteklių plėtrą;
- Rengti ir vykdyti paklausias, perspektyvias, regiono darbo rinkos ir bendruomenės poreikius atitinkančias programas;
- Užtikrinti nuolatinį studijoms ir mokslo taikomajai veiklai vykdyti skirtos bazės atnaujinimą, modernių technologijų diegimą;
- Plėtoti partnerystės tinklą Lietuvoje ir užsienyje, sudaryti sąlygas abipusiems dėstytojų ir studentų mainams, inovacijų ir patirties sklaidai;
- Užtikrinti bibliotekos ir savarankiškų studijų, informacinių technologijų ir kitų praktinės ir mokslo taikomosios veiklos įgūdžių įgijimą garantuojančių centrų veiklos efektyvumą ir kokybę;
- Vykdyti nuolatinę pastatų techninę priežiūrą, sudaryti tinkamas darbo ir buities sąlygas;
- Dalyvauti projektinėje veikloje užtikrinant kompetencijų, infrastruktūros bei akademinės viešosios erdvės plėtrą;
- Vykdyti šviečiamąją, konsultacinę, edukacinę veiklą, skirtą regiono konkurencingumui didinti.

Asignavimai ir numatomi finansavimo šaltiniai (tūkst. litų)

Ekonominės klasifikacijos grupės	Asignavimai 2006-iesiems metams		2007–ieji metai	Plano projektas biudžetiniams metams		
	Bazinis biudžetas	Papildomi asignavimai		Projektas 2008–iesiems metams	Projektas 2009–iesiems metams	Projektas 2010–iesiems metams
1. Iš viso asignavimų	9589,0	1869,3	10967,1	8611,4	8989	9080
išlaidoms	9439,0	1770,3	10753,1	8411,4	8769	8830
iš jų darbo užmokesčiui	4229,3	73,5	4395,0	4315,0	4335,0	4355,0
turtui įsigyti	150,0	99,0	214,0	200,0	220,0	250,0
2. Finansavimo šaltiniai	9589,0	1869,3	10967,1	8611,4	8989,0	9080,0
2.1.Lietuvos Respublikos valstybės biudžetas	9589,0	1367,5	10952,1	8596,4	8974,0	9065,0
iš jo: bendrojo finansavimo lėšos	5626,0	441,2	6004,0	6064,0	6124,0	6185,0
ES lėšos	1663,0		1993,1	32,4	350,0	380,0
kitos specialiųjų programų lėšos	2300,0	926,3	2955,0	2500,0	2500,0	2500,0
2.2.Kiti šaltiniai	0	501,8	15,0	15,0	15,0	15,0

3. Kita svarbi informacija: šioje lentelėje pateiktos lėšos iš 7.1; 7.2; 88.1 ir ES struktūrinių fondų gautos lėšos.

Pagrindiniai rodikliai

Įstaigos	Teikiama programų	Etatai (skaičius vienetais)
----------	-------------------	-----------------------------

1 – Šiaulių kolegija	2 – Specialistų rengimo programa – Specialiosios švietimo plėtros programa	260
----------------------	---	-----

Strateginio veiklos plano priedai

1 b forma. Programų aprašymai.

1 lentelė. 2006-2010-ųjų metų asignavimų valdytojų tikslų, programų, programų tikslų, uždavinių ir priemonių klasifikatorius.

2 lentelė. 2006-2007-ųjų metų programų, programų tikslų, uždavinių ir priemonių išlaidų suvestinė.

3 lentelė. 2007-2010-ųjų metų programų išlaidų suvestinė.

4 lentelė. Programų uždavinių įgyvendinimo vertinimo kriterijų suvestinė.

Direktorė

dr. Natalija Šedžiuvienė

Data	2007-02-01
------	------------

1 b forma

SPECIALISTŲ RENGIMO PROGRAMA

(programos pavadinimas)

PROGRAMOS APRAŠYMAS

Biudžetiniai metai	2007		
Asignavimų valdytojas	Šiaulių kolegija	Kodas	229002403

Programos kodas	7.2 - Specialistų rengimo programa
-----------------	---

Programos parengimo argumentai:

Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2004-2008 metų programoje numatyta įgyvendinti profesinio mokymo reformą, laiduojančią suteikiamos kvalifikacijos atitiktį darbo rinkos poreikiams, kvalifikacijos suteikimo skaidrumą, lankstumą, pripažinimą ir prieinamumą.

