

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
EDUKOLOGIJOS FAKULTETAS
EDUKOLOGIJOS KATEDRA

VIDA BENDORAITIENĖ

Edukologijos magistrantūros (specializacija: švietimo vadyba, andragogika)
studentė

**MOKYKLŲ STRATEGINIO PLANAVIMO
SITUACIJA ŠVIETIMO KAITOS KONTEKSTE**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė:
doc.dr. Felicija Ivanauskienė

Šis darbas yra originalus ir nebuvo teikiamas kuriam nors laipsniui ar
kvalifikacijai įgyti

Šiauliai, 2009

TURINYS

SANTRAUKA(anglų kalba).....	3
ĮVADAS.....	4
1. STRATEGINIO PLANAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI.....	8
1.1. Strateginio planavimo samprata.....	8
1.2. Strateginio planavimo žingsniai.....	12
1.2.1. Vizijos, misijos apibrėžimas.....	14
1.2.2. Strateginių tikslų ir uždavinių formulavimas.....	18
1.2.3. Strateginė analizė.....	19
1.2.4. Strategijos formulavimas.....	22
2. ŠVIETIMO INSTITUCIJŲ STRATEGINIŲ PLANŲ RENGIMO IR VYKDYMO PROCESAS.....	25
2.1. Vadovo vaidmuo rengimo procese.....	25
2.2. Strateginio plano rengimo etapai ir jo įforminimas.....	27
3. STRATEGINIS PLANAVIMAS BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOJE: SITUACIJOS ANALIZĖ.....	31
3.1. Tyrimo metodologija.....	31
3.2. Tyrimo rezultatai:.....	32
3.2.1. direktorių ir direktoriaus pavaduotojų požiūris į strateginį planavimą.....	33
3.2.2. mokyklų strateginio planavimo situacija.....	40
IŠVADOS.....	49
REKOMENDACIJOS.....	50
LITERATŪRA.....	51
PRIEDAI.....	53

SUMMARY

Education must be developed, taking into consideration new challenges and new opportunities occurring for the Lithuanian society. Strategic planning carried out in schools of general education, every educational institution must look for clear strategic mechanisms for decision-taking and realization so that having adapted the national educational strategy it could successfully act, compete in the educational market and work efficiently in order to survive. Referring to this, problem of the research was raised, namely the situation of practical application for strategic planning is not sufficiently analyzed in the Lithuanian schools which aggravates the introduction of recommendations for the improvement of strategic planning in the latter. In total, 228 respondents from schools of general education in Kaunas, Marijampolė and Klaipėda counties were questioned. It was striven to ascertain the attitude by school directors and deputy directors towards strategic planning, their participation in the process of strategic planning in schools of general education.

Data of the research which justified the hypothesis raised have been provided in this master thesis. Results of the research conducted show the following:

- Schools develop strategic plans which are made for various periods, from 3 to 5 years.
- Lack in experience related to the development of strategic planning was ascertained and therefore theoretical and practical training is required.
- In general, attitude by school directors and deputy directors of general education schools towards strategic planning is positive, although an opposite opinion exists among those who do not see any benefit from strategic planning.
- School director is also an initiator of changes and strategic planning since namely the latter along with many other respondents foresee the vision of their institution.

IVADAS

Temos aktualumas. Švietimas turi būti plėtojamasis atsižvelgiant į Lietuvos visuomenei tenkančius naujus iššūkius ir atsiveriančias naujas galimybes. Siekiama, kad būtų užtikrinamas švietimo plėtotės efektyvumas ir darna, todėl visuose jo lygiuose turi būti įdiegiamas strateginis planavimas (Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatos, 2003). Tarp keliamų švietimo plėtotės uždavinių, nurodoma, kad būtina įdiegti šiuolaikinę valdymo sistemą, pagrįstą monitoringu, strateginiu planavimu... (švietimo gairės, 2003). Mokyklos turi siūlyti savo paslaugas vartotojams, konkuruoti ir efektyviai dirbti tam, kad išliktų, todėl kiekviena švietimo įstaiga privalo imtis strateginio planavimo, suvokti atskirus jo žingsnius, ieškoti aiškių strateginių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo mechanizmų. Sustiprėjusi konkurencija verčia gintis nuo konkurentų, pateikiančių naujoves, siūlančių paslaugas, kurios labiau pritraukia vartotoją, konkrečiu atveju - vaikus ir jų tėvelius.

Gyvenimo realybėje egzistuoja švietimo rinka, kuri nuolat kinta, todėl būtina tuos pasikeitimus stebėti, juos teisingai įvertinti ir operatyviai keisti savo elgseną, kad būtų galima prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir garantuoti išlikimą (Seilius, 1998, 2000). Strateginio planavimo procesas yra sudėtingas, nėra lengva numatyti būsimų aplinkos pokyčių, išskyla patikimų duomenų problema (A. Bosas, 2002). Apie tai nurodo ir Mintzberg (1990), jis teigia, kad būtina organizaciją susieti su besikeičiančia aplinka, nors tai nėra lengva ir neįmanoma įvertinti galimų pasikeitimų, bet tai esminis strateginio planavimo tikslas. Dabartiniu metu mokykloms didžiausia problema - mokinių mažėjimas klasėse, o ypač kaimo vietovėse. Pagal savivaldybių prognozes 2012 m. į pirmą klasę ateis apie 29 tūkst. mokinių, t.y. beveik 6 tūkst. mažiau nei 2004 – 2005 m.m. Pagal esamą gimstamumo lygį ir mokyklas lankančių mokinių skaičių, 2012 metais būtų apie 403 tūkst. (1-12 klasės) mokinių, t.y. net 26 % mažiau negu 2004 – 2005 m.m. Sėkmės susilaukia tos mokyklos, kurios geba keistis, reaguodamos į pokyčius, ieško atsiradusių ar galimų problemų sprendimo būdų.

Makštutis teigia, kad mokyklose dar sunku tinkamai įvertinti pokyčius ir pereiti prie veiksmingo strateginio planavimo, nes dažnokai numatomos strategijos lieka tik popieriuje, strateginiuose planuose. Veiklos rezultatai yra mažesni už realius veiklos normatyvus arba jiems lygūs (A. Makštutis, 1999). Autorius nurodo, kad tyrimu metu nustatyta, jog dauguma dalyvių iš esmės nesilaiko planavimo funkcijos pagrindimo bazinio modelio integracinės priklausomybės laike ir erdvėje (A. Makštutis, 2001). Nors ir daugelis pabrėžia planavimo svarbą, tačiau kiti autoriai teigia, kad mokykloms nelengva pasiekti aukštą planavimo lygį, remiamasi NFER tyrime dalyvavusių mokyklų direktorių pavyzdžiu, kurie daugiau laiko

skiria „mokymo veiklai“, o ne „vadovavimui profesionaliems“ ugdymo turinio ir kitiems švietimo politikos reikalams; daugiau laiko „veiksmams“ ir vadovavimui žmonėms“, o ne „švietimo politikai“ (Hall et al., 1986, p. 205).

Įvykę dideli pokyčiai visuomenėje ir visuomeniniame gyvenime reikalauja aukščiausios kvalifikacijos vadybos specialistų: kompetentingų, turinčių reikiamų žinių ir įgūdžių, nuolat keliančių savo kvalifikaciją bei tobulinančių vadybinius gebėjimus, galinčių daryti įtaką kaitos procesams savo mokyklose. A. Bosas (2002) mano, kad strateginis planavimas suteikia galimybę padidinti vadybininkų kompetenciją, praplėsti akiratį. Gali tapti organizacijos vidinės kontrolės šerdimi, kuri savo ruožtu suteikia galimybę susieti kitas kontrolės sistemas, skatinančias strategijų įgyvendinimą.

Integruojantis Lietuvos švietimui į Europos Sąjungos švietimo erdvę, susiduriama su vykstančiomis reformomis, dinamiška kintančia aplinka, prie kurios reikia derintis, prisitaikyti. Siekiant efektyviai įgyvendinti įvairių sričių reformas bei sprendžiant sudėtingas organizacijų plėtros ir efektyvaus veikimo problemas yra būtinas strateginis planavimas (Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose, 2006). Jis turėtų būti visų mokyklos suinteresuotų asmenų bendrų sprendimų bei pažiūrų visuma, kuri kiekvieną organizacijos atstovą skatintų priimti atsakomybę už organizacijos veiklą. Grupės, pagal R. E. Freemaną (1994), yra bet kokie formalūs dariniai arba individai, veikiami arba veikiantys organizacijos ateitį. Prie jos galima priskirti: klientus, darbuotojus, tiekėjus, savininkus, vyriausybę, finansines institucijas ir kritikus. Autoriaus teigimu, strategija bus veiksminga tik tuo atveju, jeigu ji tenkins įvairių grupių interesus ir poreikius. Jamesas Quinnas (1980) teigė, kad strategai turi stimuliuoti tokį strateginį vaizdinį, kuris pats kinta ir yra tobulinamas. Taigi jis strateginį procesą suvokė kaip „besitęsianti ir dinamiškai pulsuojanti“ ir priėjo išvadą, kad tuo metu, kai strategija pradeda kristalizuotis, skirtingos jos dalys jau įgyvendinamos. Viena iš priežasčių įdiegti strateginio planavimo sistemą yra poreikis vykdyti visu lygių ir funkcijų kontrolę, kita priežastis yra poreikis, skatinti kūrybiškumą, verslumą ir užkirsti kelią biurokratijai ir centralizacijai, stabdančioms veiklų kūrimąsi (Taylor B. Strategic Planning – Which Style do You Need? Long Range Planning, 1984, Vol. 17, 51–62. Waterman R. H. The Renewal Factor. New York: Bankam, 1987).

Lietuvos Respublikos Vyriausybės tinklapyje nurodoma, kad strateginis planavimas suteikia daug privalumų:

- Suteikia galimybę analizuoti ir vertinti instituciją kaip sistemą bei siekti kiekvienai sričiai užsibrėžtų tikslų;
- Įgalina geriau suprasti institucijos keliamus tikslus bei racionaliau paskirstyti materialinius, finansinius ir darbo išteklius;

- Suteikia galimybę geriau koordinuoti ir kontroliuoti institucijos padalinių veiklą;
- Suteikia galimybę geriau kontroliuoti tikslų įgyvendinimą bei vertinti ir skatinti darbuotojus. (<http://www.lrv.lt/main.php?cat=303&d=3003>).

Bosas A. (2002) mano, kad jis suteikia galimybę padidinti vadybininkų kompetenciją, praplėsti akiratį. Gali tapti organizacijos vidinės kontrolės šerdimi, kuri savo ruožtu suteikia galimybę susieti kitas kontrolės sistemas, skatinančias strategijų įgyvendinimą. Pasak Zakarevičiaus(1999) - sudaro sąlygas organizacijos padaliniam koordinuoti veiksmus, siekiant ilgalaikių tikslų.

Užsienio tyrinėtojai ir strateginio planavimo kūrėjai H.I. Ansoff, M. Ainscow, K.R. Andrews pasiūlė formalias strateginių planų sudarymo procedūras, grindžiamas SWOT (SSGG) analize. Šie autoriai, o taip pat ir B. Everard, G. Morris, M. Fullan, D. Hopkins, M. West, P. Rado, B. Fidler ir kt. savo darbuose teigia, privaloma planuoti savo ateitį, formuoti organizacijos tikslus ir bendrą politiką, o pastaraisiais metais ir Lietuvos mokslininkai, švietimo institucijų ir jų padalinių vadovai Seilius A., Targamadžė V., Zakarevičius P., Poškienė A., Želvys R., Jucevičius R., Jucevičienė P., Makštutis A., Janiūnaitė B., Cibulskas G., ir kt., ieškodami kelių į didesnę veiklos efektyvumą bei strateginių planų įgyvendinimą, nuolat nagrinėja strateginį planavimą.

Bendrojo lavinimo mokyklose vykdomas strateginis planavimas, kiekviena švietimo įstaiga privalo ieškoti aiškių strateginių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo mechanizmų, kad, pritaikydama valstybinę švietimo strategiją, galėtų sėkmingai veikti, konkuruoti švietimo rinkoje ir efektyviai dirbti tam, kad išliktų.

Problema - nepakankamai ištirta strateginio planavimo praktinio panaudojimo situacija Lietuvos mokyklose, kas apsunkina strateginio planavimo tobulinimo rekomendacijų diegimo juse.

Tyrimo objektas - strateginis planavimas ir strateginių planų rengimas bendrojo lavinimo vidurinėse mokyklose.

Tyrimo hipotezė - tikėtina, kad strateginio planavimo situacijos Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose analizė išryškins strateginio planavimo tobulinimo galimybes švietimo kaitos kontekste.

Tyrimo tikslas - teoriškai pagrįsti ir empiriškai ištirti strateginio planavimo situaciją Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą ir teisinius dokumentus, reglamentuojančius strateginio planavimo vykdymą švietimo institucijose.
4. Empiriškai ištirti strateginio planavimo situaciją bendrojo lavinimo mokyklose.

5. Pateikti išvadas ir rekomendacijas efektyvinant strateginio planavimo bendrojo lavinimo vidurinėse mokyklose galimybes.

Tyrimo metodai:

- Atskleidžiant strateginio planavimo situaciją mokyklose, atliekama mokslinės literatūros šaltinių, švietimo dokumentų apie strateginį planavimą analizė.

Tyrimas grindžiamas šiuo metodu:

- Anketavimu - kuris padeda išsiaiškinti mokyklų vadovų, pavaduotojų požiūrį į strateginį planavimą, jų dalyvavimą bendrojo lavinimo mokyklų strateginio planavimo procese.

Tyrimo dalyviai: Tyrimas vyko 2009m. vasario- balandžio mėn. įvairiose bendrojo lavinimo mokyklose. Pasirinktos pagrindinės, vidurinės mokyklos ir gimnazijos, kad būtų galima geriau atskleisti strateginio planavimo esamą situaciją. Tyrime dalyvavo Kauno, Marijampolės, Klaipėdos apskričių bendrojo lavinimo mokyklų vadovai ir pavaduotojai.

Darbo naujumas / reikšmingumas. Jis atsiskleidžia išanalizavus esamą strateginio planavimo situaciją, išnagrinėjus vadovų ir pavaduotojų požiūrį į strateginį planavimą bendrojo lavinimo mokyklose.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, , literatūros sąrašas, priedai, anketa .

1. STRATEGINIO PLANAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiandieniniame pasaulyje kaita tapo įprastu ir nuolatiniu reiškiniu. Pokyčiai tapo gyvenimo norma, ir kuo toliau, tuo jie darosi spartesni. Šie pokyčiai švietimo srityje per pastaruosius dešimtmečius vyksta nuolat. Ne vienas svarbesnis pokytis viršutiniojoje švietimo grandyje neaplenkia ir apatiniosios grandies - mokyklos. Tad šiandieninė mokykla yra nuolatinės kaitos būsenos, mokykloms kyla nuolatinė grėsmė dėl įvairių alternatyvų, pokyčių, konkurencijos ir pn. (Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas, 2003). Tačiau švietimo santykis su kaita dar sudėtingesnis, kadangi švietimas, kaip teigia Rimantas Želvys(1999) - viena iš konservatyviausių socialinių institucijų. Jis konservatyvus pačia savo prigimtimi, Lietuvai įsitvirtinant Vakarų erdvėje iškyla daug naujų iššūkių, tuo pačiu atsiveria ir daug galimybių. Plačiau pasinaudoti galimybėmis ir deramai atsakyti į iššūkius bus įmanoma tik einant spartaus atsinaujinimo keliu. Švietimas privalo taip pat nuolat keistis, kad deramai atliktų savo paskirtį - tarnautų sparčiai kintančios visuomenės poreikiams, todėl visuose švietimo lygmenyse įdiegiamas strateginis planavimas, nustatomi aiškūs strateginių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo mechanizmai. Nors ateitį planuoti visada yra rizikinga, nes gali pasirodyti, kad šie planai nepakankamai pagrįsti, bet visgi geriau ateitį susiprojektuoti negu laukti, kol ji ateis, kadangi strateginiame planavime svarbu nusakyti ateities būseną, pamėginti numatyti maršrutą, kuriuo ją galima pasiekti. Todėl per 2003 - 2005 metus buvo numatyta pereiti prie nuoseklaus strateginio planavimo praktikos tiek nacionaliniame, tiek regioniniame, tiek vietos, tiek mokyklos lygmenyse (Švietimo Gairės. 2003 - 2013 metai).

Pats planavimas apibūdinamas kaip mąstymo procesas, skatinantis tikslingai kurti (G. T. Palubinskas). Kaip teigia J.Stoner ir kiti yra nenutrūkstantis procesas, kurį įtakoja aplink vykstantys pokyčiai, tiek organizacijos viduje, tiek ir aplink ją. Jo metu nustatomi tikslai ir numatomos priemonės jiems pasiekti. Planavimas gali tapti beprasmišku ir netikslingu, jeigu mes nežinosime, ar pasiekėme tai, ko norėjome, t.y. ką susiplanavome pasiekti. Planuodami mes priimame daugybę sprendimų, ką mes norime pasiekti ar padaryti ir kaip mes to sieksime, ir tik kontroliuodami galime įsitikinti, ar pasiekėme tai ko norėjome (<http://www.tbic.lt/projektai>). Svarbu prieš leidžiantis į strateginio planavimo procesą pirmiau pamėginti jį perprasti.

