

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

ŠIAULIŲ UNIVERSITETO GIMNAZIJOS VEIKLOS
STRATEGIJA

Magistro darbas

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Magistro darbo autorė **Irmida Zikienė**

Vadovas **doc.dr. Teodoras Tamošiūnas**.....

Recenzentas **doc.dr. Linas Žalys**.....

SANTRAUKA

Irmida Zikienė
Šiaulių universiteto gimnazijos veiklos strategija
Magistro darbas.

Magistro darbe pagrindžiama Šiaulių universiteto gimnazijos veiklos strategija. Tyrime nagrinėjama, kokia kryptimi turi eiti ŠU gimnazija, kad ji galėtų pasiūlyti efektyviai teikiamas gyno universitetinės gimnazijos tipo paslaugas. Atlikta pokyčių valdymo švietimo organizacijoje ir mokyklos strategijos formavimo proceso teorinių pagrindų analizė. Išanalizuota ŠU gimnazijos išorinė bei vidinė aplinka, atlikta pedagogų apklausa. Gauti duomenys apibendrinti naudojant SSGG analizės metodiką. Atlikus mokslinės literatūros, gimnazijos išorinės aplinkos, vidinių išteklių, SSGG analizę, paaiškėjo, kad, ŠU gimnazija turėtų tobulinti tas veiklos sritis, kurios yra būtinos universitetinės gimnazijos tipo mokykloje. Tyrimas leidžia išskirti šias gimnazijos strategines kryptis: integralia mokomąja veikla su Šiaulių universitetu ugdyti atsakingą ir savarankišką asmenybę, stiprinti mokytojų pedagoginę ir dalykinę kompetencijas bei stiprinti gimnazijos metodinę ir materialinę bazę. Ypatinę dėmesį ŠU gimnazija turėtų skirti išskirtinio gimnazijos padalinio – „Mažojo universiteto“ veiklos plėtojimui. Tyrimo duomenys papildo teorinį gimnazijos modelį specifinės – universitetinės gimnazijos modeliu.

SUMMARY

Irmida Zikienė
The strategy of Šiauliai university activity
Master's work

The strategy of Šiauliai gymnasium activity is grounded in this Master's work. The research deals in what direction the gymnasium should go in order to offer effectively the service of university gymnasium. The theoretical analysis of changes in the management of educational organization, as well as the formation of the school's strategy have been carried out. The interior and exterior environment of Šiauliai university gymnasium has been analysed, and the teachers' interviewing was carried out. The obtained data have been summarized using SSGG analysis method. After carrying out the analysis of scientific literature, the exterior environment of the gymnasium, the interior resources and SSGG, it became clear that Šiauliai university gymnasium should work out such spheres which are necessary for the school of university gymnasium type. The research allows to distinguish the following strategic directions: together with the integral educational activity with Šiauliai university to educate a responsible and independent personality, to strengthen the pedagogical and professional competences of teachers, and to improve the methodological and material background of the gymnasium. A special attention should be paid to the exclusive branch of the gymnasium – development of activities of “Mažasis universitetas”. The research data add to the theoretical model of the gymnasium with the model of specific university gymnasium.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. TYRIMO TEORINIS PAGRINDIMAS	10
1.1. PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ	10
1.1.1. Ugdymo proceso sąvokos	10
1.1.2. Strateginio planavimo ir valdymo sąvokos	12
1.2. POKYČIAI ORGANIZACIJOJE KAIP PAGRINDINIS ORGANIZACIJOS VYSTYMO SI SIMPTOMAS.....	13
1.3. POKYČIŲ VALDYMAS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE	16
1.4. ORGANIZACIJOS STRATEGIJA IR JOS FORMAVIMAS.....	21
1.4.1. Organizacijos strategijos, strateginio valdymo samprata.....	21
1.4.2. Mokyklos strategijos formavimo procesas.....	24
1.5. MOKYMO ĮSTAIGOS VEIKLOS EFEKTYVUMAS.....	26
1.5.1. Organizacijos veiklos pasiekimų ir veiklos kokybės įvertinimo problematika.....	26
1.5.2. Mokyklos veiklos rezultatyvumas – jos įvertinimo galimybės.....	29
2. TYRIMŲ REZULTATŲ ANALIZĖ.....	30
2.1. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO GIMNAZIJOS IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	30
2.1.1. Politiniai veiksniai.....	30
2.1.2. Ekonominiai veiksniai.....	33
2.1.3. Socialiniai veiksniai.....	35
2.1.4. Technologiniai veiksniai.....	36
2.2. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO GIMNAZIJOS VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ.....	37
2.2.1. Teisinė bazė.....	37
2.2.2. Organizacinė struktūra.....	41
2.2.3. Personalo ištekliai.....	43
2.2.4. Finansiniai ir materialieji ištekliai.....	45
2.2.5. Veiklos sistema.....	47
2.2.6. Planavimo sistema.....	54
2.2.7. Apskaitos tinkamumas.....	54
2.2.8. Ryšių sistema.....	55
2.2.9. Vidaus audito sistema.....	55
2.3. SSGG ANALIZĖ.....	56
2.4. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO GIMNAZIJOS VEIKLOS STRATEGIJA.....	63
2.4.1. Misija, vizija.....	63

2.4.2. Strateginiai tikslai.....	64
2.4.3. Strateginių tikslų detalizacija.....	64
2.4.3.1. Pirmasis strateginis tikslas.....	64
2.4.3.2. Antrasis strateginis tikslas.....	66
2.4.3.3. Trečiasis strateginis tikslas.....	67
2.4.4. 2006 – 2008 m. strategijos priemonių planas.....	69
2.4.5. Projekto „Neformalaus mokymosi sistemos plėtra ŠU gimnazijoje, diegiant inovatyvius mokymo(si) metodus „Mažajame universitete“ analizė.....	74
2.5. PLANO STEBĖSENOS SISTEMA.....	79
IŠVADOS.....	80
SIŪLYMAI	85
LITERATŪRA	86
PRIEDAI	90

IVADAS

Tyrimo problema. Daugiau nei prieš dešimtmetį Lietuvoje prasidėjusi švietimo reforma esmingai pakeitė Lietuvos švietimo sistemą. Nuo švietimo ir mokslo plėtotės priklauso mūsų šalies modernėjimas, informacinės, besimokančios visuomenės kūrimo sėkmė, konkurencingumo galimybė bei laisvos tautos gyvenimo perspektyvos pasaulio ir Europos erdvėje. Metiniame pranešime 2001 m. balandžio 19 d. apžvelgdamas mūsų valstybės raidą Lietuvos Respublikos Prezidentas Valdas Adamkus pasakė, kad „išsilavinimas tampa būtina tiek asmens, tiek tautos savarankiškumo, tiek asmens, tiek tautos gyvenimo sėkmės sąlyga. Tai ne politinis šūkis, bet dabarties pasaulio patirtimi pagrįsta tiesa“. [3; 2] Vienas iš pagrindinių 1991 m. paskelbtos Lietuvos švietimo reformos programos tikslų - mokyklų tinklo pertvarkymas. [3; 5] Tobulinant mokyklų tinklą, dėmesys sutelkiamas į švietimo paslaugų kokybę, kad būtų galima tenkinti skirtingus ugdytinių poreikius ir atsižvelgti į kiekvieno iš jų gabumus. Gerbiant asmenį, jo pasirinkimą ir realizuojant demokratiškus Lietuvos valstybės siekius švietime, kuriamos įvairios struktūros, jos tobulinamos [59, p. 1].

Iškyla klausimas: ką reiškia ir kiek svarbi yra struktūra, kokius privalumus ir kokius pavojus galima išvelgti modeliuojant bendrojo lavinimo mokyklos struktūrinius tipus? Aiški struktūra padeda vadovams ir bendruomenei reikiamą dėmesį skirti konkrečiam ugdymo koncentriui, atliepiančiam tipo paskirtį. Mokyklos energija turėtų suktis viduje kokybiškai realizuojant savo funkcijas [59, p. 1].

Koncentrų atskyrimas numatytas kaip tik tam, kad būtų sukurta palankesnė mokymosi aplinka, kryptingesnis ir profesionalesnis pedagogų darbas. Galvojant apie moksleivių amžiaus ypatumus, skirtingus poreikius, galimybes, psichologines-pedagogines sąlygas atsisakoma monolitinio sovietinės mokyklos modelio. Su nostalgija į istoriją ją palydi gal tik tos institucijos, kurios kratosi savarankiškumo, atsakomybės ir veiklumo [59, p.2]. Einama prie sistemos, kurioje pagrindinis krūvis, teikiant bendrąjį išsilavinimą, tektų gimnazijoms. Lietuvos gimnazijų koncepcija numato, kad iki 2010 m. bus akredituotos visos bendrąjį vidurinį išsilavinimą teikiančios mokyklos. Gimnazijų statusas pirmosioms Lietuvos mokykloms buvo suteiktas 1992 metais. [35; 14] Dabar turime jau 90 gimnazijų. [26; 10] Tai akredituota mokykla, pasiekusi gerų akademinių rezultatų, turinti kvalifikuotą pedagogų personalą ir gerą materialinę bazę [59, p.2]. Tačiau nuo gimnazijų neatsilieka ir net lenkia jas kai kurios bendrojo lavinimo mokyklos. Tai didina mokyklų konkurenciją dėl savo statuso, išteklių, įtakos, didesnio mokinių skaičiaus.

Prieš daugiau nei dešimtmetį Lietuvoje prasidėjęs gimnazijų judėjimas neaplenkė ir Šiaulių miesto. Miesto mokyklos ieško savo kelio. 2003m. Šiauliuose įkurta Šiaulių universiteto gimnazija [44]. Tai ketvirtoji gimnazija mieste. 1998m. Šiauliuose buvo įkurta Didždvario gimnazija, 1996 m. Juliaus Janonio gimnazija, 2005 m. Romuvos gimnazija [44]. Šiaulių m. savivaldybės bendrojo lav.

m-klų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrajame plane numatytos dar šešios būsimos gimnazijos, iš kurių dvi turėtų įsikurti toje pačioje pietinėje miesto dalyje, kurioje įsteigta ir Šiaulių universiteto gimnazija [43, p.17]. Šalia gimnazijos veikia ir kelios kitokio tipo bendrąjį išsilavinimą teikiančios mokyklos. Tai palankios aplinkybės mokyklų tarpusavio varžytuvėms. Šiaulių universiteto gimnazija išsiskiria iš kitų tuo, kad ji yra universitetinė. Norisi pažvelgti į šios mokyklos galimas perspektyvas.

Praktinį šios problemos aspektą galima formuluoti šiais klausimais: Kokia turi būti šios gimnazijos veiklos kryptis, kuri išskirtų ją iš kitų mokyklų? Ar Šiaulių universiteto gimnazija gali pasiūlyti efektyviai teikiamas gyno universitetinės gimnazijos tipo paslaugas? Ar ši mokykla gali tapti išskirtinai paklausi ir sėkminga?

Gimnazijų steigimasis – besiplėtojantis reiškinys Lietuvos švietimo sistemoje, reglamentuotas teisiniais dokumentais. Naujai įsteigtos gimnazijos imasi sistemingos ir sudėtingos organizacijos strategijos formavimo veiklos. Galima rasti daug užsienio ir Lietuvos mokslininkų darbų, kur nagrinėjami verslo įmonių strateginiai klausimai, taip pat yra darbų, nagrinėjančių švietimo institucijų strategijos kaip mokyklos perspektyvos kūrimą. Yra mokslinių straipsnių (Valdo Prunskaus, Albino Kalvaičio, Ritos Dukynaitės), tyrimų (A. Kalvaičio „Gimnazijų vieta šiuolaikinėje Lietuvos švietimo sistemoje“) apie Lietuvos gimnazijas, jų problemas ir perspektyvas. Tačiau trūksta mokslinių tyrimų apie specifinės – universitetinės gimnazijos steigimą, jos veiklos kryptį, kad ji pateisintų savo statusą. Universitetinės gimnazijos tipas akcentuojamas tik Švietimo įstatyme ir Lietuvos gimnazijos bendrųjų nuostatų projekte [29; 23]. Šiuose dokumentuose pabrėžiama, kad universitetinė gimnazija yra skirta specifinių gebėjimų vaikams, apimanti trečiąjį ir ketvirtąjį ugdymo turinio • alone• itė• . Mokliškai nėra iširtas universitetinės gimnazijos statusas. Todėl reikalingas tyrimas , kokia kryptim turi eiti universitetinė gimnazija, kad ji maksimaliai pasinaudotų esančiomis galimybėmis ir minimizuotų pavojus.

Tyrimo aktualumas.

1999 metais patvirtintoje gimnazijos koncepcijoje rašoma, kad iki 2010 metų Lietuvoje siekiama pertvarkyti mokyklų tipų sistemą ir mokyklų tinklą. Jame viena iš pagrindinių grandžių turi tapti gimnazija, apimanti trečiąjį ir ketvirtąjį ugdymo turinio koncentrą (išskyrus menų gimnazijas) [11, p.1].

Tyrimo aktualumą grindžia šie praktiniai aspektai:

1) Atskirų gimnazijų ugdymo kokybės skirtumai. Yra sukurtas mechanizmas, kaip tapti gimnazija, bet nėra mechanizmo, kaip pateisinti, išlaikyti šį deklaruoto geriausio bendrojo lavinimo mokyklos tipo vardą.

2) Gimnazijos ryšiai su aukštosiomis mokyklomis. Universitetinės gimnazijos statuso pagrindimas. Lietuvoje yra tik trys universitetinės gimnazijos.

3) Šiaulių universiteto gimnazija yra dar tik kūrimosi stadijoje ir jai labai aktualu pagrįsti veiklos strategija.

Tyrimo objektas: ŠU gimnazijos veiklos strategija.

Tyrimo dalykas:

- 1) gimnazijos aplinkos ir vidaus veiksnių analizė;
- 2) SSGG analizė;
- 3) gimnazijos veiklos strategija.

Tyrimo tikslas: pagrįsti ŠU gimnazijos veiklos strategiją.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) atlikti Šiaulių universiteto gimnazijos išorinių ir vidinių veiksnių analizę;
- 2) atlikti Šiaulių universiteto gimnazijos SSGG analizę;
- 3) pagrįsti Šiaulių universiteto gimnazijos veiklos strategiją.

Tyrimo hipotezė: Šiaulių universiteto gimnazija turėtų plėtotis šiomis pagrindinėmis strateginėmis kryptimis:

- 1) savarankiškos, atsakingos, kompetingos asmenybės, norinčios ir gebančios nuolat mokytis, kurti savo gyvenimą, ugdymas;
- 2) pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulinimas;
- 3) metodinės ir materialinės bazės stiprinimas;

Tyrimo bazė

Metodologija

Darbas atspindi šiuo metu Lietuvoje vykstančią švietimo reformą, kurios vienas iš pagrindinių tikslų yra mokyklų tinklo pertvarkymas. Darbe analizavome pokyčių valdymo, organizacijos vystymosi teoriniai aspektai bendraja prasme (Zakarevičius¹, Stoškus²). Kadangi šiandieninė mokykla yra nuolatinės kaitos būsenos, perėjome prie švietimo teoretikų minčių apie pokyčių procesą apibendrinimo (Wallace³, Fullan⁴, Želvys⁵). Įsteigtos naujo tipo ugdymo įstaigos siekia

¹ Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

² Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.

³ Wallace M., Pocklington K. (2002). *Managing Complex Educational Change: Large – scale Reorganisation of School*. London.

⁴ Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto alba

dirbti efektyviai, todėl joms rūpi sumaniai pasirinkti savo veiklos kryptį, tikslus ir parengti jų realizavimo planą. Darbe remiamasi užsienio mokslininkų (Mintzberg⁶, Stoner⁷, Saloner⁸) teorijomis apie strateginę organizacijų valdymą. Analizavome lietuvių mokslininko R. Jucevičiaus⁹, kuris labai išsamiai nagrinėja strategijos, strateginio planavimo bei strateginio valdymo sampratos problematiką, bei A. Vasiliausko¹⁰, kuris daugiau dėmesio skiria firmų strategijos esmės atskleidimui, išskirdamas tam tikras charakteristikas, darbus. Švietimo institucijų strateginį vystymą savo darbuose tyrinėjo Gold¹¹, Davies¹². Lietuvių mokslininkai P. Jucevičienė, R. Jucevičius, G. Cibulskas rėmėsi tarpdalykinės vadybos ir edukologijos erdvės žiniomis ir parengė konkrečiai mokyklos strateginio vystymo teoriją, kurią nagrinėjome savo darbe[6]. N. Večkienė nagrinėja švietimo organizacijų vadybą, išryškindami švietimo organizacijų strategijos kaip perspektyvos sampratą.[58] Taip pat darbe remiamasi G. Slatkevičienės teorija apie organizacijos veiklos vertinimą bei V. Targamadzės teorija apie mokyklos veiklos rezultatyvumo vertinimo kriterijus [39, p.86; 17; p.212]. Švietimo organizacijos strateginis veiklos vystymas detalizuojamas konkrečioje mokykloje – Šiaulių universiteto gimnazijoje, išanalizavus jos situaciją.

Metodai

- 1) dokumentų turinio (Kontent) analizė;
- 2) PEST analizė;
- 3) ekspertų metodas;
- 4) SSGG analizė;
- 5) mokslinės literatūros analizė;
- 6) apklausa.
- 7) kiekybiniai ir kokybiniai duomenų apdorojimo metodai: statistinė duomenų analizė standartinėmis kompiuterinėmis programomis EXCEL ir SPSS; statistinė duomenų interpretacija ir apibendrinimas.

Strategija

- 1) parengti darbo įvadą , surinkti duomenis, susijusius su darbo tema (2004 m. rugsėjis – 2005 m. sausis),
- 2) išanalizuoti empirinius duomenis, išnagrinėti dokumentus, formuoti tiriamojo objekto duomenų bazę (2005 m. sausis – 2005 m. rugpjūtis),

⁵ Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis

⁶ Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. London: Prentice Hall.

⁷ Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

⁸ Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J. (2001). *Strategic management*. New York: John Wiley&Sons.

⁹ Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: aušros spaustuvė

¹⁰ Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.

¹¹ Fidler, B. (2002). *Strateginis valdymas mokyklos vystymui*.

¹² Davies, B., Elisson, L. (2001). *Mokyklos strateginė kryptis ir vystymas*.

3) atlikti darbo temos teorinę analizę, remiantis moksliniais literatūros šaltiniais, atlikti tyrimų duomenų antrinę analizę (2005 m. rugpjūtis – 2006 m. sausis),

4) apibendrinti duomenis, parengti tyrimo ataskaitą (2006 m. sausis – 2006m. gegužė).

Rezultatų naujumas

Vienas iš pagrindinių 1991 m. paskelbtos Lietuvos švietimo reformos programos tikslų – mokyklų tinklo pertvarkymas. Lietuvos gimnazijų koncepcija numato, kad iki 2010 m. bus akredituotos visos bendrąjį vidurinį išsilavinimą teikiančios mokyklos.[11, p.1] Gimnazijoms turėtų tekti pagrindinis krūvis, teikiant bendrąjį išsilavinimą. Išanalizavus naujai įsteigtoms gimnazijoms kylančias problemas nagrinėjančią literatūrą, šaltinius ir dokumentinę medžiagą, paaiškėjo, kad ši sritis yra aktuali ir nauja, nes ir šiuo metu tebevyksta bendrojo lavinimo mokyklų tinklo kaitos procesas, švietimo reforma dar nesibaigusi. Šiaulių universiteto gimnazija nebuvo tirta moksliniu aspektu.

Rezultatų praktinis reikšmingumas

Atlikus dokumentų, SSGG, mokslinės literatūros analizę nustatėme, kad reikėtų tobulinti tas veiklos sritis, kurios būtinos universitetinės gimnazijos tipo mokykloje. Tyrimas leidžia išskirti tokias strategines kryptis:

1) Integralia mokomąja veikla su Šiaulių universitetu ugdyti atsakingą ir savarankišką asmenybę.

2) Stiprinti mokytojų pedagoginę ir dalykinę kompetencijas.

3) Stiprinti gimnazijos metodinę ir materialinę bazę.

Rezultatų teorinis reikšmingumas

Vasiliausko¹³ ir R. Jucevičiaus¹⁴ suformuoti strateginio valdymo teoriniai modeliai labiau tinka verslo organizacijoms, bet juo galima pritaikyti ir švietimo įstaigoms. Išanalizavę P. Jucevičienės¹⁵, R. Želvio¹⁶, N. Večkienės¹⁷ knygoje pateiktą medžiagą apie mokyklų strateginį valdymą kaip jų perspektyvos kūrimą, galime sudaryti gimnazijų strateginį valdymo modelį. A. Kalvaitis¹⁸ ir V. Prunskus¹⁹ savo darbuose nagrinėja gimnazijų veiklos kryptis, perspektyvas bei problemas. Tačiau nėra mokslinių tyrimų apie specifinės gimnazijos kūrimą. Savo darbu teorinį gimnazijos modelį papildysime specifinės – universitetinės gimnazijos modeliu. Tyrimo rezultatus galima apibendrinti išskirtinio tipo gimnazijoms.

¹³ Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija

¹⁴ Jucevičius R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Aušros spaustuvė

¹⁵ Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Jankūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas

¹⁶ Želvys, R. (2003). *Švietimo vadyba*.

¹⁷ Večkienė, N., Jucevičienė, P., Jucevičius, R. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: KTU

¹⁸ Kalvaitis, A. (2002). *Gimnazijų vieta šiuolaikinėje Lietuvos švietimo sistemoje*. Tyrimas. Švietimo plėtotės centras.

¹⁹ Prunskus, V. (1997). Gimnazijos Lietuvoje: raidos tendencijos ir perspektyvos. *Ugdymo problemos, II,(XXIX)*. Vilnius: Pedagogikos institutas. P. 14 - 33

1. TYRIMO TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. PAGRINDINIŲ SĄVOKŲ ANALIZĖ

1.1.1. Ugdymo proceso sąvokos

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas **akreditaciją** apibrėžia kaip pripažinimą, kad įvertintas objektas atitinka nustatytus kriterijus [29, p. 1].

Institucija tarptautinių žodžių bei dabartinės lietuvių kalbos žodyne apibrėžiama kaip visuomeninė įstaiga. Remiantis dabartinės lietuvių kalbos žodynu, **visuomeninę įstaigą** galima apibūdinti kaip organizaciją, atliekančią kurios nors visuomenės srities darbą [6, p. 222; 52, p.215].

Mokyklos definicija dabartinės lietuvių kalbos žodyne pateikiama keliais aspektais: tai mokymo ir auklėjimo įstaiga [6, p.404]. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme **mokykla** apibrėžiama kaip įstaiga, kurios pagrindinė veikla – formalusis arba (ir) neformalusis švietimas [29, p.2].

Bendrojo lavinimo mokykla Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme apibrėžiama kaip mokykla – vykdanči priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio ar tinkamas specialiojo ugdymo programas [33, p. 1].

Mokyklos tipas Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme apibrėžiamas kaip trumpas bendrinis mokyklos pavadinimas, nurodantis, kokiai grupei pagal Lietuvos švietimo klasifikaciją mokykla priskirta ir kokio lygio programas ji vykdo. Mokyklos tipas nustatomas pagal jos vykdomą aukščiausio lygio formaliojo švietimo programą [29, p.18].

Vidurinė mokykla Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme apibrėžiama kaip mokykla, teikianti vidurinio ugdymo; vidurinio ugdymo ir antrojo pagrindinio ugdymo turinio koncentro; vidurinio ir pagrindinio ugdymo; vidurinio, pagrindinio ir pradinio ugdymo; vidurinio, pagrindinio, pradinio ir priešmokyklinio ugdymo programas [29, p. 19].

Pagrindinė mokykla, remiantis Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo apibrėžtimi, traktuojama kaip mokykla, teikianti pagrindinio ugdymo; pagrindinio, pradinio, priešmokyklinio ugdymo programas; atskirais atvejais – pirmojo pagrindinio ugdymo turinio koncentro ir pradinio ugdymo programą; pirmojo pagrindinio ugdymo turinio koncentro programą [29, p. 18].

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas pateikia kelias **gimnazijos** sampratos definicijas. Pirmiausia gimnazija yra apibrėžiama kaip vidurinė mokykla, atitinkanti Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatytus akreditacijos kriterijus. Po akreditacijos, gimnazijoje gali būti vykdomos šios programos: vidurinio ugdymo; vidurinio ir antrojo pagrindinio ugdymo turinio koncentro; vidurinio ugdymo, antrojo pagrindinio ugdymo turinio koncentro ir tarptautinio bakalaureato. Atskiru atveju Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas numato galimybę

gimnazijoje vykdyti akredituotą vidurinio ugdymo ir pagrindinio ugdymo programas; akredituotą vidurinio ugdymo, pagrindinio ir pradinio ugdymo programas. [29, p.19] Lietuvos gimnazijos bendrųjų nuostatų projekte gimnazija apibrėžiama kaip švietimo įstaiga, teikianti profilinį vidurinį išsilavinimą visiems jo siekiantiems ir pajėgiantiems įgyti moksleiviams, sudaranti jiems galimybę pagal poreikius, polinkius rinktis mokymosi kelią. Lietuvos gimnazijos bendrųjų nuostatų projekte išskiriami trys gimnazijų potipiai: bendroji gimnazija, gimnazija specifinių gebėjimų vaikams ir technologinė gimnazija. Vienas iš gimnazijų specifiniams tikslams tipų yra keturmetė **universitetinė gimnazija**, apimanti trečiąjį ir ketvirtąjį ugdymo turinio koncentrus. [23, p.1] Gimnazijos koncepcijoje gimnazija apibrėžiama kaip švietimo institucija, teikianti bendrąjį profilinį vidurinį išsilavinimą visiems jo siekiantiems moksleiviams ir atverianti jiems platų pasirinkimo galimybių spektrą. [11, p.1]

Kvalifikacija, remiantis Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo apibrėžtimi, traktuojama kaip įstatymų, Vyriausybės arba jos įgaliotos institucijos teisės aktų nustatyta tvarka pripažintas mokėjimas ir teisė verstis tam tikra profesine veikla [29, p. 2].

Kompetencija – profesinės kvalifikacijos raiška, gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių [18, p.44]. Tarptautinių žodžių žodyne sąvoka **kompetencija** (lot. *competentia* – priklausomybė (pagal teisę)) aiškinama kaip funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos; žmogaus kompetencijos svarba tuo didesnė, kuo reikšmingesnis jo socialinis vaidmuo [52]

Kompetencijos sąvokos reikšmių gausa leidžia vertinti šį terminą kaip tam tikrų asmenybės gebėjimų, žinių, veiklos ir teisės tai veiklai atlikti visumą. Šiam požiūriui pritaria ir P. Jucevičienė bei D. Lepaitė (2000), teigdamos, kad žinios, mokėjimai, įgūdžiai sąlygoja kvalifikacijos suteikimą, taip pat įvertinus gabumų, kurie veikia gebėjimų formavimąsi, svarbą bei žmogaus vertybes ir asmenines savybes, sukuriama kompetencijos (*competence*) šerdis ir visuminis (holistinis) pobūdis. Jų manymu, kompetencija – tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių [18, p.45].

Pedagogas Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme apibrėžiamas kaip asmuo, įgijęs valstybės nustatytą išsilavinimą ir pedagogo kvalifikaciją. [29, p.2] Tarptautinių žodžių žodyne pedagogas (gr. *paidagogos* – vergas, lydintis šeiminingo vaikus į mokyklą, auklėtojas) apibrėžiamas kaip įvairių mokyklų ir priešmokyklinių įstaigų auklėtojas, mokytojas, dėstytojas; pedagogikos specialistas.[52]

Lietuvos Respublikos Švietimo įstatyme **ugdymas** apibrėžiamas kaip mokymas, lavinimas, įgūdžių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų formavimas.[29, p.2]

Ugdymo planas, remiantis Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymo apibrėžtimi, traktuojamas kaip ugdymo programos vykdymo reglamentas.[29, p.2]

Ugdymo programa pagal Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymą yra įvairiai formalizuota švietimo programa (modulis), kurios turiniu, perteikimo būdais ir metodais siekiama numatyto rezultato.[29, p.2]

1.1.2. Strateginio planavimo ir valdymo sąvokos

Strategija, anot James A. F. Stoner, yra plati programa, apimanti organizacijos tikslų suformulavimą ir įgyvendinimą: tai organizacijos atsakas savo aplinkai laike.[40, p. 263] Verslo istorikas Alfredas D. Chandleris pasiūlė **strategiją** apibrėžti taip: „įmonės pagrindinių ilgalaikių tikslų ir uždavinių suformulavimas, veiksmų kurso parinkimas ir išteklių, reikalingų šiems tikslams įgyvendinti, paskirstymas.[40, p. 264]

Strateginį valdymą A. Vasiliauskas apibrėžia kaip nuolatinį, dinaminį ir nuoseklų procesą, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą. [57, p.21]. James A. F. Stoner strateginiu valdymu vadina valdymo procesą, apimantį organizacijos įtraukimą į strateginį planavimą, o po to užtikrinantį tuos planus atitinkančią organizacijos veiklą.[40, p.265]

Strateginis planavimas Strateginio planavimo metodikoje patvirtintoje Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 827 apibrėžiamas kaip formalizuota sistema, užtikrinanti viso strateginio valdymo proceso, kurio metu nustatomos veiklos kryptys ir būdai, kaip efektyviausiai panaudoti turimus ir planuojamus gauti finansinius, materialinius ir darbo išteklius misijai vykdyti, numatytiems tikslams pasiekti, realizavimą, taip pat veiklos stebėseną ir atsiskaitymas už rezultatus. [42, p.1]

Strateginis veiklos planas – tai detalus institucijos veiklos planavimo dokumentas, kuriame, atsižvelgiant į aplinkos analizę, suformuluota institucijos misija, strateginiai tikslai, aprašomos institucijos vykdomos programos ir numatomi asignavimai joms įgyvendinti.[42, p.1]

Institucijos misija – tai institucijos vadovo suformuluota institucijos paskirtis ir įsipareigojimai, atspindintys su institucija susijusius esamus ir numatomus visuomenės poreikius, ir naudojama tolesniuose institucijos strateginio veiklos plano rengimo etapuose.[42, p.2] James A.F. Stoner misiją apibrėžia kaip pagrindinį organizacijos tikslą, pagrįstą planavimo prielaidomis, pateisinančiomis organizacijos buvimą.[40, p.262]

Strateginiai tikslai – siektini veiklos rezultatai, susiję su atitinkamais poreikiais, sąlygomis ir galimybėmis.[42, p.2]

Aplinkos analizė (PEST) - ūkio šakos (sektoriaus) arba institucijos politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių (PEST) aplinkos veiksnių įvertinimas. [42, p.2] A. Makštutis

apibūdindamas išorės aplinką teigia, jog aplinką sudaro visuma pasaulio bendrijos raidos veiksnių, kurie daro nuolatinę įtaką Lietuvos respublikos visuomenės (žmogaus, šeimos, kolektyvo), šalies ūkio, rinkos raidos politiniam ekonominiam, socialiniam efektyvumui, o šis efektyvumas riboja organizacijos veiklos plėtrą tiek laike, tiek erdvėje.[31, p.280]

Išteklių analizė – ūkio šakos (sektoriaus) arba institucijos turimų žmonių, finansinių ir materialinių išteklių sudėties, struktūros ir vaidmens analizė.[42, p.2]

SSGG analizė – analizė, apibendrinanti ir sujungianti išvien aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojanti strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes (SSGG). [42, p.2]

Programa – strateginio veiklos plano dalis, kurioje nustatyti programos tikslai, uždaviniai, priemonės (projektai), vertinimo kriterijai ir numatomi asignavimai. [42, p.2]. James A. F. Stoner programą apibrėžia kaip vienkartinį planą, aprėpiantį gana įvairių organizacinių veiklų ratą ir nurodantį pagrindinius etapus, jų eiliškumą ir laiką bei padalinį, atsakingą už kiekvieno etapo atlikimą.[40, p.291]

Uždavinys – per nustatytą laikotarpį pasiekiamas ir įvertinamas atitinkamos veiklos rezultatas. [42, p.2]

Priemonė (projektas) – užsibrėžto uždavinio įgyvendinimo būdas (veiksmai), kuriam naudojami žmogiškieji, finansiniai ir materialiniai ištekliai. [42, p.2]

1.2. POKYČIAI ORGANIZACIJOJE KAIP PAGRINDINIS ORGANIZACIJOS VYSTYMO SI SIMPTOMAS

Vienas iš aktualiausių šios dienos organizacijų vadybos aspektų – jos išorės aplinkoje ir viduje vykstančių pokyčių reikšmės veiklos organizavimui ir rezultatams įvertinimas, šių pokyčių galimos neigiamos įtakos eliminavimas bei galimų teigiamų pasekmių numatymas.[62, p.37]

Klasikiniu požiūriu vadyba naudojama ir tobulinama tvarkant, normalizuojant organizacijos funkcionavimą ir taip užtikrinant nenutrūkstamą jos egzistavimą. Kai „tirštėja“ ūkinė situacija, greitėja pokyčiai, organizacijos vadyba turi tapti objektu, kuriam keliami specifiniai tikslai, projektuojami mechanizmai, kryptingai veikiantys ne organizacijos funkcionavimo tęstinumą, bet ir jos valdymo pokyčius tiksline linkme. Vienu iš pagrindinių valdymo procesų valdymo ištekliu tampa organizacijos vystymasis. [63, p.10] Lietuvių mokslininkai P. Zakarevičius, J. Kvedaravičius, T. Augustauskas pateikia tokią vystymosi sampratą: „Vystymasis suprantama, kaip ypatingas procesas, kaip sociokultūros sistemų, norų, siekių, lūkesčių, tikslų, susitarimų bei galimybių juos pasiekti didinimas sistemos vidinių (ne išorinių) resursų pagrindu.“ [63, p.259] Daug dėmesio organizacinio vystymo teorijos nagrinėjimui skyrė R. Beckhard, W. French, Ch. Bell, R. Selfrige, S.

Lokolik. Apibendrinant jų pateiktas organizacinio vystymo koncepcijos sampratas, galime konstatuoti, kad organizacinis vystymas – tai nuolatinis, permanentinis procesas, kuriam vykstant:

- koreguojama valdymo struktūra, funkcijų pasidalijimas, pavaldumas, atsakomybė;
- gerinamas organizacijos psichologinis mikroklimatas, darbuotojų santykiai;
- tobulinamas veiklos stilius ir metodai;
- gerinamas tarpgrupinis bendradarbiavimas, įvedamos įvairios grupinės veiklos formos;
- tobulinama informacinė – komunikacinė sistema ir sprendimų parengimo bei priėmimo organizavimas;
- darbuotojų motyvavimo formos keičiamos atsižvelgiant į pasikeitusias sąlygas;
- tobulinama darbuotojų kvalifikacija, sudaromos sąlygos jiems prisiderinti prie naujų veiklos aplinkybių, daryti karjerą. [61, p.141-142]

Neabejotina, kad vystymasis susietas su pokyčiais organizacijoje, ir tai, ko gero, pagrindinis vystymosi simptomas.

Pradedant nagrinėti pokyčius, būtina apibrėžti jų esmę. Kai kurie autoriai (J. Quinn, 1980; K. Magnusen, 1981; c. Carnall, 1990 ir kt.) pokyčiais vadina pakeitimus, kurie vykdomi siekiant tobulinti ar net iš esmės keisti vienus ar kitus organizacijos gyvenimosi elementus. Šie pakeitimai, kaip taisyklė, yra sąlygojami pakeitimų organizacijos išorės aplinkoje arba jos viduje vykstančių kaitos procesų. Kiti autoriai (D. Hurst, 1995; G. Johnson, 1987; G. Morgan, 1986 ir kt.) pokyčiais vadina pasikeitimus organizacijos aplinkoje ir viduje, vykstančius objektyviai ir visiškai nepriklausomai nuo jos veiklos pobūdžio, rezultatų, vadybos bei kitų aspektų. Jų neįmanoma pakeisti, pakreipti kita linkme ar kaip nors įtakoti. [62, p.37]

Šiuo metu pasaulyje visi procesai vyksta sparčiau, visas gyvenimo tempas daug greitesnis negu buvo prieš kelis šimtmečius ir dešimtmečius. Anksčiau į pokyčius buvo galima reaguoti arba nereaguoti. Dabar pokyčių greitis ir dažnis toks, kad nekreipiant į juos dėmesio grėstų visiškas žlugimas. Norint tobulėti, plėtotis reikia reaguoti į aplinkos pokyčius. Norint sėkmingai reaguoti į šiuos pokyčius, jais pasinaudoti, gerinant organizacijos veiklą, būtina suvokti jų atsiradimo priežastis. Lietuvių mokslininkai S. Stoškus ir D. Beržinskienė skirsto priežastis į išorines ir vidines, t.y. sąlygojančias objektyvius pokyčius organizacijos išorės aplinkoje ir jos viduje. [41, p.10]

Pagrindinės išorinės priežastys:

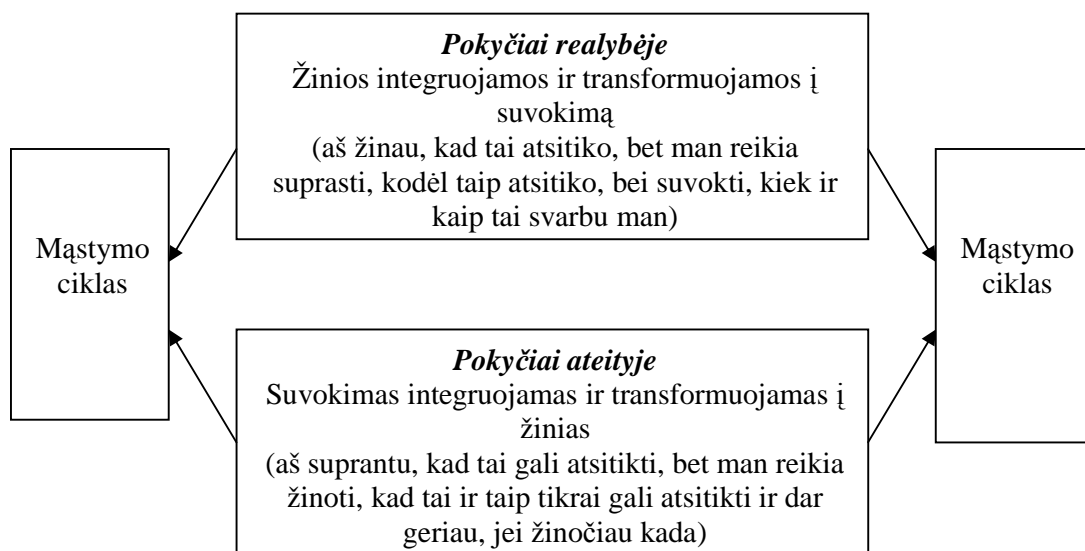
- *nauji mokslo atradimai*, iš esmės keičiantys produktų ir paslaugų gamyboje naudojamas medžiagas, įrengimus, technologinius procesus, informacijos panaudojimo galimybes ir pan.;
- *globaliniai pasikeitimai visuomeniniuose pasaulio vystymosi procesuose*, keičiantys socialinius-politinius santykius tarp valstybių, politinių aljansų, tarptautinių organizacijų;

- neprognozuojami kitų organizacijų ekonominės ir vadybinės veiklos veiksmi, keičiantys produktų, kapitalo, darbo rinkų struktūras, paradavimo kanalų sistemas ir pan.;
- ekonomikos globalizavimo ir internacionalizavimo procesai, keičiantys produktų ir paslaugų gamybos organizavimo principus, rinkodaros sistemas, finansinius santykius ir pan. [41, p.10]

Pagrindinės vidinės priežastys:

- *organizacijos personalo kokybinis augimas*, sąlygotas naujų žinių įsisavinimo, bendrojo visuomenės išsivystymo lygio didėjimo, socialinių, politinių ir kultūrinių pasikeitimų ir pan. Šis kokybinis augimas keičia darbuotojų vertybines orientacijas, jų lūkesčius, sampratą apie organizacijos tikslus ir uždavinius, jos misiją bei galimybes.
- *organizacijos kiekybinis plėtimasis*, sąlygotas objektyvaus gaminamų produktų ar paslaugų paklausos didėjimo, naujų realizavimo rinkų atsiradimo. Ši plėtra sukelia objektyvius struktūrų, funkcijų, procesų pasikeitimus.
- *organizacijos išsigimimas* (revitalizacija), sąlygotas organizacijos technologinių, organizacinių, vadybinių, motyvacinių sistemų stagnacijos, jų objektyvaus keitimosi būtinumo. [41, p.11]

P. Zakarevičius, J. Kvedaravičius ir T. Augustauskas kalbėdami apie pokyčius akcentuoja tris sąvokas: žinias, mąstymą ir supratimą. Iš esmės tai trys skirtingi dalykai. Galima sukaupti žinių apie esamus ar buvusius pokyčius, bet suprasti ir suvokti, kaip jie atsiranda ir kas sąlygoja jų atsiradimą, matyt, geba ne kiekvienas. Toks supratimas galėtų padėti transformuotis į ateitį ir prognozuoti pokyčius bei jiems pasirengti. Ateitis ir realybė yra du skirtingi laukai, kuriuose žinios ir suvokimas pasidalija skirtingus vaidmenis (žr. 1 pav.). [63, p.293]



1 pav. Pokyčių realybėje ir ateityje modelis [63, p.295]

Apie realybę yra kaupiamas žinių bagažas, t.y. renkama informacija apie jau įvykusius dalykus. Kitu veiksmu šios sukauptos žinios yra integruojamos ir transformuojamos į suvokimą, tai yra,

stengiamasi suprasti, kaip ir koku būdu šie dalykai atsirado, kas lėmė jų atsiradimą ir kaip jie gali konkrečiai paveikti mane arba mano aplinką. Norint pažvelgti į ateitį, stengiantis ją prognozuoti, numatyti galimas alternatyvas, suvokimas yra integruojamas ir transformuojamas į žinias. Tai reiškia, jos yra suvokiama ir suprantama pokyčių esmė, priežastingumas, atsiradimo pagrindas ir alternatyvų prioritetai. Toliau daroma prielaida, kad tam tikras pokytis ar įvykis gali įvykti.