LR Vyriausybės 2006 m. balandžio 5 d. nutarimu Nr. 335 patvirtintame Aukštojo mokslo plėtros 2006-2010 metų plane numatyta racionalizuoti ir didinti aukštojo mokslo sistemos finansavimą.

Programą vykdo LR švietimo ir mokslo ministerija. Programa yra tęstinė. Ja siekiama užtikrinti ir garantuoti galimybes visiems Lietuvos gyventojams įgyti išsilavinimą ir profesinę kvalifikaciją, atitinkančią šalies ekonominės bei socialinės raidos perspektyvas.

Programa įgyvendina Šiaulių kolegijos strateginį tikslą „Sudaryti sąlygas įgyti kokybišką aukštąjį išsilavinimą pagal kiekvieno asmens gebėjimus“.

Vyriausybės prioritetas (-ai)	Skatinti šalies mokslo ir technologijų pažangą, plėtoti informacinę ir žinių visuomenę, didinti švietimo, kultūros, mokslo, sveikatos apsaugos finansavimą.	Kodas	1.3
-------------------------------	---	-------	-----

Kodas	Programos tikslo pavadinimas
01 01	Rengti jaunimą profesinei veiklai

Tikslo įgyvendinimo aprašymas

Uždaviniai:

1. Vykdyti studijas atsižvelgiant į darbo rinkos poreikius, koreguoti jų turinį ir apimtį priklausomai nuo aplinkos pokyčių; tobulinti personalo kvalifikaciją, užtikrinti dėstytojų kompetencijų plėtrą.

Priemonės:

- Sistemingai atnaujinti studijų programų turinį bei materialinę – techninę bazę, siekiant, kad nebūtų atsiliekama nuo mokslo ir technologijų vystimosi, kad studentai įgytų reikalingų žinių, gebėjimų ir kompetencijų dirbti su pačiomis naujausiomis technologijomis.
- Sukurti personalo kvalifikacijos tobulinimo ir kompetencijų plėtros užtikrinimo sistemą.

Igyvendinimo vertinimo kriterijai:

- Atnaujintų ir naujai parengtų studijų programų skaičius.
- Parengtų specialistų skaičius.
- Personalo kvalifikacijos tobulinimo rodikliai.

01 02 Orientuoti specialistų rengimą į sparčiai kintančią darbo rinką

Tikslo įgyvendinimo aprašymas

Uždaviniai:

1. Siekti kuo didesnio absolventų įsidarbinamumo pagal įgytą kvalifikaciją.

Priemonės:

- Nuolat vykdyti absolventų įsidarbinamumo stebėseną, koreguoti priimamų studentų skaičių, atsižvelgiant į studijų programų bei specialistų paklausą.

Igyvendinimo vertinimo kriterijai:

- Bendro absolventų užimtumo rodikliai.
- Absolventų įsidarbinimo pagal įgytą kvalifikaciją rodikliai.

01 03 Plėtoti suaugusiųjų mokymosi galimybių įvairovę ir prieinamumą

Tikslo įgyvendinimo aprašymas

Uždaviniai:

1. Plėsti studijų programų vykdymo formas, sudaryti sąlygas studijuoti regiono darbuotojams.
2. Plėsti nenuosekliąsias studijas, teikti persikvalifikavimo, kompetencijų tobulinimo paslaugas, kurti nuotolinio mokymosi programų modulius.
3. Vykdyti pagrindinio profesinio mokymo programas regėjimo negalia turintiems žmonėms.

Priemonės:

- Parengti ir įregistruoti visų vykdomų studijų programų įvairių studijų formų aprašus.
- Įsteigti nuotolinio (distancinio) mokymo klasę (kolegija nuo 2006 m. yra LieDM tinkle).
- Adaptuoti tikslinėms grupėms mokymo programas ir pritaikyti aplinką.