1.1. Strateginio planavimo samprata

Strateginio planavimo paradigma susiformavo 7 - ajame mūsų amžiaus dešimtmetyje, šis laikotarpis dažnai vadinamas strateginio planavimo epocha. Jis teikia organizacijai apibrėžtumą, individualumą ir atveria organizacijai perspektyvą. Strateginis planavimas skiriasi nuo kitų planavimų tuo, kad jame svarbu nusakyti ateities būseną ir

numatyti bendrą kryptį, kuria ją galima pasiekti. Strateginiame planavime akcentuojama organizacijos konkurencinė prigimtis, nuolat reikia nagrinėti savo veiklą tiek dabarties, tiek ateities požiūriu, numatyti strategines permainas, kad būtų galima sėkmingai žengti į įsivaizduojamą ateitį. Pasak B. Fidler (2002), visiems šiems procesams būtinos žinios, interpretacija, pritaikymas ir nuovoka. Nesėkmę gali atnešti laiku nepastebėtas poreikis žengti žingsnį arba nesugebėjimas tam vyksmui vadovauti. Vadovas turi įvertinti pokyčių ir tobulumo poreikį, pranešti apie jį bei įtikinti kitus, kad turi mokyklos ateities strategiją, kuri atitiktų sukurtą ateities viziją. Tai susiję ir su organizacijos paskirties (misijos) ir tikslų formulavimu. Vadovybė privalo laiduoti, kad strategija, kurią pasirinko bus veiksmingai vykdoma ir duos naudos. Taip pat privalu vertinti strategijos vykdymą ir daryti organizacijos paskirties, tikslų bei strategijos įgyvendinimo pataisas, atsižvelgiama į patirtį, galimybes, naujas idėjas ir besikeičiančias sąlygas (G. T. Palubinskas). Strateginis planavimas , kaip nurodo George A. Steiner leidžia vadovui imituoti popieriuje ateitį, o tai yra nebrangus metodas, kuris padeda vadovui daryti geresnius sprendimus, išvelgti ateities galimybes ir grėsmes. Tačiau tai, kas vyksta viename kontekste, gali taip nevykti kitokiomis išorinėmis sąlygomis. Jei strateginiam planavimui neskiriama pakankamai dėmesio, organizacija neretai pasinaudoja klaidingomis prognozėmis arba gali nustoti egzistuoti. Kadangi jis aprėpia ilgą laikotarpį, vadovai privalo strategiškai mąstyti apie pasikeitimus veikiant besikeičiančiomis sąlygomis. Strateginis planavimas nenurodo, kokiais konkrečiais būdais tobulinti ar kaip personalas turi bendradarbiauti, kad tobulinimas vyktų, todėl labai praverstų ir būtų labai vertinga mokyklos vadovybės komanda, kur kiekvienas komandos narys imtųsi veiklos prieš apibendrinant visus rezultatus. Strateginis planavimas yra susitarimo - ieškojimo procesas. Tai yra svarbiausia strateginio planavimo proceso savybė. Čia svarbu pabrėžti, kad susitarimas turi būti priimtas pritariant kiekvienam organizacijos atstovui. Balsavimas šiame procese netinka. Jis sudaro galimybę priimti sprendimą prieš kieno nors valią. Tokiu atveju organizacija įgys šiai strategijai besipriešinančių atstovų savo pačios viduje. Kaip teigia R. Diržys (2006), strateginis planavimas turi daug privalumų: jis padeda geriau dirbti ir sėkmingai konkuruoti, suvienija pastangas, leidžia racionaliai paskirstyti išteklius, vysto komandinį darbą, padeda spręsti organizacijos problemas ir kt.

Strateginis planavimas vadovybei sudaro, pasak G. T. Palubinsko, šias prielaidas:

1. Organizaciją analizuoti kaip sistemą ir siekti, kad visos jos dalys veiktų sistemos naudai;
2. Orientuoti mąstymą ir veiklą į ateitį ir taip didinti organizacijos galimybes išvengti sunkumų;
3. Geriau vadovauti visai organizacijai, aiškiai suvokiant jos tikslus;

4. Greičiau ir lengviau priimti sprendimus, kai yra aiškūs jų priėmimo kriterijai ir pirmenybės;
5. Parengti aiškias strategijas organizacijos tikslams pasiekti;
6. Racionaliai paskirstyti įmonės išteklius;
7. Sujungti įvairius įmonėje padarytus strateginius sprendimus ir taip gerinti daugelio funkcijų koordinavimą;
8. Įtraukti darbuotojus į strategijos formulavimo, svarbių sprendimų priėmimo procesus ir geriau panaudoti jų sugebėjimus.

Strateginio planavimo sąvoką skirtingai apibrėžia ją nagrinėję, tyrinėję autoriai. Nurodoma, kad strateginis planavimas:

- Tai įdomus, patrauklus procesas, turintis didelį ir nuolatinį poveikį organizacijai ir jos veiklai, numatantis ateities plėtros kryptis, sprendimus, reikalingus strategijai įgyvendinti (G.T. Palubinskas, 1997).
- Tai procesas, įgalinantis numatyti įvykius ir spręsti, ką galima ir būtina padaryti, kad būtų gauta nauda ir galimybė pasinaudoti ir gauti naudos bei apsaugoti nuo to, kas trukdo sėkmei ir gresia išlikimui.(G. T. Palubinskas,1997).
- Tai toks požiūris į organizacijos ateitį, kuriamą planuojant vidutinės trukmės strategiją, tokį laikotarpį, numatantį galimų išsilaikyti, stabilių, mokyklai strategiškai svarbių išorinių aplinkybių. Tai strateginio valdymo dalis, kurios paskirtis- numatyti galimas veiklos kryptis, analizuojant organizacijos aplinką, numatyti reikalingus išteklius ir veiklos būdus (R.Jucevičius,2003).
- tai priemonė, kuri padeda pasiruošti pokyčiams bei numatyti artimesnius ir tolimesnius žingsnius(<http://www.hexacon.lt.planavimas>);
- yra procesas, kuris padeda vadovams planuoti mokyklos ateities viziją, numatyti veiklos planą, būtiną norimai ateičiai sukurti (<http://www.aplequest.org/main-lt/2005Vasara>);
- tai priemonė, padedanti pasiruošti pokyčiams ir numatyti artimesnius bei tolimesnius žingsnius ir taikoma, kai: įmonė pradeda savo veiklą, ruošiamasi naujo sumanymo įgyvendinimui ar diversifikuoja verslą (Strateginis planavimas ir valdymas. [Internete]. [žiūrėta 2008-03-05]. Prieiga per Internetą:< <http://www.lrv.lt>).
- yra neišvengiamas, kai siekiama efektyviai įgyvendinti įvairių sričių reformas bei spręsti sudėtingas problemas

(<http://www.lrv.lt/main.php?cat=303&d=3004>);

- tai linijinis procesas, kai vienas etapas baigiamas prieš prasidedant kitam. (Brian Fidler „, Strategic Management for School Development“ BELMAS, 2002.
- formalizuota sistema, užtikrinanti strateginio valdymo procesą, kuriame nustatomos realizavimo misijai vykdyti veiklos kryptys ir būdai efektyvesnių turimų ir planuojamų gauti ir panaudoti finansinių ir materialinių, darbo išteklių, pasiekti numatytiems rezultatams, veiklos stebėseną, atsiskaitymas už rezultatus (Strateginio planavimo metodika, LRV 2002m. birželio 6d. Nr.827);
- Strateginio planavimo procesas – tai visų valdymo funkcijų pagrindas. Strateginis planas organizacijai teikia apibrėžtumą, individualumą, sudaro sąlygas priimti tam tikro tipo darbuotojus, atveria organizacijai galimą perspektyvą. Be to, jis turi būti parengtas taip, kad prireikus galima būtų jį modifikuoti ir perorientuoti. (Stoner ir kt., 1999).
- Tai įrankis, kuris padeda priimti valdymo sprendimus, įdiegti naujoves, realizuoti pokyčius. (<http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis2783>).
- S. Stungurienės (2006) teigimu, strateginis planavimas operacijų valdymo prasme siejamas su ilgalaikiu požiūriu į tai, kaip bus vykdomas verslas.
- Tai procesas, apimantis organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą (E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000).
- Kaip teigia A. Bosas (2004) – tai sudėtingas socialinis reiškinys, kuris glaudžiai susijęs su daugeliu svarbių rinkos ekonomikos ir visuomenės vystimosi procesų. Strateginiame planavime akcentuojama organizacijos konkurencinė prigimtis.
- Šis procesas leidžia vadovui analitiškiau mąstyti apie organizaciją, jos aplinką ir naudingą veikimo įvairias galimybes, geriau pažįstant išorinę aplinką savo trūkumus ir pranašumus. Tai duoda didesnes galimybes daryti veiksmingus savo strategijos pakeitimus (Fred L. and Charles R. Stoner).

Apibendrinant pateiktų autorių nuomonės galima teigti, kad beveik visi pabrėžia, kad strateginis planavimas – tai priemonė, padedanti pasiruošti pokyčiams ir numatyti artimesnius bei tolimesnius žingsnius. Taipogi, galima pasakyti, kad strateginis planavimas yra procesas, kurio metu priimti sprendimai įgyvendinami ir kontroliuojami. Pavyzdžiui,

Peterio Lorange'o teigimu, bet kuri strateginio planavimo sistema turi atsakyti į keturis pagrindinius klausimus:

- Ko mes siekiame? (misija);
- Kaip tai atliksime? (strategijos);
- Kokios mūsų veiksmų ribos? (biudžetas);
- Kaip suprasti, ar nenukrypome nuo kelio?(kontrolė).

Strateginio planavimo esmę išreiškia nuolatinis galimybių, išorinių ir vidinių grėsmių, pranašumų ir trūkumų nustatymas. Organizacija tai analizuodama, svarsto, kaip efektyviau ir geriau panaudoti turimus finansinius ir materialinius bei darbo išteklius užsibrėžtiems tikslams pasiekti. Rezultatas siekiamas per tam tikrą laikotarpį (<http://www.lrv.lt/main.php?cat=303&d=3003>). Jis padeda organizacijai įgyvendinti ilgalaikius tikslus remiantis sprendimų visuma ir vadovybės daromais veiksmais (<http://www.straipsniai.lt/Vadyba.htm>). Kaip nurodo, G.T. Palubinskas (1997) strateginis planavimas yra pasikartojantis procesas, todėl grįžtamasis ryšys lemia sėkmę.

1.2. Strateginio planavimo žingsniai

Užsienio šalyse ir Lietuvoje stebima visuotinė švietimo decentralizacija. Jai būdinga didesnė mokyklų autonomija ir atsiskaitomybė, o centralizuotai nurodomos tik bendrosios ugdymo turinio programos, kurios detalizuojamos pačiose mokyklose. Didelė dalis atsakomybės už mokyklų tinklo formavimą perduota savivaldybėms, mokykloms suteikta daugiau savarankiškumo. Švietimo dokumentais - įstatymu, strateginėmis nuostatomis reglamentuojama ugdymo kokybė, mokyklos vadybos ir pedagoginio darbo tobulinimas, mokyklos junta spaudimą rodyti geresnius rezultatus. Visa tai rodo, kad mokyklai iškyla nauji uždaviniai, tačiau pastebima, kad teigiamą pedagogų ir vadovų požiūrį į inovacijas, mokyklų modernizavimą slopina su jais susijusių pokyčių ir problemų baimė (A.Gumuliauskienė, 2001). Tobulinimui prireiks ilgalaikio planavimo, nes siekiant galutinio tikslo būtina atsižvelgti į dabartinius reikalavimus ir kartu įkomponuoti tai, kas geriausio dabartiniame mąstyme apie ateitį (B. Fidler, 2006). Daugelyje knygų ir straipsnių aprašo, kaip geriau atlikti strateginį planavimą, tačiau tai ilgas procesas, ir pasak Mintzberg (1990), kad strateginio planavimo procesas būtų rezultatyvus, privalo būti išskaidomas į atskrus žingsnius. Kiekvienas autorius išskiria skirtingus strateginio planavimo žingsnius, jie nurodo nuo 5 - 11 žingsnių, kuriuos gali atlikti įstaiga. Tinklapyje <http://www.answers.com/> nurodomi tokie penki strateginio planavimo žingsniai:

1. Pasiruošimas;
2. Misijos, vizijos išreiškimas;

3. Situacijos įvertinimas;
4. Strategijų, tikslų ir siekių formavimas;
5. Strateginio plano užpildymas.

A. . Seilius (1998) išskiria šiuos strateginiam planavimui būdingus etapus:

1. Vizijos sukūrimas;
2. Ūkio subjekto misijos parengimas;
3. Situacijos analizė;
4. Tolimiausių (strateginių) tikslų nustatymas;
5. Tarpinių (taktinių) tikslų nustatymas;
6. Artimiausių (operacinių) tikslų nustatymas;
7. Veiklos plano (programos) artimiausiems tikslams įgyvendinti rengimas;
8. Veiklos plano (programos) įgyvendinimas;
9. Veiklos plano (programos) įgyvendinimo įvertinimas ir situacijos analizė;
10. Ūkio subjekto vizijos, misijos, tolimųjų tikslų ir tarpinių tikslų patikslinimas;
11. Veiklos plano (programos) naujiems artimiausiems tikslams įgyvendinti rengimas (p. 79)..

A.Vasiliauskas (2001) išskiria tik keturis planavimo žingsnius:

1. Tikslų nustatymas. Organizaciniai tikslai yra planavimo proceso atskaitinis taškas. Vadovai turi stengtis suprasti, kad oficialūs tikslai nukreipia organizacijos veiklą.
2. Organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analizė. Ši analizė pateikia organizacijos dabarties ir ateities aplinkos galimybes bei grėsmes. Ji taip pat informuoja vadovus apie organizacijos stiprybes ir silpnybes. Tokia analizė pateikia aiškų supratimą apie dabartinę organizacijos padėtį ir numato ateities situacijas, kuriose organizacija atsidurs.
3. Strategijos parinkimas. Kai vadovai turi aiškų organizacijos supratimą ir įvertina organizacijos dabartinę bei ateities situacijas, gali būti parinkta strategija, kuri išnaudotų aplinkos galimybes, panaudojant organizacijos stiprybes. Vadovai turi nusistatyti specifinę veiklą, kuri turi būti atlikta, siekiant įgyvendinti pasirinktą strategiją.
4. Rezultatų įvertinimas. Organizuoti kontrolės funkciją, kad įsitikintum, jog planas įvykdytas (p. 21).

A. Vasiliausko pateikiami žingsniai apima daugiau veiksmų, negu pateikti A. Seiliaus (11 planavimui būdingų etapų). Tačiau abu autoriai išskiria tikslų nustatymą, aplinkos analizę.

Dr. V. Beresnevičiūtė, G. Kadziauskas, R. Diržys (2006) teigia, kad yra šie strateginio planavimo žingsniai:

1. Apibrėžti organizacijos viziją;
2. Atlikti konteksto tyrimus, vykdomų darbų analizę;
3. Apibrėžti organizacijos misiją;
4. Suformuluoti ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus;
5. Nustatyti prioritetus;
6. Numatyti esminius ilgalaikių tikslų įvertinimo rodiklius;
7. Suformuoti organizacijos politiką bei strategijos įgyvendinimo taktiką.

Apibendrinant visų autorių nuomonę, galima būtų išskirti šiuos strateginio planavimo žingsnius, remiantis tuo, kad tai toks procesas, kuris orientuotas į ateitį, todėl pirmiausia mano nuomone reiktų išskirti, numatyti viziją, misiją, suformuluoti tikslus, išanalizuoti situaciją, numatyti strategiją, parengti strateginį veiklos planą (1 priedas).

1.2.1. Vizijos, misijos apibrėžimas

Organizacijos vizija, o ypač misija yra neatsiejamą strateginio planavimo dalys, be jų nebūtų galima sukurti jokios efektyvios strategijos, nes tik jos suformuoja įvaizdį apie organizacijos būvį. Plačiausia bei abstrakčiausia kategorija yra vizija, kuri yra bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas (R. Jucevičius, 1998). Norint sukurti viziją reikia - kūrybiškai analizuoti ir vertinti, žvelgiama 10-15 metų pirmyn, kaip nurodo Brian Fidler (2006), tai pakankamas laikas, kad pokyčiai būtų radikalūs, bandoma įsivaizduoti naują, sėkmingą ateitį. Vizija - tai veiklos pradžia ir atspirties taškas, kuris nukreiptas į ilgalaikę perspektyvą, sąmoningai to siekiant (Mokyklos strategija, 2003). Kaip teigia dr. V. Beresnevičiūtė G. Kadziauskas, R. Diržys, vizija - tai apibrėžimas, kuriuo mes pasakome, kokie mes norime būti ateityje. Tam pritaria ir R. Želvys, kuris dar papildoma, kad ji - tai idealas, kurio visi įstaigos nariai įsipareigoja siekti. Galima pasakyti, kad vizija - tai sąmoningas suvokimas ir supratimas apie tai, kokia organizacija bus, kodėl, kur, kaip ji veiks ateityje. Vizija apima daug skirtingų komponentų, tai sudėtinga visuma, kuria atspindi schema (2 priedas). Ji apima organizacijos įvaizdį ir būdus, kaip šį norimą būvį pasiekti. Morris (1998) teigia, kad pačią strateginę viziją sunku apibrėžti, nes ji yra vykstančios veiklos, viso proceso dalis, todėl ji gali situacinė, išaugusi iš visos veiklos patirties arba procedūrinė, įdiegta iš kitur. Gali pasitaikyti ir idealistinių vizijų, bet visų jų bendras tikslas ir idėja kurti ateitį.

Viziją suformuluoti gali organizacijos vadovas, šiuo atveju direktorius, tai gali būti komandinio darbo rezultatas, kada formulavime dalyvauja visa strateginio planavimo grupė.

Reikia pasiekti, kad viziją žinotų ir ją teisingai suprastų bei jai pritartų visi šioje įstaigoje dirbantys žmonės, todėl viena iš vadovo pareigų yra suderinti bendrą sampratą ir siekti, kad visi būtų atsigavę jos įgyvendinimui. Vizija turi keletą svarbių kriterijų, tai:

- Aiškumas, kiekvienas organizacijos atstovas turi aiškiai suvokti, ko siekia.
- Motyvacinė vertė. Vizijos formuluotėje turi būti kažkas, ką pasiekę nariai didžiuotųsi, o taip pat siekiant jos įgyvendinimo reiktų priimti naują iššūkį.
- Galimybė vystytis. Vizija turi būti taip suformuluota, kad visiems yra aišku ką reikia pasiekti ir kaip reikia sustiprėti.
- Pasiekiamumas. Formuluotė turi būti reali, kad darbuotojai galėtų bent iš dalies jausti pasitenkinimą dėl savo pastangų ir matytų savo darbo rezultata.

Kaip nurodo R. Jucevičius ir kt. (2003), kad norint sukurti viziją reikia:

- Sugebėti kūrybiškai analizuoti ir vertinti aplinką;
- Pažinti visas galimas įtakos grupes;
- Kad geriau būtų galima įsivaizduoti, kaip turėtų atrodyti įstaiga ir jos veikla ateityje, būtina mokėti integruoti įvairių sričių žinias ir sugebėjimus.

Pasak David Hopkins, Mel Ainscow, Mel West (1998) mokyklos vizija turėtų būti tokia, prie kurios galėtų prisidėti visi mokyklos bendruomenės nariai ir dauguma to siektų. Mokykla turėdama savo viziją, išorinius reikalavimus keistis suvokia kaip gerą progą įtvirtinti vidinius savo prioritetus.