Visus pokyčius organizacijoje iš esmės galima dalinti į tris grupes: pokyčiai, suponuojantys vystymąsi, iškeliantys procesą, priešingą vystymuisi – organizacijos degradavimą, nykimą, bei pokyčius, neutralius organizacijos vystymosi atžvilgiu. Susiję su vystymusi pokyčiai yra tokie, kurie leidžia didinti organizacijos siekius – poreikius. Vystymasis yra susietas su aukštesnių siekių ir didesnių galimybių realizavimu. Organizacijos vystymąsi galima dar geriau suvokti pažymint, kad tai ne vien tik savo siekių ir galimybių didinimas, bet ir *kitų* siekių ir galimybių didinimas. Kas tie *kiti*? Tai kitos organizacijos ir aukštesnio lygmens sistema. Valstybėje, kurioje gėrėja organizacijų vystymasis, susidaro prielaidos vystytis pačiai valstybei.[63, p.259-261]

1.3. POKYČIŲ VALDYMAS ŠVIETIMO ORGANIZACIJOJE

Visa tai, kas buvo pasakyta apie pokyčius, kaitą bendraja prasme, tinka ir švietimo kaitai. Politiniai pokyčiai švietimo srityje pastaraisiais dešimtmečiais vyksta nuolat (Hargreaves, Reynolds, 1989). [64, p.12] Šiandieninė mokykla yra nuolatinės kaitos būsenos.

Kaipgi kaitos, pokyčių procesą supranta švietimo teoretikai?

Apibendrinant švietimo teoretikų mintis būtų galima daryti išvadą, kad švietimo pokyčių procesas yra labai sudėtingas procesas.

Kaita – tai procesas, kurio metu vyksta gilūs ir nuolatiniai pokyčiai socialinės sistemos struktūroje ir funkcionavime. Šie pokyčiai veikia individų vertybių sistemą ir institucijų kultūras. Švietimo kaita – tai sudėtingas procesas, o kaitos poveikio mokiniams galima tikėtis tada, kai ji apima visą grandinę: švietimo politika - vietos lygmuo (savivaldybė, mokykla) ir švietimo politikos realizavimas – veikla klasėje (mokytojo – mokinio sąveika). [16, p.4]

D. Hopkins, M. Ainscow ir M. West apibrėždami pokyčių procesą išskiria dvi kaitos formas: natūralią ir planingą kaitą. Natūrali kaita – tai nuoseklus, dažniausiai nežymus perėjimas iš vieno būvio į kitą. Planinga kaita – kai siekiama sustabdyti savaiminę įvykių raidą ir tam tikrą dieną nutraukus ankstesnę veiklą įvesti naują tvarką. Planinga švietimo kaita apima tikslingą kaitą ir naujovę, jos tikslas sąmoningai suplanuoti mokyklos ar kitos švietimo įstaigos tobulinimą, atsižvelgiant į išorės reikalavimus. Kaitos, kuri pasireiškia dviem formomis, šaltiniai paprastai esti dvejopi: išorės ir vidaus. Vidaus, nesvarbu individo ar organizacijos, kaita suvokiama kaip natūrali arba organiška. Išorės kaitą, priešingai, yra sunkiau priimti.[14, p.39]

Iš šių dviejų kaitos ypatybių –šaltinių ir pobūdžio – sąveikos atsiranda pagrindinė tipologija (žr. 2 pav.)

	Išorės	Vidaus
Planinga	Tikslinga veikla	Naujovė
Natūrali	Asmens tobulėjimas ir augimas	Aplinka

2 pav. Kaitos tipologija [14, p. 40]

Išorinius ir vidinius švietimo kaitos šaltinius apibūdina lietuvių mokslininkai B. Janiūnaitė, M. Jotautienė ir G. Cibulskas (žr.1 lentelę.). [16, p. 7]

1 lentelė

Išoriniai ir vidiniai švietimo kaitos šaltiniai

Išoriniai švietimo kaitos šaltiniai	Vidiniai švietimo kaitos šaltiniai
<ol style="list-style-type: none"> 1. Populiacijos dydis ir sudėtis. 2. Žmogiškasis faktorius. 3. Technologija. 4. Natūrali aplinka. 5. Testų ir egzaminų rezultatai. 6. Inspektavimas. 7. Valdymo institucijos. 8. Mokytojų atestavimas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Individai ir grupės organizacijose. 2. Ideologija, tikslai, struktūra, resursai. 3. Tyrimai. 4. Savianalizė. 5. Mokymas ir mokymasis. 6. Vadovavimas. 7. Sunkumai. 8. Mokyklos plėtros planavimas.

T. Townsend, M. Aiscow (1999) pateikia savo švietimo kaitos sampratą, lygindami antrojo ir trečiojo tūkstantmečių švietimo sampratą (2 lentelė) [16, p.15-18].

2 lentelė

Antrojo ir trečiojo tūkstantmečių švietimo samprata

Antrojo tūkstantmečio švietimo samprata	Trečiojo tūkstantmečio švietimo samprata
Tikras mokymasis gali vykti tik formaliojo švietimo sistemoje.	Žmonės gali mokytis iš pačių įvairiausių šaltinių.
Kiekvienas turi mokėti tam tikrą ugdymo turinio „branduolį“.	Kiekvienas turi suprasti mokymosi procesą ir turėti būtinausių mokymosi įgūdžių.
Mokytojas kontroliuoja mokymosi procesą. Profesionalas nusprendžia, ką, kur, kaip ir kada reikia mokytis.	Besimokantysis kontroliuoja mokymosi procesą. Jis nusprendžia, kada, kaip ir ką reikia mokytis.
Mokymasis ir mokymas yra individuali veikla. Mokymosi sėkmė priklauso nuo individo.	Mokymas ir mokymasis yra interaktyvi veikla. Mokymosi sėkmė priklauso nuo to, kaip besimokantieji sugeba dirbti komandoje.
Formaliojo švietimo sistema parengia žmogų gyvenimui.	Formaliojo švietimo sistema parengia mokytis visą gyvenimą.
Žodžiai „švietimas“ ir „mokykla“ reiškia beveik tą patį.	Mokykla – ta tik viena iš daugybės mokymosi formų.
Tikrąjį gyvenimą pradėti tik tada, kai išeini iš formaliojo švietimo sistemos.	Formaliojo švietimo sistema suteikia galimybių besimokančiajam įžengti į verslo, pramonės, kultūros ir politikos pasaulį.
Kuo daugiau turėsi „diplomų“, tuo tau geriau seksis daryti karjerą.	Kuo geriau sugebėsi prisitaikyti prie sparčiai besikeičiančios aplinkos, tuo tau geriau seksis gyventi.
Valstybė suteikia ir apmoka privalomąjį išsilavinimą.	Privalomąjį išsilavinimą remia valstybė ir privatus kapitalas.

Pokyčių, kaitos proceso sampratą daugelyje savo darbų analizuoja lietuvių mokslininkas R. Želvys. Jis pabrėžia, kad švietimo santykis su kaita yra sudėtingas, kadangi švietimas – viena iš konservatyviausių socialinių institucijų. Pagal prisirišimą prie tradicijos švietimas kartais lyginamas su bažnyčia (Grambs and McLure, 1964). Tai, kad švietimas yra tradicijų besilaikanti ir inovacijoms besipriešinanti socialinė institucija, susiję su jo atliekamomis funkcijomis. Centrinė švietimo funkcija – kultūros perdavimas (Hodges, 1974). Mokyklos buvo sukurtos tam, kad perduotų žmonijos per tūkstantmečius sukauptą patirtį, puoselėtų savo tautos kultūrą, papročius bei tradicijas ir kartu atliktų socializacijos funkciją – padėtų augančiai kartai prisitaikyti ir priimti nusistovėjusią socialinę sanklodą. Taigi tradiciškai mokyklų paskirtis yra išlaikyti *status quo*, o ne inicijuoti kaitą. [65, p.61]

Todėl, susidūrusi su nuolat kintančia dabartimi, mokykla išgyvena itin prieštarinę situaciją. Norėdama ir toliau sėkmingai atlikti socializacijos funkciją, mokykla turi keistis taip, kaip keičiasi ją supanti aplinka. Tačiau, turėdama tam tikrą autonomiją išorės atžvilgiu, mokykla paprastai susikuria kaitą stabdančius barjerus. Už mokyklos sienų vykstanti kaita dažnai sukelia pedagogų bendruomenės gynybiškumą, o kartais ir aktyvų priešinimąsi bei nenorą pripažinti savo institucijos kaitos būtinumą. [64, p.12]

B. Everard ir G. Morris teigia, kad švietimo pokyčiai paliečia žmogaus intelektą ir emocijas; jie gali sujungti žmonių vertybių sistemas; jie paveikia organizaciją, jos struktūras, normas, ją supančią aplinką. Vadinas, jie negali įvykti sėkmingai, jei nėra palaikomi, kreipiami norima linkme.[8, p.238]

P. Senge teigia, jog sėkmingas mokymo įstaigos pokyčių procesas yra įmanomas įgyvendinus šiuos tris žingsnius:

- 1) pristatyti numatomus vykdyti organizacinius pokyčius visiems trims lygmenims: klasei, mokyklai ir mokyklos bendruomenei, nes visi šie lygmenys yra visapusiškai susiję;
- 2) susikoncentruoti į vieną ar du prioritetus;
- 3) į pokyčių procesą įtraukti pačius mokinius.[37, p. 25]

Vienas iš žymiausių šiuolaikinių švietimo kaitos teoretikų Fullan suformulavo aštuonis pagrindinius kaitos principus, kuriuos jis pavadino naujosios kaitos paradigmos pamokomis. [9, p.41-63]

1. Negalima priversti vykdyti to, kas svarbiausia.

Strategijų kūrėjai privalo kurti strategijas, nustatyti standartus ir prižiūrėti, kaip visa įgyvendinama. Tačiau norint pasiekti tam tikrų tikslų neįmanoma nurodyti atlikti svarbiausius dalykus, nes būtini sudėtingiems tarpininkavimo pokyčiams yra tokie dalykai: įgūdžiai, kūrybiškas mąstymas ir aktyvūs veiksmai. Nurodymai laikomi nepakankamais, nes jais niekaip neįmanoma pasiekti net atskiroms strategijoms reikalingų esminių pokyčių. Nurodymais galima kai ką pakeisti,

bet jie nedaro įtakos tam, kas svarbiausia. Kai susiduriame su sudėtingais pokyčiais, suvokiame, kad žmonės negali keistis ir nesikeičia vien todėl, kad jiems liepta taip daryti.

2. Pokytis – tai kelionė, o ne projektas.

Pokyčiai yra ne linijiniai, bet kupini netikrumo, o kartais nepaiso jokių taisyklių. Netikrumo sąlygomis mokymasis, nerimas, sunkumai ir nežinios baimė tampa neatsiejamomis kiekvieno pokyčio proceso ypatybėmis, ypač pradiniam etape. Blogiausia tai, kad negalime garantuoti ir dėl vėlesnio vyksmo. Produktyvūs ugdymo pokyčiai iš tiesų yra kelionė, kuri tęsiasi, kol esame gyvi.

3. Problemos – mūsų draugai.

Problemų išvengti neįmanoma, tačiau tai ne taip jau blogai: be jų nieko neišmoksi ir nepasieksi sėmės. Problemos – tai kelias esmingesnių pokyčių ir didesnio pasitenkinimo link. Problemoms spręsti būtinas atvirumas ir domėjimasis. Pokyčiai – tai mokymasis.

4. Vizija ir strategijų planavimas atsiranda vėliau.

Vizija būtina sėkmei pasiekti. Ji atsiranda vėliau dėl dviejų priežasčių. Pirma, esant sudėtingoms, besikeičiančioms sąlygoms, žmogui reikia gerai apmąstyti patirtį, ir tik tada jis gali susidaryti patikimą viziją. Vizija veikia atsiranda pradėjus veikti, bet ne pati skatina veikti. Antra, bendra vizija, be kurios neįmanoma pasiekti sėkmės, turi atsirasti vykstant dinamiškai organizacijos narių ir vadovų sąveikai. Tokiam procesui reikia laiko, be to, sėkmingas jis bus tik tada, kai bus tam tikru požiūriu neužbaigtas.

5. Individualizmas ir kolektyvizmas turi turėti lygias galias.

Nei izoliacijos, nei grupės reguliuojamo mąstymo keliamų problemų neįmanoma išspręsti vienareikšmiškai. Mokytojo profesija nuo seno vadinta „vieniša“. Profesinis mokytojų atsiribojimas siaurina naujų idėjų ir geresnių sprendimų paieškas. Izoliacija skatina konservatizmą ir pasipriešinimą naujovėms mokant. Norint pasiekti didesnių pokyčių, reikia, kad daug žmonių įžvalgiai ieškotų sprendimų ir visi drauge įsipareigotų sutelktai veiklai. Tačiau pavojingas ir kitas kraštutinis. Išplėtotas bendradarbiavimas virsta „grupiniu mąstymu“ – nekritišku klusnumu grupei, neapmąstyto naujausio sprendimo suvokimu, atkritusių individų slopinimu. Kai aplinka nenuspėjamai kinta, skirtingi požiūriai svarbūs ne mažiau už bendrus požiūrio taškus. Svarbiausias dalykas – gerbti abi puses – individualizmą ir kolegialumą.

6. Neveiksmingos nei centralizacija, nei decentralizacija.

Būtinai reikalingos ir „iš viršaus“ ir iš „apačios“ kylančios strategijos. Centralizacijos klaida – perdėta kontrolė, tuo tarpu decentralizacija linkusi kurti chaosą. Pokyčiai, nuleidžiami „iš viršaus“ nėra veiksmingi. Vadovai stengiasi ir toliau, nes nemato kitos alternatyvos, ir nekantriai laukia rezultatų. Kita vertus, „iš apačios“ inicijuojami projektai taip pat žlunga, jei jų nepalaiko aukštesnės švietimo grandys. Reikalingas kitoks dvipusis santykis: spaudimas, parama ir nuolatinės derybos.

7. Sėkmei pasiekti būtinas ryšys su aplinka

Geriausia, kai organizacijos mokosi ir iš vidaus ir iš išorės. Daugelis organizacijų aktyviai siekia vidinės plėtros, tačiau nesugeba išlaikyti aktyvios mokymosi pozicijos aplinkos atžvilgiu. Norinčios sėkmingai veikti organizacijos turi aktyviai įsitraukti į aplinką, reaguoti ir prisidėti prie kasdienių klausimų sprendimo.

8. *Kiekvienas žmogus yra pokyčių tarpininkas.*

Kiekvienas institucijoje, įsipareigojusioje siekti nuolatinio tobulėjimo, dirbantis žmogus turi būti pokyčių tarpininkas ir turėti moralinį tikslą. Formalūs vadovai savarankiškai negali sukurti sąlygų, reikalingų naujai pokyčių paradigmam. Kiekvienas mokytojas yra atsakingas ir privalo imtis kurti organizaciją, gebančią puoselėti individo ir kolektyvo domėjimąsi bei nuolatinį atsinaujinimą.

E. Gečienė teigia, kad dalies Lietuvos žmonių požiūris į kaitą skiriasi nuo Fullan požiūrio. Po tokio ilgo stagnacijos laikotarpio daugelis žmonių vis dar linkę tikėti, kad įmanoma gyventi ir dirbti (ir jaustis daug saugiau) pastovioje, nekintamoje aplinkoje. Švietimo institucijose, konkrečiau – mokyklose, yra daug mokytojų, vadovų, ilgesnį ar trumpesnį laiką dirbusių nekintamoje veikloje. Tai viena iš priežasčių, kodėl kai kuriuos iš jų sunku įkvėpti kaitai „iš apačios“, sunku sujungti ir efektyviai „kaitai iš viršaus“. Dalies Lietuvos pedagogų požiūris į kaitą skiriasi dar vienu aspektu. Sunku traktuoti problemas kaip „draugus“ ir „pagalbos paiešką kaip stiprybės ženklą“. Pastebima tendencija laikyti žmogų, kuris prisipažįsta turįs problemų ar yra ne viską išmanantis, kaip silpną ar nekompetentingą. Priėmus nuostatą, kad mokomės visą gyvenimą, darosi lengviau, kadangi žmogui jau suteikiama teisė ne viską žinoti, ne visus įgūdžius turėti, o žinių ar įgūdžių stygiaus pripažinimas demonstruoja realų žmogaus požiūrį į save, į aplinką, noras keistis kartu su aplinka ir pačiam daryti poveikį aplinkos kaitai. [10, p.19]

Švietimo pokyčių sudėtingumą analizuoja Mike Wallace ir Keith Pocklington (2002). Dėl daugialypės sudėtingų pokyčių prigimties, juos sunku iš karto apibūdinti ir neįmanoma išsamiai išanalizuoti bei atskleisti visų susijusių smulkmenų. Viename iš žodynų pateikiamas toks žodžio „sudėtingas“ apibrėžimas: „sudarytas iš daugiau nei vienos ar daugybės dalių; nepaprastas ir sudėtinis, painus; sunkus“ (Chambers, 1998). Pagrindinis sudėtingų švietimo sistemos pokyčių požymis yra pokyčio, kaip vieneto, dvilypumas, nes jį sudaro pats pokytis ir pokyčio sudedamųjų dalių rinkinys. Tai, jog sudėtingi švietimo sistemos pokyčiai suvokiami kaip dvilypiai, rodo, kad pokyčiai, kaip vienetas, yra užtektinai vienalyčiai, kad juos galima būtų vadinti konkrečiu pokyčiu. Be to, konkretaus pokyčio sudedamosios dalys yra pakankamai tarpusavyje susijusios, kad sudarytų reikiamą vientisumo įspūdį, todėl pokytis, kaip vienetas, ir jo sudedamosios dalys tėra du to paties reiškinio aspektai [60, p.29].

Sudėtingų ir paprastų švietimo sistemos pokyčių griežtai atskirti neįmanoma. Daug naudingiau pokyčių įvairovę įsivaizduoti kaip aibę, prasidedančią paprastais pokyčiais, pavyzdžiui, mokytojui tenkančia užduotimi dirbti su nauja moksleivių klase, ir besibaigančią labai sudėtingais pokyčiais,

pavyzdžiui, didelės apimties reorganizacija. Kuo sudėtingesni švietimo sistemos pokyčiai, tuo daugiau sudedamųjų dalių jie turi ir tuo daugiau sąsajų šias dalis sieja [60, p.29].

1.4. ORGANIZACIJOS STRATEGIJA IR JOS FORMAVIMAS.

1.4.1. Organizacijos strategijos, strateginio valdymo samprata

Galima rasti labai daug įvairių strategijos apibrėžimų, formuluočių. Sunku išskirti, kuris aiškiausiai atsako į klausimą, kas yra strategija. Kiekvieną šių formuluočių galima skirtingai interpretuoti, todėl tikslingiausia būtų į strategijos reiškinį pažvelgti iš skirtingų pusių, įvairiais aspektais.

Strategija, kas tai?

1. *Strategija – tai planas*, tam tikras sąmoningų veiksmų, kaip elgtis įvairiose situacijose, vadovas. Nepaisant tokio požiūrio ribotumo, čia galima išskirti du labai svarbius elementus. Tai, kad, strategijos, šiuo atveju planai, rengiami prieš veiksmų pradžią ir tai, kad jie rengiami tikslingai ir sąmoningai. [19; 53]
 2. *Strategija – tai organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu*. Hofer ir Schendel (1978) tokį strategijos vaidmenį, poziciją vertina kaip grandį, siejančią organizaciją su jos veiklos aplinka.[19; 53]
 3. *Strategija – tai perspektyva*. Perspektyva organizacijai – tai tas pats, kas žmogui individualybė (Mintzberg), tai organizacijos charakteris, nusiteikimas vienaip ar kitaip elgtis (Selznick). [19; 53]
 4. *Strategija – tai sprendimai apie veiklos apimtį bei jos ribas*, apie tai, kaip susieti veiklą su jai būtiniais resursais, kaip susieti organizaciją su jos aplinka. [19; 53]
 5. *Strategija – tai organizacijos veiklos per tam tikrą laiką sistema* (Mintzberg ir Waters, 1985). [19; 53]
2. Vasiliauskas išskiria tokias charakteristikas, kurios atskleidžia strategijos esmę:
- strategija turi tam tikrą konkretizuotą tikslinę orientaciją;
 - neatsiejama strategijos dalis yra veiksmai ir priemonės jai įgyvendinti;
 - strategija rengiama tam tikrai vidutinės trukmės (3-7 metų) perspektyvai;
 - strategija kuriama atsižvelgiant į firmos ištekinių potencialą, kuris lemia firmos silpnybes ir stiprybes;
 - strategija kuriama atsižvelgiant į firmos aplinkos situaciją, kuri lemia firmos galimybes ir grėsmes;
 - strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnis indėlis įnešamas į pridėtinės vertės kūrimą firmoje;
 - strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę konkurencinį pranašumą įgyja firma [56, p.16].

Robert C Appleby strategiją apibrėžia kaip plačią veiklos programą, skirtą organizacijos uždaviniams įgyvendinti. Strategija vykdoma pagal planus, kurie gali būti naudojami vienai paskirčiai – vienkartiniai planai (programos, projektai, biudžetai), arba pasikartojančių veiksmų standartiniai planai. [1, p.110]

C. Levicki strategija vadina idėjų rinkinį, kuris formuluoja planą organizacijos ateičiai. Mokslininkai pabrėžia, kad kiekviena organizacija turi turėti savo unikalią strategiją, kuri būtų orientuota į konkrečios organizacijos istoriją, aplinką bei gebėjimus [30, p.5].

Jeffrey S. Harrison strategiją apibūdina: 1) kaip modelį, kuris sudaromas per laiką iš eilės sprendimų; 2) kaip organizacijos veiklos planą, kuris turi padėti organizacijai pasiekti kuo daugiau per kuo trumpesnę laiką [13, p.18].

Organizacijos strategijos formavimas ir įgyvendinimas yra sudėtingas procesas. Kaip šio proceso rezultatas parengiama ir įgyvendinama strategija. G. • alone, A. Shepard ir kt. išskiria šiuos strateginio proceso principus: strateginis mąstymas yra svarbesnis negu strateginis planavimas; strategijos esmė yra tikslai, užmojai, konkurencinis pranašumas ir logika; strategijos formavimas yra kūrybinis procesas; už strategijos formavimą yra atsakinga ne tik įmonės vadovybė, bet ir kiti jos darbuotojai; įmonės struktūra ir strategija yra glaudžiai susiję; korporacijos strategija turi pridėti vertės biznio lygmens strategijai [36, p.382].

Pradiniame strateginio valdymo teorijos etape netgi šios teorijos pradininkai H. Ansoff, K. Andrews, R. Ackoff šią koncepciją gana dažnai vadina strateginiu planavimu.[61, p.147]. Tačiau tai nėra tapačios sąvokos. P. Zakarevičius teigia, kad klasikinė planavimo samprata neliečia tokių funkcijų kaip kontrolė, koregavimas, organizavimas, kurios strategijos įgyvendinimui yra ypač aktualios. Todėl strateginio planavimo kategorijos buvo atsisakyta ir šią vadybos koncepciją pradėta vadinti strateginiu valdymu.[61, p.147]

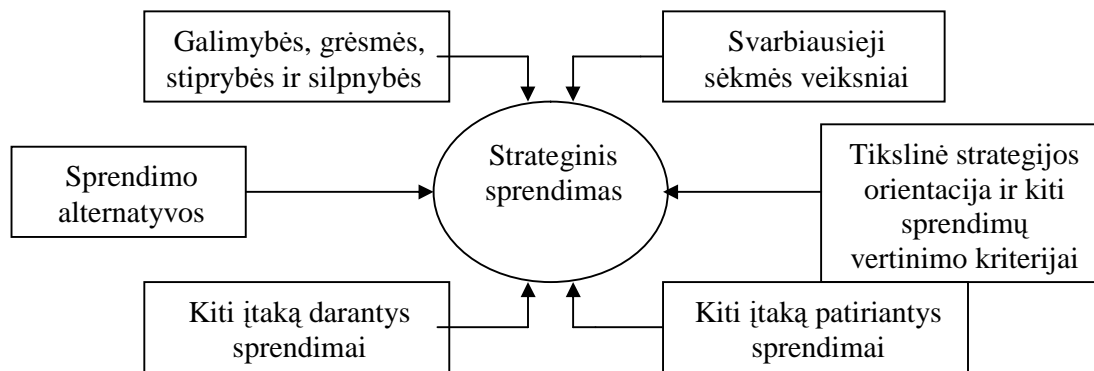
Kadangi organizacijos strateginio valdymo funkcija apima viso komplekso strateginių sprendimų parengimą ir įgyvendinimą, iškyla sudėtingos tokių sprendimų suderinimo ir koordinavimo problemos. Lietuvių mokslininkas A. Vasiliauskas, remdamasis ilgalaikę vakarų šalių sukaupta patirtimi (Lynch, R., Ansoff, H.I., David, F.R. ir kt. užsienio mokslininkų šaltiniais) analizavo strateginio valdymo problematiką keliuose savo veikaluose. *Strateginį valdymą jis apibrėžia kaip nuolatinį, dinaminį ir nuoseklų procesą, kuriuo remdamasi organizacija laiku prisitaiko prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudoja savo turimą potencialą.* [57, p.21].

Pagal A. Vasiliauską skiriamos trys strateginio valdymo stadijos:

- **strateginė analizė**, apimanti retrospektyvinio periodo organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę ir prognozavimą perspektyviniam periodui;

- **strategijos kūrimas**, apimantis organizacijos strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, strateginių sprendimų alternatyvų parengimą, jų įvertinimą ir galutinių sprendimų parinkimą;
- **strategijos įgyvendinimas**, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, resursų paskirstymą ir biudžetinių planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras [57, p.22].

A. Vasiliauskas pateikia strateginio sprendimo konteksto principinę schemą (žr. 3 pav.) Sprendimo pasirinkimą gali lemti organizacijos išorinės galimybės (grėsmės) arba/ir organizacijos vidinės silpnybės (stiprybės), kurios išryškėja strateginės analizės rezultate. Rengiant sprendimą buvo įvertinti kai kurie svarbiausieji sėkmės veiksniai. Strateginis sprendimas buvo parinktas iš tam tikros alternatyvų aibės pagal tikslinę strategijos orientaciją ir kitus sprendimų vertinimo kriterijus. Tarp strateginių sprendimų egzistuoja tarpusavio ryšiai ir priklausomybės: vieni strateginiai sprendimai veikia priimtą sprendimą, o pats priimtas sprendimas taip pat daro įtaką kitiems sprendimams. Todėl, kad organizacijos strategija neturėtų vidinių prieštaravimų, strateginiai sprendimai turi būti suderinti tarpusavyje [57, p.23].



3 pav. Principinė strateginio sprendimo konteksto schema [57, p.23]

Pagrindinė nauda, kurios tikimasi iš strateginio valdymo, yra organizacijos veiklos rezultatyvumas.

H. Mintzberg (1995), M.E. Porter (1985), H.I. Ansoff (1984), D.F. Abell (1990) išskiria šiuos svarbiausius strateginio valdymo teikiamus privalumus: leidžia aptikti problemas iki jas išryškinant; padeda efektyviai pakeisti veiklos sritį ar perpozicionuoti esamą; padeda suformuoti objektyvų požiūrį į organizacijos problemas; įgalina tobulinti veiklos strategijas ir būdus; minimizuoja neigiamų išorinių bei vidinių procesų įtaką; padeda koordinuoti įvairių valdymo lygių ir posisteminių veiklą, siekiant ilgalaikių tikslų realizavimo; sukuria vidinės komunikacijos sistemą; formuoja kūrybinį ir nukreiptą į ateitį mąstymą. [58, p.55]

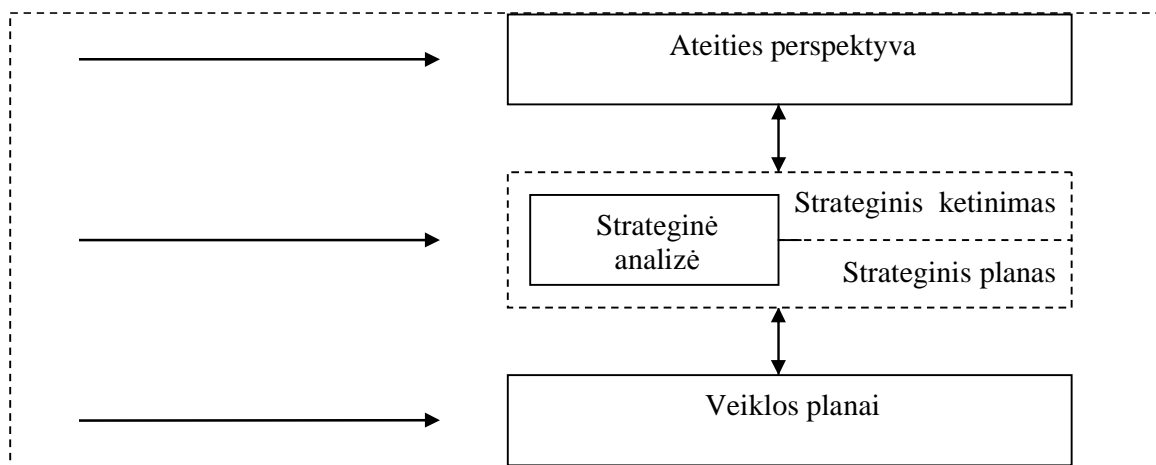
1.4.2. Mokyklos strategijos formavimo procesas

Kuriant mokyklos strategiją reikia turėti ir vadybos, ir edukologijos žinių. Švietimo ir ugdymo esmė įneša savo savitumą, kurie iš dalies arba netgi žymiai įtakoja verslo organizacijų strateginių principų pritaikymą švietimo institucijų praktikai.

Švietimo praktikoje strateginio valdymo prireikė pradėjus reikštis informacinės ir žinių visuomenės kokybėms, kurių keliami iššūkiai tapo stimulu siekti besimokančios visuomenės. Šie iššūkiai sukėlė švietimo esminės kaitos situaciją. [20, p.54]

Šia prasme mokyklos strateginis valdymas – galimybė mokyklai sėkmingai veikti ir keistis, atitinkami reaguojant į besikeičiančias sąlygas.[20, p.54]

B. Davies ir L. Ellison teigia, kad mokyklai yra būtina užsiimti ateities planavimu, perspektyvų numatymu. Šie mokslininkai pateikia mokyklos planavimo modelį (žr.4 pav.)



4 pav. Mokyklos planavimo modelis [7, p.1-2]

4 paveiksle matyti, kad strateginis planavimas ir jo rezultatas – strateginis planas, sąlygoja veiklos planus, t.y. operatyvinį planavimą. Veiklos planų sėkmingas ar nesėkmingas vykdymas gali įtakoti strateginio plano koregavimą. Panašus ryšys yra ir tarp strateginio ketinimo ir ateities perspektyvos. Ateities perspektyva sąlygoja strateginio ketinimo suformavimą, strateginio ketinimo realizavimas turi įtakos ateities perspektyvai.

Vadinasi, mokykla savo strategijos atžvilgiu turi laikytis ne vieno, o dviejų požiūrių: strateginio planavimo požiūrio ir strateginio kryptingumo (ketinimo, gairių) požiūrio.

R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Jankūnaitė ir G. Cibulskas pateikia tokius šių dviejų požiūrių apibūdinimus [20, p.55]:

Strateginio planavimo požiūris taikomas planuojant vidutinės trukmės strategiją, t.y. tokiam laikotarpiui, per kurį, galima manyti, mokyklos veiklai strategiškai svarbios išorinės aplinkybės išsilaikys stabilios.

Strateginio kryptingumo (ketinimo, gairių) požiūris taikomas, kai stengiamasi numatyti mokyklos ateitį sunkiau nuspėjamos aplinkybėmis.

Minėti autoriai pabrėžia, jog sumani mokykla dažniausiai kurs ir strateginį planą, ir formuos strateginį ketinimą. Suprantami ir apčiuopiami pokyčiai suvaldomi strateginiu planu, o ateities, sąlygotos turbulentiškos aplinkos, išvalga atskleidžiama strateginiu kryptingumu (ketinimu, gairėmis). [20, p.56]

Įvairūs mokslininkai išreiškia šiek tiek skirtingus požiūrius į strateginio valdymo procesą, jo struktūrą. Kaip teigia H. Mintzberg ir kt., yra šimtai skirtingų strateginio planavimo (valdymo) modelių, bet visi jie susiję su tomis pačiomis idėjomis: SSGG analizė, tikslų formulavimas, finansinė sąmata ir operatyviniai planai [32, p.49]. Lietuvos švietimo teoretikai (R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Jankūnaitė ir G. Cibulskas) naudoja R. Jucevičiaus sukurtą *strateginio valdymo proceso modelį*, adaptavę jį mokyklai. Anot šių mokslininkų, mokyklos strateginio valdymo proceso atspirties taškas – bendroji mokyklos *misija*, kurią mokyklai užduoda jos, kaip švietimo institucijos, esmė. Todėl *išorinės ir vidinės aplinkų analizė* atliekama, turint mintyje esamą konkrečios švietimo institucijos paskirtį [20, p.61].

Apibendrinti ir sujungti mokyklos išorinės ir vidinės aplinkos analizės rezultatus leidžia vadinamoji stipriųjų ir silpnųjų pusių bei galimybių ir grėsmių metodika (SSGG). A. Gold teigia, jog SSGG analizė padeda nuspręsti, kokie pokyčiai turi įvykti organizacijoje po to, kai identifikuojama probleminė sritis [12, p.41]. Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius organizacijos strategijos kūrimo veiksnius, kurie išryškėja kaip išteklių analizės rezultatas. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos kūrimo veiksnius, kurie išryškėja kaip organizacijos išorinės aplinkos analizės rezultatas [57, p.142]. Identifikavus mokyklos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, galima suformuoti specialias strategijų grupes, kad:

- remiantis turimais ištekliais ir stipriosiomis organizacijos pusėmis, būtų pasinaudota išryškintomis galimybėmis;
- būtų likviduotos ar sumažintos galimos grėsmės, pasinaudojant turimais ištekliais bei stipriosiomis organizacijos pusėmis;
- būtų neutralizuotos organizacijos silpnosios pusės, naudojantis atsirandančiomis galimybėmis;
- būtų minimizuotos organizacijos silpnosios pusės bei galimų grėsmių poveikis [20, p.233].

Atlikus šią analizę, misija gali būti koreguojama. Suformulavus misiją, yra formuojama *vizija*. Šis formulavimas priklauso ne tik nuo išorinės ir vidinės aplinkų analizės rezultatų, bet ir nuo mokyklos vadovų vertybinių orientacijų, požiūrių, interesų. Turint misiją ir viziją, formuojami *strateginiai tikslai*. Po to svarstomos *strateginės alternatyvos* ir nusprendžiama, kurią pasirinkti. Tada formuluojama *strategija*. Po to rengiamas strateginis planas, pagal kurį strategija realizuojama. [20, p.62]

K. Louis ir M.B. Miles (1990) pabrėžia mokyklos strategijos savybę – lankstumą. Ypač sparčiai kintanti aplinka daro didžiulę įtaką formaliems strateginiams tikslams. Šie mokslininkai teigia, jog bet kuris konkretus planas subyrės labai greitai, nes jis arba taps nebetinkamas dėl besikeičiančių išorės sąlygų, arba dėl nesutarimų hierarchijos klausimais, kylančių pačioje organizacijoje. Tačiau nereikia manyti, kad geriausia reakcija bus pasyvus planavimas, pasikliaujant tarpiniais sprendimais. K. Louis ir M.B. Miles nuomone, organizacijos gali svyruoti tarp pastangų pasiekti norminį sutarimą, kuo jos turėtų virsti, planavimo strategijų, kaip tai padaryti, ir decentralizuoto laipsniško eksperimentavimo, nukreipiančio visų narių kūrybiškumą pokyčio link. [9, p.46].

1.5. Mokymo įstaigos veiklos efektyvumas.

1.5.1. Organizacijos veiklos pasiekimų ir veiklos kokybės įvertinimo problematika

Viena svarbiausių nepaliaujamo organizacijos veiklos tobulinimo laidavimo priemonių yra veiklos vertinimas. Organizacijos veiklos įvertinimo problematika mokslinėje literatūroje jau yra nagrinėjama nuo 20 a. pradžios. Galima būtų manyti, kad kone per visą šimtmetį turėjo būti sukurtos tokios organizacijos veiklos įvertimo sistemos, kurių rezultatai būtų be išlygų tinkami naudoti planuojant bei valdant organizacijos veiklą. Giedrė Slatkevičienė, atlikusi egzistuojančių veiklos įvertinimo sistemų analizę, nustatė, kad šiose sistemose nėra metodikos, kuria naudojantis būtų galima kompleksiškai įvertinti organizacijos veiklą. Todėl ji ir Povilas Vanagas parengė organizacijos kompleksinio veiklos įvertinimo sistemą, kurios pagalba būtų galima išmatuoti organizacijos veiklos kokybę, veiklos pasiekimus bei tobulinimo pasiekimus, taip užtikrinant nepertraukiamą organizacijos veiklos tobulinimą. [39]

Anot G. Slatkevičienės, kiekviena įmonė skiriasi savo aplinka, kultūra, turimomis kompetencijomis ir tikslais, todėl nederėtų jų veiklą vertinti standartiškai, taikant vieną vertinimo modelį visoms organizacijoms. [38, p.196] Atsižvelgdami į tai, G. Slatkevičienė ir P. Vanagas sukūrė veiklos įvertimo sistemos formavimo principus, kuriais vadovaujantis kiekviena organizacija galės parengti veiklos įvertinimo sistemą, tinkamą konkrečiai situacijai: [39, p.86]

1. Kompleksinis veiklos kokybės, veiklos pasiekimų ir veiklos tobulinimo pasiekimų įvertinimas.

Walsh (1996) nuomone, norint kompleksiškai ir nuodugnai įvertinti organizacijos veiklą, reikia įvertinti ne tik veiklos rezultatus, bet ir organizacijos galimybes pasiekti gerų rezultatų. Kompleksinio veiklos įvertinimo sistemoje turi būti suderinti tiek veiklos pasiekimų tiek veiklos kokybės įvertinimas. Veiklos pasiekimų ir veiklos kokybės vertinimo suderinimo principas pabrėžia, kad organizacija gali pasiekti gerų rezultatų tikrai visiškai ir deramai panaudodama savo galimybes: vadovams kuriant tinkamą politiką ir strategiją, tinkamai vadovaujant personalui, tinkamai bendraujant su partneriais. Tobulinimo pasiekimai turi būti atskirti nuo kitų veiklos

pasiekimų matavimų: visų pirma turi būti išmatuojami veiklos pasiekimai bei veiklos kokybė, po to planuojama veiklos tobulinimo programa, nustatomi tobulinimo tikslai ir matuojami bei įvertinami veiklos tobulinimo pasiekimai.

2. Sistemos adaptyvumas besikeičiančiai aplinkai.

Veiklos vertinimo sistema, kaip kontroliuojantis mechanizmas, stabdo strateginius pokyčius. Todėl reiktų nuolat tikrinti esamos veiklos vertinimo sistemos adekvatumą organizacijos aplinkos sąlygoms bei užsibrėžtiems tikslams. Feurer ir Chaharbaghi (1995) pasiūlė apie organizacijos veiklos pasiekimus informuoti suinteresuotąsias organizacijos veikla grupes (klientus, darbuotojus, savininkus ir visuomenę). Naujos žinios pakeičia žmonių poreikius, kartu, jiems dalyvaujant organizacijos tikslų kūrimo, keičiami organizacijos prioritetai bei veiklos tikslai. Veiklos vertinimo sistemoje turi egzistuoti skirtingų lygių rodikliai: operatyviniai, leidžiantys sužinoti apie organizacijos veiklos efektyvumą, tikslų efektyvumo – tikrinti, ar tikslai yra adekvatūs suinteresuotųjų organizacijos veikla grupių poreikiams, ir rodikliai, parodantys organizacijos sugebėjimą keistis, keičiantis suinteresuotųjų organizacijos veikla grupių poreikiams.