Igyvendinimo vertinimo kriterijai:

- Studijų programų vykdymo formų pasiūla.
- Studentų skaičius visose studijų formose, išskyrus dieniinę.
- Neformaliojo švietimo kursų klausytojų skaičius.
- Įvykdyti neformaliojo švietimo kursai (temų skaičius).
- Programų, adaptuotų neįgaliesiems arba orientuotų į darbą su neįgaliaisiais, skaičius.

Numatomas programos įgyvendinimo rezultatas

Ši programa yra tęstinė, todėl Šiaulių kolegijos pagrindinė misija –

- sudaryti sąlygas įgyti taikomąją mokslinę veiklą grindžiamą profesinio bakalauro kvalifikacinį laipsnį ir profesinę kvalifikaciją, užtikrinti teisę į studijų paslaugų kokybę,
- lanksčiai ir greitai reaguoti į darbo rinkos pokyčius, rengti Šiaulių regionui aukštos kvalifikacijos darbuotojus, vykdyti darbuotojų perkvalifikavimą, tęstinį mokymą, ugdyti švietimui, kultūrai, žinių ekonomikai imlią žinojimo visuomenę.

2006 m. IV-ą ketvirtį vyko Šiaulių kolegijos 2002–2006 m. veiklos išorinis vertinimas, 2007 m. II-ą ketvirtį kolegijos veikla bus įvertinta Vertinimo taryboje. Sprendimas dėl įvertinimo lems kolegijos raidą ir vystymąsi 2007-2010 metais.

Asignavimai ir numatomi finansavimo šaltiniai (tūkst. litų)

Ekonominės klasifikacijos	Asignavimai 2006-iesiems metams		2007– ieji metai	Plano projektas biudžetiniams metams		
	Bazinis biudžetas	Papildomi asignavimai		Projektas 2008–iesiems metams	Projektas 2009–iesiems metams	Projektas 2010–iesiems metams
1. Iš viso asignavimų	5626,0	441,2	6004,0	6064,0	6124,0	6185,0
išlaidoms	5626,0	441,20	6004,0	6064,0	6124,0	6185,0
iš jų darbo užmokesčiui	3080,0	73,50	3296,0	3300,0	3305,0	3310,0
turtui įsigyti	0	0	0	0	0	0
2. Finansavimo šaltiniai	5626,0	441,20	6004,0	6064,0	6124,0	6185,0
2.1.Lietuvos Respublikos valstybės biudžetas	5626,0	441,20	6004,0	6064,0	6124,0	6185,0
iš jo:						
bendrojo finansavimo lėšos	5626,0	441,20	6004,0	6064,0	6124,0	6185,0
ES lėšos						
kitos specialiųjų programų lėšos						
2.2.Kiti šaltiniai						
Etatų skaičius programai	249,55		251	252	253	254
Susiję įstatymai ar kiti svarbūs teisės aktai: Aukštojo mokslo įstatymas, Mokslo ir studijų įstatymas						
Patvirtintos Vyriausybės programos įgyvendinimo priemonės, susijusios su aprašoma programa: 2006 m. įvykdytinių priemonių nėra.						
Kita svarbi informacija: papildomai iš Specialistų rengimo programos (7.2) 2006 m. gauta: 30,0 tūkst. Lt. šildymui, 37,4 tūkst. Lt darbo užmokesčiui, 250,0 tūkst. Lt ilgalaikio turto remontui, 4,9 tūkst. Lt taikomajai konsultacinei veiklai, 6,7 tūkst. Lt specialybės vadovėliams.						

Direktorė

dr. Natalija Šedžiuvienė

Telefonas	52 37 68
Data	2007-02-01

SPECIALIOJI ŠVIETIMO PLĖTROS PROGRAMA

(programos pavadinimas)

PROGRAMOS APRAŠYMAS

Biudžetiniai metai	2007		
Asignavimų valdytojas	Šiaulių kolegija	Kodas	229002403

Programos kodas	88.1 – Specialioji švietimo plėtros programa
-----------------	--

Programos parengimo argumentai:

Specialioji švietimo plėtros programa yra vykdoma pagal Švietimo ir mokslo ministerijos strateginiame veiklos plane numatytą „Specialiąją švietimo plėtros“ programą, kad būtų užtikrinamas veiksmingesnis švietimo įstaigų darbas.