Hooley, Saunders ir Piercy (2004), Kotler ir Keller (2006), Doyle ir Stern (2006), Pranulio ir kiti (2000) nuomone, misija – tai vienas ar keli sakiniai, kuriais nusakomas pagrindinis įmonės egzistavimo tikslas ir jos veiklos prasmė. Siekiant išsiskirti iš konkurentų, misijos paprastai papildomos įmonės unikalumą pabrėžiančiais teiginiais. Tačiau misija niekada netampa konkrečia ir kiekybiškai išreikšta užduotimi, nes jos paskirtis – tik nusakyti organizacijos veiklos kryptį ir raidos principus. O konkretesnės veiklos gairės apibrėžiamos, formuojant organizacijos tikslus.

Turėdami aiškia viziją, kaip pagrindinę svajonę ir norėdami pasiekti ją, galime tik matydami veiklos prasmę, kurią atspindi misijos apibrėžimas. Egzistuoja skirtingi požiūriai dėl misijos formulavimo, vieni teigia, kad tai turi būti gausta formuluotė, o kiti atvirkščiai - skatina gana ilgas ir išsamias formuluotes. Svarbiausia, kad jos išreikštų galutinį rezultatą ir būtų unikali. Misija yra pastoviausias, palyginti su strateginiais tikslais ir uždaviniais, padalinio ar įstaigos įsipareigojimas. Misija – pagrindinis organizacijos tikslas, pagrįstas planavimo prielaidomis, pateisinančiomis organizacijos buvimą (Stoner, Feeman, Gilbert.1999). Bronius Neverauskas, organizacijos misija - tai bendra vidinė organizacijos steigėjų nuostata,

išreiškianti organizacijos vietą visuomeninėje santvarkoje ir apibrėžianti jos vykdomas funkcijas. Misija yra teiginys apie organizacijos buvimo prasmę ir esmę. Ji nusako pagrindinę veiklos kryptį, atsako į klausimą, kodėl tokia organizacija yra, nurodo jos būties priežastį, paaiškina, kuo organizacija skiriasi nuo kitų. Į šiuos klausimus gali atsakyti tik klientai ar jos produktų vartotojai. Bendra misijos samprata organizacijoje gali atsirasti tik dėl nuolatinių visų darbuotojų diskusijų. Organizacijos misija turi didžiulę reikšmę, nes jos pagrindu formuojasi tikslai, kurie tampa kitų valdymo sprendimų priėmimo kriterijais. Jeigu organizacija neturėtų misijos, tai vadovas organizaciją orientuotų tik pagal savo individualias vertybes, o jos visada gerokai skirsis nuo organizacijos paskirties. Misijos dėka detalizuojamas strategijos statusas. Misija yra pastoviausias, palyginti su strateginiais tikslais ir uždaviniais, organizacijos įsipareigojimas. Ji tikslinama, jei pasikeičia aplinkybės, nulėmusios misijos turinį, tačiau ji turi atspindėti organizacijos egzistavimo prasmę, atsakyti į klausimus:

- Kas mes esame;
- Ką darome;
- Ko siekiame;
- Ką darysime ateityje (R. Jucevičius ir kt., 2003).

Pagal dr. V. Beresnevičiūtę, G. Kadziauską ir R. Diržį (2006), gerai įvardinta misija pasižymi aiškumu, yra trumpa, nubrėžia veiklos gaires, apibrėžia, kam organizacija tarnauja, yra įkvepianti, priimtina visiems nariams, suprantama žmonėms už organizacijos ribų, apibrėžia unikalumą. R. Jucevičius ir kt. (2003) nurodo, kad misijos formuluotės skirta pateikti glaustą informaciją apie tai, kokia organizacijos paskirtis ir kokių veiklos rezultatų ji siekia gauti. Misijos, kad būtų tinkama, suformuluoti per trumpą laiką neįmanoma, todėl reikia nemažai laiko ir intelektualinių pastangų. Pirmiausia, reiktų pateikti neišbaigtas pagrindines idėjas visiems įstaigos nariams, tiek vadovaujantiems, tiek eiliniam personalui, siekiant juos supažindinti su pateiktomis mintimis, kad būtų galima išgirsti jų vertinimus. Po to išskirti pagrindinę idėją, priimtina visiems. Mokyklos misija apibrėžiama naudojantis vyriausybiniais dokumentais, bet visgi nepaisant to, kiekviena mokykla gali turėti skirtingą misiją, kuri atspindėtų jos unikalumą, atspindėtų svarbiausius akcentus. Nors nėra griežtai apibrėžti reikalavimai, kurie turėtų atsispindėti misijoje, tačiau, kaip nurodo R. Jucevičius ir kt. (2003), mokyklos misijos formuluotėje galėtų atsispindėti šie elementai: švietimo paslaugų vartotojai, veiklos pobūdis, konkurencinis pranašumas, pagrindinės etinės vertybės. Todėl ties kiekvienu elementu reiktų sau išsikelti klausimus ir į juos rasti atsakymus. Gerai suformuluota misija pasak R. Jucevičiaus (1998) suteikia prasmę ir padeda išspręsti nemažai veiklos problemų:

- Deklaruojamas mokyklos požiūris. Misija parodo mokyklos požiūrį į išorinę aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę. Kol mokykla patenkina, išreiškia visuomenės interesus, tol ji egzistuoja, jiems pradėdant konfliktuoti, organizacija susiduria su įvairaus pobūdžio sunkumais ir apribojimais.
- Suvienodina skirtingus požiūrius. Reikia ieškoti bendrų požiūrių, juos suartinti, kad mokyklos bendruomenė bendrai veiktų kaip viena komanda, suvoktų kokių rezultatų reikalaujama iš kiekvieno nario. Klaida būna dažniausiai ta, kad apie misiją pradėdama kalbėti tik tada, kada susiduriama su sunkumais. Tada būtina apie ją kalbėti ir ieškoti išeities iš problemų kelią.
- Orientuoja mokyklą į jos veiklos rezultatais suinteresuotas visuomenės grupes, švietimo paslaugų vartotojus. Kiekvienas mokyklos bendruomenės narys turi susiformuoti marketinginį mąstymą, kuris išreikštų giluminį požiūrį į tai, ko iš tikrųjų nori kiekvienas paslaugų vartotojas.
- Padeda pastangas nukreipti viena linkme. Mokyklų vadovams lengviau skirti užduotis, o patiems pedagogams ir personalui- suvokti, ką, kodėl reikia daryti.
- Padeda racionaliau panaudoti išteklius. Galima racionaliai panaudoti materialinius, organizacinius ir žmoniškuosius bei kitokius išteklius žinant prioritetus.

Peržvelgus įvairius literatūrinius šaltinius kurių autoriai apibūdina misiją (Drucker (1974), Abell (1980), McGinnis (1981)), galima teigti, kad nėra bendrų ar apibrėžtų reikalavimų nurodančių, kaip turėtų būti suformuluota organizacijos misija. Kiekvienas autorius ją skirtingai įvertina, tačiau galima būtų išskirti bendrus elementus įeinančius į misijos formuluotę, tai:

1. Vartotojai- kas jie yra ar bus;
2. Produktai ar paslaugos, koks pagrindinis produktas ar paslauga;
3. Poreikiai, kokią duos naudą produktas ar paslauga;
4. Rinkos, kur bus konkuruojama;
5. Technologija, kuri nurodo, koku būdu bus tenkinami poreikiai;
6. Filosofija, atspindi, kokiomis pagrindinėmis vertybėmis bus remiamasi;
7. Tikslai, nurodomi pagrindiniai tikslai- augimo, pelno ar kiti;
8. Saviraiška, pažvelgiama į save, įvertinant pirmiausia savo privalumus;
9. Darbuotojai, atskleidžiama koks požiūris į darbuotojus;

10. Susietos veiklos, remiasi bendrais įgūdžiais, veiklomis, paskirstymo kanalais ir pn.

Autorius nurodo, kad norint sėkmingai plėtoti organizaciją, būtina suformuluoti misiją, kuri išreiškia ką nori padaryti organizacija ir kokį vaidmenį ji siekia vaidinti. Organizacijos misija, pasak vadybos tyrinėtojo Broniaus Neverausko, yra bendra vidinė organizacijos steigėjų nuostata, kuri išreiškia organizacijos vietą visuomeninėje santvarkoje ir kuri apibrėžia jos vykdomas funkcijas. (http://lt.wikipedia.org/wiki/Organizacijos_misija). Renkantis misiją, reikia išskirti elementus, įtakojančius misijos formuluotę: vartotojai, produktas ar paslauga, poreikiai, rinkos technologija, filosofija, tikslai, saviraiška, darbuotojai, susietos veiklos (R. Jucevičius (1998).

1.2.2. Strateginių tikslų ir uždavinių formulavimas

Tikslas apibrėžiamas, kaip norimas rezultatas, kurį pasiekti būtina per tam tikrą laiką. Pasak Jovaišos(1993) tikslas - tai mąstymu suformuluotas idealas, siekinys, veiksmų rezultatas, kuris gali atlikti veiksmo motyvo funkciją, tada, jis nustato tikslo pasiekimo būdą ir priemones. „Mokyklos strategijoje“ nurodoma, kad galutiniu tikslu gali būti laikoma savo esmė ir organizacijos vizija, nes bet kuris tikslas yra siekiamybė. R. Virvilaitė nurodo, kad tikslai yra užduotys, kurios išmatuojamos kokybiniais ir kiekybiniais rodikliais, numatant įvykdymo laiką. Remiantis A. Bosu, tikslai formuojami ir priimami misijos ir tikslų pagrindu, tačiau nuo misijos skiriasi mažiausiai dviem svarbiais bruožais. R. Virvilaitė (1996) nurodo, kad:

1. Tikslai turi būti pasiekti per tiksliai apibrėžtą laikotarpį, t.y. kada turi būti tikslas pasiektas, o misijoje laikas žymimas retai ir neapibrėžtai;
2. Tikslai turi kiekybinę išraišką.

Tikslų formuluotei keliami tokie reikalavimai: jie turi būti konkretūs ir išmatuojami, turi būti aišku kokio galutinio rezultato tikimasi, aiškūs, realūs ir pasiekiami, turi susidaryti nuomonė, kad tai ką darome pasieksime, o ne atvirksčiai, motyvuoti, suvokiame reikšmingus asmeniškai, kad nuo mūsų pastangų daugiausia priklauso galutinis rezultatas, ambicingi, sudaryti nuomonę, kad tai ambicingas tikslas, bet jei pasistengsime ir pasinaudosime galimybėmis bus galima pasiekti. Kad būtų galima įgyvendinti ir pasiekti užsibrėžiami 2-3 strateginiai tikslai, kurie be visa ko dar turėtų būti ir platesni bei lankstūs, kad reikalui esant juos būtų galima pakeisti. Svarbu suderinti ilgalaikius tikslus, kurie formuluojami ilgesniam nei 5 metų laikotarpiui, vidutinės trukmės, kurie formuluojami 3-5 metų laikotarpiui ir trumpalaikius tikslus- 3 metų laikotarpio. Kaip teigia A. Bosas tikslai turi palaikyti vienas kitą - vieno tikslo siekimas neturi trukdyti siekti kito tikslo. Jie diferencijuojami pagal turinį, dydį, pasiekimo terminus ir alternatyvas, įgyvendinimo terminus ir priemones, išteklius.

Jeigu tikslai nepasiekiami, silpna yra žmonių motyvacija, o tai užkerta kelią sėkmei, o jeigu tikslai pranoksta organizacijos galimybes dėl išteklių stokos ar dėl išorinių veiksnių įtakos, gali baigtis katastrofa. Tikslai naudingi dėl trijų priežasčių:

1. Aiškiai išdėsto kada ir kas turi būti pasiekta.
2. Kai tikslai išskelti, jie tampa veiklos vertinimo matais.
3. Logiški tikslai naudingi kaip darbuotojų motyvatorius.

Tikslai turi tenkinti penkis reikalavimus:

1. Turi būti susijęs su viena konkrečia užduotimi.
2. Turi būti susijęs su rezultatu, o ne vykdoma veikla.
3. Turi būti išmatuotas.
4. Turi būti tiksliai apibrėžtas siekimo terminas.
5. Turi būti pakankamai didelis, bet pasiekiamas.

Tikslus sukonkretina uždaviniai, nes jie išreiškia, ką reikia padaryti, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai. Sėkmingo planavimo sąlyga yra gerai suprasti ir sėkmingai suformuluoti tikslai ir uždaviniai, nes kartais šios sąvokos supainiojamos. Uždaviniai išreiškia konkrečius veiksmus, kuriuos reikia atlikti.

1.2.3. Strateginė analizė

Norėdama įstaiga išlikti, turi reaguoti į aplinkos pokyčius, nes susiduriama su dinamiška ir kintančia aplinka, prie kurios reikia prisitaikyti. Louisas ir Miletas (1990) nurodė, kad išorinė ir vidinė organizacijos aplinka dažnai būna chaotiška. Mes gyvename pasak Stephen P. Robins (2006) „netolydumo amžiuje“. Dvidešimtojo amžiaus šeštame ir septintame dešimtmetyje remiantis praeitimi buvo galima pakankamai patikimai spręsti apie ateitį, nes rytdiena buvo iš esmės tęsinys vakardienos tendencijų, o dabar jau tai nebegalioja. Keičiasi konkurencija, sėkmės susilaukia tik tos organizacijos, kurios geba greitai keistis, reaguoti į pokyčius. Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos gairėse nurodoma, kad sustiprinama mokyklų vadyba, ji imama grįsti informacijos analize ir strateginiu planavimu. Mokyklose, priimant svarbius sprendimus, pasikliaujama praktinėmis žiniomis, kurios apima daugybę faktų, principų ir sąvokinių, galima gauti informaciją nuolat stebint ir kontroliuojant, tačiau tokios informacijos nepakanka, kad būtų galima imtis tam tikrų problemų sprendimo. Duomenis reikia suprasti, tuomet planuoti kaip veikti, kaip ir ką keisti, nes šio etapo tikslas- suvokti esamą padėtį bei aplinką, savo startines pozicijas, iš kurių toliau žengiama link išskeltos vizijos. Išorinė aplinka - tai veiksniai, egzistuojantys už organizacijos ribų, kurių aukščiausio lygio vadovybė per trumpą laiką paprastai negali pakeisti. Ji lemia organizacijos galimybes ir pavojus. Norint identifikuoti tuos įvykius ir tendencijas, kurie gali turėti ir turi įtakos strateginei organizacijos veiklai, svarbu nustatyti interesų grupes bei jų

poreikius. Vidinė aplinka - tai veiksniai egzistuojantys pačioje organizacijoje. Aukščiausio lygio vadovybė jų taip pat per trumpą laiką negali pakeisti. Ji formuoja organizacijos pranašumus ir trūkumus, aprėpiančius organizacijos atsakomybės ir valdžios struktūrą, vertybes, žmoniškuosius bei finansinius išteklius ir kt.

Kad sėkmingai augtų organizacija, būtina išorinių veiksnių analizė bei įvertinimas. A. Bosas ir A. Seilius (1994) teigia, kad aplinkos tyrimas padeda gauti reikalingos informacijos, kuri leidžia prognozuoti galimybes dirbti neapibrėžtomis sąlygomis, kas grėsmės atveju gali būti paversta naudinga galimybe. Vadovybė laiku pastebėjusi būsimas nesėkmes, tai gali jų išvengti arba net kartais paversti jas sėkme. Nors neišvengiama klaidų, tačiau organizacijoms tai naudinga, nes šitaip randama naujų tikslų siekimo būdų. Prie išorinės aplinkos analizės A. Seilius priskiria politinius, ekonominius, socialinius-kultūrinius, technologijos, rinkos veiksnius.

Organizacijos aplinkos analizės (PEST analizės:) metu nustatomi jos išorės veiksniai ir įvertinamas jų poveikis organizacijos veiklai. Išorės veiksnių formuluotės turi būti kuo konkretesnės; kur įmanoma, pateikiami kiekybiškai išreikšti rodikliai. Minėtinos šios išorės veiksnių grupės:

1. Politiniai veiksniai. Jie turi įtakos organizacijos veiklos reguliavimo riboms. Nagrinėjamas nacionalinis, ES ir tarptautinis teisinis reglamentavimas ir išskiriami veiksniai, darantys teigiamą arba neigiamą įtaką organizacijos veiklai. „Lietuvos švietimo plėtotės strategijos nuostatose 2003 - 2012 metams akcentuojama, kad politiniai sprendimai grindžiami patikima ir išsamia informacija bei analize. Politinius veiksnius A. Seilius (1994) apibrėžia kaip valstybės ekonominę politiką.
2. Ekonominiai veiksniai. Nagrinėjami ūkio valdymo srities raidos veiksniai, darantys įtaką organizacijos veiklai. Bendrojo lavinimo mokyklose mokinio krepšelio lėšų pakanka ugdymo plano realizavimui, mokytojų kvalifikacijos tobulinimui, minimaliam mokymo priemonių, vadovėlių įsigijimui. Besimokančių mokykloje mokinių skaičiaus mažėjimo tendencija.
3. Socialiniai veiksniai. Nagrinėjami demografiniai, vertybių, gyvenamos ir kiti pokyčiai, būdingi tam tikram visuomeninės raidos etapui, taip pat ekologiniai ir kultūriniai veiksniai, darantys įtaką organizacijos veiklai. Šiuo metu vyrauja neigiamas socialiniai išorės veiksniai: mokyklą lanko vaikai iš nepilnų šeimų, auga socialinės rizikos šeimos, daugėja mokinių, kurių tėvai išvykę į užsienį, abu ar vienas iš tėvų yra bedarbiai ir pn.
4. Technologiniai veiksniai. Jie svarbūs įvertinant naujų technologijų, informacijos srautų poveikį institucijos reguliuojamai sričiai, valdymo

organizavimui ir institucijų tarpusavio ryšiams. Pasak Brian Fidler (2006), technologinės tendencijos yra kompleksiškesnis, nes jos gali veikti mokymo metodus, mokyklos vadybą, bet ir patį ugdymo turinį.