3. Kuriant veiklos kokybės, veiklos pasiekimų bei tobulinimo pasiekimų vertinimo sistemą, yra numatyta, jog organizacijos tikslai bus formuojami, remiantis organizacijos sėkmei svarbiais veiksniais bei suinteresuotųjų organizacijos veikla grupių poreikiais.

Anot R. Jucevičiaus (1998), yra analitinis ir kūrybinis įmonės ilgalaikių tikslų kūrimo modeliai. Analitinis ilgalaikių tikslų kūrimas prasideda nuo misijos kūrimo. Misijai kurti yra du atspirties taškai: išorinės aplinkos reikalavimai ir turimi organizacijos ištekliai bei galimybės. Toliau kuriama organizacijos vizija: kokia įmonė ir jos aplinka turėtų būti po tam tikro laikotarpio. Kūrybinis organizacijos tikslų kūrimo modeliu strategijos formavimas pradamas nuo vizijos kūrimo, o toliau žiūrima, kiek organizacijos esama padėtis skiriasi nuo norimos ir kiek situacija yra palanki keitimuisi. Kuriamoje veiklos kokybės, veiklos pasiekimų bei tobulinimo pasiekimų vertinimo sistemoje pasirinkta formuoti ilgalaikius įmonės tikslus analitiniu būdu. Organizacijos sėkmei svarbius veiksnius formuoja organizacijos vadovai per aišką viziją, misiją ir vertybes. Taip pat kuriant organizacijos tikslus, svarbu įvertinti visų suinteresuotųjų organizacijos veikla grupių poreikius ir juos tarpusavyje suderinti.

4. Kuriamoje veiklos kokybės, veiklos pasiekimų bei tobulinimo pasiekimų vertinimo sistemoje organizacijos veiklos pasiekimų vertinimo nuoseklumas yra pagrįstas tikslų išskleidimo principu.

Organizacija yra traktuojama kaip sistema, ir jos atskiri komponentai turi veikti išvien, kad sistema dirbtų efektyviai. Kiekvieno jos komponento tikslas turi būti suderintas su bendru organizacijos tikslu. Dėl to vertinimo sistemoje parenkamas tikslų išskleidimo principas, formuojant veiklos tikslus bei veiklos pasiekimų rodiklius. Planavimo pagrindas yra organizacijos

aukščiausio lygio tikslai. Jie paskirstomi žemesniems lygiams tikslų išskleidimo principu, ir visoje planavimo grandinėje žemesnio organizacijos lygio tikslai kuriami, remiantis aukštesnio lygio tikslais.

5. Rodiklių horizontalus integruotumas.

Veiklos pasiekimų rodikliai organizacijoje yra integruoti horizontaliai, laikantis procesų valdymo principo. Procesų valdymo pagrindu veiklos rodikliai parodo organizacijos bendrą padėtį, vienas kitam neprieštaraudami.

6. Matuojami trijų hierarchinių organizacijos lygių veiklos pasiekimai: organizacijos, procesų ir individualaus.

Organizacijos lygio veiklos matavimo rezultatų vadovams reikia darant sprendimus strateginiame lygyje, lyginant organizacijos veiklos pasiekimus su kitų organizacijų bei planuojant organizacijos veiklą. Procesų lygio veiklos matavimų rezultatai naudojami analizuoti procesų tobulintinas sritis bei planuoti patobulinimus. Individualaus lygio matavimų rezultatai skirti procesų valdymui, t.y. darbuotojas matuodamas kontroliuoja, ar jis dirba pagal sudarytus standartus.

7. Rodiklių orientacijos vienodumas.

Visų lygių veiklos pasiekimų rodikliai organizacijoje kuriami, atsižvelgiant į klientų, darbuotojų, savininkų bei visuomenės požiūrį. Visuose lygiuose reikia pasirinkti vienodus rodiklius. Kuriamų rodiklių orientacija turi skirtis tik suinteresuotųjų organizacijos veikla grupių požiūriu.

8. Mažas rodiklių skaičius.

Vienas iš esminių reikalavimų veiklos vertinimo sistemoms yra atskirai veiklai apsiriboti keliais rodikliais. Rodiklis yra kriterijus, kuriuo suinteresuotosios organizacijos veikla grupės įvertina veiklą, todėl svarbu apibrėžti, kas vertins veiklą, t. y. identifikuoti veiklos matavimo proceso klientus, kurie ir apibrėžia tos veiklos vertinimo kriterijus. Vertinimo sistemoje apsiribojame keliais pagrindiniais rodikliais kiekvienam procesui, kurie yra išskleidžiami į kelis rodiklius kiekvienai veiklai.

9. Rodiklių specifiškumas ir vienodumas.

Bendri organizacijos veiklos pasiekimų rodikliai yra vienodi visoms organizacijoms, taip pat beveik visi procesų pasiekimų rodikliai yra vienodi visoms organizacijoms, o individualios veiklos pasiekimų rodikliai yra kiekvienai organizacijai specifiniai.

10. Nepaliaujamo tobulinimo skatinimas.

Surinkus duomenis apie veiklos kokybę, veiklos pasiekimus bei nepaliaujamo tobulinimo pasiekimus, atliekama šių duomenų analizė, analizės duomenis panaudojant formuoti organizacijos veiklos tikslus bei organizacijos veiklos tobulinimo tikslus.

1.5.2. Mokyklos veiklos rezultatyvumas – jos įvertinimo galimybės

Skyriuje remiamasi V. Targamadzės darbu „Mokyklos veiklos rezultatyvumas – jos įvertinimo galimybės“ [17, p.212]. Yra daug ir įvairių organizacijos vertinimo kriterijų, tačiau nėra kokios nors vienos visuotinai priimtą švietimo sistemos vertinimo koncepcijos. Bene labiausiai pripažinta yra OECD parengta 1991 m. 49 – ių švietimo rodiklių sistema. Pasak šiuos rodiklius tyrusio Želvio (1996), nesunku pastebėti, kad jie daugiau rodo rezultatą, o apie tai, kaip vyksta įgyvendinimo procesas, galima spręsti nebent pagal požymių pokyčius laike. Problematiškas yra ir švietimo institucijų vertinimas, kurių vertinimui naudojami kiekybiniai rodikliai, tačiau mokyklos veiklos kokybei įtakos turi ir mokyklos kultūra, prestižas, jos misijos įgyvendinimas, mokyklos bendruomenės tarpusavio santykiai ir kiti rodikliai. Tai atlikti yra sudėtinga, o ypač įvertinti mokyklos veiklos rezultatyvumą.

Švietimo organizacijos turi efektyvumo rodiklių. Pasak Hoy, Miskel (1987), pedagogai ir visuomenės atstovai pripažįsta, kad skirtingos mokyklos pasiekia nevienodų rezultatų netgi su adekvačiais studentais. Minėti autoriai nurodo, kad efektyvumas priklauso nuo mokyklos vertinimui naudojamo rodiklio. Įvairūs mokslininkai įvairiai apibrėžia organizacijos efektyvumą, tačiau visuose juose akcentuojami veiklos kriterijai, kuriuos galima išvelgti organizacijos efektyvumo modeliuose bei jų integracijoje. Akivaizdu, kad nesivadovaujant jokiū teoriniu modeliu, neįmanoma teigti, kad viena organizacija veikia efektyviau nei kita. Hoy, Miskel (1987) nurodė, kad yra du teoriniai modeliai – tikslo modelis ir sistemos išteklių modelis:

1. Tikslo modelis (Hoy, Miskel, 1987, p.387). Tradiciškai organizacijos efektyvumas, kaip nurodo Hoy ir Miskel, apibrėžiamas tikslo pasiekimo laipsniu. Ten pat pateikiamas Etzioni (1960) teiginys, kad organizacijos tikslas yra trokštama padėtis, kurią organizacija siekia įgyvendinti. Organizacija yra efektyvi, jei jos veiklos pastebimas rezultatas atitinka ar viršija organizacijos tikslus. Organizacijos tikslai naudojami kaip standartas vertinant organizaciją.

2. Sistemos išteklių modelis (Hoy, Miskel, 1987, p. 398). Šis modelis apibrėžia efektyvumą kaip organizacijos sugebėjimą išsaugoti palankią derybų poziciją savo aplinkoje bei toje pozicijoje kaupti ir naudoti įgytus retus ir vertingus išteklius. Sistemos išteklių modelis kreipia dėmesį daugiau į bendrą organizacijos sugebėjimą įgyti atitinkamus išteklius. Šis efektyvumo apibrėžimas fokusuojami į tęstinį, niekada nesibaigiantį keitimosi ir konkurencijos dėl retų ir vertingų išteklių procesą. Šis procesas pastebimas kiekvienąkart, kai valstybės įstatymų leidžiamoji valdžia susiduria su pinigų skyrimu mokykloms. Švietimo organizacijos konkuruoja su kitomis įstaigomis tam, kad gautų vertingą valstybės paramos dalį.

Mokslininkai teigia: kadangi idėjų didinimas ar išteklių įgijimas yra organizacijos operatyviniai tikslai, tai sistemos modelis iš tikrųjų yra tikslo modelis. Išteklių įgijimas paremtas tuo, ką organizacija nori pasiekti – jos tikslais – bet yra vykdomas per operatyvinius tikslus. Tikslo

modelio efektyvumo kriterijus – tikslo parinkimas – bei sistemos išteklių modelio efektyvumo kriterijus – sugebėjimas įgyti išteklius – dera tarpusavyje ir suponuoja organizacijos efektyvumą.

Siekdami geriau išreikšti organizacijos efektyvumo niuansus, Hoy, Miskel (1987, p.389) siūlo integruotą modelį papildyti keturiomis charakteristikomis – laiko matu, skirtingais organizacijos lygiais, sudėtine klientūra ir sudėtingumo laipsniu.

Laiko reikšmė. Laiko įtaka organizacijos efektyvumui svarbi tuomet, kai vertinama organizacijos sėkmė – ar ji trumpalaikė, vidutinė ar ilgalaikė. Mokykloms trumpalaikio efektyvumo pavyzdiniai indikatoriai yra mokinių pažangumas, moralė, pasitenkinimas darbu ir lojalumas. Vidutinės sėkmės kriterijai apima mokyklos organizacijos sugebėjimą prisitaikyti ir vystytis, pedagogų paaugštinimą tarnyboje. Pagrindinis ilgalaikis kriterijus yra organizacijos išlikimas. Organizacijos efektyvumo kriterijai nelieka pastovūs. Tai, kas efektyvu šiandien, gali būti neefektyvu rytoj todėl, kad pasikeitė poreikiai.

Skirtingi organizacijos lygiai. Organizacijos efektyvumo kriterijai gali būti parinkti skirtingiems organizacijos lygiams: atskiram pedagogui, ar mokiniui, darbo grupei ar mokyklai.

Sudėtinė klientūra. Skirtingos klientų grupės teikia pirmenybę skirtingiems kriterijams. Esant sudėtinei klientūrai, mokyklos efektyvumas apibrėžiamas pagal daugelį kriterijų.

Sudėtingumo laipsnis. Organizacijos efektyvumo koncepcija nusakoma daugeliu parametru. Joks atskiras kriterijus negali to nusakyti. Tačiau gali būti labai sudėtinga parinkti tokius kintamuosius, kurie būtų tinkamiausi ir geriausiai atskleistų efektyvumą.

2. TYRIMŲ REZULTATŲ ANALIZĖ

2.1. ŠU GIMNAZIJOS APLINKOS ANALIZĖ

2.1.1. Politiniai veiksniai

Pastarųjų metų švietimo klausimais besidominčių tarptautinių organizacijų dokumentuose atsispindi edukologinė mintis, kuri fokusuojasi į žinių, informacinės, intelektualios ir besimokančios visuomenės ugdymą ir atitinkami specifines sąlygas individo saviugdai. Šiuolaikinė pažiūra į švietimą išreikšta Jungtinių Tautų Švietimo ir Kultūros Organizacijos (UNESCO) Švietimo komisijos nuostatuose. UNESCO yra tos nuomonės, kad švietimo tikslas – ne tik tobulinti žinias ir įgūdžius, bet ir kurti gerus individų, grupių ir tautų santykius. UNESCO švietimo komisija akcentuoja 4 svarbiausius švietimo bruožus, kurie turi būti realizuoti mokykloje: mokymasis gyventi kartu, supažindinant su tautų istorija, tradicijomis, dvasinėmis vertybėmis, mokymasis žinoti, mokymasis veikti, mokymasis būti [22, p.49]. *XX amžiaus pabaigos* švietimo tendencijų esmę nusakė Barthelemy, Ryba, Birzga, Leclercq (1997):

- pirmiausia akcentuojama, kad šiuolaikinė švietimo misija – rūpintis Europos šalių ir žmonių suartinimu ir jų santykių reorganizavimu (vykdant bendrus projektus ir t.t.);
- dabartinė situacija, sąlygojama demokratijos plėtros, reikalauja rasti priemones, kurios leistų sudaryti sąlygas kokybiškam švietimui, t.y. visiems įgyti veiklių žinių, leidžiančių būti mobiliems ir efektyviai veikti;
- ne tiek siekiama plėtoti švietimo politiką harmonizavimo visoje Europoje kryptimi, kiek švietimo terpėje aptikti de facto solidarumą ir taip „prijungti naują vertybę“ prie konkrečios šalies sistemos ir praktikos;
- mokykla – tai atvira institucija, visuma, susieta esybė, veikianti visuomenėje, kuri jau nebėra vien tik lokali, bet, būdama atvira pasauliui, yra pakankamai globali;
- dalykinis ir tarpdalykinis požiūris į europinį švietimą, pradedant pagrindine mokykla ir tęsiant universitete;
- individas yra aukščiau visko, jis – aktyvus subjektas, kurio sklaidai reikia sudaryti tam tikras sąlygas;
- mokyklos turi padėti jaunajai kartai pasijusti priklausančiais Europai – regionui ir sociumui, kur gerbiamas multikultūriškumas;
- ugdymo proceso centre – ugdytinis, ugdytojas – tik žinių šaltinis ir moralinis vadovas;
- naujų informacinių ir komunikacinių technologijų įvaldymo svarba;
- prioritetas mokymuisi per visą gyvenimą [22, p.49].

XXI amžiaus mokyklos charakteristikose akcentuojami šie mokyklos bruožai: ryški mokyklos vizija, kokybinis organizacijos vystymas, nuolatinis kintančios aplinkos tyrimas, socialinė orientacija ir atsakomybė, profesionalus vadovavimas [22, p.50].

Lietuvos mokyklos charakteristiką XXI a. atspindi šios Lietuvos švietimo politikos linkmės:

1. Garantuoti švietimo visuotinumą principą, užtikrinti lygias pradines galimybes mokytis, nes, visuomenei socialiniu požiūriu sparčiai sklaidantis, tik sąmoninga, kryptinga ir socialiai orientuota valstybės švietimo politika padės neišstumti iš švietimo valstybės piliečių, patekusių į socialiai remtinų ir skurstančiųjų kategoriją.

2. Ugdyti visų socialinių sluoksnių kultūrinę brandą rengiantis kurti ir kuriant informacinę visuomenę, nes tik kultūriškai brandi visuomenė gebės naudotis informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis.

3. Remti pastangas ir projektus, kuriančius ne individualistinę, o bendruomenišką visuomenę, nes ugdyti demokratiją – vienas pagrindinių Europos Sąjungos šalių švietimo principų [5, p.10].

Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatose pabrėžiama, kad švietimas turi padėti Lietuvos valstybei ir visuomenei pasiekti šių strateginių tikslų: įsitvirtinti Vakarų kultūros ir ūkio erdvėje; plėtoti demokratinę krašto kultūrą; subrandinti solidarią pilietinę visuomenę; stiprinti

nacionalinį saugumą; išsaugoti tautinę tapatybę; sukurti ir išplėtoti žiniomis grindžiamą konkurencingą ūkį; užtikrinti žmonių užimtumą; sumažinti socialinę atskirtį ir skurdą [55, p.3].

Palyginus pasaulines švietimo tendencijas ir Lietuvos švietimo politikos linkmes, galima išvelgti ryškų Lietuvos mokyklų siekį atliepti pasaulines charakteristikas. Tiek pasaulinėse tiek Lietuvos švietimo politikos tendencijose išryškėja kokybinio mokyklos vystymosi būtinybė. Organizacijų (šiuo atveju –mokyklų)vystymasis sudaro prielaidas vystytis pačiai valstybei (žr. sk. „Pokyčiai organizacijoje kaip pagrindinis organizacijos vystymosi simptomas“, p.13).

Nuo 1999 m. Lietuvoje vyksta bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka. Pertvarkos tikslas – valstybės ir visuomenės pastangomis sukurti efektyvumo, prieinamumo ir kokybės reikalavimus atitinkantį mokyklų tinklą [33, p.8].

Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka vyksta taip pat nuo 1999 metų. Miesto mokyklų tinklo pertvarką sąlygoja šie veiksniai: gimstamumo mieste mažėjimas; mokinių skaičiaus mažėjimas; netolygus mokinių srautų pasiskirstymas; nauja mokyklų finansavimo tvarka; ugdymo turinio reforma; struktūrinė švietimo sistemos reforma [43, p.1].

2003 metais buvo parengtas Optimalios mokyklos modelis ir Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos krypties projektas, kurie buvo pristatyti mokyklų bendruomenėms. Atsižvelgiant į mokyklų bendruomenių siūlymus, Šiaulių miesto savivaldybės tarybos 2003 m. birželio 26 d. sprendimu Nr. T-741 „Dėl bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos“ numatyta tokia bendrojo lavinimo mokyklų struktūra – pradinė mokykla, pagrindinė mokykla, gimnazija. 2003 m. rugsėjo mėn. „Aido“ vidurinės mokyklos patalpose buvo įkurta viešoji įstaiga ŠU gimnazija, kurios viena steigėjų yra Šiaulių miesto savivaldybės taryba [43, p.11].

Šiaulių miesto savivaldybės Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrajame plane išskiriami šie mokyklų tinklo pertvarkos siekiai:

1. Sukurti mieste optimalų, vykdančių įvairias ugdymo programas, mokyklų tinklą.
2. Užtikrinti visiems lygias galimybes patekti į gimnazijas.
3. Racionaliau naudoti švietimui skirtas lėšas.
4. Gerinti ugdymo sąlygas ir ugdymo(si) kokybę.
5. Sudaryti sąlygas investicijoms į švietimą [43, p.13]

Šiame plane pateikiami Mokyklų tinklo pertvarkos pagrindinių rezultatų rodikliai 2007–2012 metais (žr.1 priedo 1 lentelę).

Pagal Šiaulių miesto savivaldybės Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrąjį planą, Šiaulių universiteto gimnazijoje pertvarkos laikotarpis pasibaigs 2008 m. rugsėjo 1 dieną. Tuomet gimnazija vykdys pagrindinio ugdymo II dalies ir akredituotą vidurinio ugdymo programas [43, p.16].

2.1.2. Ekonominiai veiksniai

Švietimui skirtų lėšų, lyginant su šalies BVP, rodiklis naudojamas įvertinti valstybės dėmesį švietimui. Per pastaruosius 3-jus metus stabilizavosi švietimui skiriama BVP dalis (6-6,1 proc.) [72, p.7]. 2003 m. Lietuvoje švietimui skirta 5,9 proc. BVP. Lyginant su 2002 m., švietimui skiriama BVP dalis sumažėjo. 2002 m. švietimui skirta 6,1 proc. BVP [26, p.55].

Pagal BVP dalies, skiriamos švietimui, dydį Lietuva viršija ES vidurkį (ES-5 proc. BVP) (žr. 5 pav.).



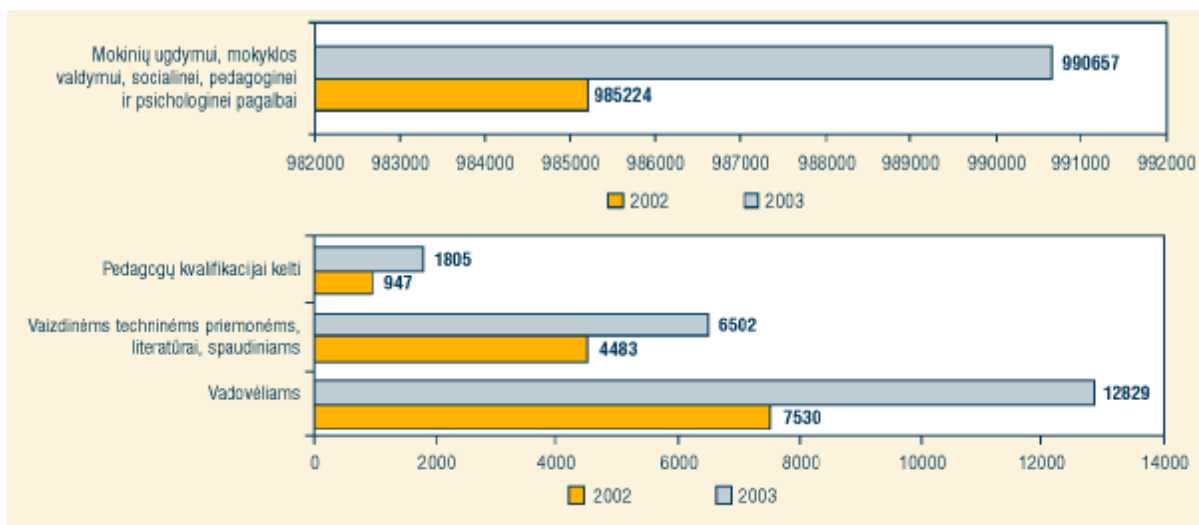
5 pav. BVP dalis, skiriama švietimui 2001m. (%)

(duomenų šaltinis: Lietuvos švietimas 2004 [26, p.55])

Tai gera padėtis lyginant su ES šalimis, tačiau atsiliekame nuo Estijos (7,3 proc.) ir nėra augimo, nors Lisabonos politikoje raginama didinti šį procentą. Pats šalies BVP vienam gyventojui yra vienas iš žemiausių Europoje. Taip neišvengiamai pritrūksta lėšų, ypač ikimokykliniam ugdymui ir suaugusiųjų švietimui [50, p.7].

Nuo 2001 m. didėjo valstybės biudžeto ir mažėjo savivaldybių biudžetų išlaidų švietimui dalis nacionaliniame švietimo biudžete. Tai sietina su toliau įgyvendinama Mokinio krepšelio metodika finansuojant mokyklų veiklą. Nuo 2001m. didėjo nacionalinio švietimo biudžeto išlaidos ikimokykliniam ugdymui, bendrojo lavinimo mokykloms, universitetams (žr.2 pried. 1 pav.) [26, p.56].

Toliau tęsiamas Mokinio krepšelio metodikos tobulinimas. Analizuojant 2002 m. ir 2003 m. Mokinio krepšelio struktūrą matyti, kad lėšos, skirtos pedagogų algoms ir valdymo išlaidoms, iš esmės nesikeitė. Padaugėjo lėšų, skirtų vadovėliams, vaizdinėms techninėms priemonėms bei pedagogų kvalifikacijai kelti. Išlaidos pedagogų kvalifikacijai kelti padidėjo 91 proc., vadovėliams – 70 proc., kitoms mokymo priemonėms - 45 proc. (žr. 6 pav.) [26, p.56].



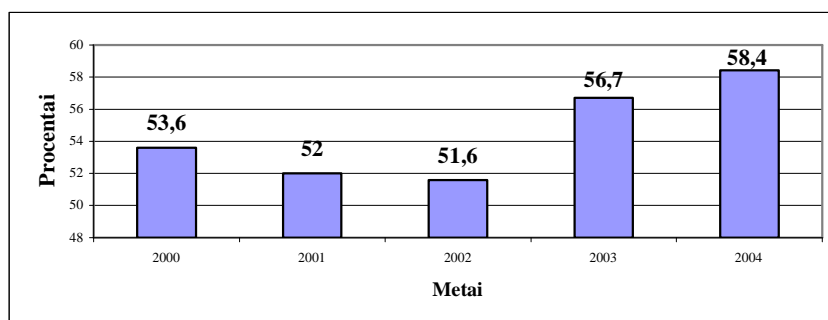
6 pav. Mokinio krepšelio išlaidos 2002 – 2003 m. (tūkst. Lt.)
(duomenų šaltinis: Lietuvos švietimas 2004 [26, p.55])

Analizuojant mokymo/ugdymo kainą visų tipų įstaigose matyti, jog didėjo vienam ikimokyklinio ugdymo įstaigos auklėtiniui bei vienam bendrojo lavinimo mokyklos mokiniui skirtos lėšos. Mažiausiai lėšų teko vienam aukštesniosios mokyklos ar kolegijos studentui (žr. 2 priedo 2 pav.) [26, p.58].

Pagal Šiaulių miesto savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrojo plano duomenis, pradėjus reguliuoti mokinių srautus ir tvarkyti mokyklų tinklą, sumažėjo Mokinio krepšelio lėšų atskiroms mokykloms trūkumas (žr.1 pried. 2 lentelę) [43, p.5].

Mokyklų aplinkai (pastatui eksploatuoti, komunalinėms išlaidoms, techninio personalo atlyginimams ir kt.) finansuoti Šiaulių m. savivaldybė 2004 metų pradžioje skyrė 17.123.4 tūkstančių litų. Papildomai 2004 metais buvo skirta dar 3116 tūkst. litų. [43, p.5].

2004 m. Šiaulių m. savivaldybė švietimo reikmėms skyrė 89 503,2 tūkst. Lt. Tai sudarė 58,44% miesto biudžeto. Švietimui skiriamų lėšų dalis pastaruosius keletą metų didėja (žr. 7 pav.) [43, p.6].



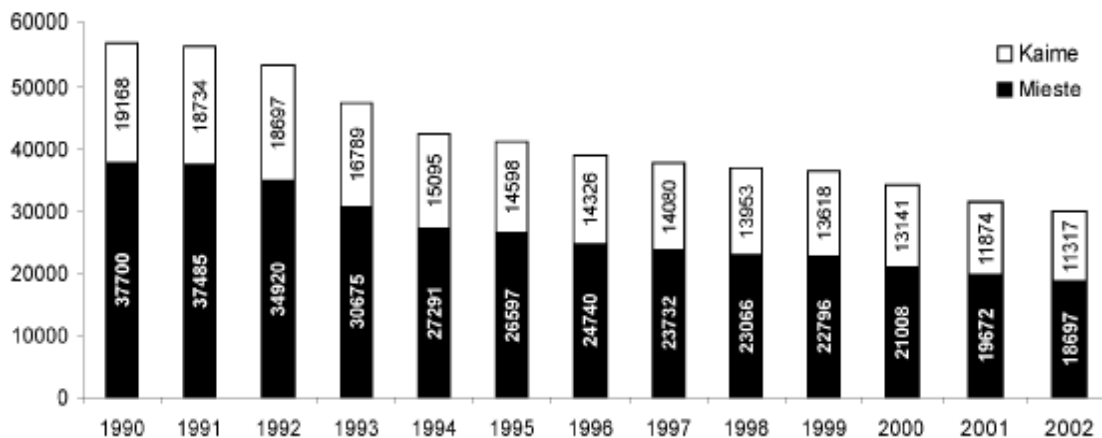
7 pav. Savivaldybės skiriamų lėšų švietimui dalis.

(duomenų šaltinis: Šiaulių m. savivaldybės bendrojo lav. m-klų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrasis planas)

Šiaulių m. savivaldybėje 2004 m. vidutiniškai vieno mokinio ugdymui skirtos mokinio krepšelio lėšos sudarė 1,728 [1,91] tūkst. Lt. [51, p.182].

2.1.3. Socialiniai veiksniai

Lietuvos gyventojų skaičius po truputį mažėja, populiacija sensta. Tam įtakos turi gyventojų migracija bei neigiamas natūralusis gyventojų prieaugis. Praėjusį dešimtmetį didėjo mokinių skaičius ir pedagogų poreikis, nes augo ir mokyklinio amžiaus vaikų skaičius. Nuo 1991 m. gimstamumas mažėja. 1 – 4 metų vaikų jau beveik du kartus mažiau nei 10 – 14 metų vaikų skaičius. Tai jau daro įtaką pedagogų užimtumui žemiausiose švietimo sistemos pakopose (per dvejus metus vaikų sumažėjo 13,5 proc.), o po kelerių metų darbo netenkančių pradinio ir pagrindinio švietimo lygmenų pedagogų perkvalifikavimas ir įdarbinimas taps didele socialine problema [50, p.10]. Gimstamumo pokyčiai Lietuvoje 1990 – 2002 m.m. pavaizduoti 8 paveiksle.



8 pav. Gimstamumo pokyčiai Lietuvoje 1995 – 2002 m.m. (per metus gimusiųjų skaičius)

(duomenų šaltinis: Lietuvos švietimas 2002 [25, p.28])

Kintant gyventojų socioekonomicinei padėčiai, vyksta visuomenės restratifikacija, formuojasi naujas elitas ir skurstančiųjų sluoksnis. Neturtingiausio ir turtingiausio Lietuvos penktadalio pajamos skiriasi apie 5 kartus ir tokia diferenciacija yra viena didžiausių Europoje ir dar auga. Diferencijuojantis pragyvenimo lygiui, gyvenimo patirčiai ir mentalitetui, švietimo sistema patiria dalies visuomenės spaudimą kurti specialias mokymosi sąlygas gabiems, motyvuotiems ir pasiturintiems [50, p.182].

Apie 23 proc. vaikų gimsta ne santuokoje ir turi tik vieną maitintoją bei auklėtoją – motiną. Asocialiose šeimose augančių vaikų skaičius padidėjo nuo 25,6 tūkst. 1995 m. iki 42,8 tūkst. 2001 m. Nuo 1995 m. tėvų globos kasmet netenka apie 3 tūkst. vaikų. Kas trečias mokinys bendrojo lavinimo mokykloje maitinamas nemokamai. Tokia patirtis plečia pedagoginio darbo sampratą ir ugdymo įstaigų personalo bei lėšų jo įdarbinimui poreikį [50, p.182].

Per metus nuo 2002-2003 m.m. darbuotojų, teikiančių specialiąją pedagoginę, socialinę pedagoginę ir psichologinę pagalbą bei sveikatos priežiūrą mokiniams bendrojo lavinimo mokyklose, skaičius padidėjo 335. 2003-2004 m.m. specialiąją, pedagoginę ir psichologinę pagalbą bei sveikatos priežiūros paslaugas valstybinėse ir savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklose teikė 1856 darbuotojai. Vienam darbuotojui vidutiniškai teko apie 300 mokinių. Bendrojo lavinimo mokyklose labiausiai padidėjo socialinių pedagogų skaičius (118 darbuotojų). Tai rodo, kad vykdoma LR Vyriausybės programa, pagal kurią mokyklose steigiami socialinių pedagogų etatai (2003 m. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymu patvirtintas Pedagoginės ir psichologinės pagalbos modelis). Šie darbuotojai vykdo narkomanijos pirminę prevenciją, sprendžia mokyklos nelankymo problemas. Atitinkamai atsirado papildomos galimybės įsidarbinti mokytojams, dėl mažėjančio moksleivių skaičiaus netenkantiems darbo. 2003-2004 m.m. padidėjo skaičius specialiųjų pedagogų, tačiau bendrojo lavinimo mokyklose dirbančių psichologų skaičius sumažėjo 42. Socialinių darbuotojų mokyklose buvo nedaug ir dar sumažėjo, nes panašios funkcijos dabar tenka socialiniams pedagogams. 2003 m. mokyklose sveikatos priežiūros paslaugas teikė 284 medikai. Specialiąją pedagoginę, socialinę pedagoginę, psichologinę pagalbą bei sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių darbuotojų skaičius bendrojo lavinimo mokyklose parodytas 2 priedo 3 pav. [26, p.54].

Didelė problema – mokyklos nelankymas iki 16 metų Tuo tarpu UNESCO kelia iniciatyvas teikti švietimo paslaugas jau nuo 3 metų ir užtikrinti bazinį išsilavinimą visoms gyventojų grupėms [50, p.182]. Europos Sąjungoje anksti iškritusiais iš švietimo sistemos laikomi 18-24 metų asmenys, neįgiję vidurinio išsilavinimo ir toliau nesimokantys. Vidutinis iškritimo lygis ES šalyse 2003 m. buvo gana aukštas: 18 proc. ES švietimo tinkluose numatyta 2010 m. pasiekti vidutinį 10 proc. anksti pasitraukusių iš švietimo sistemos lygį. 2003 m. Lietuvoje ankstyvo iškritimo iš švietimo sistemos rodiklis buvo 11,8 proc. (žr. 2 priedo 4 pav.) [26, p.115].

Per pastaruosius dvylika metų Šiaulių mieste fiksuojamas žymus gimstamumo mažėjimas (žr.2 priedo 5 pav.). Gimstamumo mažėjimas sąlygoja mokinių skaičiaus mažėjimą. Nuo 2002 m. fiksuojamas mokinių skaičiaus mažėjimas. Jis prognozuojamas iki 2013 metų [43, p.1].

2.1.4. Technologiniai veiksniai

LR Vyriausybė informacinės visuomenės plėtrą pripažino prioritetiniu uždaviniu Lietuvoje. 2003-2004 m.m. Lietuvos valstybinėse ir savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklose pasiektas vieno kompiuterio 20-čiai mokinių lygis. 5-8 klasėse šis santykis buvo 19 mokinių vienas kompiuteris, 9-10 klasėse ir gimnazijos 1-2 klasėse – 6,9, 11-12 ir gimnazijų 3-4 klasėse – 7,2. 2003-2004 m.m. įvairių tipų valstybinių ir savivaldybių bendrojo lavinimo mokyklų kompiuterizavimo lygis buvo nevienodas. Labiausiai aprūpintos kompiuteriais buvo gimnazijos ir

vidurinės mokyklos. Vidutiniškai vienai gimnazijai teko 47, vidurinei mokyklai – 29,8, jaunimo mokyklai – 13,2, pagrindinei mokyklai – 12,1 kompiuterių. Mokyklų kompiuterizavimas apima ne tik informatikos kabinetus. 2003-2004 m.m. daugiau kompiuterių buvo skiriama įvairių mokomųjų dalykų kabinetams ir klasėms, mokyklų bibliotekoms ir skaitykloms, mokytojų kambariams, mokyklų administracijos kabinetams. Kompiuterių turėjo 64 proc. mokyklų bibliotekų. Senų kompiuterių dalis sumažėjo iki 34, 6proc. [26, p.60].

Atsižvelgiant į šiuolaikinės visuomenės poreikius, nuo 2001-2002 mokslo metų padidintas informatikos ir susijusių specialybių studentų aukštosiose mokyklose skaičius: priimamų į valstybės finansuojamas vietas studentų skaičius padidintas 55 %, į nefinansuojamas – 70 %; iš viso į šias specialybes priimta 2423 studentai, iš kurių 1706 studentų mokslą finansuoja valstybė. Švietimo ir mokslo ministerijos duomenimis, informatikos ar tiesiogiai susijusiose specialybose mokosi daugiau nei 5000 studentų; t.y. šių specialybių studentai sudaro apie 5 % visų Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų (ES rodiklis – 4 %) [24, p.21].

2001-2002 m. augo kompiuterių vartotojų skaičius. 2003 m. pradžioje reguliariai (bent kartą per savaitę) kompiuteriu naudojosi daugiau nei ketvirtadalis –27 % gyventojų (2002 m. pradžioje – apie 20 %, 2001 m. – apie 11 %). Interneto vartotojų skaičius 2002 metais išaugo bemaž dvigubai – nuo 11% iki 21% . Lietuvoje kompiuterių kasmet parduodama vidutiniškai 20-30 % daugiau. Namų vartotojų rinka palyginti su 2001 metais išaugo beveik pusantro karto [24, p.18].

Lietuvos Informacijos ir komunikacijos technologijos diegimo Lietuvos švietime strategijoje akcentuojami šie aspektai: švietimo ir visuomenės santykis; gyvenimas mokykloje; ugdymo turinys ir metodai; aprūpinimas kompiuterių įranga ir mokymo priemonėmis; mokytojo vaidmuo ir kvalifikacija; švietimo ir mokslo sanglauda; informacijos ir komunikacijos diegimo valdymas ir finansavimas (žr. 3 priedą) [15].

2.2. ŠU GIMNAZIJOS VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

2.2.1. Teisinė bazė

Viešoji įstaiga Šiaulių universiteto gimnazija yra įsteigta 2003 m. vasario 18 d. (Steigimo sutartis, 2003-02-13). Šiaulių universiteto gimnazija yra iš dalininkų turto įsteigta nevalstybinė švietimo įstaiga, teikianti vidurinę mokymą. Ši gimnazija priklauso bendrojo lavinimo mokyklų grupei, gimnazijos tipui. Gimnazijos steigėjai yra Šiaulių universitetas, Šiaulių apskrities viršininko administracija ir Šiaulių miesto savivaldybės taryba. Gimnazijos veiklą koordinuoja Šiaulių universitetas[49, p.1].

Šiaulių universiteto gimnazija savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, LR Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymu, kitais įstatymais ir poįstatyminiais aktais, Gimnazijos koncepcija, Lietuvos gimnazijos bendraisiais nuostatais, Vaiko

teisių konvencija, Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų nuostatais, bendrąjį išsilavinimą teikiančiu ugdymo planu, universaliosiomis ir bendrosiomis programomis, Valstybės nustatytu išsilavinimo standartu, Šiaulių universiteto gimnazijos įstatais, Šiaulių universiteto gimnazijos vidaus darbo taisyklėmis.

Lietuvos Respublikos Konstitucija, tam tikri LR Vyriausybės nutarimai, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, Vaiko teisių konvencija, Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų bendrieji nuostatai, bendrąjį išsilavinimą teikiantis ugdymo planas, universaliosios ir bendrosios programos, Vyriausybės nustatytas išsilavinimo standartas yra dokumentai, reglamentuojantys visų Lietuvos mokyklų grupių ir tipų veiklą. Gimnazijos koncepcija ir Lietuvos gimnazijos bendrieji nuostatai Vidurinio ugdymo programos, įgyvendinamos mokykloje, akreditavimo tvarka ir Vidurinio ugdymo programų įgyvendinimo kokybės įvertinimo kriterijai yra dokumentai, reglamentuojantys vieno iš Lietuvos vidurinių mokyklų tipo – gimnazijų – veiklą. Šiaulių universiteto gimnazijos įstatai ir Šiaulių universiteto gimnazijos vidaus darbo taisyklės yra dokumentai, kuriais savo veikloje vadovaujasi konkreti mokykla – Šiaulių universiteto gimnazija.

Dokumentai, reglamentuojantys visų Lietuvos mokyklų tipų ir grupių veiklą.

Lietuvos Respublikos Konstitucijoje galima rasti informacijos apie Lietuvos švietimą, kuri yra labai reikšminga visoms Lietuvos mokymo įstaigoms. 40-ame ir 41-ame Konstitucijos straipsniuose rašoma, kad valstybinės ir savivaldybių mokymo ir auklėjimo įstaigos yra pasaulietinės; įstatymo numatyta tvarka gali būti steigiamos nevalstybinės mokymo bei auklėjimo įstaigos; asmenims iki 16 m. mokslas yra privalomas; mokymas valstybinėse ir savivaldybių bendrojo lavinimo, profesinėse bei aukštesniosiose mokyklose yra nemokamas [27].

Vaiko teisių konvencija numato teises kiekvienam vaikui, kurių negali pažeisti jokia mokymo įstaiga [54].

Švietimo įstatymas nustato Lietuvos Respublikos švietimo tikslus, švietimo sistemos principus, švietimo sistemos sandaros, švietimo veiklos, švietimo santykių pagrindus, valstybės išipareigojimus švietimo srityje. Švietimo įstatyme yra išskirtos mokyklų grupės ir tipai. Pagal švietimo įstatymą, gimnazija priklauso bendrojo lavinimo mokyklų grupei, vidurinės mokyklos tipui. Gimnazija (akredituota vidurinio ugdymo programa; akredituota vidurinio ugdymo programa ir pagrindinio ugdymo programos II dalis; tarptautinio bakalaureato programa, akredituota vidurinio ugdymo programa ir pagrindinio ugdymo programos II dalis; atskirais atvejais – akredituota vidurinio ugdymo ir pagrindinio ugdymo programos; akredituota vidurinio ugdymo, pagrindinio ir pradinio ugdymo programos) [29, p.26].

Bendrojo lavinimo mokyklų bendrieji ugdymo planai reglamentuoja visų tipų, taigi ir gimnazijų, bendrojo lavinimo mokyklų priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio ir atitinkamų specialiojo ugdymo programų įgyvendinimą. Mokyklos ugdymo turinį reglamentuoja

2003 metų Bendrųjų programų ir išsilavinimo standartų (priešmokyklinis, pradinis ir pagrindinis ugdymas) ir 2002 metų Bendrųjų programų ir išsilavinimo standartų (XI–XII kl.) pagrindu parengti ir mokyklos direktoriaus patvirtinti dalykų ar veiklos sričių (ir papildomojo ugdymo) teminiai planai ar programos, pagal bendr. lav. mokyklų bendruosius ugdymo planus parengtas, mokyklos tarybos aprobuotas ir direktoriaus patvirtintas mokyklos ugdymo planas [2].