Vyriausybės prioritetas (-ai)	Skatinti šalies mokslo ir technologijų pažangą, plėtoti informacinę ir žinių visuomenę, didinti švietimo, kultūros, mokslo, sveikatos apsaugos finansavimą.	Kodas	1.3
-------------------------------	---	-------	-----

Kodas	Programos tikslo pavadinimas
02 01	Užtikrinti veiksmingesnį Šiaulių kolegijos darbą

Tikslo įgyvendinimo aprašymas

Uždaviniai:

1. Plėsti kolegijos infrastruktūrą; nuolat atnaujinti materialinę – techninę studijų bazę.
2. Atsakingai tvarkyti Šiaulių kolegijos turtą, nuolat jį atnaujinti ir renovuoti.
3. Atsakingai tvarkyti ir kontroliuoti finansinių ir materialinių išteklių apskaitą.

Priemonės:

- Atlikti savalaikius Šiaulių kolegijos pastatų (fakultetų, bendrabučių ir kt.) remontus, renovacijas; aktyviai ieškoti galimybių ES struktūrinių fondų paramai infrastruktūros gerinimui gauti.
- Apskaityti bei inventorizuoti visą turimą Šiaulių kolegijos turtą.
- Skelbti ir vykdyti viešųjų pirkimų konkursus.
- Maksimaliai sumažinti komunalinio ūkio išlaidas, vykdyti taupymo programą.

Igyvendinimo vertinimo kriterijai:

- Lėšos materialinės bazės sukūrimui ir atnaujinimui.
- Investicijos ilgalaikiam turtui ir renovacijai.
- Šiaulių kolegijos turto apskaita ir inventorizacija.
- Projektų ir programų investicijoms iš ES struktūrinių fondų gauti skaičius.
- Šiaulių kolegijos pastatų materialinės ir techninės būklės gerėjimo požymiai.
- Tikslingo lėšų panaudojimo ir taupymo sistemos efektyvumas.

Numatomas programos įgyvendinimo rezultatas

1. Kokybiškoms studijoms sukurta tinkama materialioji-techninė bei mokslinė-metodinė bazė.
2. Tinkama studijoms aplinka (tinkamos sąlygos darbui, savarankiškoms studijoms ir studentų gyvenimui bendrabutyje).
3. Efektyvi Šiaulių kolegijos finansų apskaita ir ekonomišką finansų panaudojimas.

Asignavimai ir numatomi finansavimo šaltiniai (tūkst. litų)

Ekonominės klasifikacijos grupės	Asignavimai 2006-iesiems metams		2007-ieji metai	Plano projektas biudžetiniams metams		
	Bazinis biudžetas	Papildomi asignavimai		Projektas 2008- iesiems metams	Projektas 2009- iesiems metams	Projektas 2010- iesiems metams
1. Iš viso asignavimų	2300,0	926,3	2955,0	2500,0	2500,0	2500,0
išlaidoms	2150,0	926,3	2741,0	2300,0	2280,0	2250,0
iš jų darbo užmokesčiui	1000,0	0	1099,0	1015,0	1030,0	1045,0
turtui įsigyti	150,0	99,0	214,0	200,0	220,0	250,0
2. Finansavimo šaltiniai	2300,0	926,3	2955,0	2800,0	3000,0	3200,0
2.1.Lietuvos Respublikos valstybės biudžetas	2300,0	926,3	2955,0	2500,0	2500,0	2500,0
iš jo: bendrojo finansavimo lėšos						
ES lėšos						
kitos specialiųjų programų lėšos	2300,0	926,3	2955,0	2500,0	2500,0	2500,0
2.2.Kiti šaltiniai						
Susiję įstatymai ar kiti svarbūs teisės aktai: Aukštojo mokslo įstatymas, Mokslo ir studijų įstatymas						
Patvirtintos Vyriausybės programos įgyvendinimo priemonės, susijusios su aprašoma programa: 2006 m. įvykdytinų priemonių nėra.						
Kita svarbi informacija: papildomai iš Specialiosios švietimo plėtros programos (88.1) 2006 m. gautas 2005 m. surinktų lėšų 426,3 tūkst. Lt likutis.						