5. Išnagrinėjus išorės veiksnius, prognozuojamos galimybės ir grėsmės, kurios nusako pagrindines tendencijas, susijusias su organizacijos veikla. Mėginama nuspėti galimą poveikį ateityje, tačiau progai pasitaikius mokykla turėtų būti proaktyvi ir stengtis paveikti savo aplinką. Viena iš svarbiausių informacijų mokyklai yra mokinių skaičius ateityje, tam reikia išsiaiškinti vaikų skaičių mokyklos aptarnaujamoje teritorijoje, įvertinant ateities tendencijas. Pridedama informacija apie kaimynines mokyklas ir apie potencialių mokinių tėvų pageidavimus (Brian Fidler, 2006). 2003m. išleistos Bendrosios programos ir išsilavinimo standartai yra vienas iš svarbiausių išorės veiksnių, lemiančių mokyklos veiklą ir teikiamo išsilavinimo kokybę.
6. Išnagrinėjus ir įvertinus išorės veiksnius, vertinami ištekliai (vidaus veiksniai). Tuo tikslu išanalizuojamos šios sritys:
 7. Teisinė bazė;
 8. Organizacinė struktūra;
 9. Žmoniškieji ištekliai (pareigybės, kvalifikacija);
 10. Planavimo sistema;
 11. Finansiniai ištekliai;
 12. Apskaitos tinkamumas;
 13. Ryšių sistema (informacinės ir komunikavimo sistemos);
 14. Vidaus kontrolės sistema (taip pat vidaus audito sistema).

Aplinkos veiksnių ir vidinių išteklių analizės rezultatus galima išreikšti SSGG (SWOT), stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės analize. SSGG analizė teigia, kad išorinių galimybių ir vidinių stiprybių derinys rodo augimo potencialą, o išorines grėsmes ir vidines silpnybes reikia minimalizuoti. Situacijos analizės išvadamis galima atsakyti į tokius klausimus:

1. Kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti;
2. Kaip ištaisyti silpnybes pasinaudojant galimybėmis;
3. Kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti;
4. Kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės.

Mokyklos nėra ir negali būti uždaros sistemos, todėl tam, kad klestėtų ir reaguotų į pokyčius, jos negali visiškai atsiverti nuo aplinkos. Vadovai turi stengtis reguliuoti ryšius su aplinka ir formuoti partnerystės santykius bei tarpusavio supratimą. Mokyklos kaip ir kitos

organizacijos turi kurti savo įvaizdį ir aktyviai formuoti santykius su visuomene, kitaip pasaulis susidarys savo įspūdį apie tai, kas vyksta mokyklos viduje.

1.2.4. Strategijos formulavimas

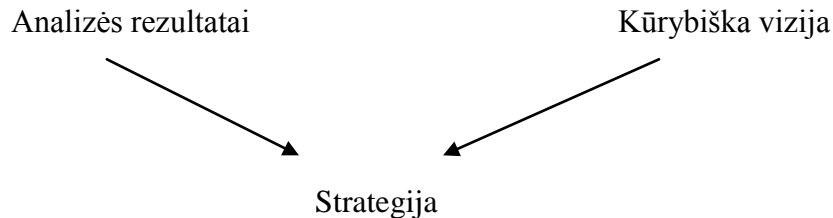
Kai aplinka išanalizuota, misija ir ilgalaikiai tikslai nustatyti, būtina išsiaiškinti, įvertinti ir pasirinkti strategijas tikslams pasiekti. Terminas „strategija“ neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Ji buvo ir yra vartojama įvairiame kontekste. Strategija (lot. strategia - vadovavimas)- ilgalaikis planas, kuris sukurtas siekiant tam tikros palankios padėties ar tikslo. Sąvoka kilusi iš graikų kalbos, kur naudota vadovavimui kariuomenei apibūdinti (<http://lt.wikipedia.org>).

Strategija - tai vadybinės veiklos „aukštasis pilotažas“, tai strateginio tikslo pasiekimui reikalingų išteklių bei veiklos būdų sistema (R. Jucevičius, 2003). A. Vasiliauskas (2002) nurodo, kad strategija yra sprendimų visuma, kuri apibrėžia organizacijos svarbiausius veiklos perspektyvinius tikslus ir veiksmus bei priemonių visumą tiems tikslams pasiekti. Ji visada susiejama su organizacija kaip sistema, kuri funkcionuoja žmonių bendros veiklos, veiklos tikslų ir priemonių tiems tikslams įgyvendinti pagrindu. Pasak A. Boso, pagrindinė strategijos formavimo idėja - rasti tinkamiausią būdą, padedantį organizacijai pasiekti geriausių rezultatų didinant bendrą vertę. Strategijos formulavimas priklauso nuo jos kompleksškumo. Ją suformuluoti keliais sakiniais ne visada pavyksta, tam kartais prireikia išsamaus aprašymo. Pagrindinis strategijos kūrimo bruožas, kaip teigia Brian Fidler (2006), yra tas, kad reikia peržvelgti, kas vyks ateityje tiek organizacijos išorėje, tiek jos viduje. Ji formuluojama ir įgyvendinama nuosekliai. Sparčiai kintant aplinkai atsiranda pavojus, kad strategija „moraliskai pasens“ dar jos kūrimo fazėje, siekiant to išvengti modeliuojamos naujos perspektyvos strategijos kūrimo proceso formalizavimui. Nustatant strategiją vienintelis rūpestis turėtų būti garantuoti kuo daugiau idėjų, turint idėjų sąrašą, užrašoma ir kiekybiškai įvertinama pasirinkta informacija, įvertinami klientai, jų vieta, skaičius, norai, konkurentai, rinkos stabilumas ir pn. Skirtingos mokyklos, siekdamos to paties tikslo, gali taikyti skirtingas strategijas ir vienodai sėkmingai pasiekti šį tikslą. Keletą metų gali likti nepakitę organizacijos paskirtis ir ilgalaikiai tikslai, tačiau ieškoma strategijų, kurių pagalba siekiama didžiausio veiksmingumo besikeičiančioje aplinkoje. (Fry, F.L. & Stoner, C. R. Strategic planning in the small business).

Galima būtų išskirti šias bendras strategijas:

- Įvairovė - mokytis kitokių dalykų arba mokytis kitas amžiaus grupes;
- Federacija - jungtis su panašiomis mokyklomis;
- Integracija - jungtis su mokyklomis, kuriose yra kitų amžiaus grupių;
- Likvidacija - uždaryti mokyklą.

Veiksminga strategija yra pagrįsta aiškiu misijos apibrėžimu, tikslu išorės aplinkos įvertinimu, kruopščia vidaus veiksnių analize ir aiškiai suformuluotais tikslais. Strategijos sudarymas yra proga judėti į priekį link geresnės ateities vizijos. Kaip teigia Brian Fidler (2006), strategija turėtų būti analizės, kuri iš esmės atsigręžia atgal, ir vizijos, kuri žvelgia pirmyn derinys.



Daugelis autorių panašiai supranta strategijos esmę ir sunku būtų rasti gana kontroversinių jos formuluočių, dažniausiai jos skiriasi savo išbaigtumu arba atskirų skirtingų aspektų akcentavimu. Sunku pasakyti kuris iš pasirinkimo principų yra efektyvesnis, tai daugiausia lemia strategijų kūrėjų mąstymo logika ir lyderystė. Bet kokie veiksmi, o ypač strateginiai turi būti suderinti su vadovo veiklos stiliumi tam, kad būtų sėkmingi. Strategijos pasirinkimas yra sunkus procesas. Skirtingi veiksniai - ankstesnės strategijos vaidmuo, organizacijos priklausomybės nuo išorės aplinkos laipsnis, organizacijos požiūris į riziką, vidiniai politiniai motyvai, laiko parinkimas, konkurentų reakcija - gali veikti galutinį strategijos pasirinkimą, kai yra keletas gyvybingų alternatyvų.

Galima rasti įvairių strategijos formavimo modelių, tačiau du iš jų - analitinis ir kūrybinis - atspindi skirtingas metodologines pozicijas. Analitinio modelio dominuojanti logika - rėmimasis esama situacija ir turimais ištekliais. Galima suskirstyti į šiuos etapus:

1. Atsakyti organizacijai į klausimą: kur mes esame? Apima:
 - misijos ir filosofijos apibrėžimą;
 - finansinės situacijos ir kitokių išteklių būklės įvertinimą;
 - konkurencinės pozicijos įvertinimą;
 - produkto ir jo ypatumų analizę;
 - rinkos ir su ja susijusių veiklos aspektų įvertinimą;
 - tendencijų analizę.
2. Norimos ateities identifikavimas.
3. Betarpiškai pačios strategijos formulavimas.

Kūrybinio modelio logika - pagrindinis dėmesys skiriamas ateities vizijos apie organizaciją ir jos aplinką kūrimui ir analizei. Šis procesas susideda iš šių etapų:

1. Organizacijos vizija;
2. Aplinkos situacijos analizė:

- Vartotojai: kas jie? Kodėl jie? Kokie jų norai? Kokios poreikių kitimo tendencijos?
 - Rinkos;
 - Konkurencija;
 - Veiklos sąlygos ir galimybės;
 - Neapibrėžtumas.
3. Esamos aplinkos ir organizacijos analizė:
- Kaip toli organizacija nuo norimos būsenos?
 - Kas tą būseną lemia?
 - Kokios stipriosios ir silpnosios organizacijos pusės?
 - Kokie resursai?
4. Kokios galimybės ir grėsmės?
- Esamoje veikloje;
 - Būsimoje veikloje;
 - Transformacijos metu.

Išskiriami trys pagrindiniai strategijos formavimo modeliai: amerikietiškas, vokiškas bei rusiškas. Švietimo įstaigų strateginiame planavime dažniausiai remiamasi amerikietiškuoju modeliu, nes šis teorinis modelis yra pilniausias ir labiausiai formalizuotas. Mokyklos veiklos strategija kuriama tada, kai mokykla, iškeldama strateginį tikslą aprėpia įvairias veiklas. Nuo iškelto tikslo priklauso ir įvairaus lygio ir apimties strategijos pasirinkimas. Švietimo institucijos strategija yra dar kompleksiškesnis dalykas, kadangi švietimo ir ugdymo esmė įneša savo savitumą.

Visų strategijų pagrindinė paskirtis - suburti veiksmų sistemą, kuri leistų geriausiai pasiekti norimų veiklos rezultatų, efektyviausiai naudojant galimybes ir savuosius bei kitų resursus. Jeigu organizacija pati nekuria savo strategijos, o pasinaudoja kitų sukurtomis, tada tenka veikti pagal primestas, o ne pagal savo taisykles (R. Jucevičius, 2003).

Svarstant ir galiausiai pasirinkus strategiją, paskutinis žingsnis yra ją įgyvendinti. Strateginis realizavimas susideda iš trijų elementų:

1. Organizacijos struktūrų ir sistemų;
2. Darbuotojų ir pokyčių;
3. Išteklių.

2. ŠVIETIMO INSTITUCIJŲ STRATEGINIŲ PLANŲ RENGIMO IR VYKDYMO PROCESAS

Šiuo metu vykstantys pokyčiai organizacijų aplinkoje yra tokie spartūs, kad planavimas tampa vienintele galimybe numatyti daugumą galimybių ir problemų (Balkevičius V., 2000). Sudarant strateginius planus mes turime atsižvelgti ne tik į tai ko patys norime, tačiau reikia atkreipti dėmesį į besikeičiančią aplinką, kuri neišvengiamai įtakoja mūsų veiklą. (V. Beresnevičiūtė, G Kadziauskas, R. Diržys, 2006).

Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000) teigia, kad parengti strateginį planą, organizacijos vadovybė turi:

- Sugebėti pažvelgti į ateitį, numatyti įvykių eigą;
- Suburti kvalifikuotą, žinantį vadovybės siekius ir jiems pritarantį personalą;
- Turėti valios permainoms, ryžtis joms;
- Mokėti sukaupti tikslius duomenis apie savo įmonę, konkurentus ir išorinę aplinką, juos operatyviai įvertinti;
- Suprasti, kad strateginio plano įgyvendinimas - tai procesas, reikalaujantis nuolatinių pastangų (p. 40).

2.1. Vadovo vaidmuo rengimo procese

Vadovas - tai lyderis, vedantis paskui save pavaldinius, gerai išmanantis reikalą, nuolat palaikantis ryšius su personalu ir turintis aiškią viziją to, kas vyksta.

J. Černius (1992) teigia, kad vadovas - nepaprastai svarbus asmuo. Jo manymu, vadovaujant įstaigai vadovui reikalingi organizaciniai gabumai, drąsa veikti. Vadovavimas siejamas su jėga, galia. Vadovo darbas turi atsispindėti organizacijos veikloje (Brian Fidler 2006). Vadybinėje literatūroje pabrėžiamos vadovo būdingos savybės:

- aiškaus tikslo turėjimas;
- ištvermingumas;
- savęs pažinimas;
- noras mokytis;
- jausminis subrendimas (stengiasi žmones vertinti tokiais, kokie jie yra);
- kreipimas dėmesio į tai, ko visuomenei trūksta.

V. Mikoliūnienės (2000) nuomone, visi vadovai turi būti stiprios asmenybės, kad įtvirtintų savo įtaką ir funkcijas. Ji išskiria vadovo bruožus į vidinius ir išorinius:

Vidinės savybės:

- vaizduotė;
- ambicingumas;
- principingumas;
- drąsa;
- pasitikėjimas savimi.

Išorinės savybės:

- bendravimas;
- atsidavimas;
- atidumas;
- kolegiškumas;
- įžvalga.

Vadybinė kompetencija priklauso nuo asmeninių savybių - charakteristikų, požiūrio bei patirties. Remiantis vadybos principais, galima išskirti šiuos vadybinę kompetenciją nusakančius sugebėjimus:

- sugebėjimas lyderiauti;
- sugebėjimas dirbti komandoje;
- sugebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti;
- sugebėjimas spręsti konfliktines situacijas;
- sugebėjimas vesti susirinkimus, pirmininkauti darbo grupėse;
- sugebėjimas koordinuoti organizacijos ar organizacinio vieneto, grupės veiklą;
- sugebėjimas strategiškai mąstyti;
- sugebėjimas planuoti;
- sugebėjimas deleguoti atsakomybę;
- sugebėjimas priimti sprendimus;
- sugebėjimas efektyviai komunikuoti ir t.t.

Vadovavimo efektyvumas, kaip teigia Brian Fidler (2006), vertinamas ir nagrinėjant vadovavimo bei vadybos pareigų atlikimą, neatsižvelgiant į jų poveikį organizacijos darbui, nes gali būti išorinė įtaka, tačiau, koks bebūtų patenkinamas organizacijos darbas, lieka galimybė, kad tinkamesnis vadovavimas jį pagerins. Būtina išsiaiškinti, kodėl organizacijos darbas yra nepatenkinamas. Gali būti laiku nepastebėtas poreikis žengti žingsnį arba nesugebėjimas tam vyksmui vadovauti. Vadovavimas sėkmingas tada, kai susilieja bendri vadovavimo aspektai ir profesiniai vadovaujančio profesionalo įgūdžiai. Tyrimuose, apie kuriuos rašoma Ernesto Boyerio American High School,

Theodore'o Sizerio Horace's Compromise ir Johno Goodlodo A Place Called School, taip pat popuresniuose rašiniuose apie geras mokyklas (Sarahos Lawrence Lightfoot The Good High School) pabrėžiama itin didelė vadovavimo svarba, nurodoma, kad reikia vadovauti taip, kad mokytojai jaustųsi priklausą veiksmingoms darbo grupėms, mėgtų savo darbą ir manytų bei jaustų, kad dirba ne veltui. Mokyklos, kurios žvelgia į direktorių kaip į vienintelį vadovavimo ir įkvėpimo šaltinį, labai suvaržytos, nes priklauso nuo vieno žmogaus intelekto, emocijų bei fizinės energijos. Vienas komandos kūrimą sąlygojančių vadovavimo stilių dažnai vadinamu visur vaikstant, reikalauja, kad vadovas praleistų daugiau laiko tarp darbuotojų, stebėdamas jų darbą, apgalvodamas vadovavimą, įsiklausydamas į darbo gerinimo pasiūlymus, skatindamas žmones būti kūrybingus ir iniciatyvius, su jais pajusdamas, kaip organizacija dirba iš tikrųjų.

2.2. Strateginio plano rengimo etapai ir jo įforminimas

Paskutinis strateginio planavimo stadijos etapas yra plano sudarymas. Planas - tam tikram laikui nubrėžta darbo tvarka, nustatytas darbo, veikimo kelias, numatyti būdai ir priemonės darbui atlikti bei tikslui pasiekti. O pagrindinis planavimo tikslas yra garantuoti mokymo ir mokymosi kokybę, įvardijus atitinkamus ugdymo ir organizacinius tikslus, gerinant vadovavimą veiklai, kad būtų pasiekta tų tikslų (D. Hopkins, 1998). R. Jucevičius ir kt. (2003) knygoje „Mokyklos strategija: strateginio vystymo vadovas“ rašo, kad strateginis planas - tai dokumentas, kuriame yra pateikiami strateginiai tikslai ir uždaviniai, išsamūs strateginės analizės rezultatai ir strategijos realizavimo priemonės. Daugelis autorių sutikdami su tuo, kad strateginis planas yra dokumentas, nurodo, kad jame apibendrinta strateginio planavimo eiga, fiksuoti strateginio planavimo grupės pasiekimai, analizuojant situaciją ir nusakant lūkesčius bei numatomi veiksmai pokyčiams įgyvendinti. Švietimo įstatymo (2003) 54 straipsnyje teigiama, kad strateginiam planui vykdyti rengiamos mokyklos metinės veiklos programos. Mokyklos strateginiam planui pritaria mokyklos taryba, steigėjas, tvirtina mokyklos vadovas.

Rengiant mokyklos strateginius planus privalu vadovautis Strateginio planavimo metodika, Valstybine švietimo strategija ir Valstybės ilgalaikės raidos strategija. Strateginio plano rengimo procesas turi du skirtingus, bet tarpusavyje susijusius etapus: mąstymą ir dokumentavimą. Mąstymo, kūrybinė veikla yra strategijos parinkimas, o strateginio plano rengimas daugiau logiškas tikslų ir priemonių išdėstymas į tam tikrą struktūrą ir lenteles.

Strateginio plano rengimo žingsniai:

- Proceso inicijavimas.
- Vizijos formulavimas.

- Išorinės ir vidinės aplinkos analizė (SSGG).
- Prioritetų, tikslų, uždavinių formulavimas.
- Priemonių planų rengimas, preliminarus lėšų poreikio numatymas.
- Įgyvendinimo ir kontrolės mechanizmo parengimas.