Kadangi gimnazija yra bendrojo lavinimo mokykla, savo veiklą ji privalo reglamentuoti **Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendraisiais nuostatais**. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrieji nuostatai taikomi visų tipų bendrojo lavinimo mokykloms, neatsižvelgiant į jų pavaldumą, nuosavybės ir veiklos formas. Bendrojo lavinimo mokyklos bendruosiuose nuostatuose aprašomas moksleivių priėmimas į mokyklą, mokyklos paskirtis, jos funkcijos, moksleivių, tėvų teisės ir pareigos, savivalda, valdymas, darbuotojų priėmimas į darbą ir darbo apmokėjimas, vadovų ir pedagogų atestacija, archyvas ir raštvedyba, baigiamųjų egzaminų organizavimas, mokyklos ryšiai, mokyklos veiklos priežiūra, turtas, lėšų šaltiniai ir jų naudojimas, atsakomybė, nuostatų tvirtinimas, keitimas ir papildymas, reorganizavimas ir likvidavimas, registravimas [28].

Dokumentai, reglamentuojantys gimnazijų veiklą.

Jei Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrieji nuostatai taikomi visų tipų bendrojo lavinimo mokykloms, tai **Lietuvos gimnazijos bendrieji nuostatai** reglamentuoja tik vienos iš mokyklų tipų – gimnazijos - veiklą. Abu dokumentai susideda iš vienuolių dalių, tik Lietuvos gimnazijos bendruosiuose nuostatuose išskiriama viena specifinė dalis „Gimnazijų potipiai ir struktūra“. Šioje dalyje aprašomi trys gimnazijų potipiai: bendroji gimnazija, gimnazija specifinių gebėjimų vaikams ir technologinė gimnazija. Viena iš gimnazijų specifinių gebėjimų vaikams gali būti keturmetė universitetinė gimnazija, apimanti trečiąjį ir ketvirtąjį ugdymo turinio koncentrus. Universitetinė gimnazija skirta moksleiviams, pasižymintiems specialiaisiais akademiniais gebėjimais ir aukštais bendraisiais intelekto gebėjimais, sudaranti homogenišką mokymosi aplinką. Į keturmetes universitetines gimnazijas konkurso tvarka priimami visos Lietuvos moksleiviai, pasižymintys specialiaisiais akademiniais ir aukštais bendraisiais intelekto gebėjimais. Tiek informacijos apie specifinę universitetinę gimnaziją galima rasti Lietuvos gimnazijos bendruosiuose nuostatuose [23, p.1].

Šiaulių miesto savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrajame plane numatoma, kad Šiaulių universiteto gimnazijos išsigryninimo laikotarpis baigsis 2008 m. rugsėjo 1 dieną [43, p.16] Šiuo metu mokykloje vykdoma vidurinio mokymo akredituota programa. Ruošdamasi akreditacijai t.y. mokyklos atitikimo gimnazijos tipui pripažinimui remiantis akreditavimo išvadamis bei švietimo ir mokslo ministro leidimui steigti gimnaziją, ŠU gimnazija

vadovaujasi **Vidurinio ugdymo programos, įgyvendinamos mokykloje, akreditavimo tvarka ir Vidurinio ugdymo programų įgyvendinimo kokybės įvertinimo kriterijais [53].**

Vidurinio ugdymo programos, įgyvendinamos mokykloje, akreditavimo tvarka nustato Mokyklų įvertinimo kriterijus, metodiką, akreditavimo, leidimo steigti gimnaziją ar gimnazijos skyrių išdavimo (atnaujinimo) ir apeliacijos nagrinėjimo procedūras. Akreditavimo tvarka išskiria akreditavimo tikslus ir uždavinius:

Tikslas – palaipsniui iki 2010 metų visiems moksleiviams užtikrinti kokybiškas sąlygas įgyti vidurinį išsilavinimą.

Uždaviniai:

1. Tobulinti mokyklų vadovų ir pedagogų gebėjimus organizuoti ugdymo procesą, atitinkantį moksleivių amžių ir ugdymosi poreikius;
2. Paskatinti mokyklas ir jų steigėjus sustiprinti vidurinio ugdymo programos mokymo materialinę bazę;
3. Suformuoti šalyje gimnazijų tinklą, kuris patenkintų visų moksleivių, norinčiųjų mokytis gimnazijose, poreikius [53].

Akreditavimo tvarkoje yra pateikta informacija šiais klausimais: mokyklos steigėjo pasirengimas akreditavimui; akreditavimo vykdytojai; komisijų ir grupių sudarymas; komisijų ir grupių funkcijos bei atsakomybė; akreditavimo eigos organizavimas; akreditacijos trukmė; apeliacijų teikimas ir svarstymas; licencijų išdavimas, galiojimas; akreditavimo dokumentai; akreditavimo vykdytojų rengimas; apmokėjimas už akreditavimo vykdymą [53].

Dar vienas dokumentas, grindžiantis konkrečiau mokyklų tipo – gimnazijų – veiklą yra **Gimnazijos koncepcija (antrojo redakcija)**. Antrojeje Gimnazijos koncepcijos redakcijoje aprašomi gimnazijos uždaviniai, struktūra, reikalavimai ugdymo turiniui ir valdymas. Atsižvelgiant į gimnazijų 1989 – 1999 m. sukauptą patirtį, joje nurodomos pagrindinės kryptys bei etapai pereinant nuo dabartinės bendrojo lavinimo mokyklos tipų sistemos (gimnazijos ir vidurinės mokyklos) prie sistemos, kurioje pagrindinis krūvis, teikiant bendrąjį vidurinį išsilavinimą, teks gimnazijoms [11].

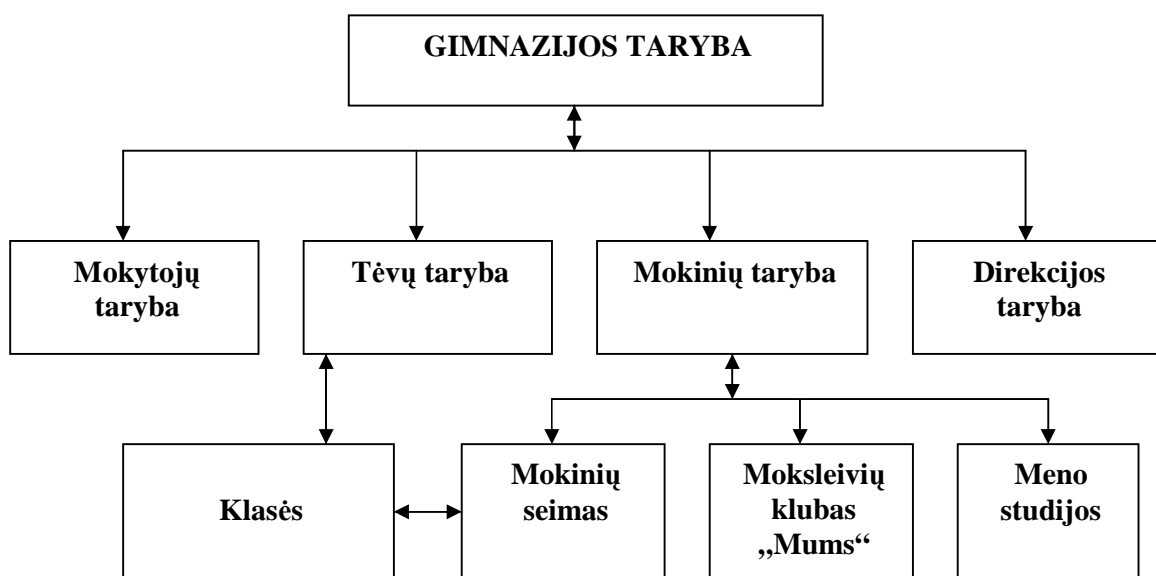
Dokumentai, reglamentuojantys tik Šiaulių universiteto gimnazijos veiklą.

Konkrečiai Šiaulių universiteto gimnazijos veiklą reglamentuoja jos **įstatai**, kurie parengiami laikantis Gimnazijos koncepcijos ir Bendrųjų gimnazijos nuostatų. Gimnazijos įstatas, aprobutas jos taryboje, tvirtina steigėjas. Bendrojoje įstatų dalyje rašoma, kad viešoji įstaiga Šiaulių universiteto gimnazija yra iš dalininkų turto įsteigta nevalstybinė švietimo įstaiga, teikianti vidurinį mokymą. Kitose įstatų dalyse aprašomos veiklos sritys ir tikslai, įstaigos teisės ir pareigos, įstaigos dalininkų teisės ir pareigos, įstaigos valdymas, turtas [45].

Šiaulių universiteto gimnazijos veikla taip pat grindžiama **Vidaus darbo tvarkos taisyklėmis**. Šis dokumentas reglamentuoja gimnazijos bendruomenės darbą. Vidaus darbo taisyklės apibrėžia bendruosius darbo santykių principus ir elgesio normas tarp gimnazijos administracijos, pedagogų, pagalbino personalo, moksleivių, jų tėvų (globėjų) [49].

2.2.2. Organizacinė struktūra

Šiaulių universiteto gimnazijai vadovauja direktorius. Vadovaudamas gimnazijai direktorius bendradarbiauja su savivaldos institucijomis: gimnazijos taryba, mokytojų taryba, tėvų taryba, mokinių taryba, į kurią atstovai patenka iš gimnazijos moksleivių seimo ir moksleivių klubo „MUMS“. Šiaulių universiteto gimnazijos savivaldos schema pavaizduota 9 paveiksle.



9 pav. Gimnazijos savivaldos schema

(duomenų šaltinis: Šiaulių universiteto gimnazijos 2004 – 2005m.m. veiklos programa [47])

Gimnazijos taryba yra aukščiausia savivaldos institucija, jungianti moksleivių, jų tėvų ir pedagogų atstovus svarbiausių mokyklos veiklos uždavinių sprendimui. Ją sudaro 9 nariai. Mokytojų taryba svarsto mokinių ugdymo rezultatus, pedagoginės veiklos tobulinimo formas ir metodus. Ją sudaro 65 nariai. Tėvų tarybos nariais tampa kiekvienos klasės tėvų komiteto pirmininkas, kurį kiekvienų mokslo metų pradžioje išrenka klasių mokinių tėvai. Tėvų tarybą sudaro 34 nariai. Mokinių tarybą sudaro mokiniai iš moksleivių seimo, moksleivių klubo „MUMS“, meno studijų. Moksleivių seimą sudaro 46 nariai, demokratiniuose rinkimuose išrinkti iš kiekvienos klasės mokinių. Tai moksleivių prezidento institucija. Seime veikia šie komitetai: kultūros ir sporto, saugios aplinkos, finansų. Moksleivių seimas rūpinasi moksleivių interesais mokykloje, organizuoja labdaros, prevencijos akcijas. Moksleivių klubas „MUMS“ ruošia ir paveda įvairius renginius, bendradarbiauja su kitų mokyklų klubais [47].

Gimnazijos valdyme taip pat dalyvauja 4 direktoriaus pavaduotojai ugdymui ir vienas direktoriaus pavaduotojas ūkio reikalams. Gimnazijos administravimo struktūra pavaizduota 2 priedo 6 pav.

Gimnazijoje veikia 11 metodikos būrelių, kurių veiklą kuruoja direktoriaus pavaduotojai ugdymui: lietuvių kalbos mokytojų, vokiečių kalbos mokytojų, anglų kalbos mokytojų, rusų kalbos mokytojų, gamtos mokslų mokytojų, socialinių mokslų mokytojų, menų mokytojų, matematikos, informatikos mokytojų, kūno kultūros mokytojų, 5-b klasių auklėtojų, I-IV klasių auklėtojų. Kiekvienas metodikos būrelis turi savo pirmininką [47].

Mokykloje yra biblioteka – informacijos, mokymosi ir kultūros centras. Biblioteka vadovauja mokinių mokymuisi, skaitymo ir informacijos paieškų ugdymo procesui, organizuoja masinius renginius.

2004/2005 m.m. Šiaulių universiteto gimnazijoje buvo sukomplektuotos 34 klasės. 5 – 8 klasių buvo sukomplektuota 15 kl., I - IV klasių buvo sukomplektuota 19 kl. 5 – 8 kl. mokėsi 389 mokiniai, I – IV klasėse mokėsi 506 mokiniai. 2004 – 2005 m.m. klasių komplektų schema pavaizduota 2 priedo 7 pav. [47]. 2005-2006 m.m. klasių komplektai pavaizduoti 2 priedo 8 pav.

Iš priedų matyti, kad 2004-2005 m.m ir 2005-2006 m.m. klasių komplektuose yra pasikeitimų. 2005-2006 m.m. nebekomplektuojamos 5-tos klasės. Vykstant išsigrininimo laikotarpiui iki 2008 m. rugsėjo mėnesio kiekvienais metais mažės po vieną klasių komplektą iš pagrindinio ugdymo koncentro, kol liks tik I-IV gimnazinės klasės. Iš priedų matyti, kad 2005-2006 m.m. bus papildomai komplektuojamos dar viena 7-ta klasė, I-a klasė ir III-ia klasė. Bus nebekomplektuojamos viena 8-ta klasė ir viena II-a klasė.

Nuo 2004 m. gimnazijoje veikia **Mažasis universitetas** – Šiaulių universiteto gimnazijos padalinys. Jame vyksta paskaitos ir seminarai (pratybos) skirtingų gebėjimų vaikams. Mokiniai gali pasirinkti žinių gilinimo (Šiaulių universiteto dėstytojų paskaitos) arba įgūdžių įtvirtinimo (dalykų mokytojų siūlomi seminarai) kryptis. Jas įgyvendina įvairių mokomųjų dalykų mokyklos: matematikos, lituanistikos, menų, fizikos ir astronomijos, romanų-germanų kalbų, rusistikos, biologijos, istorijos ir politologijos, chemijos. Mažojo universiteto veiklos nuostata – savanoriškumas ir pažinimo džiaugsmas.

Tikslai ir uždaviniai:

- sudaryti sąlygas mokiniams įgyti tokių dalykinių ir asmenybės ugdymo žinių, gebėjimų, kurių jie neįgyja įprastų pamokų metu;
- pagilinti ir įtvirtinti žinias, įgytas per pamokas;
- padėti sumažinti mokėjimo (įgūdžių) spragas;
- sudaryti sąlygas mokytis pas aukštos kvalifikacijos specialistus;

- klausytojus aprūpintį šiuolaikiškais mokymosi priemonėmis, sukurti modernią mokymosi bazę [47].

Mažojo universiteto klausytojai dalyvauja dviejų pakopų studijų programoje:

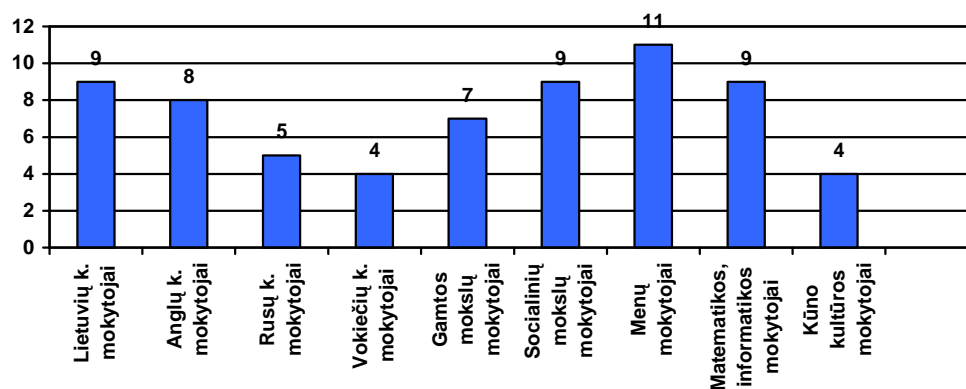
I pakopa – I-II gimnazijos klasės,

II pakopa – III-IV gimnazijos klasės.

Abi pakopos turi baigimo sertifikatą. Jis įgyjamas savarankiškai, padedant mokytojui ar dėstytojui, atlikus tam tikrą programoje numatytą praktikos ar teorijos darbų skaičių. Šiuos darbus, atitinkančius jo interesus, renkasi pats klausytojas. Jie nėra privalomi, bet būtini, norint gauti baigimo sertifikatą.

2.2.3. Personalo ištekliai

Mokyklos pedagogai. 2004/2005 m.m. gimnazijoje dirbo 73 mokytojai (iš jų: 7 antraeilėse pareigose, 6 – Šiaulių universiteto dėstytojai) [47]. Mokytojų pasiskirstymas pagal metodikos būrelius pavaizduotas 10 paveiksle.



10 pav. Mokytojų pasiskirstymas pagal metodikos būrelius
(duomenų šaltinis: Šiaulių universiteto gimnazijos 2004 – 2005m.m. veiklos programa [47])

Daugiausia mokytojų priklauso menų metodikos būreliui – 11 mokytojų. Mažiausi gimnazijoje yra vokiečių kalbos ir kūno kultūros metodikos būreliai (po 4 mokytojus).

Beveik visi Šiaulių universiteto gimnazijos mokytojai yra atestuoti ir turi atitinkamas kvalifikacines kategorijas (žr.2 priedo 9 pav.). 2 gimnazijos vadovai turi II-ą vadybinę kategoriją. Daugiausiai gimnazijoje dirba vyresniųjų mokytojų (45,5%), taip pat labai daug mokytojų metodininkų (36,4%), 3 mokytojai ekspertai ir 7 neatestuoti mokytojai. Lietuvių kalbos metodinę grupę daugiausiai sudaro mokytojai metodininkai (62,5%), anglų kalbos metodinę grupę – vyresnieji mokytojai (62,5%), rusų kalbos metodinę grupę – mokytojai metodininkai (60,0%), vokiečių- prancūzų kalbų metodinę grupę – mokytojai metodininkai ir ekspertai (po 33,3%), gamtos mokslų metodinę grupę – vyresnieji mokytojai (66,7%), socialinių mokslų metodinę grupę –

vyresnieji mokytojai (41,7%), menų metodinę grupę – mokytojai metodininkai (55,6%), matematikos, informatikos metodinę grupę – vyresnieji mokytojai (50,0%), kūno kultūros metodinę grupę – vyr. mokytojai (55,5%) (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Mokytojų kvalifikacijų pasiskirstymas pagal dėstomą dalyką

	Mokytojų kvalifikacija					Viso
Dėstomas dalykas	Neatestuotas mokytojas	Mokytojas	Vyr. mokytojas	Mokytojas metodininkas	Mokytojas ekspertas	
Lietuvių k.			3	5		8
Anglų k.	1		5	2		8
Rusų k.			2	3		5
Vokiečių k.	1		1	2	2	6
Gamtos m.			4	2		6
Socialinių m.	2	2	5	2	1	12
Menų	2		2	5		9
Matematikos, informatikos	1		4	3		8
Kūno kultūros			4			4
Viso	7	2	30	24	3	66
Procentai	10,6%	3,0%	45,5%	36,4%	4,5%	100,0

(duomenų šaltinis: Šiaulių universiteto gimnazijos 2004 – 2005m.m. veiklos programa [47])

Vidutinis gimnazijos pedagogų amžius – 44,3 metai [47]. Kadangi kolektyvas yra gana brandaus amžiaus, mokytojai turi didelius pedagoginius stažus. Pedagogų skaičiaus pasiskirstymas pagal pedagoginius stažus pateiktas 4 lentelėje. Iš lentelės matyti, kad gimnazijoje dirba 52,2% pedagogų, turinčių 15 – 29 m. pedagoginį stažą, 23,2% pedagogų, turinčių 30 ir daugiau metų ped. stažą ir 24,6% jaunų pedagogų, turinčių iki 14 m. ped. stažą.

4 lentelė

Pedagogų skaičiaus pasiskirstymas pagal ped. stažus

		Dažnis	Procentai	Kaupiamieji proc.
Stažas	iki 14	17	24,6	24,6
	15-29	36	52,2	76,8
	nuo 30	16	23,2	100,0
	Viso	69	100,0	

(duomenų šaltinis: Šiaulių universiteto gimnazijos 2004 – 2005m.m. veiklos programa [47])

Visi gimnazijoje dirbantys pedagogai turi aukštąjį pedagoginį išsilavinimą.

Mokytojų kaita. 2002-2003 m.m. išvyko 9 mokytojai, ir atvyko 9 mokytojai. 6 pedagogai išvyko pasibaigus darbo sutarčiai, 3 – savo prašymu. 2003-2004 m.m. išvyko 5 mokytojai, atvyko 8 mokytojai. 3 pedagogai išvyko pasibaigus darbo sutarčiai, 2 – savo prašymu. 2004-2005 m.m. išvyko 4 mokytojai, atvyko 5 mokytojai [47].

Mokyklos administracija. Mokyklos administraciją sudaro 8 asmenys: direktorius, keturi pavaduotojai ugdymui, pavaduotojas ugdymo reikalams, raštinės vedėja, vyr. buhalterė. Mokyklos direktorius turi 29-ių metų pedagoginį stažą ir 25-ių metų vadybinį stažą. 2002 metais direktoriui

buvo suteikta II vadybinė kategorija. II-ąją vadybinę kategoriją taip pat turi viena mokyklos pavaduotoja ugdymui. Viena pavaduotoja ugdymui turi 27 metų pedagoginį, du pavaduotojai ugdymui turi po 16 metų pedagoginio stažo ir vienas pavaduotojas ugdymui turi 4 metų pedagoginį stažą. Du pavaduotojai ugdymui turi po 16 metų vadybinio stažo, vienas pavaduotojas turi 23 metus vadybinio stažo ir vienas pavaduotojas ugdymui turi 3 metus vadybinio stažo. Du pavaduotojai ugdymui turi mokytojo metodinio pedagogines kvalifikacijas, vienas – vyresniojo mokytojo, vienas – mokytojo pedagoginę kvalifikaciją [47].

2003-2004 m.m. administracijos kaitos nebuvo. 2004-2005 m.m. pabaigoje išvyko vienas pavaduotojas ugdymui ir raštinės vedėja. Abu darbuotojai išvyko savo prašymu [47].

Aplinkos darbuotojai. 2004-2005 m.m. Šiaulių universiteto gimnazijoje dirbo 20 aplinkos darbuotojų. Aplinkos darbuotojų pareigos ir etatų skaičius pateikti 1 priedo 3 lentelėje [47].

2.2.4. Finansiniai ir materialieji ištekliai

Patalpos. ŠU gimnazija yra įsikūrusi buvusios „Aido“ vidurinės mokyklos pastate, statytame 1983 m. Bendras pastato plotas yra 8099,75 m². Pastatas tinkamas mokymo procesui, nes tuo tikslu ir buvo statytas. Mokykla yra erdvi, tinkamai apšviesta. Mokyklos pastatas yra trijų aukštų su pusrūsiu, kuriame yra įrengta rūbinė ir kitos patalpos. Iš viso mokykloje yra 43 kabinetai, kurie yra įkurti visuose trijuose aukštuose. Vidutinis vieno kabineto plotas yra 53,35 m². Kabinetas atitinka higienos normas, jei vienam mokiniui skiriami 2 m². 2004/2005 m.m. gimnazijos administracija tyrė mokinių ugdymosi sąlygas mokykloje. Tyrimo suvestinėje pažymima, kad tyrimui pasirinktą savaitės dieną ir pasirinktą pamoką panaudotų kabinetų skaičius buvo 40, nepanaudotų – 3. Pamokoms panaudotų kabinetų, neatitinkančių higienos normas (vienam mokiniui skiriama mažiau nei 2 m² kabineto ploto) skaičius buvo 6. Tai sudarė 15% visų tą dieną ir pamoką panaudotų kabinetų. Tyrimo išvadoje pažymima, kad, jei maksimalus mokinių skaičius klasėse būtų 27, tai visi panaudoti kabinetai atitiktų higienos normas, t.y. vienam mokiniui tektų 2 m². Iš tyrimo matyti, kad patalpų mokymui gimnazijoje pakanka, mokinių ugdymo sąlygos yra geros. Visuose kabinetuose yra lenta, apšvietimas – geras. Gimnazijos kabinetuose iš viso yra 1095 darbo vietos [47].

Mokykloje 2004-2005 m.m. buvo 7 anglų kalbos, 6 lietuvių kalbos, 5 matematikos, 4 rusų kalbos, 3 vokiečių kalbos, 3 istorijos, 2 technologijų, 3 informatikos, 2 fizikos, 1 muzikos, 1 tikybos ir etikos, 1 chemijos, 1 biologijos, 1 geografijos, 1 dailės kabinetas. Taip pat gimnazijoje yra logopedo, specialiojo pedagogo, socialinio pedagogo, civilinės saugos kabinetai. Trečiajame aukšte yra įsikūrusi mokyklos biblioteka ir skaitykla. Antrajame pastato aukšte yra aktų salė, kurios plotas – 448,11 m². Pirmajame mokyklos aukšte yra sporto salė (plotas – 448,11 m²), veikia valgykla, sveikatos priežiūros punktas, saugos darbe inžinieriaus kabinetas. Mokyklos administracijai skirtos 9 patalpos.

Kompiuterinė ir kt. įranga. Gimnazijoje yra 3 kompiuterių klasės . Mokiniam mokykloje skirtos 38 kompiuterinės darbo vietos (33 darbo vietos yra įrengtos kompiuterių klasėse ir 5 - bibliotekoje). Mokytojams mokykloje yra skirta 11 kompiuterinių darbo vietų, administracijai – 14 kompiuterinių darbo vietų. Visi mokyklos kompiuteriai yra prijungti prie Internet tinklo. 2 kompiuteriai turi belaidį internetinį ryšį.

Mokykla turi savo internetinę svetainę, elektroninį dienyną.

9 gimnazijos kompiuteriai turi MS WINDOWS XP ir MS OFFICE 2003 programų licenzijas. 21 kompiuteris turi MS WINDOWS 98 programos licenzijas. 2 kompiuteriai turi MS OFFICE 2000, MS PRONTPAGE 2002 ir MS Small Busines Server 2000 programų licenzijas.

Šiaulių universiteto gimnazija 2004/2006 m.m. buvo įsigijusi šias kompiuterines mokymo priemones: užsienio klasikinio meno enciklopedija (rusų kalba); klasikinės muzikos enciklopedija (rusų kalba); lietuvių kalbos rašybos kompiuterinis sąvadas; enciklopedija „ENCARTA 2002“; Crocodile Technology; Crocodile Chemistry; IS Infotestas; dinaminė geometrija; „Komenskio Logo“; „Pasaulio geografinės zonos“ ir „Bendrosios geografijos“ CD; English +; lietuvių tarmės; Model Builder; testų kūrimo ir vykdymo programa IS Infotestas; moksleivių kompiuterinio raštingumo testas; gimtoji istorija nuo 7-12 kl.; lietuvių tautosaka.

Šiaulių universiteto gimnazija turi 24 magnetofonus, 5 televizorius, 1 videomagnetofoną, 1 DVD, 1 multimedinių projektorių, 3 kopijavimo aparatus.

Biblioteka. Mokyklos biblioteka įkurta 1983 metais. Joje dirba 2 bibliotekininkės. Gimnazijos skaitykloje yra 28 darbo vietos, 3 kompiuteriai. Nuo 2005 m. rugsėjo 1-osios mokykloje pradėjo veikti dar viena skaitykla su 30-čia darbo vietų.

2003 m. Šiaulių universiteto gimnazijos paslaugomis naudojosi 471 skaitytojų, 2004 m. – 499 skaitytojai, 2005m. – 513 skaitytojų.

2003-2004 m.m. biblioteka skaitytojams išdavė 11394 vienetus spaudinių, 2004-2005 m.m. - 12204 vienetų spaudinių.

2003-2004 m.m. biblioteka turėjo 16883 leidinius. 2004-2005 m.m. bibliotekos turimų leidinių skaičius išaugo iki 17167 leidinių. Biblioteka užsako 5 periodinius leidinius. Yra literatūros anglų, rusų, vokiečių, prancūzų kalbomis [47].

Finansai.

2004/2005 m.m. ŠU gimnazijos pajamos buvo finansuojamos iš valstybės ir savivaldybės biudžetų. 2004-2005 m.m. pajamos ir išlaidos matyti 5 lentelėje.

2004-2005 m.m. išlaidų analizė (tūkst. Lt)

Nr.	Išlaidų rūšis	Suma (Lt)	Procentinė išraiška
	IŠ VISO PAJAMŲ	2337300	100%
	IŠ VISO IŠLAIDŲ	2337300	100%
1.	Darbo užmokestis ir socialinis draudimas	2006100	86%
			Iš jų
	1.1. Darbo užmokestis	1531400	76,3%
	1.2. Socialinio draudimo įmokos	474700	23,7%
2.	Prekių ir paslaugų naudojimas	331200	14%
			Iš jų
	2.1. Šildymas	113900	34,4%
	2.2. Elektros energija	25300	7,7%
	2.3. Ryšių paslaugos	6000	1,8%
	2.4. Transporto išlaikymas	4000	1,2%
	2.5. Vadovėliai	43800	13,2%
	2.6. Kitos prekės	7400	2,2%
	2.7. Vandentiekis ir kanalizacija	6400	1,9%
	2.8. Ilgalaikio materialiojo turto einamasis remontas	14200	4,4%
	2.9. Kvalifikacijos kėlimas	12500	3,9%
	2.10. Kitos paslaugos	97300	29,3%

(duomenų šaltinis: ŠU gimnazijos 2004/2005 m.m. finansinės ataskaitos)

Kaip matyti lentelėje daugiausiai išlaidų sudaro darbo užmokestis ir socialinis draudimas (86%), ir tik 14% išlaidų sudaro prekių ir paslaugų naudojimas, iš kurių daugiausia lėšų skiriama šildymui, elektros energijai, vadovėliams bei kitoms paslaugoms. 3,9% prekių ir paslaugų naudojimo išlaidų sudaro mokytojų kvalifikacijos kėlimo išlaidos.

2.2.5. Veiklos sistema

1. Ugdymo turinys.

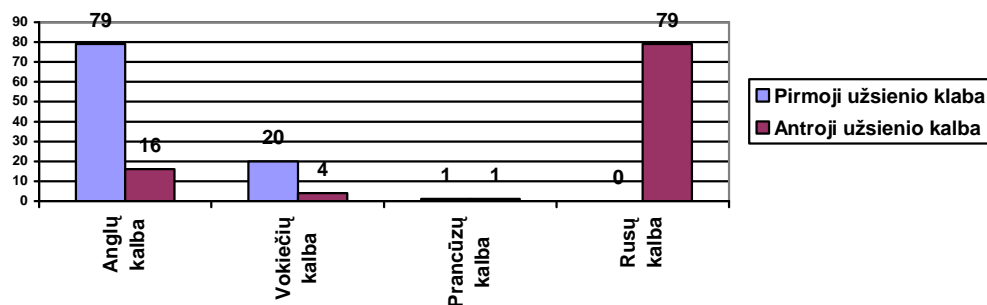
Mokyklos ugdymo turinį reglamentuoja bendrųjų programų ir išsilavinimo standartų pagrindu parengti ir mokyklos direktoriaus patvirtinti dalykų ar ugdymo sričių (ir papildomojo ugdymo) teminiai planai ar programos, pagal Bendruosius ugdymo planus parengtas, mokyklos tarybos aprobuotas ir direktoriaus patvirtintas mokyklos ugdymo planas.

Šiaulių universiteto gimnazija vykdo pagrindinio bei vidurinio ugdymo programas.

Numatoma, kad pasibaigus Šiaulių universiteto gimnazijos pertvarkymui, ši įstaiga vykdys pagrindinio ugdymo II dalies ir akredituotą vidurinio ugdymo programą.

Bendroji pagrindinio ugdymo programa sudaryta iš *dvių koncentrų*: 5–8 ir 9–10 klasių. Pirmajame konkcentre siekiama integruotumo suteikiant visapusiškus žinių, gebėjimų ir įgūdžių pagrindus. 9–10 klasių programa orientuota į abstraktaus mąstymo ugdymą, apibendrinamos įgytos žinios ir gebėjimai. Šiame konkcentre įgyvendinami profiliavimo pradmenys, kurių paskirtis –leisti

moksleiviams pasirinkti ir išbandyti įvairių ugdymo sričių dalykus (modulius) ir tikslingai pasirinkti tolesnio mokymosi kryptį arba profesiją [4]. Pagal pagrindinio ugdymo programą Šiaulių universiteto 6-8 klasių ir I-II gimnazijos klasių moksleiviai privalo mokytis šių mokomųjų dalykų: dorinio ugdymo (tikyba arba etika), kalbų, gamtos ir tikslųjų mokslų, socialinių mokslų, meninio ir darbinio ugdymo dalykų, kūno kultūros. Šiaulių universiteto gimnazijoje 2004-2005 m.m. etika rinkosi 502 mokiniai, tikyba 393 mokiniai. ŠU gimnazijoje galima mokytis anglų, vokiečių, rusų, prancūzų kalbas [46]. Gimnazijos moksleivių skaičiaus procentinis pasiskirstymas pagal pasirinktas užsienio kalbas pavaizduotas 11 paveiksle.

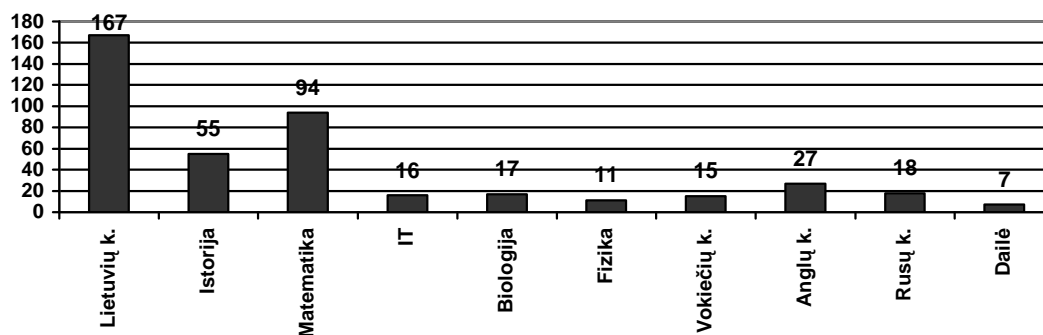


11 pav. Moksleivių skaičiaus pasiskirstymas pagal užsienio kalbas (%) (2004/2005 m.m.).
(duomenų šaltinis: ŠU gimnazijos 2004/2005 m.m. ugdymo planas [46])

Be privalomųjų dalykų gali būti ir pasirenkamieji dalykai ar mokomųjų dalykų moduliai, kuriuos moksleiviai renkasi laisvai. 2004-2005 m.m. Šiaulių universiteto gimnazijos pasirenkamųjų dalykų sąrašas pateiktas 1 pried. 4 lent. Iš priedo matyti, kad pagrindinio ugdymo pirmojo koncentro mokiniai galėjo rinktis 1 pasirenkamą dalyką. Antrojo koncentro mokiniams, t.y. I-II gimnazijos klasėms pasirenkamųjų dalykų nebuvo [47].

2004-2005 m.m. ŠU gimnazijos mokomųjų dalykų modeliai pateikti 1 priedo 5 lentelėje. Iš 1 priedo 5 lentelės matyti, kad pagrindinio ugdymo pirmojo koncentro mokiniams buvo skirti 2 moduliai. Antrojo koncentro mokiniams buvo skirti 5 moduliai [47].

Pagal **Bendrają vidurinio ugdymo programą** vidurinio ugdymo turinį struktūriškai sudaro dvi dalys: *bendrojo lavinimo branduolys*, privalomas visiems moksleiviams, neatsižvelgiant į tai, kokio tipo mokykloje, teikiančioje vidurinį išsilavinimą, jis mokosi, ir *moksleivio pasirenkamas ugdymo turinys*, kuris priklauso nuo pasirinkto profilio. *Pasirenkamą ugdymo turinį* sudaro: pasirenkamas profilio ugdymo turinys ir moksleivio laisvai pasirenkamos valandos. Pasirenkamą *profilio ugdymo turinį* sudaro privalomieji profilio dalykai, jų moduliai, pasirenkamieji dalykai [4]. Iš 1 priedo 4 lent. matyti, kad III-iose ir IV-ose klasėse 2004-2005 m.m. buvo 6 pasirenkamieji dalykai. Iš 1 priedo 5 lent. matyti, kad III-iose klasėse 2004-2005 m.m. modulių nebuvo skirta, nes buvo gana didelis mokinių krūvis. IV-oje klasėje buvo skirta 13 modulių [47]. IV-ų klasių mokinių skaičiaus pasiskirstymas pagal pasirinktus modulius pavaizduotas 12 pav.

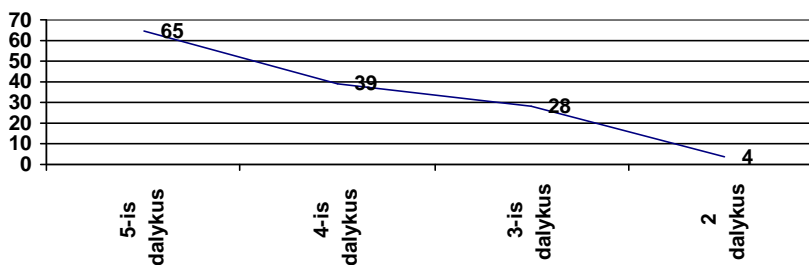


12 pav. IV klasių mokinių skaičiaus pasiskirstymas pagal pasirinktus modulius(2004/2005 m.m.)
(duomenų šaltinis: ŠU gimnazijos 2004/2005 m.m. veiklos programa [47])

Humanitarinį profilį pasirinkusiems moksleiviams profilio dalykai yra: lietuvių kalba, gimtoji kalba, užsienio kalbos, istorija [4]. Šiaulių universiteto gimnazijoje 2004-2005 m.m. Humanitarinį profilį pasirinko 75 mokiniai, t.y. 55,5 proc. III-ių gimnazijos klasių mokinių. Iš jų Socialinių mokslų pakraipą pasirinko 64 moksleiviai (47,4 proc.), Šiuolaikinių kalbų pakraipą pasirinko 11 moksleivių (t.y. 8,0 proc.). 2002-2003 m.m. humanitarinį profilį pasirinko 100 mokinių (52,6 proc.). 2003-2004 m.m. šį profilį rinkosi 110 mokinių (49,3 proc.) [47].

Realinį profilį pasirinkusiems moksleiviams profilio dalykai yra: matematika, informatika, biologija, fizika, chemija [4]. Šiaulių universiteto gimnazijoje 2004-2005 m.m. Realinį profilį pasirinko 61 moksleivis (44,5 proc.). Iš jų Tikslųjų mokslų pakraipą pasirinko 3 moksleiviai (2,2 proc.), Gamtos mokslų pakraipą pasirinko 9 moksleiviai (6,6 proc.), Ekonominę pakraipą pasirinko 49 moksleiviai (35,8 proc.). 2002-2003 m.m. Realinį profilį pasirinko 90 mokinių (47,7 proc.). 2003-2004 m.m. šį profilį rinkosi 113 mokinių (50,7 proc.) [47].

Dalykų programos ir išsilavinimo standartai diferencijuojami kursais. Moksleiviai gali mokytis pagal bendrojo, išplėstinio ir tikslinio kurso programas. Du dalykus moksleiviai privalo mokytis pagal išplėstinio kurso programą. Maksimalus dalykų, kurių mokomasi pagal išplėstinio kurso programą, skaičius – 5 [4]. ŠU gimnazijos III-ių klasių mokinių skaičiaus pasiskirstymas pagal dalykų skaičių, kurių mokomasi pagal išplėstinio kurso programą pavaizduotas 13 pav.



13 pav. III kl. mokinių sk. pasiskirstymas pagal dalykų sk., kurių mokomasi pagal išplėstinio kurso programą (2004-2005 m.m.)
(duomenų šaltinis: ŠU gimnazijos 2004/2005 m.m. veiklos programa [47])

Šiaulių universiteto gimnazijoje 2004-2005 m.m. mokėsi 33 **specialiųjų mokymosi poreikių mokiniai**. Iš jų: 16 penktokų, 12 šeštokų, 4 septintokai ir vienas 8 klasės mokinys. 28 mokiniams buvo pritaikytos modifikuotos programos (lietuvių kalbos, matematikos ir anglų kalbos), 8 mokiniams buvo pritaikytos adaptuotos mokymosi programos (lietuvių kalbos ir matematikos). 2004-2005 m.m. modifikuotų ir adaptuotų programų skaičiaus pasiskirstymas pagal dalykus pateiktas 1 pried 6 lent.

Pagal bendrąsias programas ir Išsilavinimo standartus ŠU gimnazijos dalykų mokytojai rengia **dalykų teminius planus**. Teminius planus apibūnina mokyklos dalykų arba dalykų blokų mokytojų metodiniai būreliai.