Direktorė

dr. Natalija Šedžiuvienė

Telefonas	52 37 68
Data	2007-02-01

GALIMI KITI FINANSAVIMO ŠALTINIAI

Galimi programos vykdymo ir finansavimo variantai: Šalia biudžetinio finansavimo ieškoma papildomo finansavimo kolegijos reikmėms, visų pirma teikiant projektų paraiškas Europos Sąjungos struktūriniams fondams. 2006 m. kolegija laimėjo Europos regioninės plėtros fondo programos projektą pagal BPD 1.5 priemonę „Šiaulių kolegijos autotransporto elektronikos specialistų rengimo bazės sukūrimas“ Nr. BPD2004-ERPF-1.5.0-12-05/0087, projekto vertė – 2 138 777 Lt, bei du Europos socialinio fondo programos projektus pagal BPD 2.4 priemonę „Pedagogų individualaus profesinio potencialo ir kompetencijų tobulinimas, siekiant žinių ir praktikos atitikimo rinkos poreikiams“ Nr. BPD2004-ESF-2.4.0-03-05/0142, projekto vertė 423 981 Lt ir „Autotransporto elektronikos studijų programos kūrimas“ Nr. BPD2004-ESF-2.4.0-03-05/0137, projekto vertė 352 069 Lt.

Ateityje kolegija numato teikti paraiškas įvairiems fondams, visų pirma Europos Sąjungos struktūriniams bei naujai formuojamai LLL (Life Long Learning) programai.

Papildomai gautos lėšos iš Vaikų ir jaunimo ugdymosi užtikrinimo programos (7.1) 500,0 tūkst. Lt lėšos.

Asignavimai ir numatomi finansavimo šaltiniai (tūkst. litų)

Ekonominės klasifikacijos grupės	Asignavimai 2006-iesiems metams		Plano projektas biudžetiniams metams			
			2007 – ieji metai	Projektas 2008 – iesiems metams	Projektas 2009 – iesiems metams	Projektas 2010 – iesiems metams
	Bazinis biudžetas	Papildomi asignavimai				
ES lėšos	1663,0		1993,1	32,4	350,0	380,0
7.1 Vaikų ir jaunimo ugdymosi užtikrinimo		500,0				

**1 LENTELĖ. 2006-2010-ųjų METŲ ASIGNAVIMŲ VALDYTOJŲ TIKSLŲ, PROGRAMŲ, PROGRAMŲ TIKSLŲ, UŽDAVINIŲ
IR PRIEMONIŲ KLASIFIKATORIUS**

Šiaulių kolegija

(asignavimų valdytojas)

Asignavimų valdytojo kodas	Asignavimų valdytojo tikslo kodas	Programos kodas	Programos tikslo kodas	Uždavinio kodas	Priemonės kodas	Pavadinimas	Požymis	
							Vyriausybės prioritetas (*)	Tarpinstitucinė programa
229002403	01					Sudaryti sąlygas įgyti kokybišką aukštąjį išsilavinimą pagal kiekvieno asmens gebėjimus		
229002403	01	01				Specialistų rengimo programa		
229002403	01	01	01			<i>Rengti jaunimą profesinei veiklai</i>	1.3	
229002403	01	01	01	01		Vykdyti studijas atsižvelgiant į darbo rinkos poreikius, koreguoti jų turinį ir apimtį priklausomai nuo aplinkos pokyčių; tobulinti personalo kvalifikaciją, užtikrinti dėstytojų kompetencijų plėtrą.		
229002403	01	01	01	01	01	Sistemiškai atnaujinti studijų programų turinį bei materialinę – techninę bazę, siekiant, kad nebūtų atsiliekiama nuo mokslo ir technologijų vystimosi, kad studentai įgytų reikalingų žinių, gebėjimų ir kompetencijų dirbti su pačiomis naujausiomis technologijomis.		