Pasak R. Juzevičiaus ir kt. (2003) yra šie svarbiausi organizaciniai žingsniai:

1. Strateginio plano rengimo tikslo suformulavimas. Didžiausios iniciatyvos turėtų imtis vadovas, tačiau turėtų sutelkti visą mokyklos bendruomenę jai aktualioms problemoms spręsti, ugdyti supratimą apie vykstančius procesus tiek mokyklos viduje, tiek ir už jos ribų bei galimybę daryti jiems įtaką. Tikslinga sudaryti iniciatyvinę grupę, diskutuoti dėl strategijos parengimo, kokio lygio strategiją ir kokį strateginį planą tikslinga rengti.
2. Numatymas išteklių, kurie bus reikalingi strateginiam planui parengti. Be išteklių numatymo rengimo procesas gali būti vargingas arba nerezultatyvus. Ištekliams priklauso kompetentingi žmonės, laikas, finansai, reikalui esant konsultantai.
3. Paskirstymas atsakomybės už atskirus etapus ir sutarimas dėl proceso organizavimo. Jis nėra paprastas, kaip gali pasirodyti iš pirmo žvilgsnio. Tai lems:
 - kokį strategijos rengimo modelį pasirinks jos rengėjai;
 - vadovui nelengva atsisakyti dominuojančios pozicijos visuose plano rengimo etapuose;
 - gali trūkti žmonių, kurie būtų pasirengę prisiimti atsakomybę ir sugebėtų strategiškai mąstyti.

Vadovas turėtų dominuoti, tačiau praktines realizavimo priemones turėtų stengtis pavesti rengti kitiems. Kitaip strategija bus pripažinta kaip primesta, o ne kaip sava. Visų darbų koordinavimui sudaromas komitetas ar jungtinė 3 - 5 žmonių darbo grupė.

4. Plano rengimo tvarkaraščio patvirtinimas. Esant neaiškiems terminams ir laukiamiems rezultatams, mažėja darbo intensyvumas ir efektyvumas, taipogi ir plano rengėjų motyvacija, todėl prieš pradėdant rengti strategiją, reikia žinoti:
 - Kokį strateginį planą rengsime;
 - Kokiais ištekliais disponuosime;
 - Už ką ir kas atsakingas
 - Kokia darbų eilė ir terminai.

Tam sudaromas plano rengimo tvarkaraštis:

Etapai	Atsakingi asmenys	Mėnesiai, pagrindinės datos											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Rengdamos strateginius veiklos planus, dažniausiai įvertina visą gerąją patirtį, kurią galima rasti: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtintoje Strateginio planavimo metodikoje, užsienio šalių pavyzdžiuose, seminarų medžiagoje, kitų Lietuvos mokyklų patirtis šioje srityje.

B. Fidler (2006) nurodo, kad strateginiuose planuose pateikiamos priemonės ir būdai, reikalingi organizacijos paskirčiai įgyvendinti ir tikslams pasiekti. Parengtas strateginis planas įgalina tikslingiau dirbti ir sėkmingai konkuruoti, lengviau spęsti iškilusias problemas, racionaliau naudoti išteklius, efektyviau dirbti komandoje, sėkmingiau pritraukti papildomas lėšas. pateiktos strateginio plano teigiamos pusės įgalina įsivertinti organizacijos grėsmes ir galimybes, numatyti prielaidas identifikuoti prioritetus ir pastangas jiems įgyvendinti, be to, sudaro prielaidas organizacijai būti žinomai kitiems (pvz. būsimiems mokiniams ir jų tėvams, visuomenei ir t.t.). Strateginis planas turėtų būti konkretus, gerai struktūrizuotas, tačiau parašytas taip, kad visi, kuriems jis yra aktualus, suprastų, kodėl būtent tokie tikslai ir uždaviniai yra keliami, o nurodytos priemonės ir ištekliai būtų pagrįsti. Kiekviena organizacija strateginį planą rengia pagal savo finansines ar kompetencijos išgales, poreikį, kadangi nėra vieningai priimtoms strateginio plano struktūros, kurios reiktų laikytis. Mokyklos gali rengti skirtingo detalumo ir apimties strateginius planus, priklausomai nuo to, kokių tikslu jie rengiami, tačiau struktūrinė logika, kuria vadovaujasi įvairios organizacijos yra palyginti bendra, skiriasi tik pateikimo forma (R. Jucevičius, 2003):

1. Įvadas. Jis neturėtų būti didelės apimties, pakaktų 2 - 3 puslapių, svarbu, kad atspindėtų pati problema, kodėl šis strateginis planas rengiamas. Pateikiamas bendros situacijos vertinimas, siekių aprašymas, ko siekiame rengdami šį dokumentą. Gali būti aprašytas pats rengimo procesas ir rengiančių žmonių sąrašas.
2. Mokyklos pristatymas. Pateikiama mokyklos istorija ir taikytos strategijos, iniciatyvos bei jų vertinimas, ryšys su dabartine situacija.
3. Situacijos analizė. Tai labai svarbus skyrius, nes jame atliekama visų ar dalies strategijos rengimo aspektų analizė:

- Turima mokyklos misijos traktuotė, įvertinamas jos tinkamumas ir trūkumai;
 - Mokyklos išorinė aplinka:
 - bendros tendencijos švietimo sistemoje, Lietuvoje, regione, įvertinti jų svarbą ir galimą poveikį;
 - Mokyklos konkurencinę aplinką ir jos įtaką mokyklos veiklai ir perspektyvoms;
 - Mokyklos aplinkoje esančius kitus svarbius veiksnius;
 - Atlikti SSGG (SWOT) analizę.
 - Išanalizuoti visas svarbiausias vykdomas veiklas, visų pirma edukacinę.
 - Atlikti bendrą situacijos įvertinimą.
4. Mokyklos vystymo (ar veiklos strategija) strategija:
- Sukurti naują arba patikslinti esamą mokyklos viziją;
 - Suformuluoti ar patikslinti mokyklos misiją;
 - Suformuluoti strateginius tikslus;
 - Suformuluoti uždavinius;
 - Numatyti tikslų siekimo būdus;
 - Apibrėžti laukiamus rezultatus.
5. Strategijos realizavimo priemonių planas. Turėtų būti pateiktas išsamus priemonių, kurias numatoma realizuoti, sąrašas. Planuojami ištekliai, jų šaltiniai, atsakingi vykdytojai, pasiekto rezultato įvertinimo kriterijai ir įvykdymo laikas.

3. STRATEGINIS PLANAVIMAS BENDROJO LAVINIMO MOKYKLOJE: SITUACIJOS ANALIZĖ

Strateginis planavimas atskleidžiamas, išryškintas per bendrojo lavinimo mokyklų vadovų ir pavaduotojų požiūrį ir nuostatas į jį. Siekiant tai išsiaiškinti, pirmiausia charakterizuojami respondentai, pateikiamos nuostatos į strateginį planavimą, nusakomas jo privalumas, strateginio plano rengimas ir vadovaujančio personalo vaidmuo.

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo objektas - strateginis planavimas ir strateginių planų rengimas bendrojo lavinimo mokyklose.

Tyrimo tikslas - teoriškai pagrįsti ir empiriškai ištirti strateginio planavimo situaciją Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose.

Tyrimas realizuojamas siekiant **uždavinių**:

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą ir teisinius dokumentus, reglamentuojančius strateginio planavimo vykdymą švietimo institucijose.
2. Empiriškai ištirti strateginio planavimo situaciją bendrojo lavinimo mokyklose.
3. Pateikti išvadas ir rekomendacijas efektyvinant strateginio planavimo bendrojo lavinimo vidurinėse mokyklose galimybes.

Tyrimo hipotezė - tikėtina, kad strateginio planavimo situacijos Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose analizė išryškins strateginio planavimo tobulinimo galimybes.

Tyrimo metodai:

Teoriniai :

- Atskleidžiant strateginio planavimo situaciją mokyklose, atliekama mokslinės literatūros šaltinių, švietimo dokumentų apie strateginį planavimą analizė.

Empiriniai :

- Anketavimu - kuris padeda išsiaiškinti mokyklų vadovų, pavaduotojų požiūrį į strateginį planavimą, jų dalyvavimą bendrojo lavinimo mokyklų strateginio planavimo procese.

Statistiniai:

- Anketų duomenų apdorojimas, naudojant aprašomosios statistikos metodus.

Tyrimo tipas - kiekybinis aprašomasis, turintis kokybinio tyrimo požymių. Jam būdinga:

- Identifikuojant strateginį planavimą, atliekamą bendrojo lavinimo mokyklose, remiamasi oficialiais dokumentais, realia situacija.
- Strateginių planavimų kokybę ir efektyvumą siekiama suvokti per tyrimo dalyvių patirtį ir kompetenciją;
- Analizuojama konkreti situacija, aiškinamasi tyrimo dalyvių požiūris į strateginį planavimą.

Respondentų **atrankos būdas** - atsitiktinė atranka. Į tyrimą įtrauktos tos mokyklos, kurių vadovai ir jų pavaduotojai sutiko dalyvauti.

Tyrimo metu anketinės apklausos pagalba išsiaiškinama bendrojo lavinimo mokyklų vadovų ir pavaduotojų požiūris į strateginį planavimą.

Duomenų rinkimo procedūros. Dokumentų, straipsnių, mokslinės literatūros apie strateginį planavimą, taip pat užsienio šalių, sprendžiant šį klausimą, analizė.

Duomenų šaltiniai. Dalyvių darbo patirties analizė.

Tyrimo instrumentas: anketa – klausimynas naudojamas tyrimo duomenų surinkimui (Pranulis, 2000). Sudaryta remiantis teorine baze, vadovaujantis tikslingumo, eiliškumo principais. Klausimai sudaryti nuo leidžiančių susidaryti bendrą vaizdą apie esamą padėtį iki atspindinčių vadovaujančių asmenų vaidmenį. Duomenų statistinė analizė atlikta naudojant SPSS 14.0 for Windows programinį paketą. Duomenims apdoroti ir rezultatams apskaičiuoti bei pateikti, taikytos Ms Excel'XP programos. Tyrimo rezultatai paveikslėliuose pateikiami procentine išraiška.

Tyrimo eiga. Bendrojo lavinimo mokyklų direktoriai ir jų pavaduotojai buvo paprašyti dalyvauti tyrime. Buvo užtikrinamas anonimiškumas, teigiant jog visi duomenys bus panaudoti tik moksliniais tikslais. Pradžioje buvo pasakyta bendra informacija apie tyrimą, paskui pateikta instrukcija, kaip reikia pildyti anketas. Dalyviai visi dalyvavo savo noru. Anketų pildymo laikas nebuvo ribojamas. Visiems respondentams buvo išdalintos anketos, kurias jie vėliau gražino.

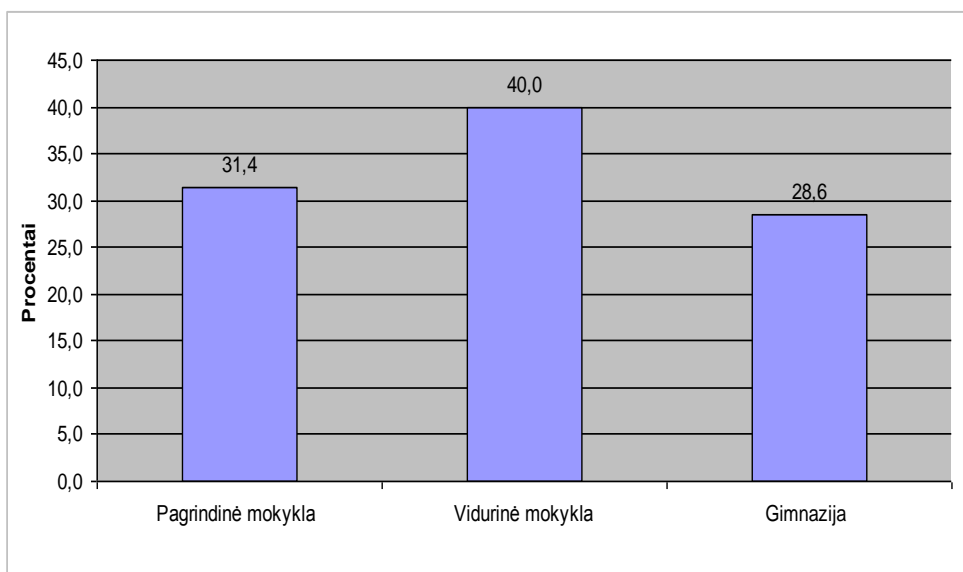
3.2. Tyrimo rezultatai: mokyklų strateginio planavimo situacija

Tyrimas vyko 2009m. vasario - balandžio mėn. įvairiose bendrojo lavinimo mokyklose. Tyrime dalyvavo Kauno, Marijampolės, Klaipėdos apskričių bendrojo lavinimo mokyklų vadovai ir pavaduotojai. Pasirinktos pagrindinės, vidurinės mokyklos ir gimnazijos,

kad būtų galima geriau atskleisti strateginio planavimo situaciją, ją išryškinti per bendrojo lavinimo mokyklų vadovų ir pavaduotojų požiūrį ir nuostatas.

3.2.1. Direktorių ir direktoriaus pavaduotojų požiūris į strateginį planavimą

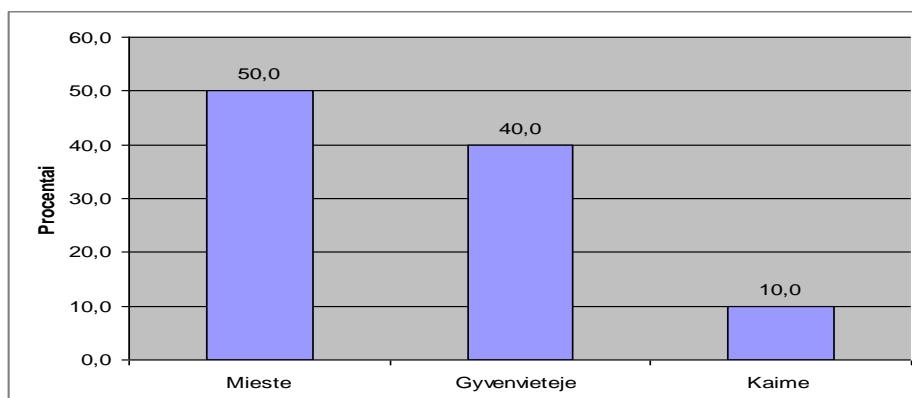
Atsižvelgiant į tai, kad strateginis planavimas yra svarbus visoms bendrojo lavinimo mokykloms, buvo apklausti respondentai dirbantys pagrindinėje, vidurinėje mokyklose bei gimnazijoje (1 pav.):



1pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įstaigos statusą

Didžioji dalis respondentų 40 % dirba vidurinėje mokykloje, 31,4 % -pagrindinėje mokykloje, mažiausiai respondentų 28,6 % yra iš gimnazijos.

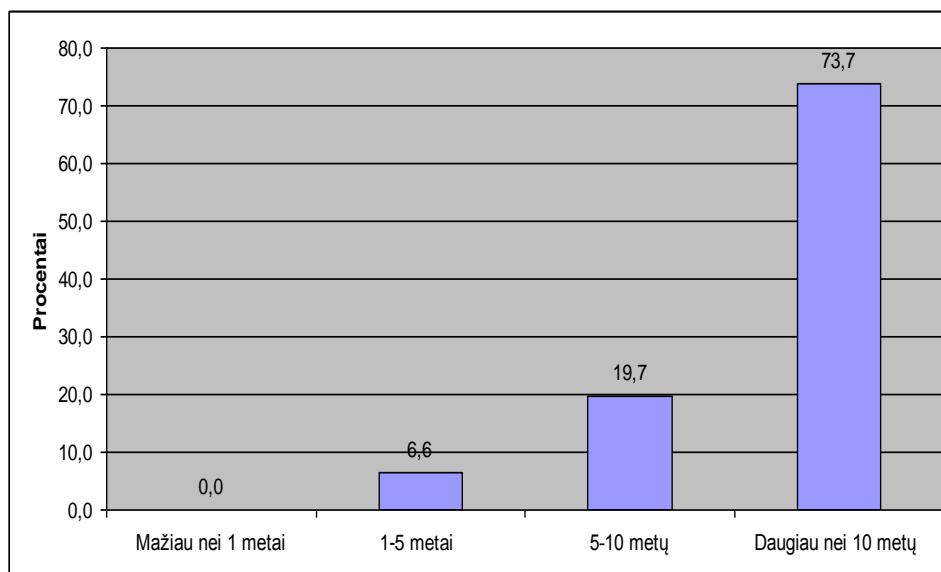
Tyrimo dalyvavo direktoriai ir jų pavaduotojai iš miesto, gyvenviečių ir kaimo bendrojo lavinimo mokyklų (2 pav.):



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal regioną

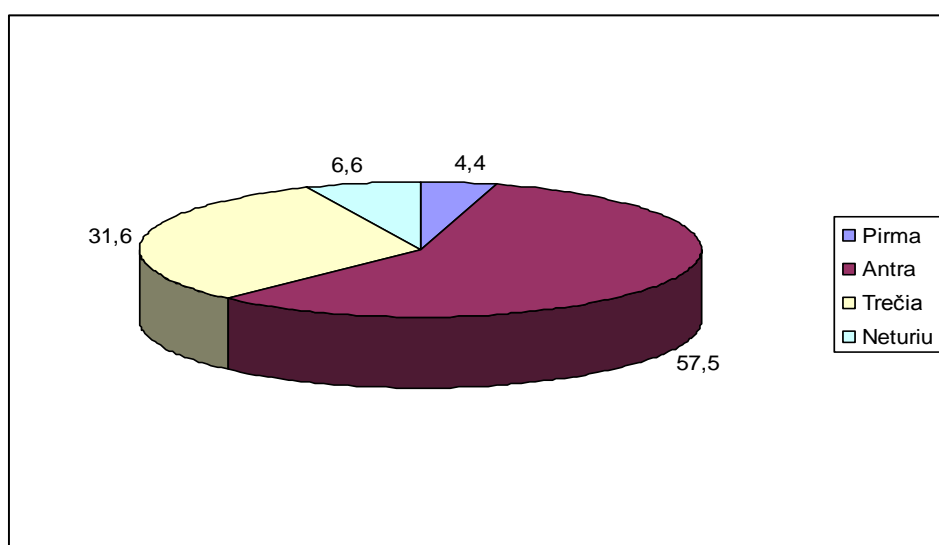
Tiriamos bendrojo lavinimo mokyklos yra: 50.0 % mieste, 40 % gyvenvietėje, 10 % kaime. Daugiausiai tiriamų bendrojo lavinimo mokyklų yra mieste. Mažiausiai - kaime 10 %.