Šiaulių universiteto gimnazija, vadovaudamasi **Bendraisiais ugdymo planais** rengia mokyklos **ugdymo planą**. ŠMM tvirtinami Bendrieji ugdymo planai reglamentuoja dalykams mokytis skirtą laiką (pamokas per savaitę). 2004-2005 m.m. ŠU gimnazijos ugdymo planas numato, kiek pamokų skiriama privalomiems mokomiesiems dalykams, moduliams, pasirenkamiesiems dalykams skirtingose klasėse.

2. Mokiniai. 2004/2005 m.m. gimnazija atvėrė duris 895 mokiniams. Iš jų - 415 berniukų, 450 mergaičių. Gimnazijoje buvo suformuotos 34 klasės. 5-8 klasėse mokėsi 389 mokiniai, I-IV klasėse mokėsi 506 mokiniai. Daugiausiai mokinių mokėsi III – IV gimn. klasėse – po 136 mokinius. 68 mokiniai mokėsi iš Šiaulių apskrities mokyklų, 827 – iš miesto mokyklų [47]. 2005/2006 m.m. gimnazijoje mokosi 805 mokiniai.

3. Mokytojų metodinė veikla ir tobulinimasis.

Mokytojų profesinis bendradarbiavimas būtinas integracijai ir tarpdalykiniais ryšiams laiduoti: planuojant, aptariant bei susitariant dėl ugdymo turinio atrankos ir perteikimo principų, rengiant individualias programas, bendrus renginius, seminarus ar kitas priemones. Šiaulių universiteto gimnazija kasmet rengia **pedagogų kvalifikacijos tobulinimo planą** [47]. 2004-2005 m.m. pedagogų kvalifikacijos tobulinimo plano analizė parodė, jog mokytojų kvalifikacijos tobulinimui ŠU gimnazija skiria daug dėmesio. Svarbiausios priemonės, kurių pagalba mokytojai kelia savo kvalifikaciją yra seminarai, kursai, praktiniai užsiėmimai (darbo su informacinėmis technologijomis įgūdžių tobulinimas), gerosios patirties sklaida, naujausios metodinės medžiagos aptarimai. Metodikos būreliai kasmet rengia veiklos planus, kuriuose numatomi renginiai, atviros pamokos, pranešimai ir pan.

4. Pagalba mokiniui.

Šiaulių universiteto gimnazija yra sukūrusi pagalbos mokiniams sistemą. Išanalizavus šią sistemą galima išskirti veiklas, kurių vykdymas padeda moksleiviams įvairiose situacijose: darbas su gabiais mokiniais, logopedo, socialinio pedagogo, psichologo, specialiojo pedagogo veikla, bibliotekos veikla, mokinių informavimas ir konsultavimas dėl profilineio dalyko pasirinkimo, dėl

baigiamųjų egzaminų pasirinkimo. Pagalbos mokiniui priemonės nurodomos gimnazijos direktoriaus įsakymais patvirtintuose planuose ir programose: specialiojo ugdymo komisijos veiklos plane, logopedo darbo programoje, socialinio pedagogo veiklos plane, bibliotekos darbo plane, profilinio mokymo vyksmo programoje (žr. 2 pr.10 pav.) [47].

5. Gimnazijos valdymas.

Šiaulių universiteto gimnazijai vadovauja direktorius, jam padeda 4 direktoriaus pavaduotojai ugdymui. Šiaulių universiteto gimnazijos 2004 – 2005m.m. veiklos programoje akcentuojama, kad vadovavimas gimnazijai grindžiamas kompetentinga, racionali demokratiška vadyba. Pagrindinis siekis – visų gimnazijos narių pagal savo kompetenciją dalyvavimas tvarkant gimnazijos gyvenimą, kuriant jos filosofiją, numatant strateginius tikslus, planuojant veiklą. Gimnazijos vadovų veikla įgyvendinam šiomis priemonėmis: 1) direkciniai pasitarimai; 2) gimnazijos vadovų ugdomosios priežiūros planai [47].

2004/2005 m.m. gimnazijoje vyko 27 direkcinės tarybos pasitarimai įvairiais ugdymo proceso organizavimo klausimais. Gimnazijos vadovų veiklos planų analizė parodė, jog jie inspektuoja gimnazijos ugdymo procesą šiomis kryptimis: pedagogų atestacija ir kvalifikacija, mokyklinė dokumentacija, mokinių žinių gebėjimų ir įgūdžių kontrolė, ugdymo organizavimas, gimnazijos veiklą reglamentuojančių dokumentų vykdymas [47].

Mokyklos valdyme dalyvauja savivaldos institucijos, kurių vaidmuo yra praktiškai organizuotomis priemonėmis plėtoti mokinių mokytojų ir tėvų demokratinės gyvensenos patirtį. Šiaulių universiteto gimnazijoje veikia šios savivaldos institucijos: gimnazijos taryba, mokytojų taryba, moksleivių seimas, klubas „MUMS“ [47]. Daugiau informacijos apie savivaldos institucijų veiklą galima rasti skyriuje „Organizacinė struktūra“.

6. Mokinių užimtumas po pamokų ir saviraiškos poreikių tenkinimas.

6.1. Popamokinė veikla.

Gimnazijoje veikia 30 papildomojo ugdymo būrelių, iš jų 5 – sveikos gyvensenos ir sporto, 5 – meninės raiškos, 10 – intelektualinio ugdymo, po vieną etninės kultūros, kraštotyros, pilietinio ugdymo (Moksleivių seimas), gamtosaugos, veikia klubas „Mums“, Gitaros studija, grupė „Ekstra“. 2004-2005 m.m. gimnazijoje papildomam ugdymui buvo skirta 70 valandų per savaitę, būrelių užsiėmimus lankė apie 400 moksleivių [47]. Pagal šiuos duomenis galima teigti, kad ŠU gimnazijos papildomas ugdymas yra orientuotas į moksleivius, jų poreikius ir gebėjimus. Gimnazija stengiasi padėti mokiniams atskleisti individualias kūrybines galias ir gebėjimus, patenkinti saviraiškos, prasmės, tvarkos, darnos, pagarbos poreikius.

6.2. Renginiai.

Gimnazijoje kasmet vyksta tradiciniai renginiai: mokslo metų pradžios šventė, trečiųjų krikščynos, Kadinės-Naujametinės popietės-karnavalai, susitikimas su mokyklą baigusiais

mokiniais, 100-tadienio ir paskutinio skambučio bei atestatų įteikimo šventės, savivaldos diena, Šiaulių miesto mokyklų laisvos kūrybos diena „Duryš“, kalbų dienos, Šiaulių miesto dienos ir kt. Gimnazijos grupė „EKSTRA“ organizuoja gitaros vakarus „Gitaromanija“. Iš Šiaulių universiteto gimnazijos 2004-2005 m.m. renginių plano matyti, kad iš viso šiais mokslo metais mokykloje buvo surengti 33 renginiai. Už mokyklos renginius atsakinga visa mokyklos bendruomenė: mokyklos vadovai, mokytojai ir mokiniai. Renginiuose noriai dalyvauja ir specialiųjų mokymosi poreikių turintys moksleiviai [47].

6.3. Projektai.

Gimnazija bendradarbiauja su Medebacho gimnazija Vokietijoje, vykdomas bendras projektas „Draugai draugams“. Moksleiviai ir mokytojai susirašinėja su draugais Vokietijoje, keičiamasi moksleivių ir mokytojų delegacijomis.

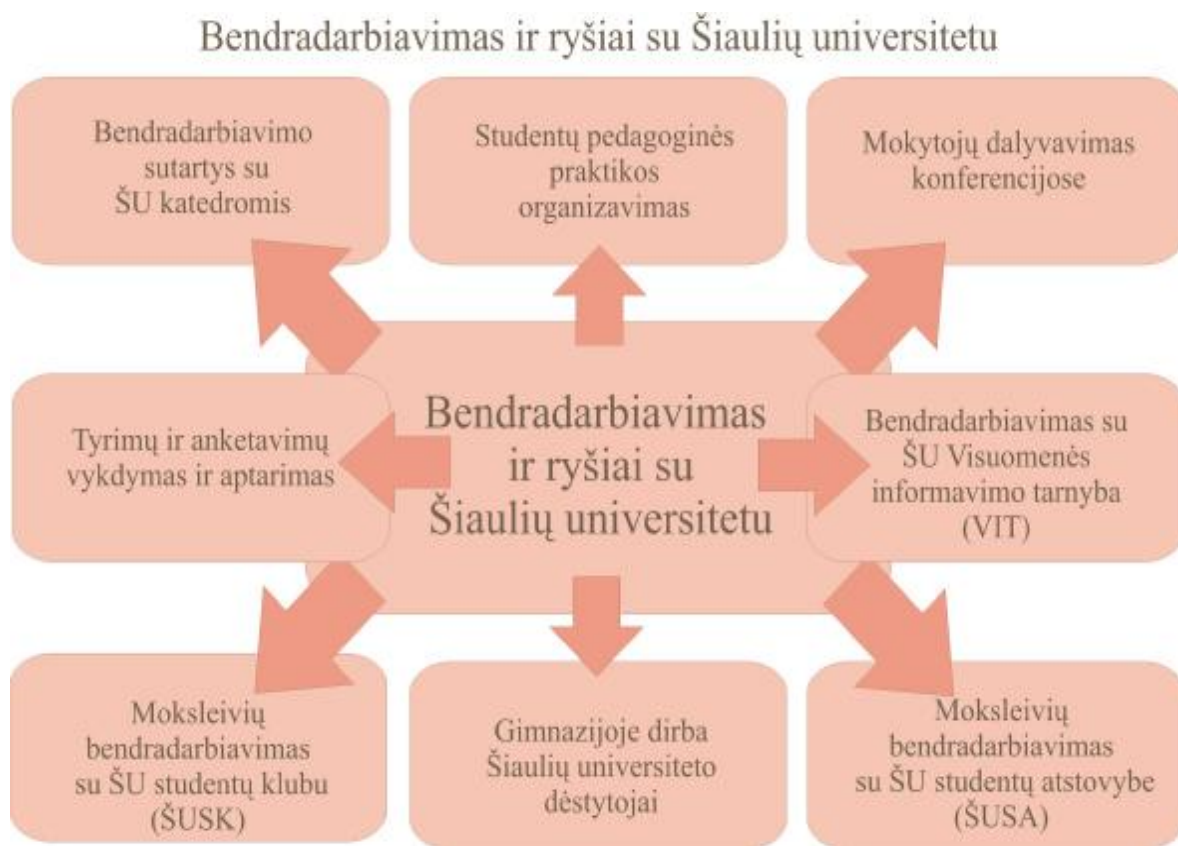
Gimnazija palaiko ryšius su Vokietijos ambasada Lietuvoje. Ji koordinuoja mokytojų specialistų iš Vokietijos veiklą Lietuvoje, mokyklas aprūpina literatūra vokiečių kalbos mokymui, konsultuoja pedagogus, ruošiančius moksleivius Tarptautiniam Kalbos diplomo egzaminui, sudaro galimybes vokiečių kalbos mokytojams tobulinti kvalifikaciją Vokietijoje. Gimnazija dalyvavo „Comenius“ projekte, projekte, skirtam Lietuvos nepriklausomybės atkūrimo 15 –osioms metinėms „Nepriklausomybės vaikai“, Laidų galerijos surengtame projekte „Mano draugas laukia šv. Kalėdų“, Romuvos mokyklos vykdytame projekte „Eglutė“, šalies mokytojų projekte „Kartu su daina“. Mokykloje buvo vykdomas projektas „Tiesa apie AIDS. Perduok kitiems.“ [47].

7. Bendradarbiavimas su tėvais.

ŠU gimnazija yra sukūrusi bendradarbiavimo su tėvais sistemą. Pagrindiniai tikslai – tėvų švietimas ir bendradarbiavimas skatinant šeimos iniciatyvą, ieškant efektyvių veiklos būdų. Galima išskirti tokias ŠU gimnazijos bendradarbiavimo su tėvais kryptis: klasių tėvų susirinkimai, atvirų durų dienos, tėvų apklausos, dalyvavimas renginiuose, individualūs pokalbiai, tėvų dalyvavimas savivaldoje, informavimas ir konsultavimas dėl profilinio mokymo, baigiamųjų egzaminų [47]. Daugiausiai su tėvais tenka bendrauti klasės auklėtojams. Bendradarbiavimo su tėvais kryptį gausiausiai rodo gimnazijos pastangos tinkamai plėtoti mokyklos ir tėvų ryšius. Tačiau galima pastebėti, kad ŠU gimnazijos ir mokinių tėvų bendradarbiavimo formos yra tradicinės, taikomos daugelyje mokyklų. Pastaruoju metu jaučiasi sumažėjęs tėvų domėjimasis moksleivių ugdymosi pasiekimais, moksleivių problemomis mokykloje.

8. Bendradarbiavimas su Šiaulių universitetu.

ŠU gimnazija skiria daug dėmesio bendradarbiavimo su ŠU plėtojimui. Kadangi gimnazija yra neseniai įkurta, ji dar neturi savo tradicijų. Gimnazijos tradicijos, o taip pat ir bendradarbiavimo su ŠU sistema yra dar kūrimosi stadijoje. Bendradarbiavimo su Šiaulių universitetu kryptis pavaizduotos 14 paveiksle.



14 pav. Bendradarbiavimo su ŠU kryptys.

(duomenų šaltinis: Šiaulių universiteto gimnazijos 2004 – 2005m.m. veiklos programa [47])

Kaip matyti iš paveikslo, ŠU gimnazija yra numačiusi daug ir įvairių bendradarbiavimo su ŠU formų. Galima išskirti šiuos ŠU ir ŠU gimnazijos bendradarbiavimo lygmenis: ŠU administracijos ir ŠU gimnazijos administracijos bendradarbiavimas (bendradarbiavimo sutartys su ŠU katedromis), ŠU dėstytojų ir ŠU gimnazijos mokytojų (mokytojų dalyvavimas konferencijose, tyrimų ir anketavimų vykdymas ir aptarimas, bendradarbiavimas su ŠU Visuomenės informavimo tarnyba), dėstytojų ir mokinių (gimnazijoje dirba ŠU dėstytojai), mokytojų ir studentų (studentų pedagoginės praktikos organizavimas), mokinių ir studentų (moksleivių bendradarbiavimas su ŠU studentų klubu, ŠU studentų atstovybe). Tai rodo, kad į ŠU ir ŠU gimnazijos bendradarbiavimo plėtojimą įtraukiama visa mokyklos bei universiteto bendruomenė, išskyrus gimnazijos mokinių tėvus.

9. Moksleivių ugdymo (-osi) rezultatai.

9.1. Kėlimas į aukštesnę klasę.

2003/2004 m.m. mokiniai buvo perkelti į aukštesnę klasę tik su patenkinamais pažymiais. 8 mokiniai buvo palikti kartoti kurso. 2004/2005 m.m. taip pat mokiniai buvo keliami į aukštesnę klasę tik su patenkinamais pažymiais.

9.3. Pagrindinės mokyklos baigimo rezultatai.

2003-2004 m.m. pabaigoje pagrindinio ugdymo programą baigė 96 moksleiviai. Visi moksleiviai įgijo pagrindinį išsilavinimą. Iš jų 81 mokinys mokėsi vienuoliktoje klasėje, 13 mokinių mokėsi profesinėje mokykloje, 2 mokiniai pradėjo dirbti.

2004/2005 m.m. pabaigoje taip pat visi moksleiviai įgijo pagrindinį išsilavinimą.

9.4. Vidurinės mokyklos baigimo rezultatai.

2003-2004 m.m. pabaigoje abiturientų skaičius mokykloje buvo 79 moksleiviai. Iš jų 76 moksleiviai gavo brandos atestatą. Į aukštąsias mokyklas įstojo mokytis 59,5 proc. gimnazijos abiturientų. 2004/2005 m.m. pabaigoje abiturientų skaičius buvo 124. Iš jų 123 gavo brandos atestatą. Į aukštąsias mokyklas įstojo mokytis 82 proc. abiturientų. Šie duomenys rodo, kad gimnazijoje daugėja vidurinės mokyklos moksleivių, taip pat gerėja vidurinės mokyklos baigimo rezultatai, daugiau moksleivių įstoja mokytis į aukštąsias mokyklas.

2.2.6. Planavimo sistema

Šiaulių universiteto gimnazijos veikla organizuojama remiantis Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. patvirtinta strateginio planavimo metodika. Gimnazijos strateginis planas rengiamas 2005-2008 metams, atsižvelgiant į Vyriausybės prioritetus, valstybės ilgalaikės raidos strategiją, Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatas, Šiaulių miesto savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrąjį planą.

Kiekvienais metais mokykloje yra rengiama veiklos programa, kurioje numatomi tų metų tikslai ir uždaviniai, prioritetinės veiklos sritys.

Į gimnazijos planavimo sistemą taip pat įeina: mokyklos ugdymo planas, gimnazijos vadovų ugdomosios priežiūros planai, direkcinių pasitarimų planas, specialiojo ugdymo komisijos veiklos planas, logopedo darbo programa, socialinio pedagogo veiklos planas, bibliotekos darbo planas, mokyklos renginių planas, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo priemonių įgyvendinimo planas, metodikos būrelių veiklos planai, dalykų teminiai planai, profilinio mokymo vyksmo programa.

2.2.7. Apskaitos tinkamumas

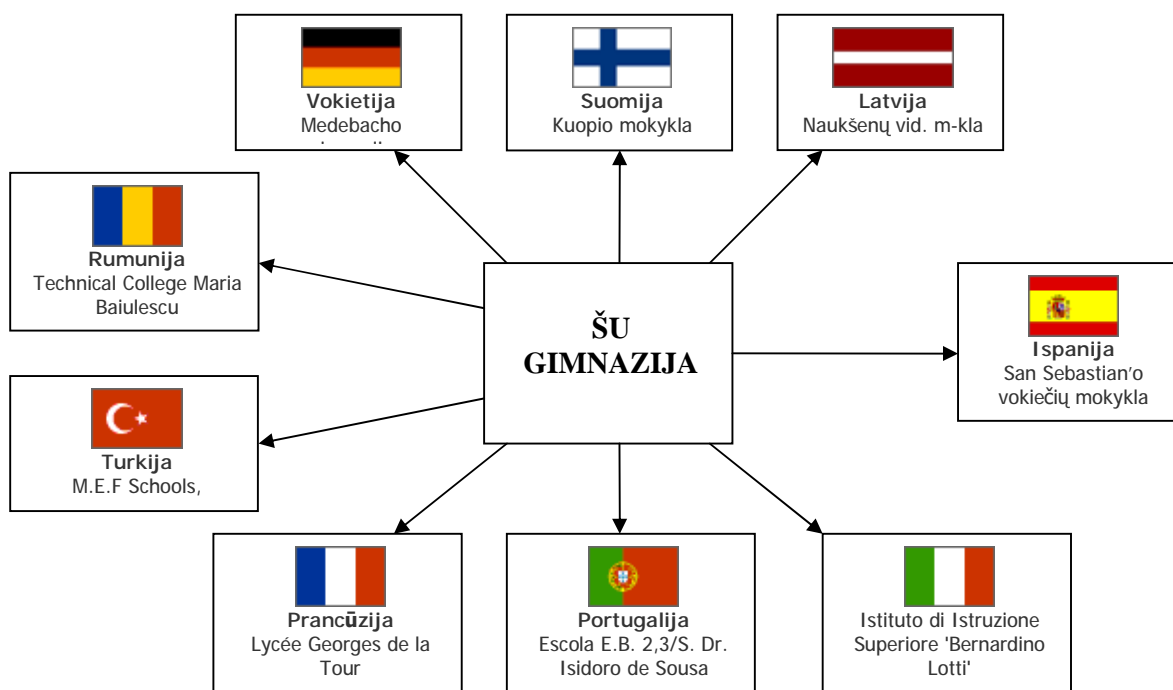
Buhalterinė apskaita gimnazijoje tvarkoma vadovaujantis Buhalterinės apskaitos įstatymu, Biudžetinių įstaigų vyriausiųjų finansininkų (buhalterių) nuostatais, finansų ministro 2001 m. kovo 16 d. įsakymu Nr. 70 patvirtinta biudžetinių įstaigų buhalterinės apskaitos tvarka ir kitais norminiais aktais. Gimnazija biudžeto ir kitų lėšų išlaidų sąmatų vykdymo apskaitą tvarko sudarydama bendrą balansą.

Apskaita tvarkoma taip, kad apskaitos informacija būtų tinkama, objektyvi, išsami ir pateikiama laiku. Į apskaitą įtraukiamos viso ūkinės operacijos, susijusios su turto dydžio arba struktūros

pasikeitimu. Ūkinės operacijos pagrįstos apskaitos dokumentais. Apskaitą tvarko gimnazijos buhalterija. Vyriausioji buhalterė atsako už buhalterinių įrašų teisingumą ir finansinės atskaitomybės pateikimą nustatytu terminu. Buhalteriniai dokumentai saugomi tinkamai, pagal reikalavimus įforminamos jų bylos ir nustatyta tvarka perduodamos į archyvą.

2.2.8. Ryšių sistema

ŠU gimnazija aktyviai dalyvauja tarptautiniuose projektuose, tarp kurių visų pirma paminėtini Comenius projektas „Vakar, šiandien, rytoj“, projektas su Medebacho gimnazija „Draugai draugams“. Šiaulių universiteto gimnazija dalyvauja programose, rengia projektus kartu su mokymo institucijomis iš Vokietijos, Suomijos, Latvijos, Ispanijos, Italijos, Portugalijos, Turkijos, Rumunijos, Prancūzijos. ŠU gimnazijos partneriai pagal įvairias programas pavaizduoti 15 paveiksle.



15 pav. ŠU gimnazijos užsienio ryšiai (2004/2005 m.m.)

Šiaulių universiteto gimnazijoje vykdoma bendradarbiavimo su Šiaulių universitetu programa. ŠU gimnazijos ir Šiaulių universiteto bendradarbiavimas ir ryšiai pavaizduoti ir aprašyti 54-55 psl.

2.2.9. Vidaus audito sistema

Anot G. Slatkevičienės, kiekviena įmonė skiriasi savo aplinka, kultūra, turimomis kompetencijomis ir tikslais, todėl nederėtų jų veiklą vertinti standartiškai, taikant vieną vertinimo modelį visoms organizacijoms (žr. 28 psl.). Siekiant įsivertinti savo veiklą, ŠU gimnazijoje nuo 2004 m. rugsėjo mėnesio atliekamas mokyklos vidaus auditas. Gimnazijoje buvo sudaryta

koordinavimo vidaus audito grupė, sudarytas kalendorinis planas ir supažindinta mokyklos bendruomenė. Spalio mėnesį mokykloje buvo atliktas „platusis auditas“. Kiekvienas pedagogas pildė mokyklos veiklos rodiklių lentelę ir pateikė pagalbinių rodiklių vertinimus pagal 4-ių lygių skalę, remdamasis atitinkamomis iliustracijomis. Mokyklos veiklos rodiklių lentelėje išskiriami šie mokyklos veiklos rodikliai: ugdymo turinys; mokymosi pasiekimai; mokymasis ir ugdymas; pagalba moksleiviams; etosas; ištekliai; mokyklos valdymas ir kokybės garantavimas.

Koordinavimo vidaus audito grupė analizavo pedagogų vertinimus pagal šias 7 mokyklos veiklos sritis. Buvo išskirtos probleminės sritys. Giluminiam auditui buvo pasirinkta ketvirtoji audito sritis – **pagalba moksleiviams**. Mokykloje buvo suburtos šešios darbo grupės, nes veiklos sritis - pagalba moksleiviams – susideda iš šešių veiklos rodiklių.

Kiekviena darbo grupė parengė savo darbo planą, numatė vertinimo šaltinius ir metodus. Darbo plane buvo išskirti šeši svarbiausi žingsniai: iliustracijų kūrimas darbo grupėse, pagalbinių rodiklių požymių nustatymas, metodų, vertinimo šaltinių numatymas, duomenų rinkimas ir apdorojimas, surinktų duomenų analizė, išvadų ir rekomendacijų mokyklos veiklai tobulinti rengimas, rezultatų pateikimas Mokytojų tarybos posėdyje, Gimnazijos tarybos posėdyje.

Vertinimo šaltiniais buvo pasirinkti mokyklos ugdymo planai; pedagogų tarybos posėdžių protokolai ir pranešimų medžiaga; egzaminų protokolai; papildomojo ugdymo žurnalai; brandos atestatų ir jų priedų apskaitos knyga; moksleivių asmens bylos; mokyklos istorija; projektų dokumentacija; mokyklos direktoriaus įsakymai; moksleivių pasiekimų aprašai; individualūs moksleivių ugdymo planai.

Vertinimo metodais tapo dokumentų analizė, diskusija, aptarimas, anketavimas, interviu, stebėjimas, pokalbis. Pagal atitinkamus vertinimo metodus buvo pasirinkti respondentai – tai mokyklos vadovai, klasių auklėtojai, moksleiviai, jų tėvai.

Atlikus giluminį 4-os srities „pagalba moksleiviams“ auditą buvo išskirti kiekvieno veiklos rodiklio privalumai, trūkumai ir prioritetai, t.y. parengta vidaus audito ataskaita. Veiklos rodiklių privalumai, trūkumai ir prioritetai pateikti 1 priedo 7 lentelėje.

2.3. SSGG ANALIZĖ

Kaip teigia A. Vasiliauskas (žr. 25 psl.), strateginėje analizėje skiriamos dvi tyrinėjimo sritys: aplinkos analizė ir išteklių analizė. Kiekvienoje iš jų detalčiai analizuojama daugybė organizacijos išorinių ir vidinių aspektų (žr. 34-92 psl.). Apibendrinti ir sujungti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus padeda mokyklos stipriųjų ir silpnųjų pusių bei galimybių ir grėsmių (SSGG) analizės metodika. Labai svarbu į šį procesą įtraukti mokyklos bendruomenės narius. Tuo tikslu 2005 m. balandžio mėn. Šiaulių universiteto gimnazijos pedagogams buvo pateiktos užpildyti tipiškos SSGG analizės formos (žr. 4 priedą). Šias formas užpildė 55 gimnazijos pedagogai, kurie

vertinami kaip ekspertai. Ekspertai formas pildė individualiai, rašė savo pavardę ir vardą. Anonimiškumas šiame tyrime nėra būtinas, nes autoriai tokiu būdu įgyja tam tikrą „savininkiškumą“, įtraukiami į mokyklos strategijos rengimą, prisiima atsakomybę už mokyklos stipriųjų pusių stiprinimą ir silpnųjų mažinimą. Strategijos rengėjams bei mokyklos vadovui labai svarbi ekspertų nuomonė apie savo gimnaziją.

Respondentai išskyrė 180 stiprybių, 82 silpnybes, 114 galimybių ir 120 grėsmių. Siekiant apibendrinti gautus duomenis buvo naudojamas indukcijos būdas logikos požiūriu. Apibendrinimo metu požymio pasikartojamumo pagrindu buvo daroma išvada apie požymio priskirtinumą vienai objektų klasei. Pavyzdžiui, viena iš apibendrintų stiprybių „Dirba aukštos kvalifikacijos administracija ir mokytojai“ buvo suformuota tuo pagrindu, kad pedagogų atsakymuose „Stiprybės“ net 25 kartus pasikartojė požymis „Aukšta (mokytojų, pavaduotojų, vadovo) kvalifikacija“. Tokiu būdu apibendrinus ekspertų užpildytų SSGG analizės formų informaciją, pateikiamas stipriųjų ir silpnųjų pusių bei galimybių ir grėsmių sąrašas mažėjimo tvarka kaip SSGG analizės rezultatas (žr. 6,7,8,9 lenteles).

6 lentelė

STIPRYBĖS

Eil. Nr.	Atsakymai	Atsakiusių jų dažnis	Pagrindimas
1.	Ugdymo procesas apibrėžtame konkretiame didina moksleivių darbo efektyvumą, gerina ugdymo kokybę, galima kryptingai organizuoti ugdymo procesą ir visą dėmesį skirti III-iai ugdymo pakopai.	36	psl.48
2.	Dirba aukštos kvalifikacijos administracija ir pedagogai.	25	psl.45
3.	Gimnazijoje mokosi daug gabių ir aukštą mokymosi motyvaciją turinčių mokinių.	22	psl.55
4.	Turtėja materialinė bazė, gerėja finansavimas.	18	psl.46
5.	„Mažąjo universiteto“ veikla.	15	psl.43
6.	Sudarytos geros sąlygos mokinių poreikių ir norų realizavimui.	14	psl. 53
7.	Glaudus bendradarbiavimas su Šiaulių universitetu, galimybė naudotis ŠU biblioteka.	12	psl.54
8.	Diegiamos IT, kompiuterių klasės.	10	psl. 47
9.	Aukšta mokytojo - mokinio dialogo kokybė.	7	psl.52
10.	Darbas gimnazijoje viena pamaina.	7	
11.	Gimnazijos bendruomenės telkimas nuolatiniams mokymuisi.	6	psl.52
12.	Elektroninis dienynas	5	psl.47
13.	Gimnazijos bendradarbiavimas su užsienio mokyklomis ir dalyvavimas įvairiuose tarptautiniuose projektuose.	3	psl.57

SILPNYBĖS

Eil. Nr.	Atsakymai	Atsakiusių dažnis	Pagrindimas
1.	Dalies mokinių mokymosi motyvacijos stoka.	21	psl.55
2.	Mokiniai ateina iš įvairių mokyklų, todėl skirtingas jų pasiruošimo lygis, sunki adaptacija.	12	
3.	Nepakankama materialinė bazė.	11	psl.47
4.	Mokytojų komandinio darbo stoka.	10	
5.	Gimnazijos tradicijų stoka ir sunkumai jas kuriant.	10	psl.54
6.	Nepakankamas tėvų aktyvumas mokyklos bendruomenės gyvenime.	6	psl.54
7.	Nepalanki geografinė padėtis.	6	psl.5
8.	Kelionės į mokyklą saugumo neužtikrinimas.	3	
9.	Siaura informacijos sklaida.	3	

GALIMYBĖS

Eil. Nr.	Atsakymai	Atsakiusių dažnis	Pagrindimas
1.	Bendradarbiavimo su ŠU plėtojimas.	30	psl.54
2.	Palankios sąlygos suteikti mokiniui šiuolaikinį mokslo ir kultūros lygį atitinkantį išsilavinimą.	13	psl.32
3.	Daugiau galimybių dalyvauti tarptautiniuose ir respublikiniuose projektuose.	11	psl.32
4.	Didesnės galimybės diferencijuoti mokymą, atsižvelgiant į mokinio galimybes.	11	psl.81
5.	Palankesnės sąlygos ŠU gimnazistams įstoti į Šiaulių universitetą.	10	psl.54
6.	Gero mokyklos įvaizdžio sukūrimas.	10	psl.81
7.	Didesnis tėvų aktyvumas ir parama.	9	
8.	Materialinės bazės stiprinimas rėmėjų dėka.	7	
9.	Platesnės naudojimosi informacinėmis technologijomis galimybės.	7	psl.37
10.	Inovacinių idėjų plėtojimas.	6	

GRĖSMĖS

Eil. Nr.	Atsakymai	Atsakiusių dažnis	Pagrindimas
1.	Vaikų skaičiaus mažėjimas dėl stiprėjančios konkurencijos tarp mokyklų.	37	
2.	Įtempti darbiniai santykiai dėl psichologinio mokytojų nesaugumo.	26	
3.	Vaikų skaičiaus mažėjimas dėl prastos demografinės padėties.	21	psl.33
4.	Dalies mokytojų darbo krūvių mažėjimas ar darbo netekimas.	20	
5.	Inertiškumas, dvasinis nuosmukis.	6	
6.	Subtili riba tarp reikalavimų mokiniui, ugdymo kokybės ir pataikavimo jam.	5	
7.	Vaikų skaičiaus mažėjimas dėl emigracijos.	5	psl.33

Identifikavus mokyklos stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes, pagal R. Jucevičiaus (1998) siūlomą metodiką (žr. 26 psl.) buvo suformuotos specialios strategijų grupės, kad:

- remiantis turimais ištekliais ir stipriosiomis organizacijos pusėmis, pasinaudoti galimybėmis;
- būtų likviduotos ar sumažintos galimos grėsmės, pasinaudojant turimais ištekliais bei stipriosiomis mokyklos pusėmis;
- būtų neutralizuotos mokyklos silpnosios pusės, naudojantis atsirandančiomis galimybėmis;
- būtų minimizuotos mokyklos silpnosios pusės bei galimų grėsmių poveikis.

Tuo tikslu kiekvienai galimybei (O), grėsmei (T), stiprybei (S) ar silpnybei (W) buvo suteiktas numeris (pvz., O_1 , W_1 , T_1 , ir t.t.). Toliau, atsižvelgus į vidinės bei išorinės aplinkos rezultatus, buvo įvertinta, kurie iš išvardintų požymių dera vieni su kitais, t.y. daro ar gali daryti įtaką vieni kitiems. Formuluojama konkreti priemonė, ją pažymint, pvz. S_1O_2 . Sudaroma SSGG analizės matrica (žr. 16 pav.)

Pavyzdžiui, formuluojant konkretų S_5O_1 ryšį atsižvelgiama į ŠU gimnazijos organizacinės struktūros (konkrečiai „Mažajo universiteto“ veiklos) bei bendradarbiavimo su ŠU sistemos analizių rezultatus. „Mažajame universitete“ vyksta paskaitos, kurias skaito ŠU dėstytojai. Numatoma didinti „Mažajo universiteto“ mokyklų skaičių, ko pasekoje didės ir gimnazijoje dėstančių ŠU dėstytojų skaičius. Tokiu būdu galima teigti, kad viena iš ŠU gimnazijos stiprybių - „Mažajo universiteto“ veikla – sąlygoja vienos iš išryškėjusių galimybių – bendradarbiavimo su ŠU plėtojimo – panaudojimą.

STIPRYBĖS (S)

- S₁ Ugdymo proceso apibrėžtumas.*
S₂ Aukštos kvalifikacijos pedagogai.
S₃ Gabūs mokiniai.
S₄ Turtėjanti materialinė bazė.
S₅ „Mažojo universiteto“ veikla.
S₆ Mokinių poreikių tenkinimas.
S₇ Bendradarbiavimas su ŠU.
S₈ Diegiamos IT.
S₉ Kokybiškas mokyč.-mokin. dialogas.
S₁₀ Viena pamaina.
S₁₁ Nuolatinis bendruomenės mokymasis.
S₁₂ Elektroninis dienynas.
S₁₃ Bendradarbiavimas su užsienio m-klomis.

SILPNYBĖS (W)

- W₁ Dalies mokinių motyvacijos stoka.*
W₂ Sunki mokinių adaptacija.
W₃ Nepakankama materialinė bazė.
W₄ Komandinio darbo trūkumas.
W₅ Tradicijų stoka.
W₆ Tėvų abejingumas.
W₇ Nepalanki geografinė padėtis.
W₈ Neužtikrinta saugi kelionė į m-klą
W₉ Siaura informacijos sklaida.

GALIMYBĖS (O)

- O₁ Bendradarbiavimo su SU plėtojimas.*
O₂ Palankios sąlygos suteikti mokiniui ...
O₃ Dalyvavimas tarpt. ir resp. projektuose.
O₄ Mokymo diferencijavimas.
O₅ Gimnazistams lengviau įstoti į ŠU.
O₆ Gero mokyklos įvaizdžio sukūrimas.
O₇ Didesnis tėvų aktyvumas ir parama.
O₈ Rėmėjų pagalba.
O₉ Platesnės naudojimosi IT galimybės.
O₁₀ Inovacinių idėjų plėtojimas.

SO STRATEGIJOS

- S₁O₂ S₇O₁*
S₁O₄ S₇O₅
S₂O₁₀ S₈O₉
S₃O₄ S₉O₂
S₄O₉ S₁₀O₂
S₄O₆ S₁₁O₁₀
S₅O₁ S₁₂O₉
S₅O₅ S₁₃O₃
S₆O₆

WO STRATEGIJOS

- W₁O₄*
W₂O₂
W₃O₈
W₄O₁₀
W₅O₁
W₆O₆
W₇O₁
W₈O₈
W₉O₉

GRĖSMĖS (T)

- T₁ Vaikų sk. mažėjimas dėl konkurencijos.*
T₂ Įtempti darbiniai santykiai.
T₃ Vaikų mažėjimas dėl prastos demogr. pad.
T₄ Dalies mokyč. darbo vietos netekimas.
T₅ Dvasinis nuosmukis.
T₆ Subtili riba tarp ugdymo kok. ir pataikavimo mok.
T₇ Vaikų sk. mažėjimas dėl emigracijos.

ST STRATEGIJOS

- S₇T₁*
S₁₁T₂
S₅T₃
S₅T₄
S₂T₅
S₉T₆
S₁T₇

WT STRATEGIJOS

- W₉T₁*
W₄T₂
W₅T₅
W₁T₆
W₉T₃
W₅T₄
W₆T₇

16 pav. SSGG analizės matrica.**SO RYŠIAI**

S₁O₂ – Kryptingas ugdymo organizavimas apibrėžtame ugdymo konkurencijos centre, visą dėmesį skiriant III – iai ugdymo pakopai, sąlygoja antros galimybės panaudojimą – palankių sąlygų suteikti mokiniui šiuolaikinį mokslo ir kultūros lygį atitinkantį išsilavinimą sudarymą.

S₁O₄ – Taip pat kryptingas ugdymo organizavimas apibrėžtame ugdymo konkurencijos centre, visą dėmesį skiriant III – iai ugdymo pakopai, sąlygoja didesnes galimybes diferencijuoti mokymą, atsižvelgiant į mokinio galimybes.

S₂O₁₀ – Aukštos kvalifikacijos administracija ir pedagogai, dirbantys ŠU gimnazijoje, įtakoja inovacinių idėjų plėtojimą gimnazijoje.

S₃O₄ – Gimnazijoje mokosi daug gabių ir aukštą mokymosi motyvaciją turinčių mokinių, todėl būtų tikslinga išnaudoti galimybes diferencijuoti mokymą, atsižvelgiant į mokinio galimybes.

S₄O₉ – Turtėjanti materialinė bazė ir geresnis gimnazijos finansavimas sąlygoja platesnes naudojimosi informacinėmis technologijomis galimybes.

S₄O₆ – Turtėjanti materialinė bazė ir geresnis gimnazijos finansavimas taip pat turi didelės įtakos geresnio gimnazijos įvaizdžio sukūrimui.

S₅O₁ – „Mažojo universiteto“ veikla sąlygoja pirmos galimybės panaudojimą – bendradarbiavimo su ŠU plėtojimą.

S₅O₅ – ŠU moksleiviams, baigusiems „Mažąjį universitetą“ gali būti sudarytos palankesnės sąlygos įstoti į Šiaulių universitetą.

S₆O₆ – Sudarytos geros sąlygos mokinių poreikių ir norų realizavimui (popamokinė, projektinė veikla, „Mažojo universiteto“ veikla) įtakoja geresnio gimnazijos įvaizdžio sukūrimą.

S₇O₁ – Bendradarbiavimas su Šiaulių universitetu sąlygoja pirmos galimybės panaudojimą – bendradarbiavimo su ŠU plėtojimą.

S₇O₅ – Bendradarbiavimas su Šiaulių universitetu daro įtaką ir palankesnių sąlygų ŠU gimnazijos abiturientams įstoti į Šiaulių universitetą sudarymą.

S₈O₉ – Diegiamos IT, kompiuterių klasės sąlygoja platesnes naudojimosi informacinėmis technologijomis galimybes.

S₉O₂ – Aukšta mokytojo – mokinio dialogo kokybė sąlygoja antros galimybės panaudojimą – palankių sąlygų suteikti mokiniui šiuolaikinį mokslo ir kultūros lygį atitinkantį išsilavinimą sudarymą.

S₁₀O₂ – Darbas gimnazijoje viena pamaina taip pat įtakoja palankių sąlygų suteikti mokiniui šiuolaikinį mokslo ir kultūros lygį atitinkantį išsilavinimą sudarymą.

S₁₁O₁₀ – Gimnazijos bendruomenės telkimas nuolatiniam mokymuisi sąlygoja inovacinių idėjų plėtojimą gimnazijoje.

S₁₂O₉ – Elektroninis dienynas įtakoja platesnes naudojimosi informacinėmis technologijomis galimybes.

S₁₃O₃ – Gimnazijos bendradarbiavimas su užsienio mokyklomis ir dalyvavimas įvairiuose tarptautiniuose projektuose sąlygoja didesnes galimybes dalyvauti tarptautiniuose ir respublikiniuose projektuose.

ST RYŠIAI

S₇T₁ - Glaudus bendradarbiavimas su Šiaulių universitetu galėtų sumažinti galimą grėsmę - vaikų skaičiaus mažėjimą gimnazijoje dėl stiprėjančios konkurencijos tarp mokyklų. Šiaulių universiteto gimnazija galėtų tapti patrauklia moksleiviams ir jų tėvams dėl to, kad ji yra vienintelė universitetinė gimnazija Šiaulių mieste.