Asignavimų valdytojo kodas	Asignavimų valdytojo tikslo kodas	Programos kodas	Programos tikslo kodas	Uždavinio kodas	Priemonės kodas	Pavadinimas	Požymis	
							Vyriausybės prioritetas (*)	Tarpinstitucinė programa
229002403	01	01	02			<i>Orientuoti specialistų rengimą į sparčiai kintančią darbo rinką</i>	1.3	
229002403	01	01	02	01		Siekti kuo didesnio absolventų įsidarbinamumo pagal įgytą kvalifikaciją.		
229002403	01	01	02	01	01	Nuolat vykdyti absolventų įsidarbinamumo stebėseną, koreguoti priimamų studentų skaičių, atsižvelgiant į studijų programų bei specialistų paklausą.		
229002403	01	01	03			<i>Plėtoti suaugusiųjų mokymosi galimybių įvairovę ir prieinamumą</i>	1.3	
229002403	01	01	03	01		Plėsti studijų programų vykdymo formas, sudaryti sąlygas studijuoti regiono darbuotojams.		
229002403	01	01	03	01	01	Parengti ir įregistruoti visų vykdomų studijų programų įvairių studijų formų aprašus.		
229002403	01	01	03	02		Plėsti nenuosekliąsias studijas, teikti persikvalifikavimo, kompetencijų tobulinimo paslaugas, kurti nuotolinio mokymosi programų modulius.		
229002403	01	01	03	02	01	Įsteigti nuotolinio (distancinio) mokymo klasę (kolegija nuo 2006 m. yra LieDM tinkle).		

Asignavimų valdytojo kodas	Asignavimų valdytojo tikslo kodas	Programos kodas	Programos tikslo kodas	Uždavinio kodas	Priemonės kodas	Pavadinimas	Požymis	
							Vyriausybės prioritetas (*)	Tarpinstitucinė programa
229002403	01	01	03	03		Vykdyti pagrindinio profesinio mokymo programas regėjimo negalia turintiems žmonėms.		
229002403	01	01	03	03	01	Adaptuoti tikslinėms grupėms mokymo programas ir pritaikyti aplinką.		
229002403	02					Siekti subalansuotos kolegijos plėtros		
229002403	02	01				Specialioji švietimo plėtros programa		
229002403	02	01	01			<i>Užtikrinti veiksmingesnį Šiaulių kolegijos darbą</i>	1.3	
229002403	02	01	01	01		Plėsti kolegijos infrastruktūrą; nuolat atnaujinti materialinę – techninę studijų bazę.		
229002403	02	01	01	01	01	Atlikti savalaikius Šiaulių kolegijos pastatų (fakultetų, bendrabučių ir kt.) remontus, renovacijas; aktyviai ieškoti galimybių ES struktūrinių fondų paramai infrastruktūros gerinimui gauti.		
229002403	02	01	01	02		Atsakingai tvarkyti Šiaulių kolegijos turtą, nuolat jį atnaujinti ir renovuoti.		
229002403	02	01	01	02	01	Apskaityti bei inventorizuoti visą turimą Šiaulių kolegijos turtą.		
229002403	02	01	01	03		Atsakingai tvarkyti ir kontroliuoti finansinių ir materialiujų išteklių apskaitą.		

Asignavimų valdytojo kodas	Asignavimų valdytojo tikslo kodas	Programos kodas	Programos tikslo kodas	Uždavinio kodas	Priemonės kodas	Pavadinimas	Požymis	
							Vyriausybės prioritetas (*)	Tarpinstitucinė programa
229002403	02	01	01	03	01	Skelbti ir vykdyti viešųjų pirkimų konkursus.		
229002403	02	01	01	03	02	Maksimaliai sumažinti komunalinio ūkio išlaidas, vykdyti taupymo programą.		

(*)

2006 metų rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 855 Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinti strateginiai tikslai (prioritetai).

Direktorė

dr. Natalija Šedžiuvienė

2007-02-01

2 LENTELE. 2006-2007-ųjų METŲ PROGRAMŲ, PROGRAMŲ TIKSLŲ, UŽDAVINIŲ IR PRIEMONIŲ IŠLAIDŲ SUVESTINĖ

Šiaulių kolegija
(asignavimų valdytojas)

Kodas	229002403
-------	-----------

(tūkst.litų)