Respondentai pagal vadybinio darbo stažą pasiskirstė taip (3 pav.):



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadybinį darbo stažą

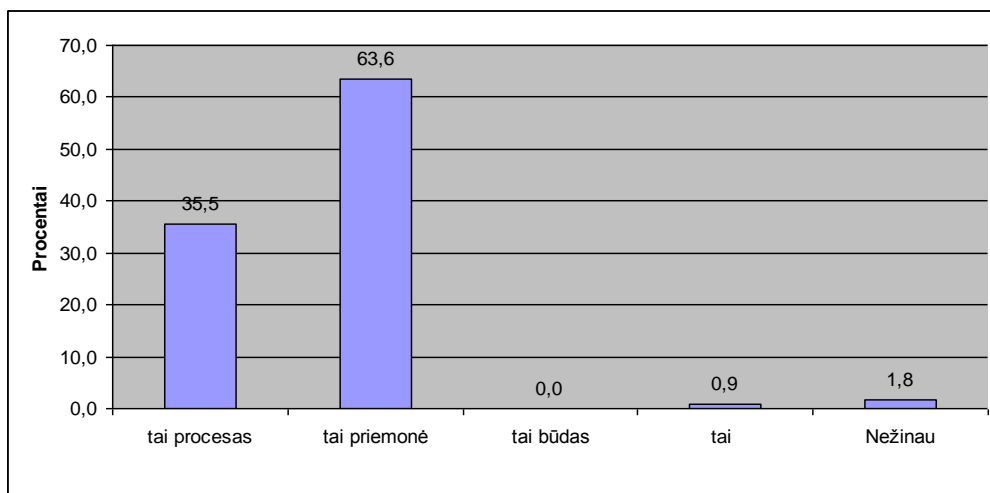
73,7 % dalyvavusių tyrime turi daugiau nei 10 metų vadybinį darbo stažą, 19 % turi nuo 5- 10 metų, 6,6 % – mažiau nei 1- 5 metų darbo stažą, o mažiau nei 1 metų stažo respondentų nebuvo. Taigi, didžioji dalis turi didesnę nei 10 metų vadybinio darbo patirtį. Tai leidžia daryti prielaidą, kad jų organizacijos veiklos strateginis planavimas nėra nauja vadybinė problema, o rengiant strateginius planus, naudojasi ilgamete darbo patirtimi.



4 pav. Respondentų kvalifikacinė kategorija

Didžioji dalis (57,5 %) apklaustųjų turi antrą vadybinę kategoriją (4 pav.), 4,4 % - turi pirmą vadybinę kategoriją, o trečią turi 31,6 % respondentų. Kvalifikacinės kategorijos neturi 6,6 %. Daugiausia buvo apklausta vadovų, turinčių antrą vadybinę kategoriją.

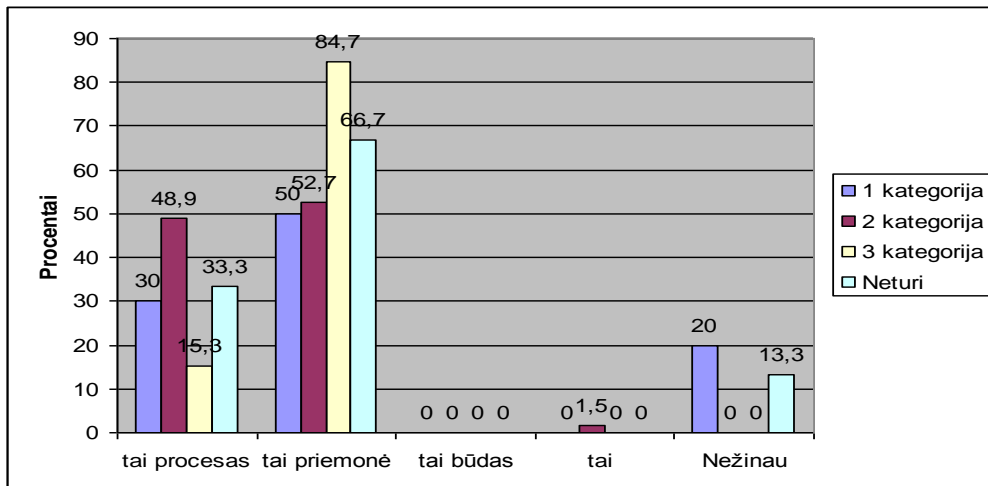
Kad galėtų sėkmingai vykdyti strateginį planavimą, pirmiausia reiktų gerai suvokti, ką tai reiškia, reikalingas teorinis pagrindas, todėl respondentams buvo užduotas atviras klausimas, kuriuo siekiama sužinoti, kaip jie galėtų apibūdinti strateginį planavimą. Duotos trys galimo apibūdinimo pradžios, iš kurių galima pasirinkti (5 pav.). Pagal pradžios pasirinkimą respondentai pasiskirstė:



5 pav. Strateginio planavimo apibūdinimo pasirinkimas

Didesnė dalis respondentų 63,6 % nuomone, strateginis planavimas- tai priemonė. Kiek mažesnė dalis 35,5 % vadovų ir jų pavadautojų teigia, kad strateginis planavimas- tai procesas. Tik 0,9 % pasirenka variantą „tai“. Nė vienas respondentas nepasirinko varianto „tai būdas“. Kas yra strateginis planavimas nežino 1,8 %. Kai kurie respondentai (4,4%) niekaip negalėjo pasirinkti vieno atsakymo, todėl anketoje pažymėti du atsakymai, tačiau nėra pagrįsta nuomonė.

Ištaigos vadovo vadybinės kategorijos įtakos strateginio planavimo apibūdinimo pasirinkimui (6 pav.) parodė, kad didžioji dalis respondentų pasirinko „tai priemonė apibūdinimą: trečios kategorijos 84.7%, neturintys vadybinės kategorijos 66.7%, antros kategorijos 52.7%, pirmos kategorijos net 50% apklaustųjų. Kiti (35,5 %) pasirinko „tai procesas“ apibūdinimą. Beveik vienodai antros kategorijos respondentų pasirinko apibūdinimus „tai priemonė“ (52,7 %) ir „tai procesas“ (48,9 %) apibūdinimą. Šią vadybinę kategoriją turintys respondentai pasirinko ir apibūdinimą „tai“, tačiau jų labai mažai tik 1,5%. Pirmos vadybinės kategorijos 20 % ir neturintys jos 13,3 % akcentavo, kad nežino, kaip ją apibūdinti.



6 pav. Vadybinės kategorijos įtakos strateginio planavimo apibūdinimo pasirinkimui

Apibūdinami strateginį planavimą kaip procesą dažniausiai respondentai nurodo:

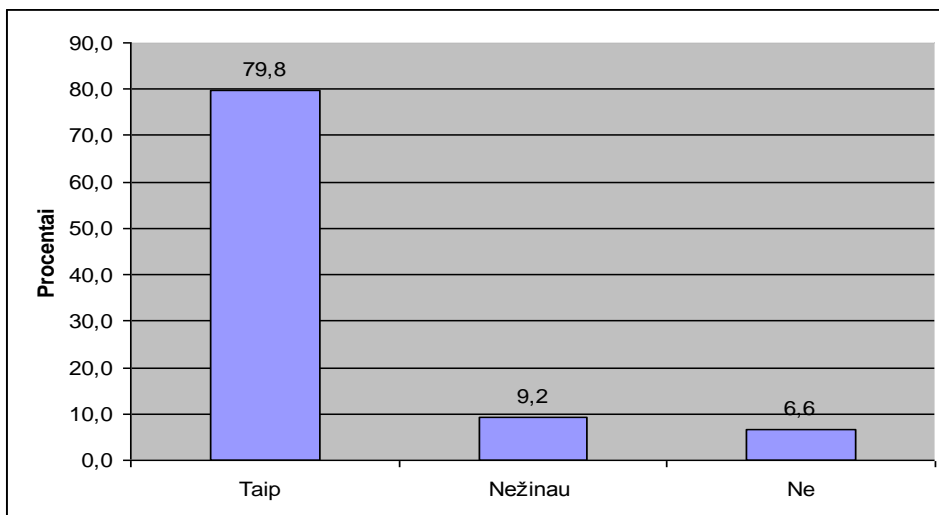
- kad jo metu numatoma vizija, misija, tikslai ir uždaviniai;
- kad tai procesas, be kurio neįmanoma perspektyvi mokyklos bendruomenės veikla;
- procesas numatantis įstaigos ateitį, jos siekius.

Iš pasirinkusiųjų apibūdinimą „tai priemonė“ išreiškia panašų apibūdinimą:

- tai priemonė numatyti įstaigos tikslus, uždavinius, veiklos perspektyvas;
- tai priemonė padedanti paruošti veiklos ir ugdymo planus;
- tai priemonė, kuri leidžia aiškiau planuoti trumpalaikę veiklą;
- tai priemonė palengvinanti ugdymo veiklos organizavimą.

Tyrimo duomenys rodo, kad strateginio planavimo apibūdinimas yra gana platus ir įvairus, nors ir turi skirtingas vadybines kategorijas, respondentai renkasi panašius apibūdinimus, vadinasi vadybinė kategorija strateginio planavimo apibūdinimui įtakos neturi.

Siekiant išsiaiškinti, koks vadovų ir pavaduotojų požiūris, buvo užduotas atviras klausimas „Ar dabartiniu metu reikalingas strateginis planavimas“, kad respondentai galėtų išreikšti savo nuomonę, pagal atsakymą respondentai pasiskirstė taip (7 pav.):

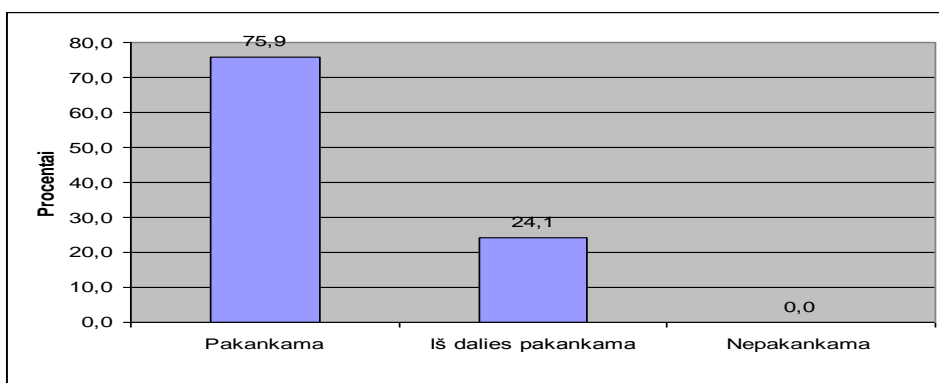


7 pav. Ar dabartiniu metu reikalingas strateginis planavimas

Didžioji dalis (182 vadovai ir jų pavaduotojai) 79,8 % atsakė taip, nežino 9,2 %. Kad nereikalingas strateginis planavimas, nurodė 6,6 %. Kaip didžiausia ir daugiausiai minima priežastis - neaiški šiuo metu švietimo politika, jos tęstinumas, prioritetai teigiama, kad ateitį maža kaimo mokykla gali numatyti ir teoriškai.

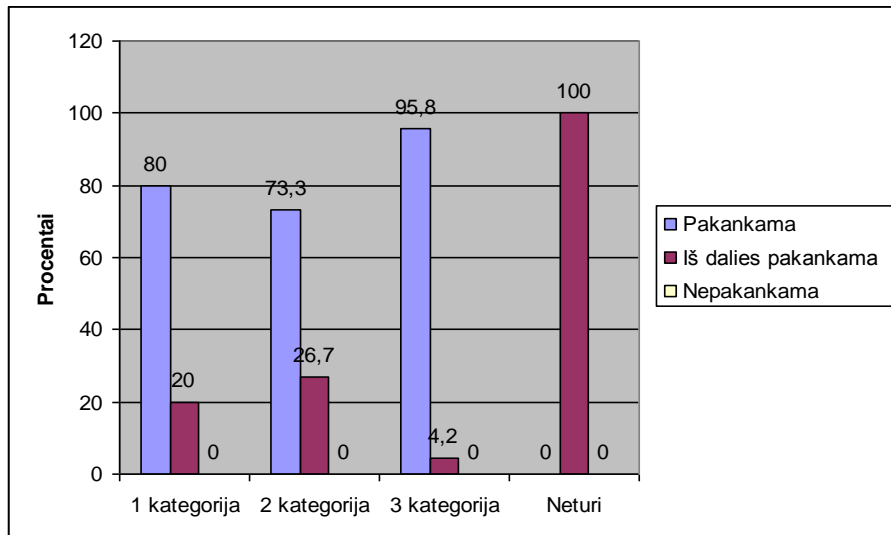
Teigiamo strateginio planavimo požiūrio respondentai išskyrė tokius privalumus: strateginiame plane galima numatyti įstaigos vizijos, misijos, tikslų, uždavinių, veiklos perspektyvą (45,2%), nuolatiniai pokyčiai ugdymo procese reikalauja šio planavimo dėl kokybiškos ugdymo veiklos, mokyklos teigiamų paslaugų kokybės ir pn. (36,2 %), palengvina ugdymo veiklos organizavimą ir bendruomenės sutelktumą (14,6 %), reikia žinoti, ko siekiama ir kokios galimybės (4,0 %). Galima teigti, kad dauguma respondentų suvokia strateginio planavimo svarbą mokyklai.

Akcentuojant tai, kad strateginis planavimas yra palyginti visiškai nauja veikla, ir todėl, kad būtų galima tinkamai atlikti strateginį planavimą, svarbi kompetencija, vadovų ir jų pavaduotojų buvo klausiama, kaip jie vertina savo kompetenciją. Pagal gautus duomenys respondentai pasiskirstė taip (8 pav.):



8 pav. Respondentų vertinimas savo kompetencijos

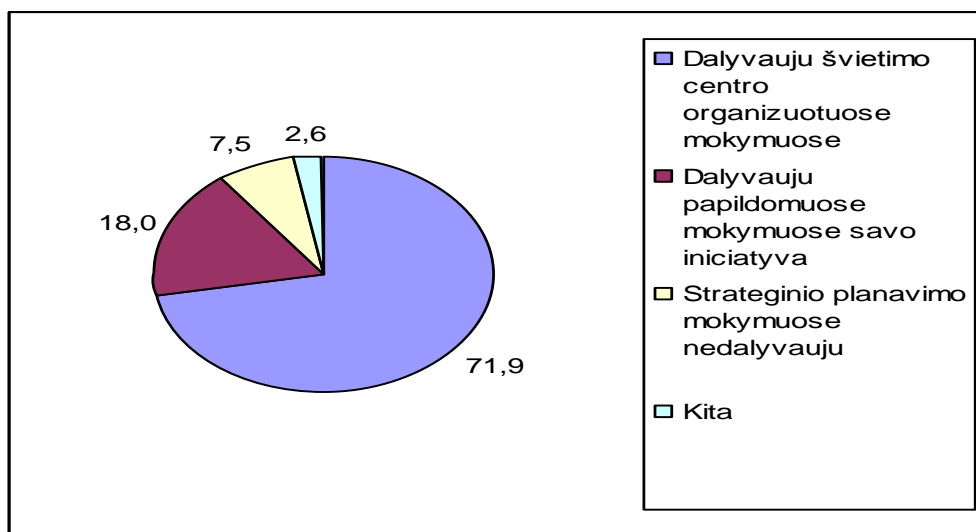
Didžioji dalis apklaustųjų (75,9 %) mano, kad jų kompetencija atlikti strateginį planavimą yra pakankama, o 24,1 % tirtųjų mano, kad jų kompetencija atlikti strateginį planavimą iš dalies pakankama. Nė vienas respondentas nenurodė, kad turi nepakankamą kompetenciją. Vadybinės kategorijos įtaka kompetencijos pasirinkimui (9 pav.):



9 pav. Vadybinės kategorijos įtaka kompetencijos pasirinkimui

Neigiamai savo kompetencijos nevertino nė vienas apklaustųjų. Neturintys vadybinės kategorijos respondantai (100 %) pasirinko visi atsakymą „iš dalies pakankama“, o kitų kategorijų respondentų didžioji dalis: trečios 95,8 %, pirmos 80 %, antros 73,3 %, mano, kad jų kompetencija yra pakankama.

Nors daugelis respondentų nurodė, kad turi pakankamą kompetenciją strateginiam planavimui, tačiau siekiama sužinoti, ar respondantai tobulina savo žinias, todėl buvo pateiktas klausimas apie dalyvavimą strateginio planavimo mokymuose (10 pav.):

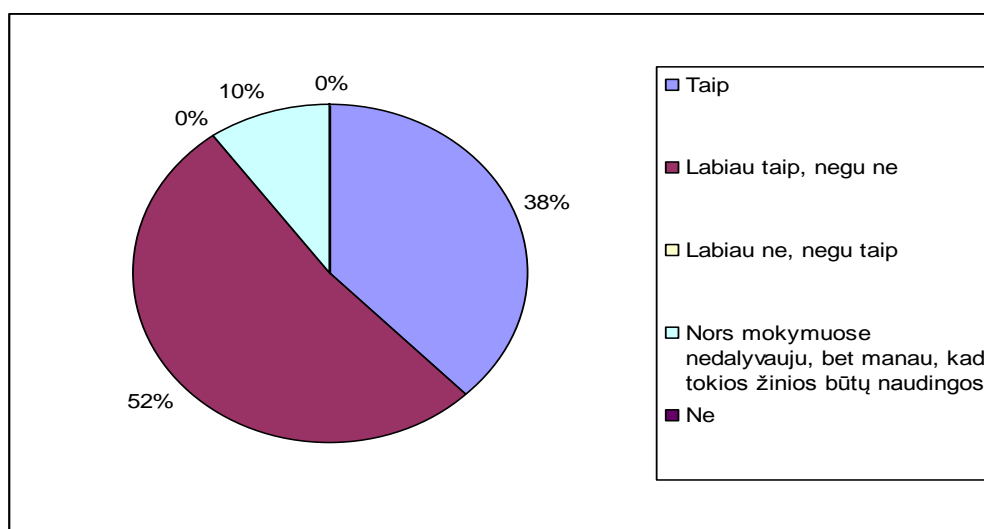


10 pav. Respondentų dalyvavimas strateginio planavimo mokymuose

Dauguma respondentų (71,9 %) nurodė, kad dalyvauja švietimo centro organizuotuose mokymuose, 18 % respondentų pažymėjo, kad dalyvauja papildomuose mokymuose savo iniciatyva, kad mokymuose nedalyvauja teigia 7,5 % respondentų. Kitas priežastis nurodė 2.6 % apklaustųjų:

- Skaito literatūra šia tema;
- Perima kolegų patirtį;
- Neturi galimybės juose dalyvauti.