$S_{11}T_2$ - Galimi įtempti darbiniai santykiai gimnazijoje dėl psichologinio mokytojų nesaugumo galėtų būti likviduojami ar bent jau sumažinami telkiant gimnazijos bendruomenę nuolatiniam mokymuisi.

S_5T_3 - „Mažajo universiteto“ veikla išskiria Šiaulių universiteto gimnaziją iš kitų miesto mokyklų tarpo. Ši gimnazijos vykdoma veikla turėtų pritraukti daugiau mokinių ir tokiu būdu sumažintų galimą grėsmę – vaikų skaičiaus mažėjimą gimnazijoje dėl prastos demografinės padėties šalyje ir mieste.

S_5T_4 - „Mažajame universitete“ kuriamos naujos darbo vietos mokytojams, todėl ši gimnazijos stiprybė galėtų padėti išvengti dalies mokytojų darbo krūvių mažėjimo ar darbo netekimo.

S_2T_5 - Aukšta administracijos bei mokytojų kvalifikacija turėtų įtakoti penktos galimos grėsmės minimizavimą – darbo inertiškumą bei dvasinį nuosmukį.

S_9T_6 - Aukšta mokytojo - mokinio dialogo kokybė turėtų padėti išvengti šeštos galimos grėsmės - subtili ribos tarp reikalavimų mokiniui, ugdymo kokybės ir pataikavimo jam.

S_1T_7 - Kryptingas ugdymo organizavimas apibrėžtame ugdymo konkurencijoje, visą dėmesį skiriant III – iai ugdymo pakopai, turėtų sąlygoti vaikų skaičiaus mažėjimo gimnazijoje dėl emigracijos minimizavimą.

WO RYŠIAI

W_1O_4 - Atsirandančios didesnės galimybės diferencijuoti mokymą gimnazijoje, atsižvelgiant į mokinio galimybes, turėtų padėti neutralizuoti pirmąją gimnazijos silpnybę - dalies mokinių mokymosi motyvacijos stoką.

W_2O_2 - Atsirandančios gimnazijoje palankios sąlygos suteikti mokiniui šiuolaikinį mokslo ir kultūros lygį atitinkantį išsilavinimą galėtų minimizuoti sunkią mokinių adaptaciją mokykloje.

W_3O_8 - Nepakankama gimnazijos materialinė bazė galėtų būti stiprinama atsirandančių rėmėjų dėka.

W_4O_{10} - Inovacinių idėjų plėtojimas gimnazijoje sąlygoja mokytojų komandinio darbo stokos neutralizavimą.

W_5O_1 - Gimnazijos tradicijų stoka ir sunkumai jas kuriant galėtų būti neutralizuojami plėtojant bendradarbiavimą su Šiaulių universitetu.

W_6O_6 - Atsirandanti galimybė - gero gimnazijos įvaizdžio sukūrimas – turėtų minimizuoti mokyklos silpnybę - nepakankamą tėvų aktyvumą mokyklos bendruomenės gyvenime.

W_7O_1 - Bendradarbiavimo su ŠU plėtojimas sąlygoja septintos silpnybės neutralizavimą – nepalankios gimnazijos geografinės padėties.

W_8O_8 - Atsirandanti galimybė - materialinės bazės stiprinimas rėmėjų dėka – galėtų įtakoti aštuntos silpnybės neutralizavimą - kelionės į mokyklą saugumo neužtikrinimą.

W_9O_9 – Siaura informacijos sklaida gimnazijoje galėtų būti neutralizuota dėl atsirandančių platesnės naudojimosi informacinėmis technologijomis galimybių.

WT RYŠIAI

W_9T_1 – Stiprinant devintąją gimnazijos silpnąbę, t.y. plečiant informacijos sklaidą, būtų galima minimizuoti grėsmę - vaikų skaičiaus mažėjimą gimnazijoje dėl stiprėjančios konkurencijos tarp mokyklų.

W_4T_2 - Stiprinant ketvirtąją gimnazijos silpnąbę, t.y. neutralizuojant mokytojų komandinio darbo trūkumą, būtų galima sumažinti atsirandančią įtampą darbinuose santykiuose dėl psichologinio mokytojų nesaugumo.

W_9T_3 – Galimą grėsmę - vaikų skaičiaus mažėjimą dėl prastos demografinės padėties galėtų minimizuoti informacinės sklaidos plėtimasis.

W_5T_4 – Gilinant gimnazijos tradicijas (pvz. plėtojant „Mažojo universiteto“ veiklą) būtų galima minimizuoti atsirandančią grėsmę - dalies mokytojų darbo krūvių mažėjimą ar darbo vietos netekimą.

W_5T_5 – Galima grėsmė – dvasinis nuosmukis bei darbo inertiškumas – taip pat galėtų būti neutralizuota stiprinant penktąją silpnąbę, t.y. gilinant gimnazijos tradicijas.

W_1T_6 – Stiprinant pirmąją silpnąbę, t.y. neutralizuojant dalies mokinių mokymosi motyvacijos stoka, būtų galima minimizuoti šeštąją grėsmę, t.y. panaikinti subtilią ribą tarp reikalavimų mokiniui, ugdymo kokybės ir pataikavimo jam.

W_6T_7 - Padidėjęs tėvų aktyvumas mokyklos bendruomenės gyvenime sąlygotų galimos grėsmės minimizavimą - vaikų skaičiaus mažėjimą dėl emigracijos.

Išryškėję SO, WO, ST, WT ryšiai įtakoja Šiaulių universiteto gimnazijos strateginių tikslų formulavimą. Jie tampa visos parengtos Šiaulių universiteto gimnazijos strategijos realizavimo priemonėmis (žr. 2.4. skyrių).

2.4. ŠIAULIŲ UNIVERSITETO GIMNAZIJOS VEIKLOS STRATEGIJA

2.4.1. Vizija, misija

Vizija - moderni, nuolat besimokanti, atvira pozityviai kaitai ugdymo įstaiga, sudaranti saugias ugdymosi sąlygas, dirbanti moderniomis technologijomis ir teikianti kokybišką, išsilavinimo standartus atitinkantį išsilavinimą.

Misija - ugdyti atsakingą ir savarankišką asmenybę, turinčią šiandieniniam gyvenimui ir ateičiai reikalingą asmeninę, pilietinę bei socialinę kompetenciją, norinčią ir pajėgiančią mokytis visą gyvenimą, gebančią kūrybingai dalyvauti Šiaurės Lietuvos regiono ir visos šalies pilietiniame, kultūriniame ir socialiniame gyvenime. Integralia mokomąja veikla su Šiaulių universitetu kurti, taikyti ir skleisti įvairias mokymo strategijas, plėtojančias prigimtines asmens galias, žinių

visuomenės nariui reikalingus gebėjimus, leidžiančius įsitvirtinti darbo, profesinės veiklos pasaulyje.

2.4.2. Strateginiai tikslai

- 1. Integralia mokomąja veikla su Šiaulių universitetu ugdyti atsakingą ir savarankišką asmenybę.*
- 2. Stiprinti mokytojų pedagoginę ir dalykinę kompetencijas.*
- 3. Stiprinti gimnazijos metodinę ir materialinę bazę.*

2.4.3. Strateginių tikslų detalizacija

2.4.3.1. Pirmasis strateginis tikslas:

Integralia mokomąja veikla su Šiaulių universitetu ugdyti atsakingą ir savarankišką asmenybę.

Tikslai:

- 1. Užtikrinti darnią prigimtinių moksleivio gebėjimų plėtotę.*
- 2. Bendradarbiaujant su Šiaulių universitetu kurti, taikyti ir skleisti įvairias mokymo strategijas.*
- 3. Padėti moksleiviams išsiugdyti asmeninę, socialinę, pažinimo bei kultūrinę kompetencijas.*
- 4. Sudaryti moksleiviams sąlygas išsiugdyti komunikacinius gebėjimus, įgyti informacinės kultūros, kompiuterinio raštingumo pagrindus.*
- 5. Atskleisti ir plėtoti moksleivių kūrybinius gebėjimus, padėti įsitraukti į kultūrinį bendruomenės gyvenimą.*
- 6. Ugdyti moksleivių gebėjimą kritiškai mąstyti, spręsti problemas.*
- 7. Ugdyti moksleivių pasitikėjimą savo jėgomis, iniciatyvumą, savarankiškumą, nuostatą ir gebėjimą mokytis visą gyvenimą.*

Uždaviniai:

- 1. Siekiant mokinių kompetencijos, kaip žinių, gebėjimų ir nuostatų visumos, sudarančios galimybes prasmingai veikti ir mokytis visą gyvenimą, būtina:*
 - 1.1. Sudaryti moksleiviams galimybes rinktis savo gabumus bei interesus atitinkančią mokymosi programą.*
 - 1.2. Diferencijuoti ir individualizuoti mokymo procesą.*
 - 1.3. Stiprinti mokymosi motyvaciją, mažinti galimų mokymosi nesėkmių tikimybę, sudaryti sąlygas likviduoti išsilavinimo spragas.*

- 1.4. Siekti, kad moksleivių įgyjamos žinios atitiktų jų interesus ir poreikius, būtų sistemingos ir integruotos.
 - 1.5. Optimizuoti mokymosi krūvį.
 - 1.6. Padėti mokiniui pažinti save, įsivertinti savo pasiekimų lygmenį, kelti mokymosi tikslus.
 - 1.7. Plėtoti informacinių technologijų taikymą mokymo procese.
 - 1.8. Moksleivių bendrąsias vertybines nuostatas (pagarbą sau ir kitam, toleranciją, patriotizmą, sąžiningumą, atsakomybę, iniciatyvumą, kūrybiškumą, nuostatą sveikai gyventi) ugdyti per visų dalykų pamokas.
 - 1.9. Specialiųjų poreikių mokiniams sudaryti sąlygas mokytis pagal jų galimybes, pagal adaptuotas bei modifikuotas ugdymo programas.
 - 1.10. Nuoširdžiai ir konstruktyviai bendrauti ir bendradarbiauti su mokinių tėvais.
 - 1.11. Ugdyti mokinio bendravimo ir bendradarbiavimo kultūrą dalyvaujant kultūriniame mokyklos bendruomenės gyvenime.
 - 1.12. Kelti mokytojų kvalifikaciją.
2. *Siekiant plėtoti mokomąją ir metodinę veiklą bendradarbiaujant su Šiaulių universitetu, būtina:*
- 2.1. Stiprinti mokytojų metodikos būrelių ir universiteto fakultetų mokomosios veiklos integracinius ryšius.
 - 2.2. Sudaryti sąlygas Šiaulių universiteto studentams atlikti tęstinę praktiką Universiteto gimnazijoje.
 - 2.3. Integralia mokomąja veikla Mažajame universitete ugdyti gabius ir ypač gabius mokinius (Lituanistikos mokykla, Matematikos mokykla, Fizikos mokykla, Menų mokykla).
 - 2.4. Organizuoti bendrus universiteto dėstytojų ir gimnazijos mokytojų metodinės praktikos seminarus.
 - 2.5. dalyvauti universiteto mokslininkų inicijuotuose moksleivių gebėjimų, pažangos tyrimuose.
 - 2.6. Organizuoti bendras gimnazijos moksleivių ir universiteto studentų kūrybinės veiklos rezultatų parodas (pristatymas, seminarai).

Priemonės:

1. *Plėtoti Mažojo universiteto veiklą (iki 2008-06):*
 - 1.1. Įsteigti Istorijos, Biologijos, Kalbų mokyklas;
 - 1.2. Bendradarbiaujant su ŠU dėstytojais parengti ir patvirtinti įsteigtų mokyklų mokomąsias programas;

- 1.3. Suburti Mažojo universiteto veikloje bendradarbiaujančių universiteto dėstytojų grupę;
- 1.4. Patvirtinti Mažojo universiteto mokyklos baigimo pažymėjimo statusą.
2. *Parengti įvairias pasirenkamųjų dalykų ir modulių programas, atitinkančias moksleivių dvasinės ir praktinės veiklos sritis (iki 2008-06).*
3. *Organizuoti konstruktyvistiniu požiūriu paremtą moksleivių mokslinę tiriamąją veiklą (iki 2008-06):*
 - 3.1. Moksleiviai patys ieško informacijos įvairiuose šaltiniuose, apibendrina ją ir perteikia kitiems;
 - 3.2. Formuluoja hipotezes, tikrina jų pagrįstumą;
 - 3.3. Daro sprendimus ir juos koreguoja atsižvelgdami į besikeičiančias aplinkybes;
 - 3.4. Tyrinėja aplinką, kaupia visapusiškus duomenis, juos analizuoja, kritiškai vertina;
 - 3.5. Aiškina, pristato savo darbo rezultatus, vertina tikslų įgyvendinimo sėkmingumą.
4. *Mokomojoje veikloje siekti aktyvaus interpretacinio moksleivio santykio su mokomąja medžiaga, atsižvelgiant į (iki 2008-06):*
 - 4.1. mokomojo dalyko tikslus ir uždavinius, jo specifiką;
 - 4.2. mokyklos turimą techninę bazę;
 - 4.3. mokytojo patirtį ir kvalifikaciją;
 - 4.4. moksleivių tėvų siūlomas iniciatyvas;
 - 4.5. moksleivių psichofizinės brandos ypatybes, interesus, gebėjimus, polinkius.
5. *Įsteigti profesinio orientavimo kabinetą (iki 2007-06).*
6. *Įrengti auditorinę klasę – skaityklą (iki 2006-06).*
7. *Vykdyti tarptautinius projektus (iki 2008-06).*

2.4.3.2. Antrasis strateginis tikslas:

Stiprinti mokytojų pedagoginę ir dalykinę kompetencijas.

Tikslai:

1. *Siekti nuolatinio mokytojų profesinės kompetencijos augimo.*
2. *Plėsti mokytojų dvasinę akiratį, sudaryti sąlygas jų kūrybinei saviraiškai.*
3. *Siekti mokytojų tobulėjimo, kaip nuolatinės savo veiklos refleksijos.*

Uždaviniai:

1. *Skatinti mokytojus dirbti mokslinį-eksperimentinį darbą, įgyvendinti naujoves, bendradarbiaujant su Šiaulių universiteto dėstytojais.*
2. *Skatinti mokytojus kelti kvalifikaciją.*
3. *Siekti mokytojų gebėjimo kelti prasmingus visuomeninio bei profesinio gyvenimo ir veiklos tikslus ir juos koreguoti.*

4. *Siekti mokytojų gebėjimo nustatyti mokinių mokymosi poreikius, tikslus bei motyvaciją, tirti mokinių žinių ir gebėjimų ribas.*
5. *Skatinti mokytojus domėtis naujais mokymo metodais, taikyti juos ir dalytis su mokiniais atsakomybe už išmokimą.*
6. *Vystyti ir plėtoti mokytojų gerosios patirties sklaidą.*
7. *Skatinti mokytojus kurti darbo su gabiais , ypač gabiais ir turinčiais žinių spragų mokiniams sistemą ir įgyvendinti ją Mažojo universiteto veikloje.*

Priemonės:

1. *Organizuoti kvalifikacijos kėlimo seminarus (2 kartus per metus).*
2. *Siekti, kad gimnazinių klasių mokytojų kompiuterinis raštingumas būtų 100% (iki 2006-06).*
3. *Skatinti mokytojus dalyvauti tarptautiniuose ir respublikiniuose konkursuose, konferencijose.(iki 2008-06).*
4. *Skatinti mokytojus mokytis užsienio kalbų, organizuoti I-os ir II-os pakopos kursus norintiems (iki 2007-06).*
5. *Organizuoti seminarus siekiant gerosios patirties sklaidos (2 kartus per metus).*
6. *Rengti mokytojų sukurtos metodinės, mokomosios medžiagos ir kitų priemonių pristatymus (2 kartus per metus).*
7. *Dalyvauti partnerystės projektuose (iki 2008-06).*
8. *Įgyvendinti mokytojų sukurtos tarpdalykinės integracijos programas (iki 2006-06).*
9. *Sudaryti sąlygas mokytojams dalyvauti respublikinėse ir miesto kvalifikacijos kėlimo programose (iki 2008-06).*
10. *Sukurti Mažojo universiteto mokyklų dviejų pakopų programas, pagrįstas pereinamumo principu (iki 2006-06).*

2.4.3.3. Trečiasis strateginis tikslas:

Stiprinti gimnazijos metodinę ir materialinę bazę.

Uždaviniai:

1. *Įrengti patalpas, būtinas siekiant ugdyti kokybę.*
2. *Įsigyti bei modernizuoti mokymui ir mokymuisi reikalingą įrangą.*
3. *Sudaryti geras darbo ir rekreacijos sąlygas.*

Priemonės:

1. *Įrengti auditorinę klasę – skaityklą (iki 2006-06).*
2. *Įsigyti 20 kompiuterių bibliotekai ir mokomiesiems kabinetams (iki 2006-06).*
3. *Papildyti bibliotekos fondus (iki 2008-06).*
4. *Įrengti profesinio orientavimo kabinetą (iki 2007-06).*
5. *Papildyti turimų kompiuterinių programų fondą (iki 2008-06).*

6. *Pakeisti gimnazijos pastato langus, paradines ir vidinio kiemelio duris (iki 2008-06).*
7. *Papildyti ir atnaujinti mokomuosiuose kabinetuose esančias technines priemones (iki 2008-06).*

2.4.4. 2006-2008 M. STRATEGIJOS PRIEMONIŲ PLANAS

10 lentelė

Pirmasis strateginis tikslas: Integralia mokomąja veikla su Šiaulių universitetu ugdyti atsakingą ir savarankišką asmenybę

Priemonė	Pasiekimo indikatorius	Pasiekimo laikas	Darbo grupė	Lėšų poreikis	Finansavimo šaltiniai			
					Mokyklos lėšos (Lt)	Savivaldybės lėšos (Lt)	ES fondai (Lt)	Privačios ir kt. lėšos (Lt)
1. Pasirenkamųjų dalykų ir modulių programų kūrimas	1. Sukurtos programos 2. Mokinių, pasirinkusių programas, skaičius	Kasmet po 2 programos nuo kiekvieno metodikos būrelio	Metodikos taryba	---	---	---	---	---
2. Informacinių programų kūrimas ir naudojimas ugdymo procese	Sukurtos programos	2008 m.	Metodikos taryba, Ugdymo kaitos grupė	---	---	---	---	---
3. Sudaryti moksleivių poreikių klausimyną, siekiant išsiaiškinti pageidaujamas pasirenkamųjų dalykų ir modulių programas	Atlikta moksleivių papildomojo ugdymo poreikių apklausa	Kasmet	Metodikos būrelių pirmininkai	---	---	---	---	---
4. Papildomojo ugdymo būrelių pasiūlos mugės organizavimas	Suorganizuota „Būrelių mugė“	Kasmet mokslo metų pradžioje	Direktoriaus pavaduotojas ugdymui	100	100	---	---	---
5. Profesinio orientavimo seminarų moksleivių grupėms organizavimas	Organizuoti seminarai	4 kartus per metus	---	100	100	---	---	---
6. Papildomojo ugdymo būrelių veiklos ataskaitinių parodų, seminarų, pristatymų organizavimas	Organizuotos parodos miesto bendruomenei, seminarai	2 kartus per metus	Metodikos būrelių pirmininkai	---	---	---	---	---
7. Atlikti moksleivių pasiekimų analizę, siekiant išsiaiškinti ir padėti ištaisyti mokymosi spragas.	Atlikta moksleivių pasiekimų analizė	2 kartus per metus	Klasių auklėtojai	---	---	---	---	---
8. Plėtoti Mažojo universiteto veiklą	Išplėsta Mažojo universiteto veikla	2008 m.	Fakultetų kuratoriai	---	---	---	---	---
8.1. Įsteigti Istorijos, Biologijos, Kalbų mokyklas	Įsteigtos Istorijos, Biologijos, Kalbų mokyklos	2008 m.		---	---	---	---	---

8.2. Bendradarbiaujant su Šiaulių universiteto dėstytojais parengti ir patvirtinti įsteigtų mokyklų mokomosios programos	Parengtos ir patvirtintos naujai įsteigtų mokyklų mokomosios programos	2008 m.	Mokyklų kuratoriai	---	---	---	---	---
8.3. Suburti Mažojo universiteto veikloje bendradarbiaujančių universiteto dėstytojų grupę	Suburta grupė	Kasmet		---	---	---	---	---
8.4. Patvirtinti Mažojo universiteto mokyklos baigimo pažymėjimo statusą	Patvirtintas Mažojo universiteto baigimo pažymėjimas	2007 m.	Mokyklų kuratoriai	---	---	---	---	---
8.5. Susitikimų, seminarų, paskaitų, pasikviečiant Šiaulių universiteto ir kitų universitetų dėstytojus, profesorius, habilituotus daktarus, įdomius Lietuvos žmones organizavimas	Susitikimai su įdomiais žmonėmis, paskaitos ir seminarai mokyklos ir miesto bendruomenei	2 kartus per pusmetį	Metodikos būrelių pirmininkai, direktoriaus pavaduotojai	---	---	---	---	---
8.6. Konferencijos „Moksleivių mokslinė diena – MMD“ organizavimas	MMD konferencija	Kasmet (mokslo metų pabaigoje)	Metodikos būrelių pirm., mokyklų kuratoriai	---	---	---	---	---
8.7. Organizuoti Mažojo universiteto fakultetų mokytojų susitikimus su Šiaulių universiteto fakultetų katedrų dėstytojais	Glaudus bendradarbiavimas, veiklos sričių, studijavimo naujienų darna	Kasmet	Metodikos būrelių pirm., mokyklų kuratoriai	---	---	---	---	---
8.8. Mažojo universiteto mokyklų įtraukimas į Šiaulių universiteto fakultetų katedrų darbą	Glaudus bendradarbiavimas, veiklos sričių, studijavimo naujienų darna	Kasmet	Metodikos būrelių pirm., mokyklų kuratoriai	---	---	---	---	---
8.9. Organizuoti integralius moksleivių ir studentų plenerus	Moksleivių žinių praktinis panaudojimas	Kasmet	Metodikos būrelių pirm., mokyklų kuratoriai	---	---	---	---	---

8.10. Parengti straipsnius apie Mažojo universiteto bei Šiaulių universiteto gimnazijos pasiekimus miesto spaudai, universiteto laikraščiai, moksleivių internetinėms svetainėms	Informacija miestiečiams	Kasmet	Gimnazijos bendruomenė	---	---	---	---	---
8.11. Mokyklos mokytojų projektų rašymo darbo grupių kūrimas.	Suburtos 3 projektų rašymo darbo grupės	2006 m.		---	---	---	---	---
8.12. Organizuoti mokomuosius seminarus projektų kūrimo darbo grupėms	Įvykdyta 3 seminarų programa	2007	Metodikos būrelių pirm.	---	---	---	---	---
8.12.1. Mokyklos moksleivių, mokytojų, administracijos skatinimas aktyviai dalyvauti projektų kūrime	Laimėti projektai	2008 m.		---	---	---	---	---
8.13. Dalyvavimas projektuose: Comenius 1	Laimėti projektai	Mažiausiai po 1 projektą kasmet	Metodikos taryba, ugdymo kaitos grupė	6550 EUR	---	---	6550 EUR	---
Comenius 2				7000 EUR	---	---	7000 EUR	---
Comenius 3				7000 EUR	---	---	7000 EUR	---
8.14. Dalyvavimas projekte „Draugai-draugams“	Bendra moksleivių ir mokytojų veikla su Medebacho gimnazija.	Kasmet		---	---	---	---	---
8. 15. Dalyvauti Socrates/Comenius 1.1. mokykliniame projekte „Vakar – Šiandien –Rytoj“	Dalyvavimas projekte, bendradarbiavimas su ES mokyklomis	2008 m.		10 000	---	---	10 000	---

Modifikuota iš šaltinio: 2005-2008 m. strateginės programos priemonių planas.

Iš 10 lentelės matyti, kad gimnazija daugiausiai dėmesio numato skirti „Mažojo universiteto“ veiklos plėtojimui. Šios priemonės pasiekimui numatoma skirti daugiausiai lėšų. Iš priemonių sąrašo išryškėja dar dvi prioritetinės gimnazijos veiklos – mokomųjų programų kūrimas ir efektyvus papildomo ugdymo organizavimas.

Antrasis strateginis tikslas: Stiprinti mokytojų pedagoginę ir dalykinę kompetencijas

Priemonė	Pasiekimo indikatorius	Pasiekimo laikas	Darbo grupė	Lėšų poreikis	Finansavimo šaltiniai			
					Mokyklos lėšos (Lt)	Savivaldybės lėšos (Lt)	ES fondai (Lt)	Privačios ir kt. lėšos (Lt)
1. Pasiekti, kad I-IV kl. mokytojų, turinčių kompiuterinio raštingumo žinių skaičius siektų 98 %	Įgyti pažymėjimai	2007 m.	Matematikos metodikos būrelis	7000	1000	4000	---	2000
2. Organizuoti kvalifikacijos kėlimo seminarus mokykloje	Kvalifikacijos kėlimo seminarai mokykloje organizuojami 2 kartus per metus	Kasmet 2 kartus per metus	Metodikos taryba	2000	---	2000	---	---
3. Dalyvauti tarptautiniuose kursuose ir seminaruose	Dalyvaujama tarptautiniuose kursuose ir seminaruose	2008 m.	Metodikos taryba	---	---	---	---	---
4. I-os ir II-os pakopos užsienio kalbų kursų organizavimas mokytojams	Užsienio kalbų kursai	2007	Užsienio kalbų metodikos būreliai	---	---	---	---	---
5. Mokytojų sukurtos metodinės, mokomosios medžiagos ir kitų priemonių pristatymų organizavimas	Mokomosios ir metodinės medžiagos pristatymai miesto ir mokyklos bendruomenei	Kasmet	Metodikos taryba	---	---	---	---	---
6. Mokytojų tarpdalykinės integracijos įgyvendinimas	Įgyvendinta tarpdalykinė integracija	2007 m.	Metodikos Taryba	---	---	---	---	---
7. Vykdyti giluminį vidaus auditą	Įvykdytas vidaus auditas			---	---	---	---	---

Modifikuota iš šaltinio: 2005-2008 m. strateginės programos priemonių planas.

11 lentelėje pateiktas priemonių sąrašas leidžia manyti, kad numatomas įvairiapusiškas mokytojų pedagoginės ir dalykinės kompetencijų stiprinimas. Didelis dėmesys skiriamas mokytojų kompiuterinio raštingumo plėtojimui (šiai priemonei pasiekti skiriamam daugiausiai lėšų).

Numatomas mokytojų užsienio kalbų mokymas, jų dalyvavimas įvairiuose, taip pat ir tarptautiniuose seminaruose, gerosios patirties sklaidos plėtojimas. Apibendrinus galima teigti, kad gimnazijos pedagogai telkiami nuolatiniam mokymuisi.

12 lentelė

Trečiasis strateginis tikslas: Stiprinti gimnazijos metodinę ir materialinę bazę

Priemonė	Pasiekimo indikatorius	Pasiekimo laikas	Darbo grupė	Lėšų poreikis	Finansavimo šaltiniai			
					Mokyklos lėšos (Lt)	Savivaldybės lėšos (Lt)	ES fondai (Lt)	Privačios ir kt. lėšos (Lt)
1	2	3	6	7	8	9	10	11
1. Mokyklos renovacija	Dalinė mokyklos renovacija	2006 m.	---	190 000	---	---	---	Finansų ministerija
2. Modernios auditorinės klasės	Įrengta auditorinė klasė	2006 m.	---	15 000	---	---	---	---
3. Skaityklos ir bibliotekos plėtra	Įrengta nauja skaitykla, praplėsta biblioteka	2007 m.	---	15 000	---	15 000	---	---
4. Pasiekti, kad moksleivių skaičius vienam kompiuteriui I-IV gimn.kl. būtų trys.	1 kompiuteris 3 moksleiviams	2008 m.	---	70 000	---	20 000	30 000	20 000
5. Karjeros centro kabineto įrengimas	Įrengtas Karjeros centro kabinetas	2007 m.	---	5000	---	---	5000	---
6. Papildyti kompiuterinių programų fondą	Naujų komp. programų taikymas.	2008 m.	---	10 000	---	5 000	5000	---
7. Nupirkti multimedia	Nupirkta multimedia	2006 m.	Išteklių planavimo grupė	3 000	3 000	---	---	---
8. Atnaujinti informatikos klases	Nupirkta 20 kompiuterių	2008 m.	Išteklių planavimo grupė	37 500	17 500	20 000	---	---
9. Nupirkti kompiuterius 4-iems kabinetams	Nupirkti 4 kompiuteriai	2008 m.	Išteklių planavimo grupė	10 000	---	---	---	10 000
10. Mokinių spintelių rūbinėje įrengimas	Įrengtos spintelės moksleiviams mokyklos rūbinėje	2008 m.	---	12 000	---	---	---	12 000
12. Mokyklos įėjimo stebėjimo kameros ir registracijos kompiuterio įrengimas	Įrengtos stebėjimo kameros ir registracijos kompiuteris	2008 m.	---	750 000	50 000	---	---	---

Modifikuota iš šaltinio: 2005-2008 m. strateginės programos priemonių planas

Iš 12 lentelės matyti, kad materialinės bazės stiprinimas reikalauja daugiausiai lėšų. Didžiąją lėšų dalį numato skirti pati mokykla. Iš priemonių sąrašo matyti, kad mokykla didelį dėmesį numato skirti informacinių technologijų plėtojimui bei mokinių saugumo mokykloje užtikrinimui.

2.4.5. Projekto „Neformalaus mokymosi sistemos plėtra Šiaulių universiteto gimnazijoje, diegiant inovatyvius mokymo(si) metodus „Mažajame universitete“ analizė

Šiaulių universiteto gimnazija jau yra pradėjusi įgyvendinti „Mažąjo universiteto“ idėją. „Mažasis universitetas“ gimnazijos moksleiviams yra prieinamas nuo 2005 m. kovo mėn. Siekdama išplėsti „Mažąjo universiteto“ veiklą, ŠU gimnazija 2005 m. parašė paraišką skirti finansinę paramą pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrąjį programavimo dokumentą. Finansinė parama prašoma projekto įgyvendinimui. Projekto pavadinimas - „Neformalaus mokymosi sistemos plėtra Šiaulių universiteto gimnazijoje, diegiant inovatyvius mokymo(si) metodus „Mažajame universitete“.

Pagrindinis projekto dokumentas – Paraiška skirti finansinę paramą pagal Lietuvos 2004–2006 metų bendrąjį programavimo dokumentą [34]. Šiame skyriuje pateikiama šio dokumento analizė. Dokumentas sudarytas iš dviejų dalių: bendrosios (A) dalies ir (B) dalies.

Bendrojoje (A) dalyje pateikti duomenys apie paraišką, pareiškėjo duomenys, ar projektas turi partnerį, duomenys apie projektą, kuriam įgyvendinti prašoma parama, Duomenys apie gautą / gaunamą paramą arba pateiktą paraišką paramai gauti iš ES struktūrinės paramos, kitų valstybės/savivaldybių biudžetų finansuojamų programų.

Bendrojoje dalyje taip pat pateikiama **projekto santrauka**.

Projekto aprašyme pagrindžiamas projekto tikslingumas. Atliekama problemų, kurios būtų sprendžiamos projekto pagalba, analizė visos šalies bei Šiaulių miesto mastu. Aprašyme teigiama, jog Pasaulio banko duomenimis apie 20 proc. visų švietimo lėšų skiriama kartojantiems kursą ir palikusiems mokyklą mokiniams. Remiantis švietimo strategija nuo 2003 m. pradeda įgyvendinti nacionalinė „gatvės vaikų“ sugrąžinimo į mokyklas programa. Investavimas į mokinių antramečiavimą keičiamas investavimu į papildomą pedagoginį ir socialinį darbą su problemų turinčiais moksleiviais (ŠMM strateginis planas). Kai kuriose srityse išlieka negatyvių tendencijų: daug mokinių palieka švietimo sistemą negavę pagrindinio išsilavinimo pažymėjimo. Be to, mažai dalyvaujama tęstiniame mokyme, nėra mokymosi visą gyvenimą kultūros. Taip pat švietime egzistuoja problema, susijusi su gabių mokinių lavinimu: gabieji mokiniams formaliojo ugdymo sistemoje nėra sudaroma galimybių papildomai lavinti savo įgūdžius bei plėsti turimas žinias.

Vadovaujantis 2004 – 2006 m. Šiaulių miesto savivaldybės strateginiu planu, yra išskiriama aktuali Šiaulių miestui problema: papildomas mokinių ugdymas. Šiaulių miesto savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos 2005 – 2012 m. bendrojo plano projekte vienas iš

akcentuotų švietimo būklės trūkumų yra tai, kad mokyklos mažai siūlo papildomų švietimo paslaugų.

Po šios analizės seka konkretus problemų įvardijimas, kurių sprendimui skirtas šis projektas:

- **„iškritimas“ iš nuosekliojo mokymosi sistemos prevencijai užtikrinti;**
- **„antros galimybės“ suteikimas ir gražinimas į mokyklas moksleivių, jaunimo ir suaugusių.**

Šiuo projektu yra planuojama ne tik išplėsti „Mažojo universiteto“ mokymo sritis, bet taip pat suteikti galimybę Šiaulių miesto ir apskrities gyventojams ir moksleiviams (nepriklausomai nuo to, kur jie mokosi) dalyvauti „Mažojo universiteto“ rengiamuose mokymuose ir paskaitose.

Šiaulių miesto savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos 2005 – 2012 m. bendrojo plano projekte yra numatyta Šiaulių universiteto gimnaziją pertvarkyti į 4 metų gimnaziją, todėl šio projekto įgyvendinimas ne tik padėtų spręsti minėtas problemas, bet taip pat ir užtikrintų po reformos laisvų gimnazijos patalpų panaudojimą švietimo tikslams bei padėtų išlaikyti esamas pedagogų darbų vietas, sumažėjus mokinių skaičiui. Taip pat šiuo projektu būtų prisidėta prie Šiaulių miesto strateginio plano įgyvendinimo, kadangi vienas iš šiame strateginiame plane numatytų įgyvendinti uždavinių yra plėtoti jaunimo užimtumo programas.

Atlikus situacijos analizę formuluojami projekto tikslas bei uždaviniai.

Projekto tikslas - tapti bendruomenės švietimo centru, kurio veikloje gali dalyvauti regiono gyventojai, sudarant sąlygas norintiems pagilinti žinias ir/ar sumažinti mokėjimo spragas. Siekiant įgyvendinti šį tikslą užsibrėžti **3 uždaviniai:**

1. *Sudaryti sąlygas „iškritusiems“ iš nuosekliojo mokymosi sistemos asmenims įgyti bendrųjų gebėjimų, būtinų įsitvirtinant darbo rinkoje (formalaus mokymosi sistemoje).*
2. *Sudaryti sąlygas gabiems, itin gabiems ir mokymosi motyvaciją turintiems mokiniams įgyti tokių dalykinių ir asmenybės ugdymo žinių, gebėjimų, kurių jie neturi galimybės įgyti įprastų pamokų metu bei pagilinti turimas žinias.*
3. *Sudaryti sąlygas, mokiniams, patiriantiems mokymosi nesėkmę, sumažinti mokymosi spragas, iki jiems „iškrintant“ iš nuosekliojo mokymosi sistemos. [projektas]*

Projekto santraukoje taip pat pateikiama informacija apie **projekto veiklą**. Projekto veikla susideda iš trijų etapų.

I etapas: projekto administravimas ir viešųjų pirkimų organizavimas. Šiame etape bus suformuota projekto valdymo struktūra, sudarytos projekto valdymo bei projekto administravimo grupės. Projekto administravimo grupė, įgyvendindama projektą ir siekdama kuo efektyviau panaudoti teikiamą paramą, skelbs viešųjų pirkimų konkursus.

II etapas: projekto įgyvendinimas. Apibendrintai šį etapą siekiama įgyvendinti 6 žingsniais: 1) sociologinio tyrimo vykdymas; 2) „Mažojo universiteto“ mokyklų steigimas; 3) mokymo programų

rengimas ir tvirtinimas; 4) tikslinių grupių formavimas; 5) mokymų organizavimas; 6) sertifikatų išdavimas.

III etapas: projekto rezultatų vertinimas ir projekto rezultatų pristatymas visuomenei. Projekto rezultatai bus vertinami ir pristatomi visuomenei trimis lygmenimis: 1) projekto vadovas projekto įgyvendinimo laikotarpiu rengs tarpines projekto veikos ataskaitas, projektui pasibaigus parengs galutinę projekto ataskaitą bei pristatys ją suinteresuotiems asmenims, kitoms susijusioms institucijoms; 2) projekto auditas teiks tarpinę (metinę) bei galutinę išvadą bei ataskaitas atitinkamoms institucijoms; 3) projekto administravimo grupė viso projekto įgyvendinimo laikotarpiu rengs išsamią informaciją apie projekto įgyvendinimą bei talpins ją savo bei Šiaulių universiteto tinklapiuose, publikuos informaciją vietos bei respublikinėje spaudoje.

Bendrojoje dalyje taip pat pateikiama informacija apie **projekto pasiekimų bei rezultatų rodiklius**. Išskiriami dviejų rūšių rodikliai: *BPD priemonės lygmens* ir *projekto lygmens* rodikliai, kurių matavimo vienetas būtų skaičius. Taip pat pateikiama laukiamo pasiekimo ir rezultato kiekybinė išraiška. Projekto pasiekiamumą turėtų parodyti išmokytų naudos gavėjų skaičius veiklos pabaigoje (*BPD priemonės lygmens rodiklis*) bei naujai įsteigtų mokyklų ir suorganizuotų paskaitų „Mažojo universiteto“ mokyklose skaičius (*projekto lygmens rodikliai*). Projekto rezultatyvumą turėtų parodyti išsaugotų darbo vietų ir sukurtų naujų darbo vietų skaičius (*BPD priemonės lygmens rodikliai*) bei bendruosius gebėjimus įgijusių asmenų ir mokinių, įgijusių tokių žinių, kurių jie neturi galimybės įgyti įprastinių pamokų metu, skaičius (*projekto lygmens rodikliai*).

Projekto finansavimo šaltinis - paramos lėšos, kurių suma būtų 366565 Lt. Paramos lėšos grindžiamos tuo, kad į jas įtraukiamos visos projekto administravimo išlaidos, projekto vykdymo išlaidos, kitos išlaidos ir projekto dalyvių išlaidos, susijusios su paramos sutarties sąlygų įgyvendinimu.

Bendrojoje projekto dalyje pateikiamas **projekto įgyvendinimo planas 2006-ais, 2007-ais ir 2008-ais metais**. Plane nurodytos veiklos, trukmė bei vykdytojas.

Bendroji projekto dalis baigiama **tinkamų finansuoti projekto išlaidų** lentele. Iš lentelės matyti, jog projekto išlaidas sudarys 4 išlaidų rūšys:

1. Administracinės išlaidos (biuro prekės; biuro išlaikymas; darbo užmokesčio sąnaudos projekto administratoriams; personalo mokymas; personalo kelionių išlaidos; administravimo paslaugų pirkimo išlaidos). Daugiausiai administracinių išlaidų sudarys darbo užmokesčio sąnaudos projektą administruojantiems asmenims. Nedidelę išlaidų dalį sudarys biuro prekės bei biuro išlaikymas. Administracinių išlaidų nenumatyta personalo mokymui, personalo kelionių išlaidoms ir administravimo paslaugų pirkimo išlaidoms.

2. Vykdyto išlaidos (darbo užmokesčio sąnaudos, tiesiogiai dalyvaujantiems mokyklose (dėstytojams) ir dalyvaujantiems darbo grupėse, kurios rengs mokymo programas kiekvienai

mokyklai; personalo mokymas; personalo kelionių išlaidos; paslaugų pirkimas, išlaidos patalpoms, kurios naudojamos projekto veikloms; ilgalaikio turto, kuris naudojamas projekto veikloms, nusidėvėjimo/amortizacijos išlaidos; kitos projekto vykdymo išlaidos (sociologinis tyrimas; vadovėlių, mokomosios literatūros įsigijimas)). Didžiausią vykdymo išlaidų dalį sudarys darbo užmokesčio sąnaudos, tiesiogiai dalyvaujantiems mokyklose (dėstytojams) ir dalyvaujantiems darbo grupėse, kurios rengs mokymo programas kiekvienai mokyklai. Dalį vykdymo išlaidų sudarys vadovėlių, mokomosios literatūros įsigijimas ir sociologinis tyrimas. Vykdyto išlaidų nenumatyta personalo mokymui, personalo kelionių išlaidoms, paslaugų pirkimui, išlaidoms patalpoms, kurios naudojamos projekto veikloms, ilgalaikio turto, kuris naudojamas projekto veikloms, nusidėvėjimo/amortizacijos išlaidoms.