Asignavimų valdytojo tikslo kodas	Programos kodas	Programos tikslo kodas	Uždavinio kodas	Priemonės kodas	Funkcinės klasifikacijos kodas	Patvirtinti 2006-ųjų metų asignavimai				2007-ųjų metų asignavimai				Priimta Finansų ministerijos					
						iš viso	iš jų			iš viso	iš jų			iš viso	iš jų				
							išlaidoms		turtui įsigyti		išlaidoms		turtui įsigyti		išlaidoms		turtui įsigyti		
							iš viso	iš jų darbo užmokesčiui			iš viso	iš jų darbo užmokesčiui			iš viso	iš jų darbo užmokesčiui			
229002403	01	01	01	01	9 4 1 2														
				Iš viso priemonei		5957,3	5957,3	3098,6	0	5844,1	5844,1	3241,1	0						
				Iš viso uždaviniui															
	01	02	01	01															
				Iš viso priemonei		15,2	15,2	15,2	0	15,2	15,2	15,2	0						
				Iš viso uždaviniui		15,2	15,2	15,2	0	15,2	15,2	15,2	0						
	01	03	01	01															
				Iš viso priemonei		25,0	25,0	0	0	35,0	35,0	0							
				Iš viso uždaviniui		25,0	25,0	0	0	35,0	35,0	0	0						
	01	03	02	01															
				Iš viso priemonei		25,0	25,0	10,0	0	35,0	35,0	10,0	0						
				Iš viso uždaviniui		25,0	25,0	10,0	0	35,0	35,0	10,0	0						
	01	03	03	01															
				Iš viso priemonei		44,7	44,7	29,7	0	74,7	74,7	29,7	0						
				Iš viso uždaviniui		44,7	44,7	29,7	0	74,7	74,7	29,7	0						
				Iš viso programos tikslui		94,7	94,7	39,7	0	144,7	144,7	39,7	0						
				Iš viso programai		6067,2	6067,2	3153,5	0	6004,0	6004,0	3296,0	0						
	02	01	01	01															
				Iš viso priemonei		2949,9	2949,9	987,6		2710,9	2710,9	1086,6	0						
				Iš viso uždaviniui		2949,9	2949,9	987,6	0	2710,9	2710,9	1086,6	0						
	02	01	02	01															
				Iš viso priemonei		249,0			249,0	241,0			214,0						

Asignavimų valdytojo tikslų kodas	Programos kodas	Programos tikslų kodas	Uždavinio kodas	Priemonės kodas	Funkcinės klasifikacijos kodas	Patvirtinti 2006-ųjų metų asignavimai				2007-ųjų metų asignavimai				Priimta Finansų ministerijos				
						iš viso	iš jų			iš viso	iš jų			iš viso	iš jų			
							išlaidoms		turtui įsigyti		išlaidoms		turtui įsigyti		išlaidoms		turtui įsigyti	
							iš viso	iš jų darbo užmokesčiui			iš viso	iš jų darbo užmokesčiui			iš viso	iš jų darbo užmokesčiui		turtui įsigyti
			Iš viso uždaviniui			249,0			249,0	214,0				214,0				
	02	01	03	01														
				Iš viso priemonei		12,4	12,4	12,4	0	12,4	12,4	12,4	0					
			Iš viso uždaviniui			27,4	27,4	12,4	0	30,1	30,1	12,4	0					
	02	01	03	02														
				Iš viso priemonei		15,0	15,0	0	0	17,7	17,7	0	0					
			Iš viso uždaviniui			27,4	27,4	12,4	0	30,1	30,1	12,4	0					
			Iš viso programos tikslui			3226,3	2977,3	1000,0	249,0	2955,0	2741,0	1000,0	214,0					
			Iš viso programai			3226,3	2977,3	1000,0	249,0	2955,0	2741,0	1000,0	214,0					
			Iš viso			9293,5	9044,5	4153,5	249,0	8959,0	8745,0	4395,0	214,0					

Direktorė

dr. Natalija Šedžiuvienė

3 LENTELĖ. 2007-2010 ujų METŲ PROGRAMŲ NUMATOMŲ ASIGNAVIMŲ SUVESTINĖ

Šiaulių kolegija
(asignavimų valdytojas)

Kodas	229002403
-------	-----------

(tūkst. litų)