Tęsiant mokymų apie strateginį planavimą analizę, svarbu išsiaiškinti ar mokymuose įgytos žinios padeda rengti strateginio planavimo dokumentus (11 pav.):

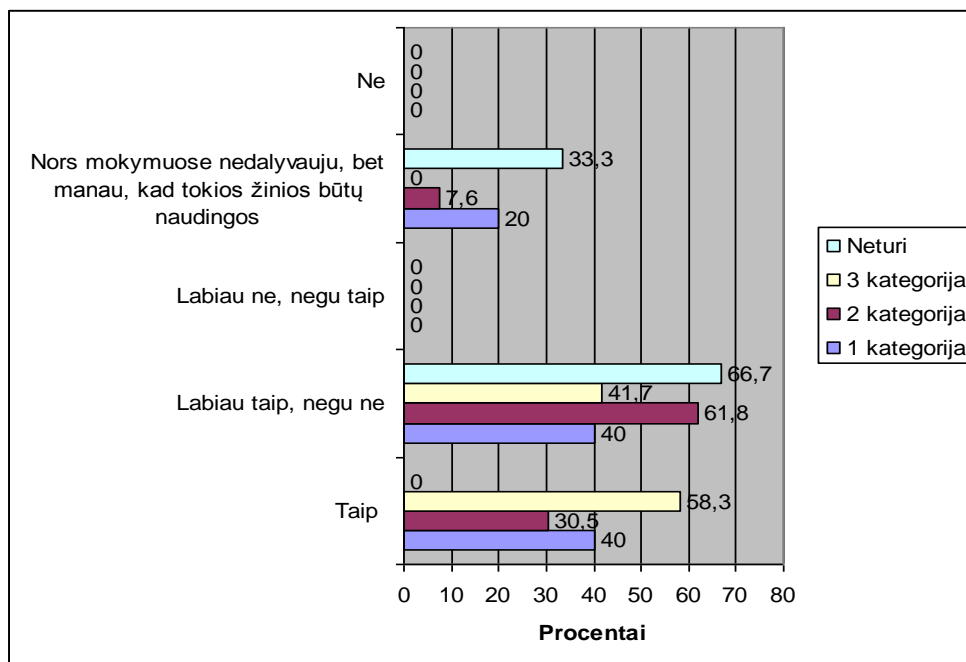


11 pav. Mokymuose įgytų žinių įtaka rengiant strateginio planavimo dokumentus

Matyti, kad galvojančių, jog mokymuose suteiktos žinios padeda rengti strateginio planavimo dokumentus yra 37,7 % respondentų, didesnė jų dalis galvoja, kad labiau taip negu ne 54,8 %. Yra respondentų 10 %, kurie nedalyvavo mokymuose, tačiau mano, kad tokios žinios būtų naudingos.

Lyginant pagal vadybinę kategoriją (12 pav.) galima teigti, kad šiek tiek mažiau nei pusė trečios kategorijos vadovų (41,7 %), 61,8 % antros kategorijos ir net 66,7 % neturintys vadybinės kategorijos, 40 % pirmos kategorijos nurodo, kad mokymai padeda rengti strateginio planavimo dokumentus, „Labiau taip, negu ne“. Tiek pat pirmos kategorijos respondentų (40 %) teigia, kad strateginio planavimo mokymai padeda rengti strateginio planavimo dokumentus, su tuo sutinka 58,3 % trečios, 30,5 % - antros vadybinės kategorijos respondentų, , nors mokymuose nedalyvauja, bet mano, kad tokios žinios būtų naudingos mano 33,3 % - neturintys vadybinės kategorijos, 20 %- pirmos, 7,6 % - antros vadybinės

kategorijos respondentų. Nė vienas respondentas nenurodė, kad tokios žinios nebūtų naudingos rengiant strateginius dokumentus.

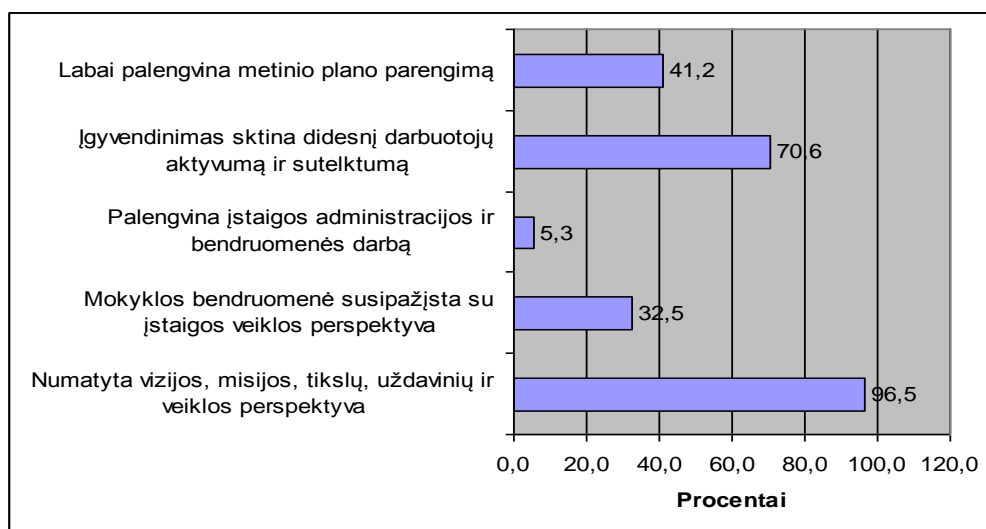


12 pav. Mokymuose įgytų žinių įtaka pagal vadybines kategorijas

Galima daryti išvadą, kad mokymų nauda akivaizdi, nes taip teigia daugelis respondentų, net ir tų, kurie tokiuose mokymuose nedalyvavo.

3.2.2. Strateginio planavimo situacija

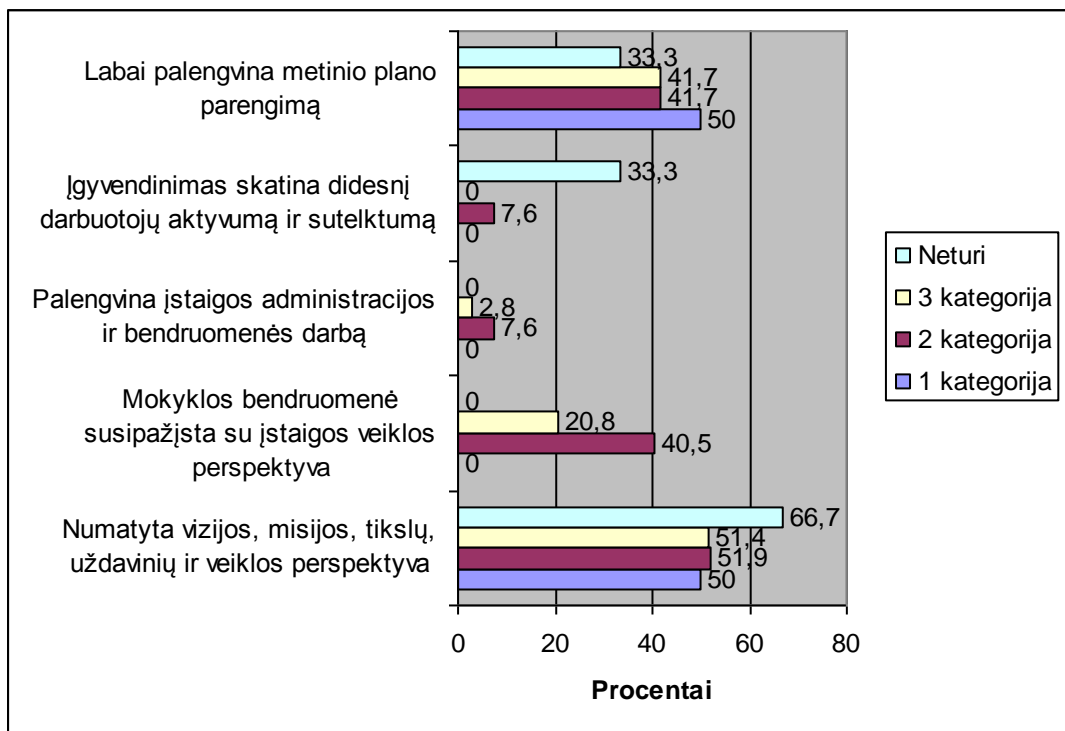
Toliau analizuojant strateginį planavimą buvo respondentų paklausta, kokius jie gali išskirti strateginio planavimo privalumus (13 pav.). Respondentams buvo sunku apsispręsti, todėl daugelis pažymėjo po du atsakymus:



13 pav. Strateginio planavimo privalumai

Daugiausiai (96,5 %) buvo pasirinktas atsakymas „numatyta vizijos, misijos, tikslų, uždavinių ir veiklos perspektyva“, 70,6 % apklaustųjų pasirinko atsakymą „įgyvendinimas skatina didesnę darbuotojų aktyvumą ir sutelktumą“, 41,2 % - nurodo, kad „labai palengvina metinio plano parengimą, 32,5 % teigia, kad „mokyklos bendruomenė susipažįsta su įstaigos veiklos perspektyva“ ir tik 5,3 % respondentų pažymi, kad strateginis planavimas „palengvina įstaigos administracijos ir bendruomenės darbą.

Lyginant pagal vadybinę kategoriją, respondentai pasiskirstė taip (14 pav.):



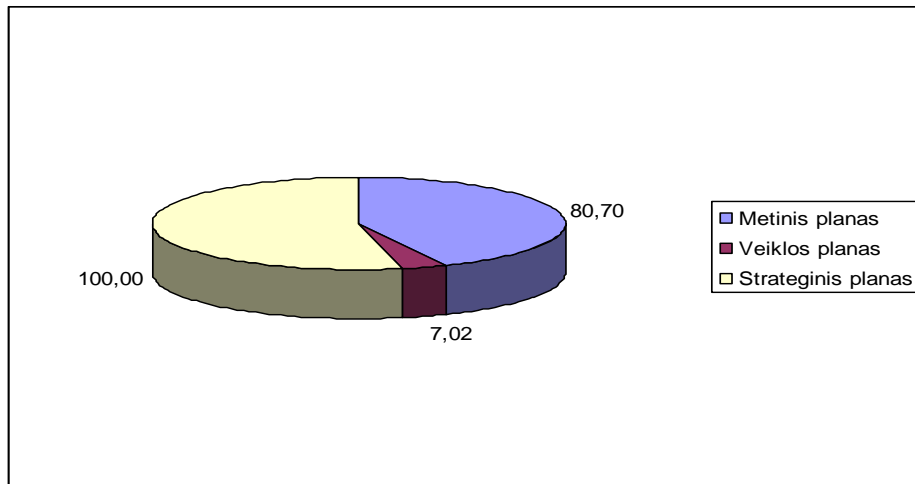
14 pav. Strateginio planavimo privalumai pagal vadybines kategorijas

Neturintys vadybinės kategorijos respondentai daugiausia 66,7 % teigia, kad strateginio planavimo privalumas yra tai, kad numatyta vizijos, misijos, tikslų, uždavinių ir veiklos perspektyva, 50 % kitų kategorijų respondentų taip pat pasirinko šį privalumą. Taip pat 50 % pirmos kategorijos respondentų teigia, kad strateginis planavimas labai palengvina metinio plano parengimą. Su tuo sutinka 41,7 antros ir tiek pat trečios kategorijos respondentų, o 33,3 % respondentų, neturinčių vadybinės kategorijos pritaria tam ir kartu renkasi dar tai, kad strateginio planavimo įgyvendinimas skatina didesnę darbuotojų aktyvumą ir sutelktumą. 40,5 % antros vadybinės kategorijos respondentų nurodo, kad mokyklos bendruomenė susipažįsta su įstaigos veiklos perspektyva, taip mano ir 20,8 % trečios vadybinės kategorijos respondentų. 7,6 % antros vadybinės kategorijos respondentų pasirinko du atsakymus, kad strateginis planavimas palengvina įstaigos administracijos ir bendruomenės darbą ir , kad strateginio planavimo įgyvendinimas skatina didesnę darbuotojų

aktyvumą ir sutelktumą, šį privalumą nurodė ir 2,8 trečios vadybinės kategorijos respondentų. Daugiausiai respondentų pasirinko šiuos du strateginio planavimo privalumus:

- numatyta vizijos, misijos, tikslų, uždavinių ir veiklos perspektyva;
- labai palengvina metinio plano parengimą.

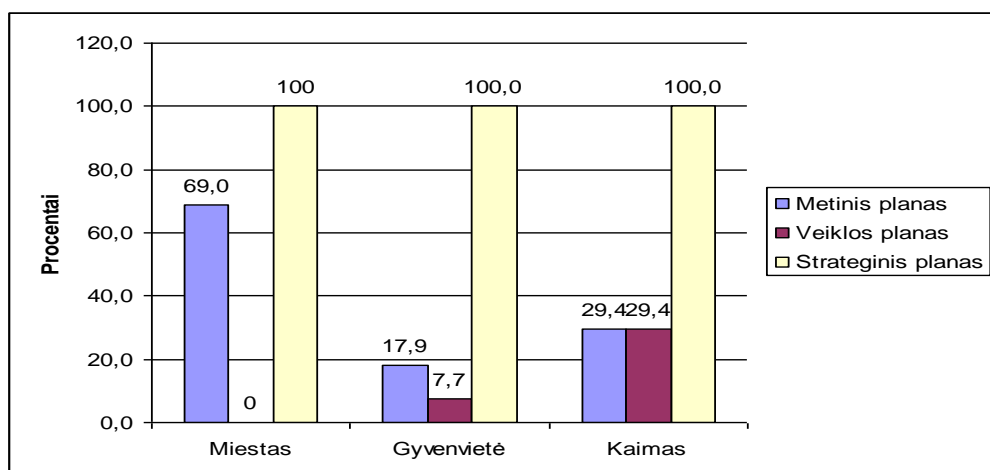
Lyginant, kokia forma planuojama veikla (15 pav.), daugelis respondentų pažymėjo po du atsakymus į šį klausimą, motyvuodami tuo, kad rašomi metiniai planai, kurių pagalba vėliau papildomi strateginiai planai.



15 pav. Planavimo forma

Visi respondentai nurodė, kad rašomi strateginiai planai, 80,7 % nurodo, kad rašomi ir metiniai planai, o 7 % pažymėjo atsakymą „veiklos planas“.

Lyginant tarp miesto, gyvenvietės ir kaimo respondentai pasiskirstė taip (16 pav.):

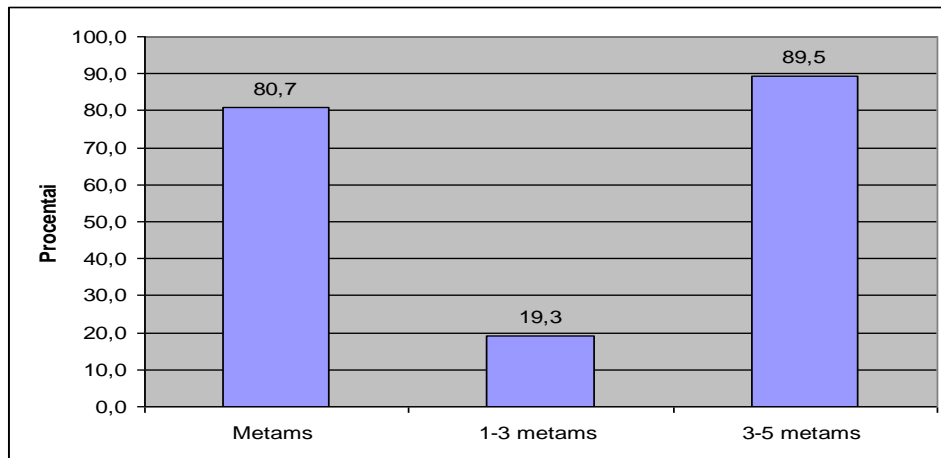


16 pav. Planavimo forma pagal regioną

Galima daryti išvadą, kad tiek mieste, tiek gyvenvietėje, tiek ir kaime rašomi strateginiai planai, 69 % respondentų iš miesto nurodo, kad rašomi metiniai planai, nė vienas

nenurodo, kad rašo veiklos planus įstaigai. Gyvenvietėje 17,9 % respondentų nurodo, kad rašomi metiniai planai, o 7,7 % - veiklos planus. Apklaustieji kaime po 29.4 % nurodo, kad dar rašo kartu metinius ir veiklos planus. Tyrimas parodė, kad visų bendrojo lavinimo mokyklų vadovai ir jų pavaduotojai planuoja savo įstaigos veiklą.

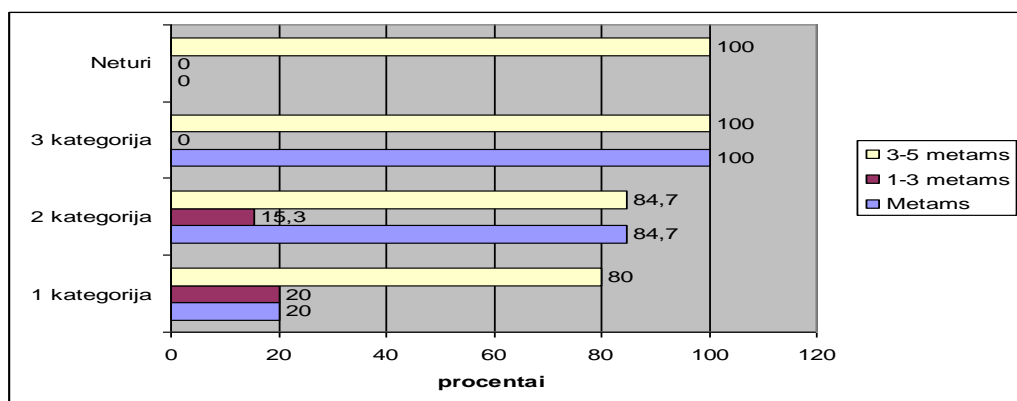
Siekiant išsiaiškinti, kuriam laikui planuojama veikla (17 pav.), užduotas respondentams klausimas „Kuriam laikotarpiui planuojama įstaigos veikla“. Kai kurie respondentai nurodė po du atsakymus, nes kiekviena įstaiga rašo planus įvairiam laikotarpiui: metams, 1- 3 metams, arba 3- 5 metams.