3. Kitos išlaidos (audito paslaugos; informacijos sklaida ir reklamos paslaugos; finansinės paslaugos). Didžiąją dalį kitų išlaidų sudarys informacijos sklaida ir reklamos paslaugos. Dalį išlaidų sudarys audito paslaugos ir komisiniai bankui bei kitos finansinės išlaidos.

4. Projekto dalyvių išlaidos (dirbančiųjų darbo užmokesčio sąnaudos; mokymo stipendijos; dalyvių kelionių ir pragyvenimo išlaidos; kanceliarinės prekės). Projekto dalyvių išlaidas sudarys išlaidos kanceliarinėms prekėms. Kitų projekto dalyvių išlaidų nenumatyta.

Specialioji (B) projekto dalis pradedama nuo analizės, kaip projektas atitinka gairėse pareiškėjams nurodytiems BPD 2.4 priemonės projektų atitikimo BPD strategijai bei prisidėjimo prie šios priemonės uždavinių įgyvendinimo, bendriesiems ir specifiniams projektų atrankos kriterijams. BPD 2.4 priemonės projektų tinkamumo kriterijai yra šie:

1. Įnašas į sektoriaus žmogiškųjų išteklių plėtrą.
2. Teikiamos paslaugos prieinamumo didinimas.
3. Teikiamų paslaugų kokybės gerinimas.
4. Teikiamų paslaugų plėtros skatinimas.

Projekto atitikimas pirmajam kriterijui pagrįstas tuo, jog pagrindinis projekto tikslas – tapti bendruomenės švietimo centru, kurio veikloje gali dalyvauti regiono gyventojai, sudarant sąlygas norintiems pagilinti žinias ir/ar sumažinti mokėjimo spragas. Tokiu būdu mokymosi nesėkmę patiriantiems mokiniams prieš jiems iškrentant iš nuosekliojo mokymosi sistemos yra sudaroma galimybė patrauklioje mokymosi aplinkoje sumažinti esamas žinių spragas, kad būtų galima tęsti mokymąsi formaliojo mokymosi sistemoje.

Projektas atitinka antrajam tinkamumo kriterijui, kadangi projekto įgyvendinimo metu neformalus ugdymas taptų prieinamas ne tik Šiaulių universiteto gimnazijos mokiniams, bet ir kitų mokyklų mokiniams bei asmenims, „iškritusiems“ iš nuosekliojo mokymosi sistemos.

Projekto įgyvendinimo metu bus įtrauktos naujos tikslinės grupės ir kuriamos jų poreikius atitinkančios mokymo programos, ko pasėkoje būtų praplėstos švietimo paslaugos. Taigi projektas atitinka ir trečiajam tinkamumo kriterijui.

Projekto atitikimas ketvirtajam kriterijui pagrįstas tuo, jog neformalus ugdymas taptų prieinamas kitų mokyklų mokiniams bei asmenims, „iškritusiems“ iš nuosekliojo mokymosi sistemos. Išplėtus tikslinę grupę (mokiniai ir „iškritę“ iš nuosekliojo mokymosi sistemos), būtų prisidėta ir prie Šiaulių miesto strateginio plano įgyvendinimo (papildomų švietimo paslaugų teikimo).

Projektas atitinka ir BPD 2.4 priemonės bendruosius ir specifinius projektų atrankos kriterijus. Projekto kompleksškumą rodo tai, kad šis projektas apima kelias tikslines grupes ir tai, kad formaliojo mokymosi sistemoje yra įgyvendinama neformalaus mokymosi sistema. Patrauklią mokymosi aplinką padeda sukurti tai, kad projekto tikslinės grupės į „Mažąjį universitetą“ užsirašys savanoriškais pagrindais, mokymų forma yra patraukli ir priimtina (paskaitos, seminarai, praktikos darbai – ekspedicijos, stovyklos, plenerai, pažintinės ekskursijos), nėra jaučiama pamokos įtampa. Šis projektas tiesiogiai prisideda prie inovatyvių mokymo ir mokymosi metodų diegimo, kadangi papildomo ugdymo metu yra atsižvelgiama į tikslinės grupės poreikius, taip pat mokymo procesas yra organizuojamas tinklelio principu, kad norintys galėtų lankyti kelių mokyklų paskaitas ar tik pasirinktą seminarų ciklą.

Specialiojoje dokumento dalyje pateiktas išsamus **projekto tikslinių grupių aprašymas**. Numatytos 2 projekto tikslinės grupės: mokiniai ir „iškritę“ iš nuosekliojo mokymosi sistemos asmenys.

Mokinių grupę galima išskirti į 2 pogrupius:

- gabūs, itin gabūs ir turintys mokymosi motyvaciją mokiniai, kurie nori pagilinti žinias, įgytas per pamokas;
- mokiniai, patiriantys mokymosi nesėkmę ir norintys sumažinti mokėjimų (igūdžių) spragas.

Projekto įgyvendinimo metu kiekvienoje iš „Mažojo universiteto“ mokyklų bus parengtos mokymo programos, pritaikytos prie tikslinės grupės poreikių.

Projekto įgyvendinimo metu tikimasi apmokyti 300 mokinių ir 250 asmenų, „iškritusių“ iš nuosekliojo mokymosi sistemos.

Specialiojoje dalyje taip pat pateikiamas išsamus projekto veiklų aprašymas, projekto rezultatų poreikio ir naudos pagrindimas bei projekto vykdymo ir administravimo pajėgumai.

Specialioji (B) projekto dokumento dalis baigiama **projekto vykdymo ir administravimo pajėgumų aprašymu**. Projekto administravimo personalą sudaro trys asmenys: projekto vadovas, vyr. finansininkas ir asmuo, atsakingas už projekto stebėseną. Projekto valdymo grupė valdo projekto administravimo personalą kurį sudaro projekto vadovas, vyr. finansininkas ir asmuo,

atsakingas už stebėseną bei projekto vykdymo personalą, kurį sudaro mokytojai ir dėstytojai. Pagrindinė projekto valdymo grupės funkcija – užtikrinti sėkmingą projekto vykdymą, stebėti ir prižiūrėti projekto eigą, vertinti projekto rezultatus ir skatinti jų sklaidą. Projektą administruojantys asmenys turės atsiskaityti Valdymo grupei už projekto vykdymą kiekvieno etapo pabaigoje ir viduryje. Valdymo grupę sudaro trys asmenys: ŠU gimnazijos direktorius, mokyklos seimo prezidentas ir gimnazijos steigėjų atstovas. Mokytojai ir dėstytojai tiesiogiai pavaldūs projekto vadovui ir asmeniui, atsakingam už stebėseną.

Numatyta, kad **projekto priežiūros ir kontrolės sistemos** pagrindą turėtų sudaryti bendra pokyčių kontrolė, kuri integruoja kitas tikslines pokyčių kontrolės sistemas (veiksmų planą, išlaidas, kokybę ir rizikos kontrolę). Visą sistemą valdys projekto administravimo grupė.

Projekto „Neformalaus mokymosi sistemos plėtra Šiaulių universiteto gimnazijoje, diegiant inovatyvius mokymo(si) metodus „Mažajame universitete“ vykdymas ženkliai prisidės prie strateginio tikslo įgyvendinimo.

2.5. PLANO STEBĖSENOS SISTEMA

- **Stebėsenos institucinė struktūra.**

Šiaulių universiteto strateginio plano stebėsenos grupę sudaro:

Grupės pirmininkas – gimnazijos tarybos pirmininkas; nariai: pavaduotojas ugdymui; gimnazijos prezidentas; vyr buhalterė; 2 mokytojai metodininkai.

- **Plano įgyvendinimo stebėsenos procesas.**

Plano įgyvendinimą stebi ir teikia pasiūlymus jam koreguoti visi suinteresuoti ŠU gimnazijos bendruomenės nariai. Strateginis planas pateiktas viešam susipažinimui mokyklos bibliotekoje.

- **Pagrindinių planinių rodiklių apskaita ir analizė.**

Anot R. Želvio švietimo institucijų vertinimas, kurių vertinimui naudojami kiekybiniai rodikliai, yra problematiškas, nes mokyklos veiklos kokybei įtakos turi ir mokyklos kultūra, prestižas, jos misijos įgyvendinimas, mokyklos bendruomenės tarpusavio santykiai ir kiti rodikliai (žr. 30psl.).

Strateginio veiklos plano vykdymo pagrindiniai rodikliai aptariami gimnazijos tarybos, direktijos tarybos bei mokytojų tarybos posėdžiuose. Strateginio plano ataskaitas pateikia direktorius. 2005 – 2006 m.m. planiniai rodikliai buvo nagrinėti 3-juose posėdžiuose (datos, protokolų analizė).

- **Plano koregavimas ir pratęsimas.**

Šis planas sudaromas 3 metams, koreguojamas kasmet rudenį ir pratęsimas vieneriems metams.

IŠVADOS

Suformuluoti teoriniai argumentai ir konstatuoti empiriniai faktai leidžia teigti, kad tyrimo rezultatai yra reikšmingi universitetinės gimnazijos tipo pagrindimui, veiklos kryptių identifikavimui vykdam bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarką.

1. Atlikus temos teorinę analizę, remiantis moksliniais literatūros šaltiniais, paaiškėjo, kad:

1.1. Vienas iš aktualiausių šios dienos organizacijų vadybos aspektų yra jos išorės aplinkoje ir viduje vykstančių pokyčių reikšmės veiklos organizavimui ir rezultatams įvertinimas, šių pokyčių galimos neigiamos įtakos eliminavimas bei galimų teigiamų pasekmių numatymas ir panaudojimas.

1.2. Švietimo pokyčių procesas yra labai sudėtingas procesas, kadangi švietimas yra viena iš konservatyviausių socialinių institucijų, todėl, susidūrusi su nuolat kintančia dabartimi, mokykla išgyvena itin prieštaringą situaciją.

1.3. Organizacijos prisitaikymą prie išorinės aplinkos sąlygų bei efektyvų savo turimo potencialo išnaudojimą sąlygoja strateginis organizacijos valdymas, apimantis šias pagrindines stadijas: strateginę analizę, strategijos kūrimą ir strategijos įgyvendinimą.

1.4. Prasidėjus švietimo esminės kaitos situacijai, strateginio valdymo prireikė ir švietimo praktikoje. Šia prasme mokyklos strateginis valdymas – galimybė mokyklai sėkmingai veikti ir keistis, atitinkami reaguojant į besikeičiančias sąlygas.

1.5. Planuojant bei valdant organizacijos veiklą tikslinga naudotis organizacijos veiklos įvertimo sistemų rezultatais, tačiau nederėtų kiekvienos įmonės veiklą vertinti standartiškai. Todėl tinkamiausia būtų atsižvelgti į G. Slatkevičienės ir P. Vanago sukurtus veiklos įvertimo sistemos formavimo principus, kuriais vadovaujantis kiekviena organizacija gali parengti veiklos įvertinimo sistemą, tinkamą konkrečiai situacijai.

1.6. Mokyklos veiklos efektyvumą suponuoja Hoy ir Miskel sukurtų tarpusavyje derančių tikslo ir sistemos išteklių modelių efektyvumo kriterijai – tikslo parinkimas ir sugebėjimas įgyti išteklius.

2. Šiaulių universiteto gimnazijos politinių veiksmų analizė parodė, kad:

2.1. XXI amžiaus pasaulinės mokyklos charakteristikose akcentuojami mokyklos bruožai - ryški mokyklos vizija, kokybinis organizacijos vystymas, nuolatinis kintančios aplinkos tyrimas, socialinė orientacija ir atsakomybė, profesionalus vadovavimas – būdingi ir Šiaulių universiteto gimnazijai.

2.2. Apžvelgus Lietuvos švietimo politikos linkmes, galima išvelgti ryškų Šiaulių universiteto gimnazijos siekį atliepti Lietuvos XXI a. charakteristikas.

2.3. Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka stipriai įtakoja Šiaulių universiteto gimnaziją. Šiaulių universiteto gimnazijoje pertvarkos laikotarpis pasibaigs 2008 m.

rugsėjo 1 dieną. Tuomet gimnazija vykdys pagrindinio ugdymo II dalies ir akredituotą vidurinio ugdymo programas.

3. Atlikus Šiaulių universiteto gimnazijos ekonominių veiksnių analizę, paaiškėjo, kad:

3.1. Lietuvos valstybė skiria nepakankami dėmesio švietimui. 2003 m. Lietuvoje švietimui skirta 5,9 proc. BVP (2002 metais buvo skirta 6,1 proc. BVP). Nors, lyginant su kitomis šalimis, tokia dalis gana didelė, bet dėl mažo BVP nedidelė jos skaitinė išraiška (pats šalies BVP vienam gyventojui yra vienas iš žemiausių Europoje). Lietuvos valstybės švietimui skiriamų lėšų dydis neigiamai įtakoja Šiaulių universiteto gimnazijos veiklą finansine prasme.

3.2. Šiaulių universiteto gimnazijos veiklą teigiamai veikia lėšų, skirtų vadovėliams, vaizdinėms techninėms priemonėms bei pedagogų kvalifikacijai kelti, padidėjimas. Išlaidos pedagogų kvalifikacijai kelti padidėjo 91 proc., vadovėliams – 70 proc., kitoms mokymo priemonėms - 45 proc.

3.3. Šiaulių universiteto gimnazijos veikai teigiamos įtakos turi Šiaulių m. savivaldybės švietimui skiriamų lėšų padidėjimas (2002 m. – 51,6% miesto biudžeto, 2003 m. – 56,7% miesto biudžeto, 2004 m. – 58,4% miesto biudžeto).

4. Atlikus Šiaulių universiteto gimnazijos socialinių veiksnių analizę, konstatuota, kad:

4.1. ŠU gimnazijos pedagogų užimtumui neigiamą įtaką daro Lietuvos bei Šiaulių m. savivaldybės gyventojų skaičiaus mažėjimas gyventojų migracija ir neigiamo natūralaus gyventojų prieaugio. Tą parodo Lietuvos gyventojų gimstamumo pokyčiai 1995 – 2002 m. bei gimusių Šiauliuose vaikų skaičius 1991-2004 metais.

4.2. Specialiųjų, socialinių pedagogų, sveikatos priežiūros darbuotojų bendrojo lavinimo mokyklose skaičiaus padidėjimas ženkliai prisideda prie Šiaulių universiteto gimnazijos pagalbos moksleiviui veiklos tobulinimo.

4.3. Lietuvos ankstyvo iškritimo iš švietimo sistemos rodiklis kelia susirūpinimą. Jis nėra aukštas (14,3 proc), tačiau esama panašaus kultūrinio ir ekonominio lygio šalių, kuriose šis rodiklis gerokai žemesnis. ŠU gimnazija prisideda prie šios problemos sprendimo, naudodama inovatyvius mokymosi metodus „Mažajame universitete“.

5. Ištyrus Šiaulių universiteto gimnazijos technologinius veiksnius, nustatyta, kad:

5.1. Vyriausybės programos įgyvendinimo priemonių sąrašė numatytas platus mokyklų kompiuterizavimo lygis turi teigiamos įtakos ŠU gimnazijos technologinės bazės stiprinimui.

5.2. Lietuvos Informacijos ir komunikacijos technologijos diegimo Lietuvos švietime strategijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimas sąlygoja didesnes informacinių technologijų plėtojimo galimybes ŠU gimnazijoje.

6. Atlikus Šiaulių universiteto gimnazijos teisinės bazės analizę paaiškėjo, kad:

6.1. Lietuvoje nėra teisinio dokumento, reglamentuojančio specifinės–universitetinės–gimnazijos veiklą. Apie universitetinės gimnazijos specifiką labai trumpai užsimenama tik Lietuvos gimnazijos bendrųjų nuostatų projekte.

6.2. Šiaulių universiteto gimnazija atitinka gimnazijos tipui, remiantis akreditavimo išvadomis. ŠU gimnazijos vidurinio ugdymo programos akreditavimas vyko 2005 m. spalio mėn., vadovaujantis Vidurinio ugdymo programos, įgyvendinamos mokykloje, akreditavimo tvarka ir Vidurinio ugdymo programų įgyvendinimo kokybės įvertinimo kriterijais.

7. Ištirus ŠU gimnazijos organizacinę struktūrą, nustatyta, kad:

7.1 Mokyklos valdyme didelę įtaką turi visa gimnazijos bendruomenė, kadangi aukščiausia gimnazijos savivaldos institucija yra gimnazijos taryba, jungianti moksleivių, jų tėvų ir pedagogų atstovus svarbiausių mokyklos veiklos uždavinių sprendimui.

7.2. Gimnazijoje sėkmingai vyksta gryninimosi laikotarpis. Tai parodo 2004-2005 m.m. ir 2005-2006 m.m. klasių komplektų schemų lyginamoji analizė.

7.3. Šiaulių universiteto gimnazijos išskirtinumą išryškina specifinis Šiaulių universiteto gimnazijos padalinys – „Mažasis universitetas“.

8. ŠU gimnazijos personalo išteklių analizė parodė, kad:

8.1. ŠU gimnazijoje dirba aukštos kvalifikacijos administracija bei pedagogai. 2 gimnazijos vadovai turi II-ą vadybinę kategoriją. Daugiausia gimnazijoje dirba vyresniųjų mokytojų (45,5%), taip pat labai daug mokytojų metodininkų (36,4%), 3 mokytojai ekspertai ir 7 neatestuoti mokytojai.

8.2. Kolektyvas yra brandaus amžiaus, mokytojai turi didelius pedagoginius stažus. Gimnazijoje dirba 52,2% pedagogų, turinčių 15 – 29 metų pedagoginį stažą, 23,2% pedagogų, turinčių 30 ir daugiau metų pedagoginį stažą ir 24,6% jaunų pedagogų, turinčių iki 14 metų ped. stažą.

9. Atlikus ŠU gimnazijos finansinių ir materialijų išteklių analizę, paaiškėjo, kad:

9.1. Patalpų mokymui gimnazijoje pakanka, mokinių ugdymo (-si) sąlygos yra geros. Tai parodo 2004-2005 m.m. gimnazijos administracijos atlikto tyrimo išvados.

9.2. ŠU gimnazijos mokiniai turi galimybę naudotis kompiuteriais, tačiau kompiuterių skaičius vienam moksleiviui nėra pakankamas.

9.3. ŠU gimnazijos biblioteka atlieka informacijos, mokymosi ir kultūros centro funkcijas, tačiau dėl finansinių išteklių stokos nėra pilnai aprūpinta metodine bei mokomąja medžiaga.

9.4. Daugiausiai gimnazijos išlaidų sudaro darbo užmokestis ir socialinis draudimas (86%), ir tik 14% išlaidų sudaro prekių ir paslaugų naudojimas, iš kurių daugiausia lėšų skiriama šildymui, elektros energijai, vadovėliams bei kitoms paslaugoms. 3,9% prekių ir paslaugų naudojimo išlaidų sudaro mokytojų kvalifikacijos kėlimo išlaidos.

10. Ištyrus ŠU gimnazijos veiklos sistemą, konstatuota, kad:

10.1. ŠU gimnazija vykdo pagrindinio bei akredituotą vidurinio ugdymo programas. Pasibaigus pertvarkos laikotarpiui gimnazija vykdys tik II pagrindinio ugdymo programos dalį ir akredituotą vidurinio ugdymo programą.

10.2. ŠU gimnazijoje mokiniams suteikiama galimybė mokytis keturių užsienio kalbų: anglų, vokiečių, rusų, prancūzų kalbas.

10.3. Gimnazijoje daugiausiai pasirenkamųjų dalykų ir modulių siūloma IV-oms klasėms.

10.4. Didesnis mokinių skaičius renkasi humanitarinį profilį (dominuoja socialinių mokslų pakraipa: 47,4%). Realinį profilį pasirinkusieji moksleiviai daugiausiai renkasi ekonominę pakraipą (35,8%).

10.5. Dauguma ŠU gimnazijos III-ių klasių mokinių renkasi maksimalų dalykų, kurių mokomasi pagal išplėstinio kurso programą, skaičių, t.y. penkis. Tai rodo aukštą daugumos vidurinio ugdymo koncentro mokinių mokymosi motyvaciją.

10.6. ŠU gimnazijoje vyksta reguliarus ir įvairiapusiškas pedagogų kvalifikacijos tobulinimas. Tai parodo mokytojų kvalifikacijos tobulinimo plano analizė.

10.7. Didelis dėmesys ŠU gimnazijoje skiriamas pagalbai mokiniui. Tuo tikslu gimnazija turi sukūrusi išsamią pagalbos mokiniui sistemą.

10.8. Vadovavimas gimnazijai grindžiamas kompetentinga, racionali demokratiska vadyba.

10.9. ŠU gimnazijoje gerai organizuojamas mokinių užimtumas po pamokų ir saviraiškos poreikių tenkinimas. Tai rodo gana didelis papildomojo ugdymo būrelių, gimnazijoje vykstančių renginių bei vykdomų projektų skaičius.

10.10. ŠU gimnazijos bendradarbiavimas ir ryšiai su Šiaulių universitetu yra nuolat plėtojami.

11. ŠU gimnazijos planavimo sistemos analizė parodė, kad gimnazijos veikla yra sistemingai planuojama. Tai rodo gimnazijos siekį organizuoti savo veiklą nuosekliai ir kryptingai.

12. Šiaulių universiteto gimnazijoje plėtojami užsienio ryšiai rodo gimnazijos kosmopolitiškumą.

ŠU gimnazija turi ryšius net su 9 užsienio šalimis.

13. ŠU gimnazija daug dėmesio skiria savianalizei. Tai rodo mokykloje kruopščiai atliekamas vidaus auditas.

14. Atlikus ŠU gimnazijos SSGG analizę paaiškėjo, kad:

14.1. Daugiausiai respondentų gimnazijos stiprybę laiko ugdymo proceso apibrėžtumą, kadangi ugdymo procesas apibrėžtame konkreste didina moksleivių darbo efektyvumą, gerina ugdymo kokybę, leidžia kryptingai organizuoti ugdymo procesą ir visą dėmesį skirti III-iai ugdymo pakopai. (atsakymų pasikartojimo dažnis – 36).

14.2. Daugiausiai respondentų ŠU gimnazijos silpnybe laiko dalies mokinių mokymosi motyvacijos stoką (atsakymų pasikartojimo dažnis – 21).

14.3. Daugiausiai respondentų ŠU gimnazijos galimybe laiko bendradarbiavimo su ŠU plėtojimą (atsakymų pasikartojimo dažnis – 30).

14.4. Daugiausiai respondentų ŠU gimnazijos grėsme laiko vaikų skaičiaus mažėjimą dėl stiprėjančios konkurencijos tarp mokyklų (dažnis – 37).

14.5. Suformuoti SO, WO, ST, WT ryšiai parodė, kad SSGG analizės eigoje identifikuotos gimnazijos stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės daro įtaką vienos kitoms. SO, WO, ST, WT ryšiai traktuojami kaip specialios strategijų grupės, į kurias atsižvelgiama formuojant strateginius gimnazijos tikslus, uždavinius bei priemones.

15. Formuluoiant ŠU gimnazijos 2006 – 2008 m. strategiją nustatyta, kad:

15.1. Atsižvelgus į ŠU gimnazijos išorinės aplinkos, vidinių išteklių, SSGG analizių rezultatus, ŠU gimnazija 2006 – 2008 metais turėtų siekti šių strateginių tikslų įgyvendinimo: Integralia mokomąja veikla su Šiaulių universitetu ugdyti atsakingą ir savarankišką asmenybę; Stiprinti mokytojų pedagoginę ir dalykinę kompetencijas; Stiprinti gimnazijos metodinę ir materialinę bazę.

15.2. Sėkmingą ŠU gimnazijos strateginių tikslų įgyvendinimą sąlygoja strateginių tikslų detalizacija (kiekvienam strateginiam tikslui suformuluoti tikslai, uždaviniai ir priemonės).

16. ŠU gimnazijos strategijos priemonių plano analizė parodė, kad:

16.1. Sėkmingam Šiaulių universiteto gimnazijos išskirtinumo išryškinimui, universitetinės gimnazijos statuso pagrindimui reikšmingiausias yra pirmojo strateginio tikslo - Integralia mokomąja veikla su Šiaulių universitetu ugdyti atsakingą ir savarankišką asmenybę - įgyvendinimas. Ypač didelį dėmesį ŠU gimnazija turėtų skirti „Mažojo universiteto“ veiklos plėtojimui.

16.2. ŠU gimnazija, siekdama antrojo strateginio tikslo įgyvendinimo, turėtų įvairiapusiškai stiprinti mokytojų pedagoginę ir dalykinę kompetencijas stiprinimas, ypatingą dėmesį skiriant mokytojų kompiuterinio raštingumo plėtojimui (šiai priemonei pasiekti skiriama daugiausiai lėšų), mokytojų užsienio kalbų mokymui, jų dalyvavimui įvairiuose, taip pat ir tarptautiniuose seminaruose.

16.3. Trečiojo strateginio tikslo įgyvendinimas reikalauja daugiausiai lėšų. Didžiąją lėšų dalį numato skirti pati mokykla (70 500 Lt). Iš priemonių sąrašo matyti, kad mokykla didelį dėmesį numato skirti informacinių technologijų plėtojimui bei mokinių saugumo mokykloje užtikrinimui.

16.4. Sėkmingą „Mažojo universiteto“ veiklos plėtojimą, siekiant integralios mokomosios veiklos su ŠU, sąlygoja projekto „Neformalaus mokymosi sistemos plėtra Šiaulių universiteto gimnazijoje, diegiant inovatyvius mokymo(si) metodus „Mažajame universitete“ vykdymas.

SIŪLYMAI

ŠU gimnazijos administracijai ir pedagogams:

- Siekti efektyvaus gimnazijos veiklos galimybių išorinės aplinkos kontekste panaudojimo: aktyviai naudotis visais įmanomais švietimo finansavimo šaltiniais; plėtoti bendradarbiavimą su ŠU; stengtis atliepti pasaulines ir Lietuvos švietimo tendencijas, siekiant kokybinio ŠU gimnazijos vystymosi; tobulinti ŠU gimnazijos pagalbos mokiniui veiklą, išnaudojant LR Vyriausybės programos (Pedagoginės ir psichologinės pagalbos modelis) galimybes, siekti platesnių naudojimosi IT galimybių, remiantis LR Vyriausybės pripažinimu informacinės visuomenės plėtrą prioritetiniu uždaviniu Lietuvoje.
- Siekti galimų ŠU gimnazijos grėsmių likvidavimo ar mažinimo, naudojantis turimais ištekliais bei stipriosiomis mokyklos pusėmis, ypatingą dėmesį atkreipiant į „Mažojo universiteto“ veiklos plėtojimą, nes ši stiprybė gali padėti ŠU gimnazijai likviduoti ar sumažinti ne vieną, o net kelias grėsmes: vaikų skaičiaus mažėjimą gimnazijoje dėl prastos demografinės padėties šalyje ir mieste, vaikų skaičiaus mažėjimą gimnazijoje dėl stiprėjančios konkurencijos tarp mokyklų, dalies mokytojų darbo krūvių mažėjimą ar darbo netekimą. „Mažojo universiteto“ veikla išskiria Šiaulių universiteto gimnaziją iš kitų miesto mokyklų tarpo. Ši gimnazijos vykdoma veikla turėtų pritraukti į mokyklą daugiau mokinių, tokiu būdu minimizuoti galimas grėsmes.

ŠU administracijai ir dėstytojams:

Įvairiapusiškai plėtoti bendradarbiavimą su ŠU gimnazija:

- Stiprinti universiteto fakultetų ir mokytojų metodikos būrelių mokomosios veiklos integracinius ryšius.
- Sudaryti sąlygas ŠU studentams atlikti tęstinę praktiką Universiteto gimnazijoje.
- Organizuoti bendrus universiteto dėstytojų ir gimnazijos mokytojų metodinės praktikos seminarus.
- Sudaryti sąlygas gimnazijos bendruomenei dalyvauti universiteto mokslininkų inicijuotuose moksleivių gebėjimų, pažangos tyrimuose.
- Organizuoti bendras gimnazijos moksleivių ir universiteto studentų kūrybinės veiklos rezultatų parodas (pristatymas, seminarai).

LITERATŪRA

1. Appleby, R.C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
2. Bendrojo lavinimo mokyklų bendrieji ugdymo planai. Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/ugdymas/docs/ugdymo_planai_2003-2005.pdf
3. Bendrojo lavinimo švietimo įstaigų tinklo pertvarkymo gairės (1999). Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/old/Teisine_informacija/sdoc/03a25_tinklo_strat.doc
4. Bendrojo ugdymo programos. Prieiga per internetą:
<http://www.pedagogika.lt/svietimas/program.pdf>
5. Bruzgelevičienė, R. (2001). *Lietuvos švietimo kaita: švietimo reformos darbai tūkstantmečių sandūroje*. Vilnius.
6. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. (1993). Vilnius.
7. Davies, B., Ellison, L. (2002). *Strategic Direction and Development of the School: Key Frameworks for School Improvement Planning*. UK: Routledge.
8. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
9. Fullan, M. (1998). *Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformos gelmes*. Vilnius: Tyto alba
10. Gečienė, E. (2003). *Pokyčių visuomenėje sąsajų su švietimo kaita paieška*. Vilnius: Ciklonas
11. Gimnazijos koncepcija (antroji redakcija, 1999). Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/ugdymas/docs/gimnaz_koncep.htm
12. Gold, A. (1998). *Reflecting in School Management*. UK: Routledge
13. Harrison J.S. (2003). *Strategic Management of Resources and Relationships*. USA: Copyright.
14. Hopkins, D., Ainscow, M., West, M. (1998). *Kaita ir mokyklos tobulinimas*. Vilnius: Tyto alba.
15. Informacijos ir komunikacijos technologijos diegimo Lietuvos švietime strategija. Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/veiklos_planai_ir_programos/docs/projekt14.htm
16. Janiūnaitė, B., Jotautienė, M., Cibulskas, G. (2002). *Edukacinių pokyčių ir novacijų valdymas*. Kaunas: Technologija.
17. Jucevičienė, P. (1998). *Edukologijos idėjos Lietuvos švietimo sistemos modernizavimui*. Kaunas: Technologija
18. Jucevičienė, P., Lepaitė, D. (2002). Kompetencijos sampratos erdvė.// *Socialiniai mokslai*, Nr.1 (22). Kaunas: Technologija, p. 44-51.
19. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Aušros spaustuvė

20. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas
21. Kalvaitis, A. (2002). *Gimnazijų vieta šiuolaikinėje Lietuvos švietimo sistemoje*. Tyrimas. Švietimo plėtotės centras. Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tr_030123.pdf
22. Katiliūtė, E. (2001). Lietuvos mokyklos kaitos tendencijos XXI a. švietimo pasaulinių charakteristikų kontekste. *Socialiniai mokslai*. Nr.1 (27). p. 48-57.
23. Lietuvos gimnazijos bendrieji nuostatai (projektas). Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/ugdymas/docs/gimnaz_nuostat.htm
24. Lietuvos informacinės visuomenės plėtros 2002 metų detaliojo plano įgyvendinimo ataskaita. Prieiga per internetą:
http://www.ivpk.lt/dokumentai/ataskaitos/2002_detaliojo_ataskaita_komisija.pdf
25. Lietuvos švietimas – 2002. Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/svietimo_bukle/apzvalga.htm
26. Lietuvos švietimas – 2004. Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/svietimo_bukle/apzvalga.htm#5
27. LR konstitucija. Prieiga per internetą:
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=237975
28. LR Švietimo ir mokslo ministro įsakymas: Dėl reikalavimų valstybinių ir savivaldybinių mokyklų nuostatams (2004 07 16). Prieiga per internetą:
[http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2004-07-16-ISAK-1162\(1\).doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2004-07-16-ISAK-1162(1).doc)
29. LR švietimo įstatymas (2004 07 15). Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/istatymai/i-1489.htm
30. Levicki C. (2003). *The interactive strategy work out*. London: Prentice Hall.
31. Makštutis, A. (2001). *Strateginio valdymo principai*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
32. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
33. Mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijos (2004). Vilnius: Homo liber
34. Paraiška skirti finansinę paramą pagal Lietuvos 2004-2006 metų Bendrąjį programavimo dokumentą (2005).
35. Prunskus, V. (1997). Gimnazijos Lietuvoje: raidos tendencijos ir perspektyvos. *Ugdymo problemos, II (XXIX)*. Vilnius: Pedagogikos institutas p. 14 - 33
36. Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J. (2001). *Strategic management*. New York: John Wiley&Sons, Ins.

37. Senge, P. ir kt. (2000). *Schools that learn: a fifth discipline fieldbook for educators, parents and everyone who cares about education*. New York: A currency book.
38. Slatkevičienė, G. (2002). Veiklos įvertinimo principai įgyvendinant nuolatinį tobulinimą įmonėje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, p. 196
39. Slatkevičienė, G., Vanagas, P. (2001). *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*. Kaunas: Technologija
40. Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
41. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
42. Strateginio planavimo metodika. (Patvirtinta LR Vyriausybės 2002 06 06 nutarimu Nr. 827)
43. Šiaulių m. savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrasis planas. Prieiga per internetą:
<http://www.siauliai.lt/siauliai/svietimas/mok-reformos.php>
44. Šiaulių mokyklos (2004). Prieiga per internetą: <http://www.tinklas.lt/new/?straipsnis=6>
45. Šiaulių universiteto gimnazijos įstatai.
46. ŠU gimnazijos 2004/2005 m.m. ugdymo planas
47. Šiaulių universiteto gimnazijos 2004 – 2005m.m. veiklos programa.
48. ŠU gimnazijos 2003/2004 m.m. veiklos sąvadas.
49. ŠU gimnazijos vidaus darbo tvarkos taisyklės.
50. Švietimo ir mokslo ministerijos 2004-2006 m. strateginis veiklos planas. Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/veiklos_planai_ir_programos/docs/strategija-2003-05.pdf
51. Švietimas regionuose – 2005. Prieiga per internetą:
http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/Svietimas_regionuose_2005.pdf
52. Tarptautinių žodžių žodynas.(1985). Vilnius.
53. Ugdymo programų akreditacijos kriterijai ir jos vykdymo tvarka (2004). Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/ugdymas/bendrasis/#1>
54. Vaiko teisių konvencija(2000). Prieiga per internetą:
http://bioetika.sam.lt/dok/liet/konv/VAIKO_TEISIU_KONVENCIJA.pdf
55. Valstybinės švietimo strategijos 2003 – 2012 metų nuostatos. Prieiga per internetą:
<http://www.smm.lt/kiti/strategija2003-12.doc>
56. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius: VVK leidykla
57. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija

58. Večkienė, N., Jucevičienė, P., Jucevičius, R. ir kt. (1996). *Švietimo vadybos įvadas*. Kaunas: KTU
59. Vėbraitė, V. (2001). *Pagrindinė mokykla – gimnazija. Ugdymo dermė*. Pranešimas ŠMM, Pagrindinių m-klų asociacijos, Gimnazijų asociacijos konferencijoje (2001-04-24). Prieiga per internetą: http://smm.lt/old/Naujienos/archyv/kalbos_ir_pran/kalba15.htm
60. Wallace M., Pocklington K. (2002). *Managing Complex Educational Change: Large – scale Reorganisation of School*. London.
61. Zakarevičius, P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
62. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
63. Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
64. Želvys, R. (1998). Švietimo kaitos samprata. *Švietimo studijos, 4. Švietimo reformos*. p. 11-20. Vilnius: Solertija.
65. Želvys, R. (1999). *Švietimo vadyba ir kaita*. Vilnius: Garnelis.

Naudotos internetinės svetainės:

1. <http://www.smm.lt>
2. <http://www.ldb.lt>
3. <http://www.siauliai.lt>
4. <http://www.tinklas.lt>
5. <http://www.gimnazija.su.lt>
6. <http://www.europa.eu.int>
7. <http://www.eksponente.lt>

PRIEDAI

Mokyklų tinklo pertvarkos pagrindinių rezultatų rodikliai 2007–2012 metais

Uždavinys	Pagrindiniai rezultatų rodikliai			
		esama būklė	2007 m.	2012 m.
1	2	3	4	5
1. Sureguliuoti mokyklose mokinių skaičių, leidžiantį veiksmingiau įgyvendinti ugdymo tikslus	1.1.	42% mokyklų turi daugiau nei 800 mokinių	30% mokyklų, turinčių daugiau nei 800 mokinių	Visos mokyklos ne didesnės nei 800 mokinių
	1.2.	Antroje pamainoje mokosi 95 mokiniai	Nėra antroje pamainoje besimokančiųjų	Nėra antroje pamainoje besimokančiųjų
	1.3.	241 „tuščia“ mokymosi vieta	„Tuščių“ mokymosi vietų skaičius sumažėjęs 30%	„Tuščių“ mokymosi vietų skaičius sumažėjęs 50%
2. Padidinti mokyklų prieinamumą ir atsisakyti mokyklų elitiškumo	2.1.	Veikia 3 gimnazijos	Veikia 4 gimnazijos	Veikia 7–8 gimnazijos
	2.2.	Gimnazijinių klasių mokinių skaičius – 2076	30% padidinti gimnazijinių klasių mokinių skaičių	Visi norintys turi galimybę mokytis gimnazijoje
	2.3.	„Iškritusių“ iš mokymo(si) sistemos 17 mokinių	10% sumažinti „iškritusių“ iš mokymo(si) mokinių skaičių	90% sumažinti „iškritusių“ iš mokymo(si) mokinių skaičių
3. Sudaryti palankesnes ugdymo(si) sąlygas	3.1.	Vienas kompiuteris tenka 18 V–XII klasių mokinių	Vienas kompiuteris tenka 15 V–XII klasių mokinių	Vienas kompiuteris tenka 10 V–XII klasių mokinių
	3.2.	3 mokyklos pagal pastatų būklę priskirtos I grupei	5 mokyklos pagal pastatų būklę priskirtos I grupei	10 mokyklų pagal pastatų būklę priskirtos I grupei
	3.3.	62% mokyklų pastatų atitinka 90–100% mokyklos tipui keliamus reikalavimus	Ne mažiau kaip 70% mokyklų pastatų atitinka 90–100% mokyklos tipui keliamus reikalavimus	Ne mažiau kaip 90% mokyklų pastatų atitinka 90–100% mokyklos tipui keliamus reikalavimus
	3.4.	6 mokyklose yra pirmosios psichologinės pagalbos teikimo komandos	16 mokyklų yra pirmosios psichologinės pagalbos teikimo komandos	Visose mokyklose yra pirmosios psichologinės pagalbos teikimo komandos
4. Gerinti mokymo(si) efektyvumą	4.1.	95,7% besimokiusiųjų įgyja pagrindinį išsilavinimą	97% besimokiusiųjų įgyja pagrindinį išsilavinimą	99% besimokiusiųjų įgyja pagrindinį išsilavinimą
	4.2.	98,1% besimokiusiųjų įgyja vidurinį išsilavinimą	98,5% besimokiusiųjų įgyja vidurinį išsilavinimą	99% besimokiusiųjų įgyja vidurinį išsilavinimą

1 priedas

	4.3.	153 mokiniai paliekami kartoti kurso	20% sumažinti kartojančių kursą skaičių	70% sumažinti kartojančių kursą skaičių
5.Pagerinti mokyklų formaliojo ugdymo dalykų pedagogų kokybinę sudėtį ir suvienodinti darbo krūvius	5.1.	5,5% pagrindinėse pareigose dirbančių mokytojų yra nespecialistai	1% pagrindinėse pareigose dirbančių mokytojų yra nespecialistai	Visi pagrindinėse pareigose dirbantys mokytojai yra specialistai
	5.2.	58,7% mokytojų turi 26–36 valandų krūvį	50% sumažinti mokytojų, turinčių 26–36 valandų krūvį, skaičių	Mokytojų krūvio reguliavimas pagal etatinio apmokėjimo tvarką
6.Didinti mokyklų, teikiančių įvairias švietimo paslaugas, skaičių	6.1.	2 mokyklos teikia papildomas švietimo paslaugas	5 mokyklos teikia papildomas švietimo paslaugas	10 mokyklų teikia papildomas švietimo paslaugas

(duomenų šaltinis: Šiaulių m. savivaldybės bendrojo lav. m-klų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrasis planas)

2 lentelė

Mokinio krepšelio lėšų atskiroms mokykloms trūkumas

Mokyklos tipas	2002–2003 m. m.		2003–2004 m. m.		2004–2005 m. m.	
	mokyklų skaičius	lėšų trūkumas (Lt)	mokyklų skaičius	lėšų trūkumas (Lt)	mokyklų skaičius	lėšų trūkumas (Lt)
Gimnazija	–	–	–	–	–	–
Vidurinė	3	260 700	3	187 085	3	145 295
Pagrindinė	9	304 400	10	337 681	7	207 054
Pradinė	6	218 300	6	159 300	5	84 602
Iš viso	18	783 400	19	684 066	15	436 951

(Duomenų šaltinis: Šiaulių m. savivaldybės bendrojo lav. m-klų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrasis planas)

3 lentelė

Etatinių darbuotojų pareigos ir etatų skaičius (2004-2005 m.m.)