Asignavimų valdytojo tikslo kodas	Programos kodas	Programos pavadinimas	Funkcinės klasifikacijos kodas	Planuojami 2007-ųjų metų asignavimai				2008-ųjų metų asignavimų projektas				Numatomi 2009-ųjų metų asignavimų projektas				Numatomi 2010-ųjų metų asignavimų projektas			
				iš viso	iš jų			iš viso	iš jų			iš viso	iš jų			iš viso	iš jų		
					išlaidoms		Turtui įsigyti		išlaidoms		Turtui įsigyti		išlaidoms		Turtui įsigyti		išlaidoms		Turtui įsigyti
					iš viso	iš jų darbo užmokesčiui			iš viso	iš jų darbo užmokesčiui			iš viso	iš jų darbo užmokesčiui			iš viso	iš jų darbo užmokesčiui	
229002403	7.2	Specialistų rengimas	9 4 1 2	6004,0	6004,0	3296,0	0	6064,0	6064,0	3300,0	0	6124,0	6124,0	3305,0	0	6185,0	6185,0	3310,0	0
	88.1	Specialioji švietimo plėtros	9 4 1 2	2955,0	2741,0	1099,0	214,0	2500,0	2300,0	1015,0	200,0	2500,0	2280,0	1030,0	220,0	2500,0	2250,0	1045,0	250,0
		Iš viso	x	8959,0	8745,0	4395,0	214,0	8564,0	8364,0	4315,0	200,0	8624,0	8404,0	4335,0	220,0	8685,0	8435,0	4355,0	250,0

Direktorė

dr. Natalija Šedžiuvienė

4 LENTELE. VERTINIMO KRITERIJŲ SUVESTINĖ

Šiaulių kolegija (asignavimų valdytojas)	Kodas	229002403
---	-------	-----------

Institucijos strateginio tikslo kodas	Programos kodas	Programos tikslo kodas	Uždavinio kodas	Uždavinio įgyvendinimo vertinimo kriterijus	Kodas	2006-ųjų metų planas	2007-ųjų metų planas	2008-ųjų metų planas	2009-ųjų metų planas	2010-ųjų metų planas	
01	01	01	01	Bendras kolegijos studentų skaičius	01	2548	2575	2600	2625	2650	
				Stojančiųjų pagal pirmą pageidavimą skaičius	02	1324	1350	1360	1360	1360	
				Vykdomų neuniversitetinių studijų programų skaičius	03	17	18	19	20	21	
				Paskolos studijų įmokoms ir gyvenimo išlaidoms padengti (tūkst.Lt)	04	335,5	Pagal Švietimo ir mokslo ministro įsakymu patvirtintą lėšų paskirstymą				
				Dėstytojų su mokslo laipsniais skaičius	05	13	15	17	19	20	
				Procentinis studentų nubyreėjimas	06	14,15 %	17 %	17 %	17 %	17 %	
				Kompiuterių skaičius 100-ui dieninių studijų studentų	07	19	21	21	22	23	
				1-am studentui tenkančių bibliotekos dokumentų skaičius	08	24	25	25	26	27	
				Atnaujintų ir naujai parengtų studijų programų skaičius	09	9/1	4/1	1/1	7/1	8/1	
	01	02	01	Stojančiųjų pagal pirmą pageidavimą konkursas	01	1,75	1,75	1,6	1,5	1,4	
				Absolventų įsidarbinimo duomenys	02	2005 m. laida – 70%	2006 m. laida – 73%	2007 m. laida – 75%	2008 m. laida – 78%	2009 m. laida – 80%	
	01	03	01	Neformaliojo švietimo kursų klausytojų skaičius	01	192	230	250	270	300	
				Parengtų nuotolinių studijų modulių skaičius	02	5	10	15	20	25	
				Programų, adaptuotų neigaliesiems arba orientuotų į darbą su neigaliais, skaičius	03	1	1	1	1	1	
	02	02	01	01	Investicijos ilgalaikiam turtui ir remontui (tūkst. Lt)	01	689,0	1500,0	500,0	500,0	500,0
					Lėšos, skiriamos studijų programų materialiajam aprūpinimui bazei (tūkst. Lt)	02	163,4	229,0	233,0	240,0	249,0

Direktorė

dr. Natalija Šedžiuvienė