Eil. Nr.	Pareigos	Etatų skaičius
1.	Direktoriaus pavaduotojas ūkio reikalams	1
2.	Vyr. buhalterė	1
3.	Raštinės vedėja	1
4.	Kasininkė	1
5.	Laborantė	1
6.	Darbų saugos inžinierė	1
7.	Valgyklos vedėja	1
8.	Virėja	1
9.	Virėja	1

1 priedas

10.	Pagalb. virtuvės darbininkė	1
11.	Pagalb. virtuvės darbininkė	1
12.	Budėtojas	1
13.	Rūbininkė / budėtoja	1/0,5
14.	Darbininkas remonto darbams	1
15.	Darbininkas remonto darbams	1
16.	Kiemsargis / pag. darbininkas	1/0,5
17.	Inžinierius programuotojas	1
18.	Elektrikas	0,5
19.	Kiemsargis	0,5
20.	Valytoja	2,1
	Iš viso:	21,1

(Duomenų šaltinis: ŠU gimnazijos 2004/2005 m.m. veiklos programa)

4 lentelė

Pasirenkamieji dalykai (2004-2005 m..m.)

1.	Šokis	5 kl.
2.	Braižyba	III, IV kl.
3.	Sociologija	III, IV kl.
4.	Psichologija	III, IV kl.
5.	Anglų kalba (3-ioji užsienio kalba)	III, IV kl.
6.	Vokiečių kalba (3-ioji užsienio kalba)	III, IV kl.
7.	Prancūzų kalba (3-ioji užsienio kalba)	III, IV kl.

(Duomenų šaltinis: ŠU gimnazijos 2004/2005 m.m. veiklos programa)

5 lentelė

Mokomųjų dalykų moduliai (2004-2005 m.m.)

1.	Linksmoji vokiečių kalba	5 kl.
2.	Vokiečių kalba internete	7 kl.
3.	Europos integracija	I kl.
4.	Komunikacijos studija (vokiečių k.)	II kl.
5.	Kalbos kultūra – minties kultūra (lietuvių k.)	II kl.
6.	Probleminių uždavinių sprendimas (matematika)	II kl.
7.	Kalbėjimo strategijos (anglų k.)	II kl.
8.	Statistika (matematika)	IV kl.
9.	Rinktiniai matematikos klausimai	IV kl.
10.	Eksperimentinė biologija	IV kl.
11.	Eksperimentinė fizika	IV kl.
12.	Verslo kalba, internetas ir literatūra (vokiečių k.)	IV kl.
13.	Rusų kalbos suvokimas ir teksto analizė	IV kl.
14.	Žurnalistika (lietuvių k.)	IV kl.
15.	Dailėtyra	IV kl.
16.	Konstitucinė teisė	IV kl.
17.	Teisė kiekvienam	IV kl.
18.	Objektyvus programavimas	IV kl.

1 priedas

19.	Teksto interpretavimo principai	IV kl.
20.	Aktualūs rašybos, skyrybos ir kalbos kultūros klausimai	IV kl.
21.	Verslo kalba angliškai	IV kl.

(Duomenų šaltinis: ŠU gimnazijos 2004/2005 m.m. veiklos programa)

6 lentelė

Modifikuotų ir adaptuotų programų skaičius pasiskirstymas pagal dalykus (2004-2005)

Programa	Lietuvių kalba	Matematika	Anglų kalba
Modifikuota	22	15	4
Adaptuota	6	7	-

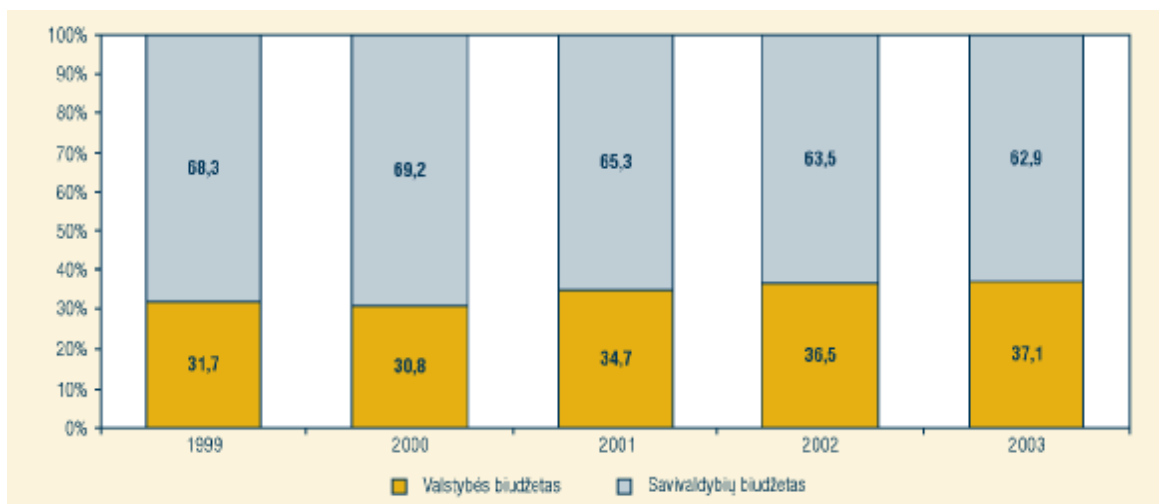
(Duomenų šaltinis: ŠU gimnazijos 2004/2005 m.m. veiklos programa)

7 lentelė

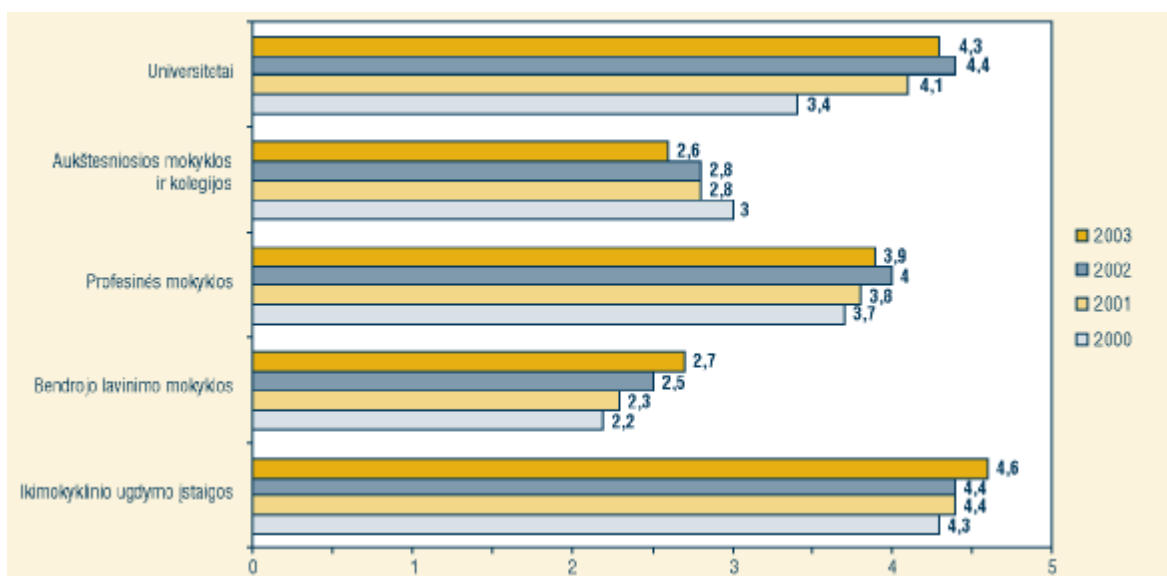
Veiklos rodiklių privalumai, trūkumai ir prioritetai 2004-2005 m.m.

Veiklos rodikliai	Privalumai	Trūkumai	Prioritetai
4.1. Mokyklos mikroklimatas	Mokiniai gimnazijoje saugūs. Pedagogai reaguoja į mokinių saugumo, emocinius ir socialinius poreikius.	---	Ieškoti naujų formų ir būdų moksleivių tarpusavio santykiams su mokytojais tobulinti.
4.2. Asmens plėtra ir socialinių gebėjimų ugdymas.	---	Ne visada papildomo ugdymo poreikius tenkiname atsižvelgdami į moksleivių norą.	Plėsti mokinių saviraiškos galimybes. Nuosekliai tirti, kokią įtaką papildomas ugdymas turi mokymosi rezultatams.
4.3. Profesinis švietimas	Net 62% mokinių turi galimybę rinkti medžiagą apie profesijas bei aukštąsias mokyklas.	Nėra kvalifikuoto specialisto, suteikiančio informaciją mokiniui.	Paskirti pedagogą, atsakingą už profesinį orientavimą. Įkurti profesinio švietimo kabinetą.
4.4. Moksleivių polinkių, pasiekimų ir profesinio švietimo dermė	Iš apklaustų mokinių net 81% patys renka informaciją apie profesijas, studijas ir kitas švietimo įstaigas.	Mokiniai ne visada turi galimybę įsivertinti savo polinkius, pažangą ir pasiekimus.	Mokykloje kaupiama informacija, bet ja naudojasi tik nedidelė dalis mokinių.
4.5. Pedagoginės pagalbos efektyvumas.	Gimnazijoje dirba spec. pedagogai, socialinė darbuotoja.	Mokiniams pagalba suteikiama ne visada laiku.	Individualizuotos programos leidžia diferencijuoti mokymą.
4.6. Specialiųjų poreikių moksleivių ugdymas.	ŠU gimnazijoje spec. pedagoginė pagalba suteikiama visiems spec. poreikių mokiniams.	---	Daugiau dėmesio skirti dokumentų, reglamentuojančių spec. poreikių moksleivių ugdymą, analizei.

(Duomenų šaltinis: ŠU gimnazijos 2004/2004 m.m. audito ataskaita)



1 pav. Valstybės ir savivaldybių lėšų dalis nacionaliniame švietimo biudžete 1999 – 2003 m. (%)
(Duomenų šaltinis: Lietuvos švietimas 2004)

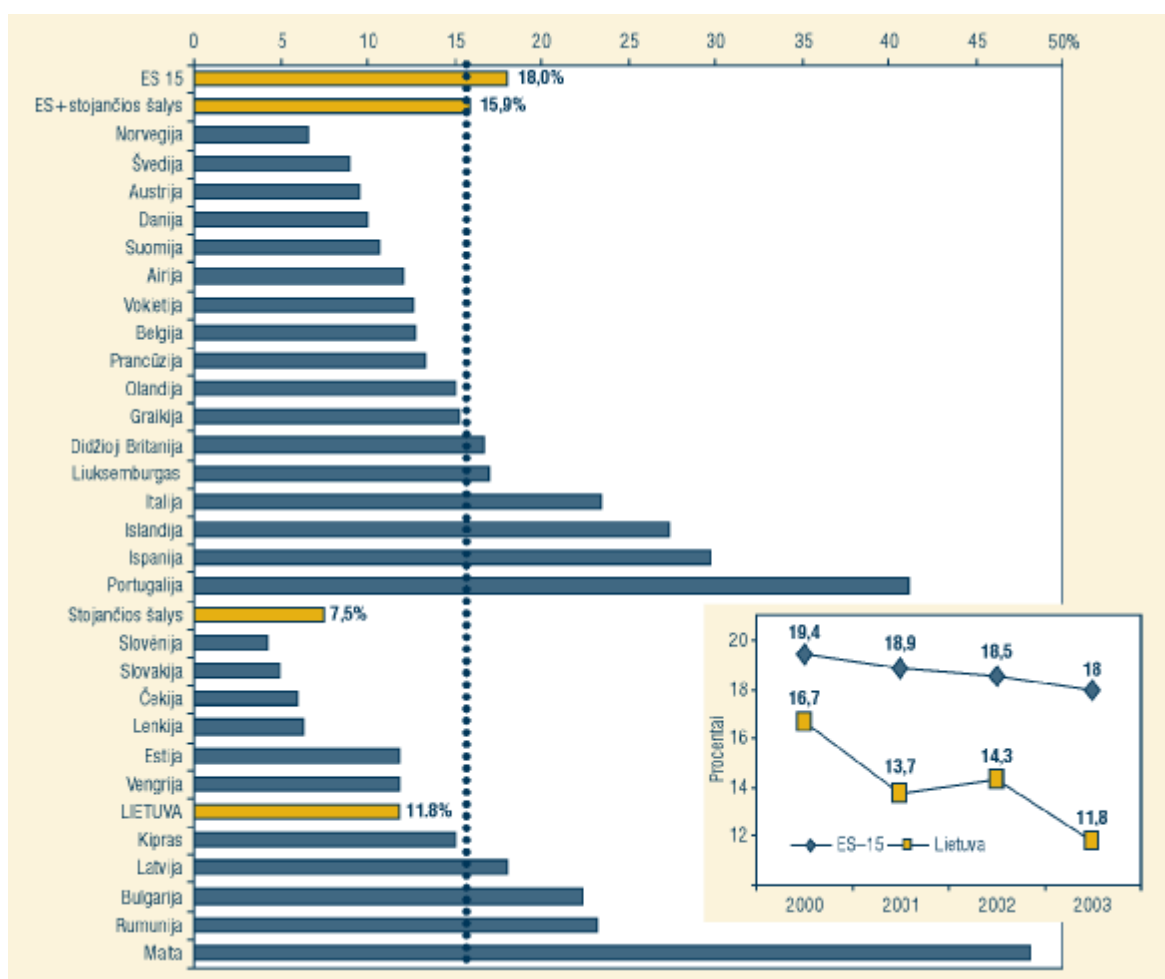


2 pav. Lėšos vienam ikimokyklinės įstaigos auklėtiniui, mokiniui ir studentui pagal įstaigų tipus 2000/2003 m. (tūkst. Lt).

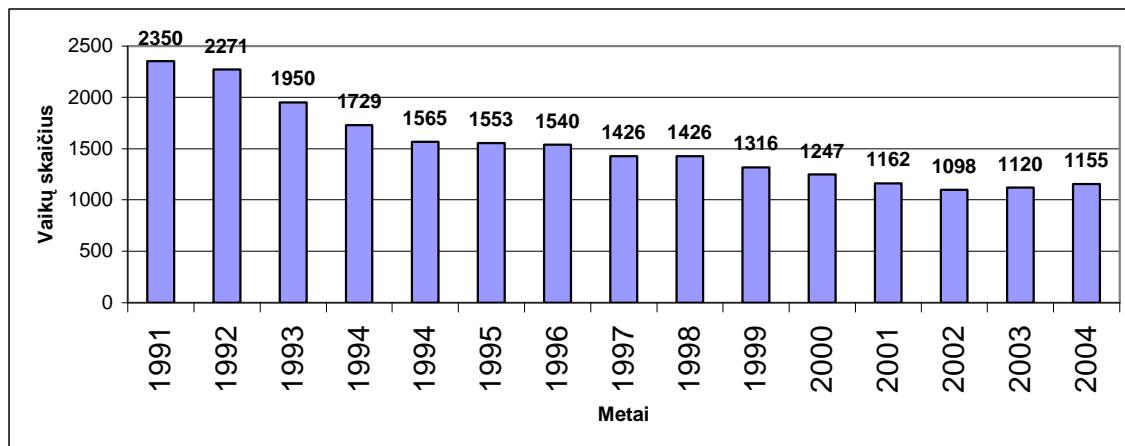
(Duomenų šaltinis: Lietuvos švietimas 2004)

Darbuotojų skaičius	2001 m.	2002 m.	2003 m.		
			Iš viso	Iš jų	
				moterų	kaime
Logopedai	–	561	506	493	154
Specialieji pedagogai	246	252	290	276	82
Psichologai	236	228	186	179	21
Socialiniai pedagogai	–	445	563	533	198
Socialiniai darbuotojai	31	35	27	27	14
Sveikatos priežiūros darbuotojai	–	–	284	279	31
Iš viso	513	1521	1856	1787	500

3 pav. Specialiąją pedagoginę, socialinę pedagoginę, psichologinę pagalbą bei sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių darbuotojų skaičius bendrojo lavinimo mokyklose 2001-2003 m. (Duomenų šaltinis: Lietuvos švietimas 2002)

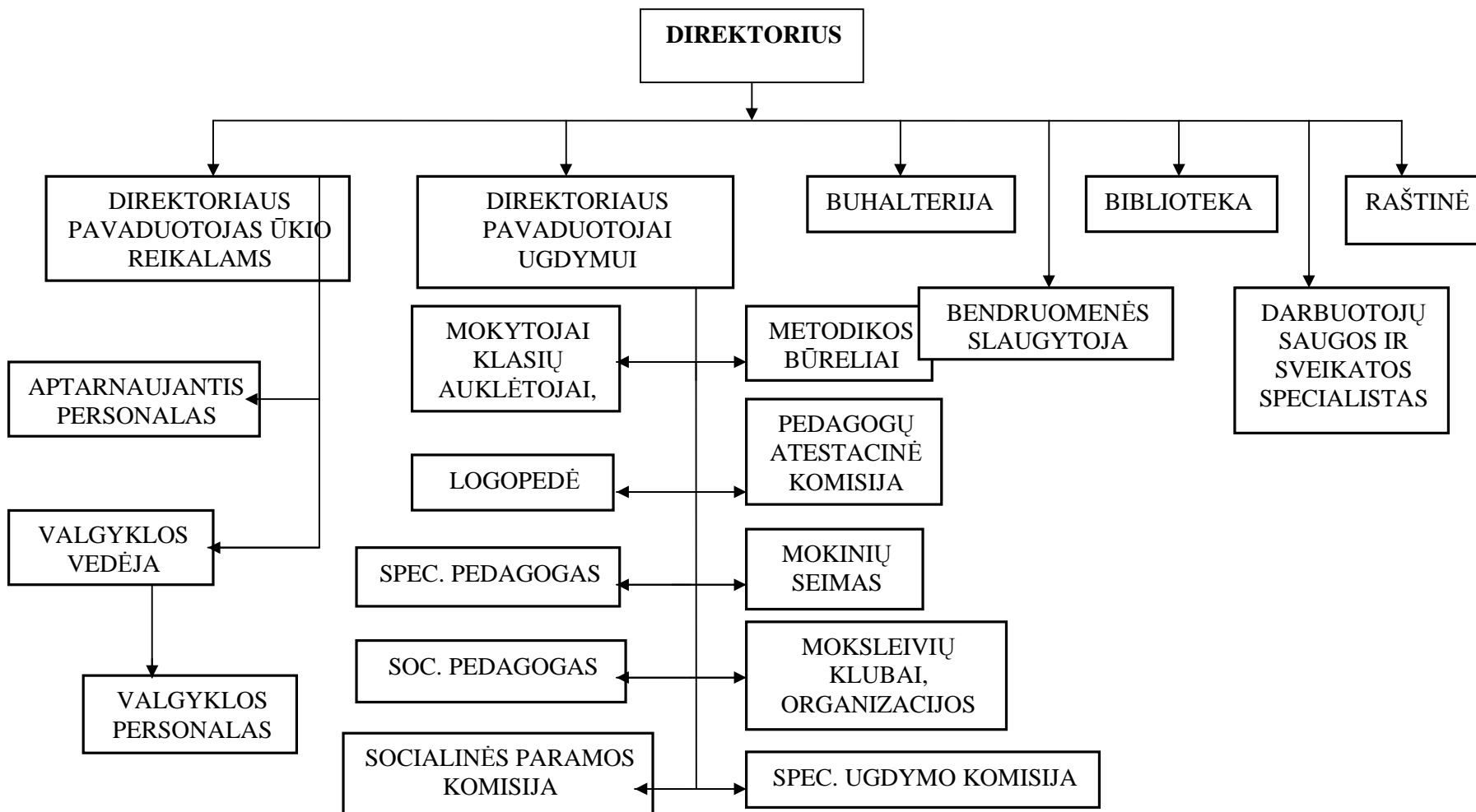


4 pav. 18-24 metų jaunuolių ankstyvas iškritimas iš švietimo sistemos 2003 m. (proc.) (Duomenų šaltinis: Lietuvos švietimas 2004)

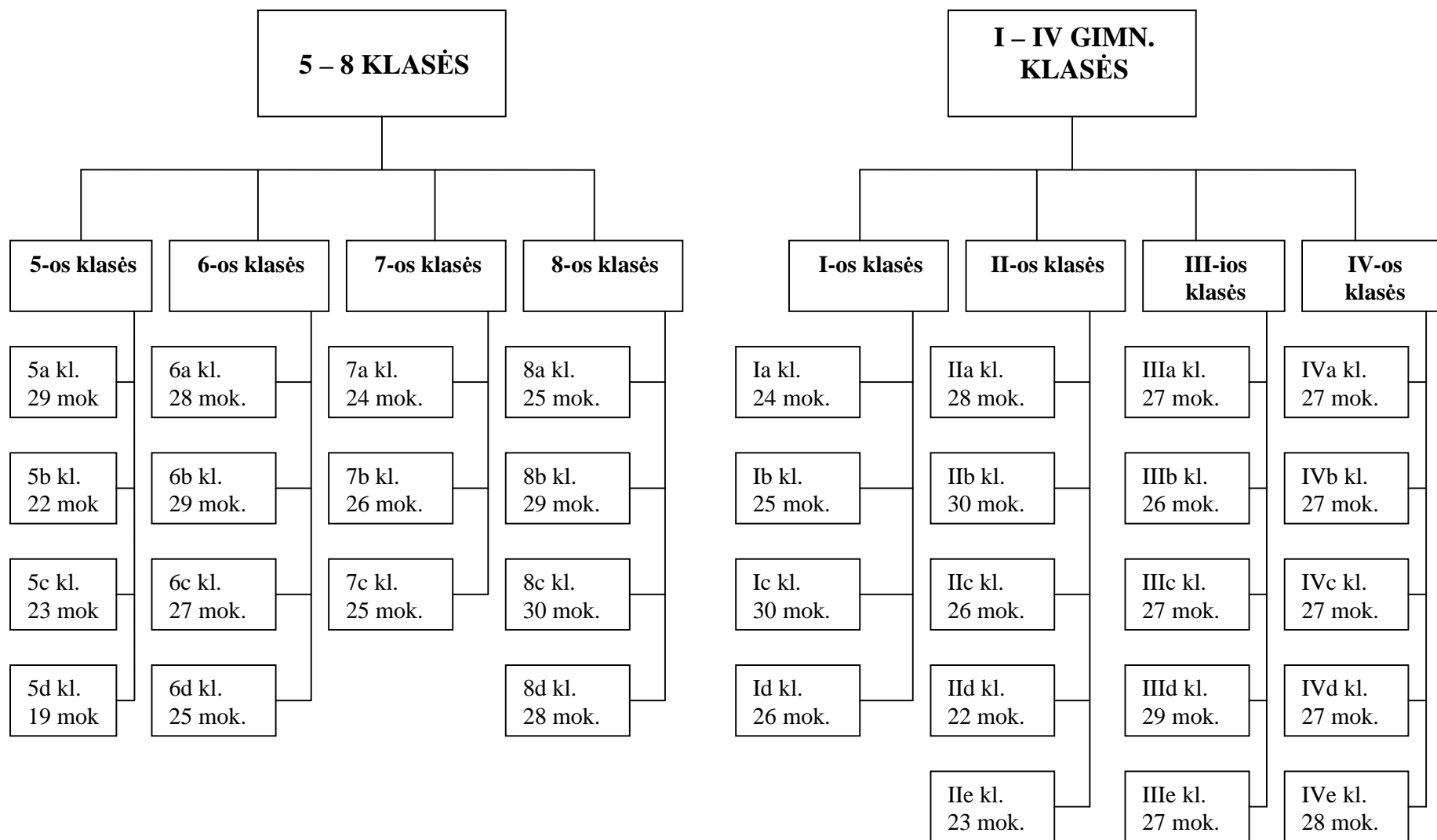


5 pav. Gimusių Šiauliuose vaikų skaičius 1991-2004 metais.

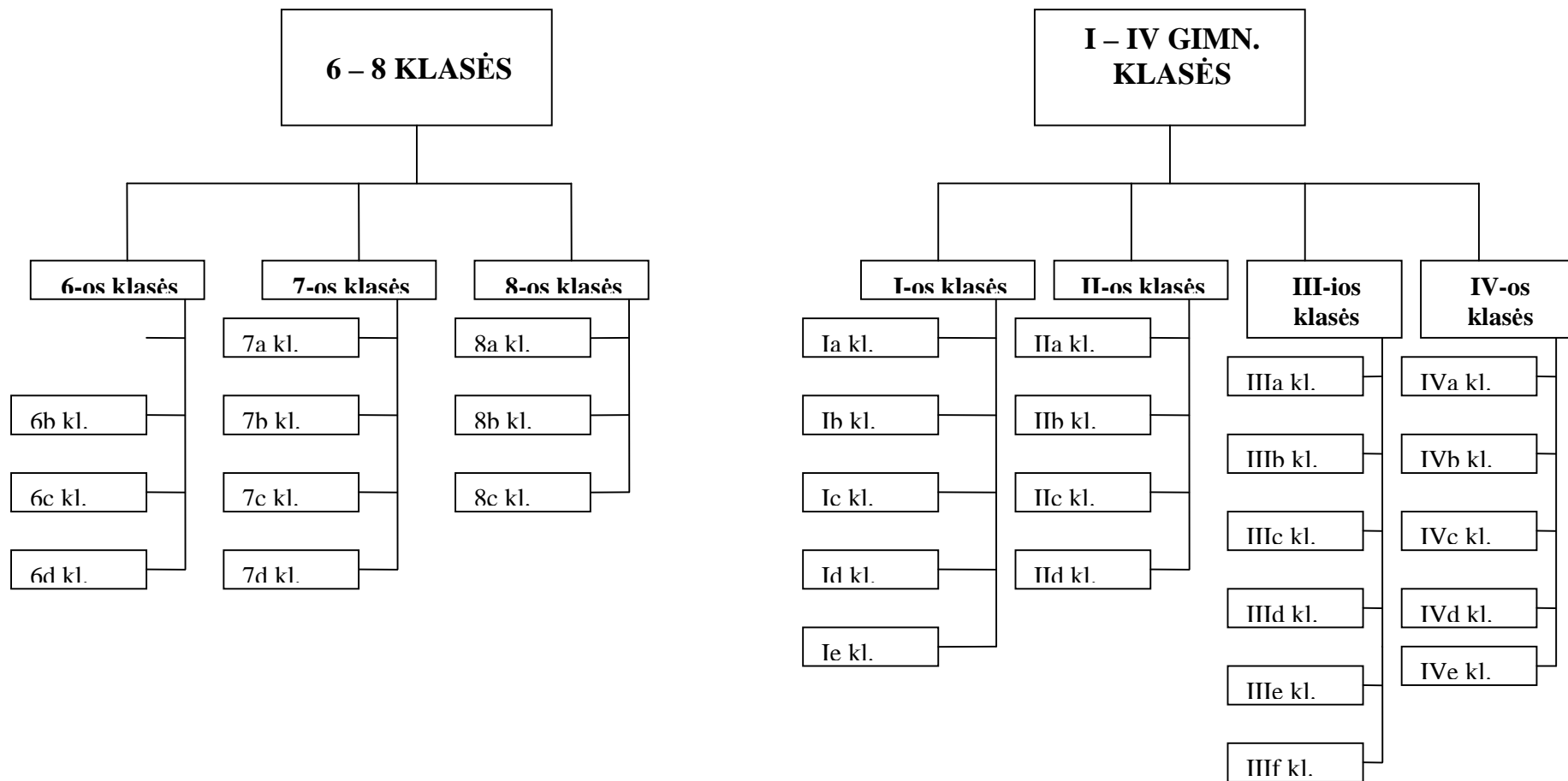
(Duomenų šaltinis: Šiaulių m. savivaldybės bendrojo lav. m-klų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrasis planas)



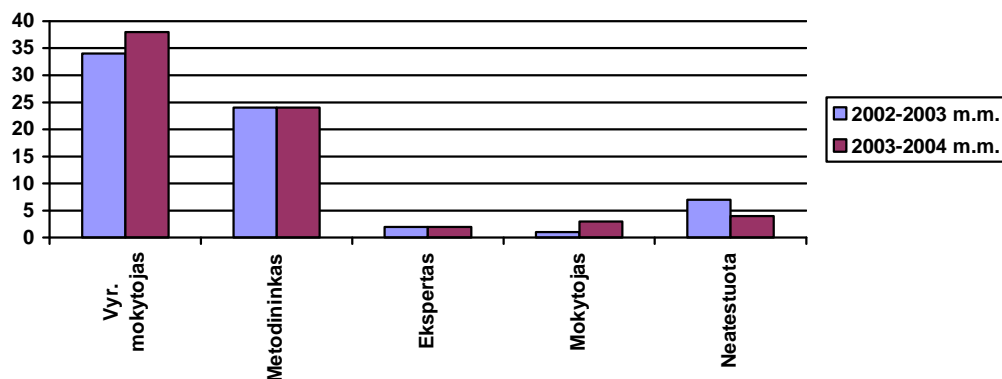
6 pav. Gimnazijos administravimo struktūra
(Duomenų šaltinis: ŠU gimnazijos 2004/2005 m.m. veiklos programa)



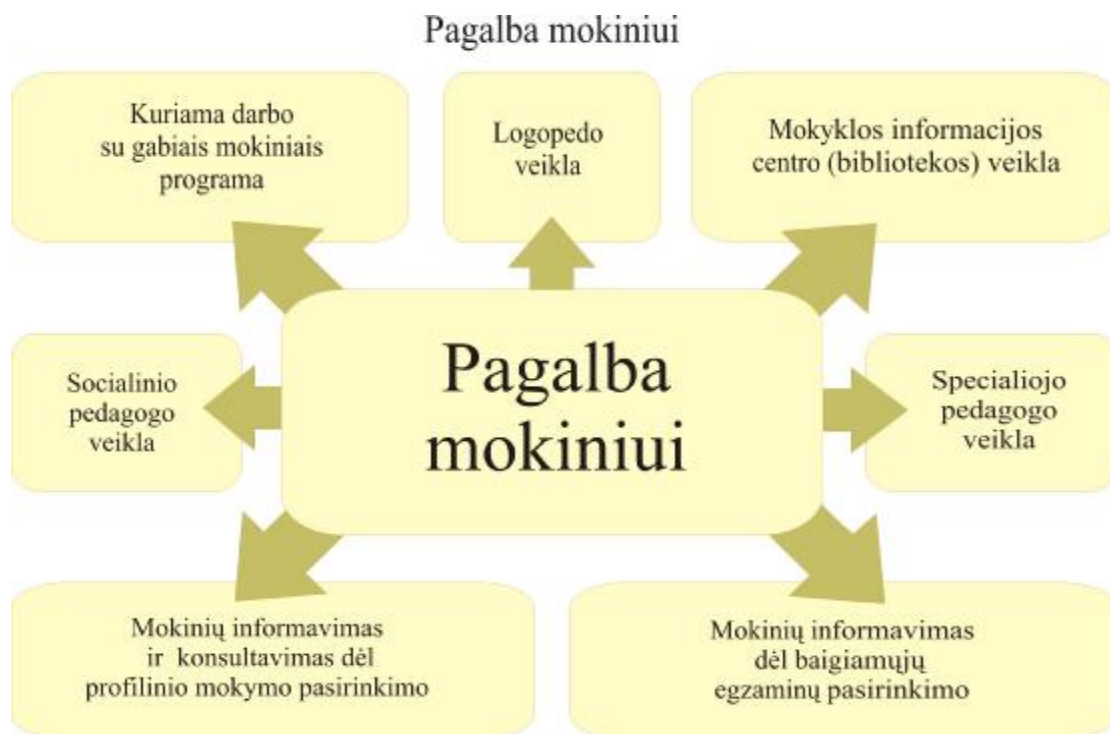
7 pav. 2004-2005 m.m. klasių komplektų schema
 (Duomenų šaltinis: ŠU gimnazijos 2004/2005 m.m. veiklos programa)



8 pav. 2005-2006 m.m. klasių komplektų schema
(Duomenų šaltinis: ŠU gimnazijos 2004/2005 m.m. veiklos programa)



9 pav. Mokytojų pedagoginės kvalifikacinės kategorijos 2002-2003m.m./2003-2004 m.m.
(Duomenų šaltinis: ŠU gimnazijos 2004/2005 m.m. veiklos programa)



10 pav. Pagalbos mokiniui sistema
(Duomenų šaltinis: ŠU gimnazijos 2004/2005 m.m. veiklos programa)

Lietuvos Informacijos ir komunikacijos technologijos diegimo Lietuvos švietime strategijos pagrindiniai aspektai

1. Švietimo ir visuomenės santykis

1.1. Įgyvendinti mokymosi visą gyvenimą principą: a) didinti švietimo paslaugų įvairovę; b) puoselėti lygias švietimo prieinamumo galimybes; c) sukurti švietimo informacijos surinkimo ir sklaidos sistemą; d) puoselėti visų piliečių technologinį išprusimą; e) plėtoti nacionalinio turinio distancinį švietimą.

2. Gyvenimas mokykloje

2.1. Formuoti naują gyvenimo mokykloje kultūrą: a) išplėsti mokyklos bibliotekos paslaugas ir funkcijas; b) puoselėti mokyklose besimokančios organizacijos kultūrą; c) diegti informacijos ir komunikacijos technologiją mokyklos valdyme ir savivaldoje (informavimo apie mokyklos gyvenimą ir paslaugas, ryšių su namais, elektroninio dalyvavimo priimant sprendimus plėtotė, kitų IKT taikymo idėjų konkursai, reikalingos programinės įrangos rengimas, mokyklų projektų parama, patirties sklaida ir kt.); d) puoselėti naujas socialines kultūrinės normas, etiką.

3. Ugdymo turinys ir metodai

3.1. Visiems Lietuvos bendrojo lavinimo institucijų moksleiviams garantuoti teisę įgyti visavertį technologinį ir informacinį išprusimą: a) parengti informacinio ir technologinio raštingumo standartus bendrojo lavinimo mokyklai; b) parengti universaliąsias programas, integruojančias informacinį ir technologinį raštingumą į bendrojo lavinimo mokyklos ugdymo turinį.

3.2. Integruoti informacinės kultūros ugdymą į visą bendrojo lavinimo mokyklos ugdymo procesą, skatinti novatoriškų mokymosi formų ir metodų diegimą: a) peržiūrėti Bendrąsias programas ir standartus bei pateikti metodinių siūlymų, kaip integruoti informacijos ir komunikacijos technologiją į įvairių dalykų mokymą; b) parengti bendrąsias nuostatas, nusakančias distancinio mokymo ir kitų alternatyvių ugdymo formų sąsajas bei integravimą su bendruoju ugdymu; c) sukurti švietimo paslaugų mokytojams ir mokiniams tinklo infrastruktūrą.

4. Aprūpinimas kompiuterių įranga ir mokymo priemonėmis

4.1. Aprūpinti mokyklas kompiuterių technika, sisteminė ir bendrosios paskirties programine įranga: a) pasiekti 9–12 klasėse 10 moksleivių kompiuteriui santykį ir aprūpinti mokyklas bendrosios paskirties programine įranga; b) pasiekti 7–12 klasėse 10 moksleivių kompiuteriui santykį ir aprūpinti mokyklas bendrosios paskirties programine įranga; c) laipsniškai pasiekti 5–12 klasėse, vėliau – 1–12 klasėse 10 moksleivių kompiuteriui santykį ir aprūpinti mokyklas bendrosios paskirties programine įranga; d) numatyti priemones, inicijuojančias ir skatinančias valstybės mastu

legalizuoti ir lokalizuoti pagrindinę bendrosios paskirties bei interneto tinklalapių vertimo į lietuvių kalbą programinę įrangą.

4.2. Modernizuoti mokyklų bibliotekas.

4.3. Visose mokyklose įdiegti internetą ir intranetą: a) mokyklų kompiuterius sujungti į lokalų tinklą ir įdiegti intraneto technologiją; b) visus mokyklų kompiuterių tinklus įjungti į pasaulinį interneto tinklą greitaveikio ryšio kanalu.

4.4. Išplėtoti mokymo priemonių rengimą: a) lokalizuoti ir išversti į lietuvių kalbą svarbiausią mokyklose naudojamą programinę įrangą; b) numatyti ir įgyvendinti priemones, skatinančias bei remiančias originalios lietuviškos mokyklinės programinės įrangos ir mokomųjų kompiuterinių programų kūrimą; c) numatyti ir įgyvendinti priemones (pvz., centralizuotai užsakant ir finansuojant, remiant universitetų projektus) elektroniniams leidiniams bei kitiems informacijos šaltiniams parengti ir išleisti; d) sukurti vertingo ugdomojo turinio medžiagos atrankos, kaupimo ir sklaidos internete sistemą.

4.5. Plėtoti regioninius informacijos išteklių ir aptarnavimo bei informacinės mokytojų kvalifikacijos tobulinimo centrus: a) modernizuoti, plėsti ir veiksmingai panaudoti mokytojų švietimo centrų techninius išteklius bei potencialą; b) kiekviename Lietuvos rajone, panaudojant mokyklų techniką, įrengti rajono kompiuterinį mokytojų centrą; c) švietimo kompiuterių centruose įrengti distancinio švietimo klases.

5. Mokytojo vaidmuo ir kvalifikacija

5.1. Sudaryti sąlygas visiems mokytojams įgyti visavertį informacinį ir technologinį išprusimą, įgūdžių ugdymui taikyti naujas priemones bei modernius metodus: a) parengti informacinio ir technologinio išprusimo standartus pedagogams, sudaryti sąlygas visiems 9–12 klasių mokytojams ir mokyklų bibliotekininkams įgyti pradinį išprusimą; b) laipsniškai sudaryti sąlygas visiems 1–12 klasių mokytojams bei kitiems švietimo darbuotojams įgyti standartus atitinkantį informacinį ir technologinį išprusimą.

5.2. Sudaryti sąlygas informatikos mokytojams ir technologijos koordinatoriams įgyti ir nuolatos tobulinti savo kvalifikaciją: a) parengti informacinio ir technologinio išprusimo standartus informatikos mokytojams; b) parengti informacinio ir technologinio išprusimo standartus mokyklų technologijos koordinatoriams.

5.3. Pakeisti mokyklos bibliotekininko vaidmenį – priskirti jam mokyklos informacijos centro bei informacinių įgūdžių ugdymo specialisto pareigas: a) parengti visiems mokyklų bibliotekininkams privalomo informacinio išprusimo bei informacijos ir komunikacijos technologijos taikymo standartus.

5.4. Sukurti efektyvią ir lanksčią mokytojų kvalifikacijos tobulinimo bei tęstinių studijų sistemą, užtikrinančią visiems pedagogams galimybę nuolat tobulinti savo dalyko dėstymą panaudojant šiuolaikines technologijas.

5.5. Sukurti visų pedagogų, naudojančių informacijos ir komunikacijos technologiją ugdymui, kelių lygmenų skatinimo sistemą: a) informacinio ir technologinio išprusimo standartus taikyti visų pedagogų atestacijai.

6. Švietimo ir mokslo sanglauda

6.1. Suaktyvinti Lietuvos mokslo ir studijų institucijų bei pavienių mokslininkų veiklą, įtraukti juos į Lietuvos švietimo informacinėje visuomenėje projektavimą bei vizijos įgyvendinimą: a) numatyti ir įgyvendinti priemones, skatinančias mokslininkų ir pedagogų bendradarbiavimą informacijos ir komunikacijos technologijos diegimo klausimais; b) sudaryti sąlygas Lietuvos mokslininkams perimti pasaulinę informacijos technologijos diegimo švietime patirtį bei prasmingai pritaikyti ją Lietuvoje; c) vykdyti informacijos ir komunikacijos technologijos diegimo švietime eksperimentinius ir lyginamuosius tyrimus bei taikomuosius ir tiriamuosius mokslo darbus.

6.2. Panaudoti Lietuvos mokslinį potencialą atliekant informacijos ir komunikacijos technologijos diegimo švietime darbus: a) numatyti ir įgyvendinti priemones humanitarinių ir socialinių mokslo šakų institucijų, jų padalinių ir pavienių mokslininkų veiklai rengiant kompiuterines mokymo priemones, elektroninius informacijos šaltinius, distancinio mokymo kursus suaktyvinti.

7. Informacijos ir komunikacijos diegimo valdymas ir finansavimas

7.1. Sukurti ir institucionalizuoti informacijos ir komunikacijos technologijos diegimo švietime valdymo ir finansavimo sistemą.

7.2. Parengti informacijos ir komunikacijos technologijos diegimo profesinio rengimo srityje strategiją.

7.3. Sukurti ir diegti švietimo tinklų infrastruktūros strategiją.

7.4. Parengti distancinio mokymo taikymo bendrojo lavinimo švietime strategiją.

7.5. Sukurti pedagogų informacinės ir technologinės kvalifikacijos organizuojančių institucijų akreditacijos reikalavimus ir sistemą [15].

SSGG ANALIZĖS MATRICA
(STIPRYBĖS - SILPNYBĖS – GALIMYBĖS - GRĖSMĖS)

Užpildykite šią SSGG analizės matricą.

Stipriosios pusės	Silpnosios pusės
Galimybės	Grėsmės

Vardas, pavardė