17 pav. Kuriam laikotarpiui planuojama veikla

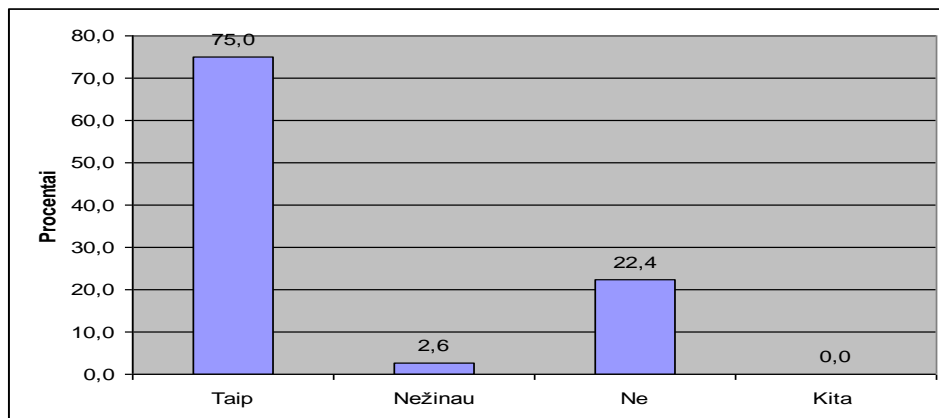
Pagal planuojamą laikotarpį 89,5 % respondentų nurodė, kad veikla planuojama 3-5 metams, dalis šių respondentų 61,4% nurodo, kad planuojama veikla metams. 19,3 % nurodė, kad planuoja 1-3 metams.

Lyginant pagal vadybinę kategoriją (18 pav.), trečios kategorijos ir neturintys vadybinės kategorijos respondentai nurodė (100%), kad planuojama veikla 3-5 metams, trečios kategorijos apklaustieji pažymėjo ir atsakymą metams, antros kategorijos respondentai (84,7%) pasirinko taip pat du atsakymus: metams ir 3-5 metams, o 15,3 % nurodė, kad planuojama 1-3 metams. Pirmos kategorijos respondentų didžioji dalis (80%) nurodė, kad planuojama 3-5 metams, o 20 % pasirinko du atsakymus metams ir 1-3 metams.



18 pav. Planuojama veikla pagal vadybinę kategoriją

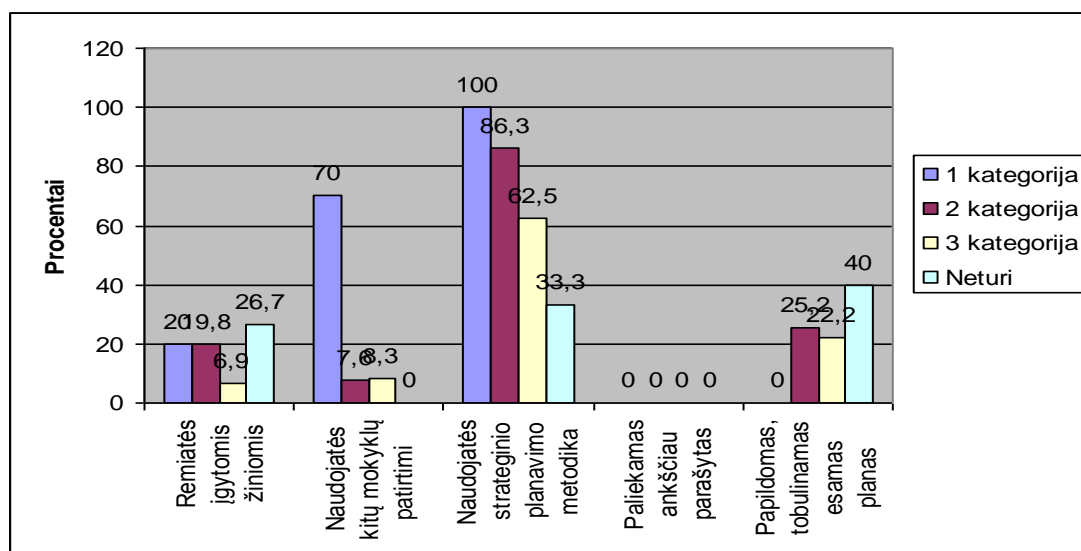
Iš respondentų atsakymų matyti, kad visos tirtos įstaigos kuria strateginius planus, tačiau labai svarbu sužinoti ar parengta ir patvirtinta strateginio plano rengimo tvarka, todėl buvo pateiktas respondentams anketoje analogiškas klausimas. Pagal atsakymus respondentai pasiskirstė taip (19 pav.):



19 pav. Strateginio plano rengimo tvarka

Daugelis respondentų (75,0 %) nurodo, kad parengta ir patvirtinta strateginio plano rengimo tvarka, kiti 22,4 % teigia, kad „ne“ ir 2.6 % nežino. Kitų versijų nenurodo nė vienas respondentas. Galima daryti išvada, kad visgi didžioji dali švietimo įstaigų yra parengusios ir patvirtinusios strateginio plano rengimo tvarką.

Siekiant išsiaiškinti kuo remiamasi rengiant strateginį planą, buvo suformuluotas analogiškas klausimas. Respondentai pasiskirstė taip (20 pav.):

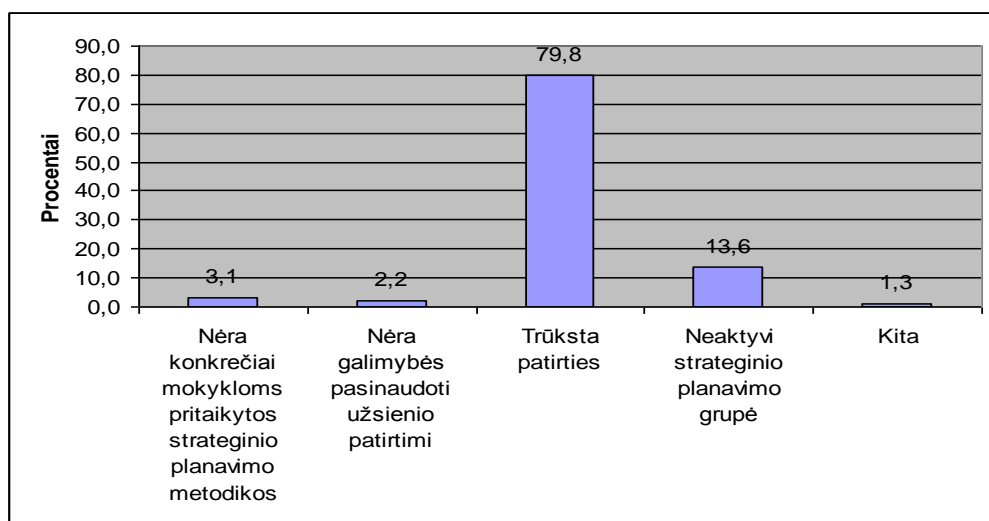


20 pav. Kurdami strateginį planą remiamasi

Respondentai pasirinko po kelis atsakymų variantus: pirmos kategorijos respondentai nurodė 100 %, kad naudojami strateginio planavimo metodika, 70 % šių

respondentų dar pasirenka atsakymą, kad naudojami kitų mokyklų patirtimi, o 20 % teigia, kad remiasi įgytomis žiniomis. Antros kategorijos respondentai pasiskirstė ir pasirinko taip pat po kelis galimus atsakymus, daugiausiai 86,3 % pasirinko atsakymą „Naudojates strateginio planavimo metodika“. 25,2 % nurodo, kad papildo ir patobulina esamą planą, 19,8 % teigia, kad remiasi įgytomis žiniomis, 7,6 % naudojami kitų mokyklų patirtimi. 62,5 % trečios vadybinės kategorijos respondentų teigia, kad naudojami strateginio planavimo metodika, 22,2 % nurodo, kad papildo ir tobulina esamą planą, 8,3 % naudojami kitų mokyklų patirtimi, 6,9 % remiasi įgytomis žiniomis. Didžioji dalis 40 % neturinčių vadybinės kategorijos respondentų nurodo, kad papildo ir tobulina esamą planą. Vadinasi, rengdamos strateginius veiklos planus, dažniausiai įvertina visą gerą patirtį, kurią galima rasti: Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimu patvirtintoje Strateginio planavimo metodikoje, užsienio šalių pavyzdžiuose, seminarų medžiagoje, kitų Lietuvos mokyklų patirtis šioje srityje.

Norint išsiaiškinti, su kokiais sunkumais, problemomis susiduria mokyklos (21 pav.), buvo suformuluotas klausimas: „Kokios problemos išryškėjo rengiant strateginį planą“.



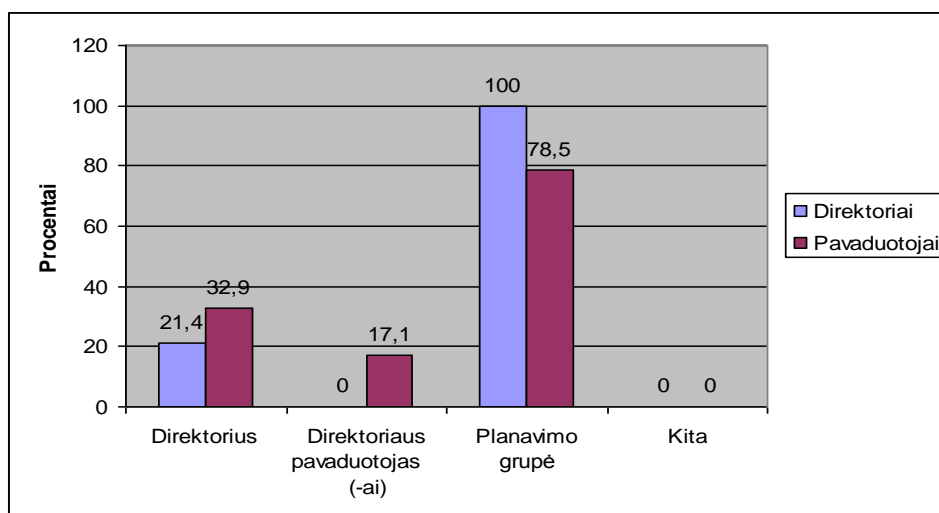
21 pav. Strateginio plano rengimo problemos

79,8 % respondentų pažymėjo, kad trūksta patirties, 13,6 % nurodo, kad neaktyvi strateginio planavimo grupė, 3,1 % teigia, kad nėra konkrečiai mokykloms pritaikytos strateginio planavimo metodikos, 2,2 % neturi galimybės pasinaudoti užsienio patirtimi, o 1,3 % apklaustųjų nurodo kitas priežastis ir teigia, kad:

- Finansinių išteklių stoka;
- Nesutarimai ir konfliktai;
- Didesnių problemų nepasitaiko.

Matome, kad respondentai susiduria su įvairiomis problemomis, bet kaip didžiausią problemą visi respondentai nurodė patirties stoką, todėl sprendžiant šią problemą reikėtų daugiau praktinės šviečiamosios veiklos kiekvienai mokyklai.

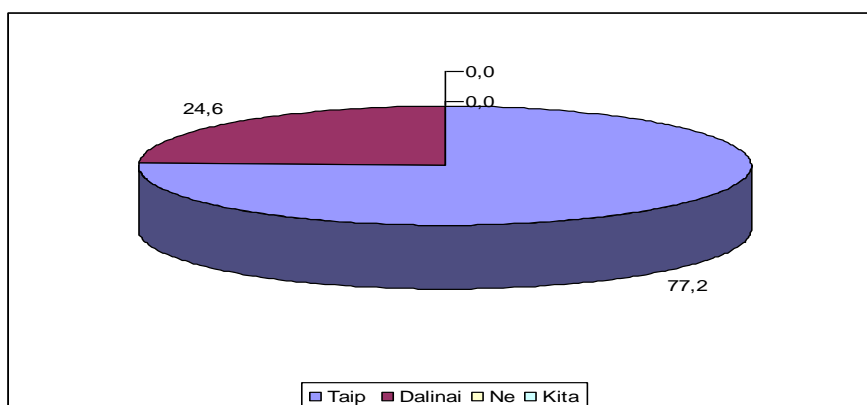
Norint išsiaiškinti, kas kuria įstaigose strateginį planą, pateiktas analogiškas klausimas. Tyrimo rezultatai pagal užimamas pareigas parodė (22 pav.):



22 pav. Nuomonių pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Direktoriai 100% nurodo, kad planuoja planavimo grupę, dalis šių respondentų 21,4% teigia, kad ir direktorius, kai kurie pavduotojai pasirinko po du atsakymų variantus, bet didesnė dalis pavduotojų, 78.5 % taip pat nurodo, kad strateginio planavimo grupę, kiti 32,9 %- direktorius, o 17.1% - direktoriaus pavaduotojas (-ai).

Žinant, kad strateginis planavimas efektyvus tik tada, kada suinteresuoti visi ir mato bendrą tikslą, kurį nori ir siekia įgyvendinti, respondentams užduotas klausimas: „Ar jie dalyvauja strateginio plano kūrime (23 pav.).“

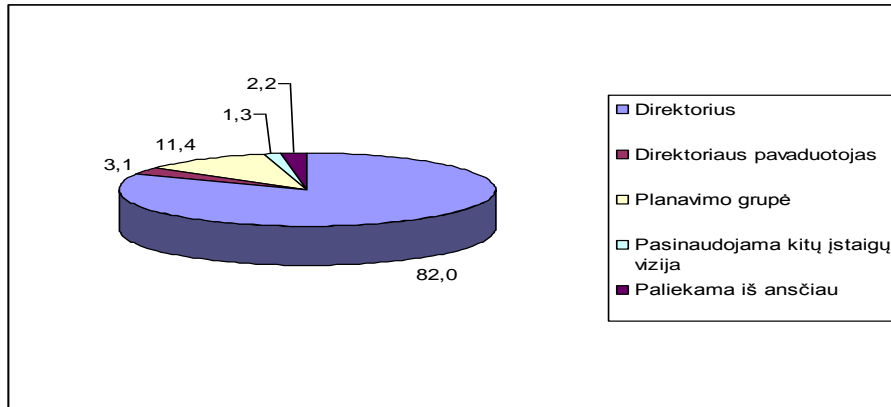


23 pav. Dalyvavimas strateginio plano kūrime

Dauguma respondentų 77,2 % atsakė, kad dalyvauja strateginio planavimo procese, o 24,6 % teigia, kad dalinai prisideda prie šio proceso. Nurodančių kitas priežastis ir

nedalyvaujančių neatsirado nė vieno respondento, todėl galima teigti, kad visi respondentai vienaip ar kitaip prisideda prie įstaigos ateities planavimo.

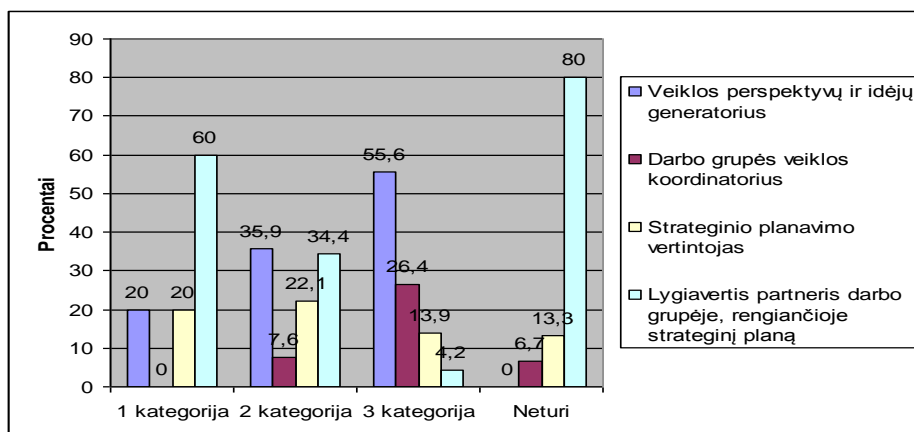
Labai svarbi strateginio planavimo dalis yra įstaigos vizijos, kuri veiklos pradžia ir atspirties taškas, numatymas, todėl respondentams pateiktas klausimas „Kas Jūsų įstaigoje apibrėžia viziją. Apklaustieji pagal atsakymus pasiskirstė taip:



24 pav. Įstaigos vizijos apibrėžimas

Duomenys parodė, kad didžioji dalis respondentų (82 %) teigia, kad įstaigos viziją apibrėžia direktorius, 11,4 % nurodo, kad strateginio planavimo grupė, 3,1% teigia, kad direktoriaus pavaduotojas, 2,2 %- palieka iš ankščiau, o 1,3 % respondentų pasinaudoja kitų įstaigų vizija, tačiau ar tai ką nors gali suteikti įstaigos ateičiai, nes kas tinka vieniems, nebūtinai turi tikti ir kitam arba galima pasakyti taip: kas veiksminga vieniems nebūtinai atneša sėkmę kitam. Kaip teigiama, kad viziją suformuluoti gali organizacijos vadovas, šiuo atveju direktorius, tai gali būti komandinio darbo rezultatas, kada formulavime dalyvauja visa strateginio planavimo grupė, todėl dalis respondentų teisūs, pas juos įstaigoje galima įtarti tinkamai apibrėžiama vizija.

Akcentuojant tai, kad strateginis planavimas yra dar naujoviška veikla, o patirties trūksta, siekiama išsiaiškinti koks vaidmuo tenka strateginio plano kūrimo. Lyginant pagal vadybines kategorijas, respondentai atsakė taip:



25 pav. Vaidmuo strateginio plano rengime

Daugiausiai visų kategorijų respondentai rinkosi atsakymą „Lygiavertis partneris darbo grupėje, rengiančioje strateginį planą: 80 % neturintys vadybinės kategorijos, 60 % pirmos vadybinės kategorijos, 34,4 % antros kategorijos, 4,2 % trečios kategorijos respondentų. Kad yra veiklos ir idėjų generatorius nurodo 55,6 % trečios kategorijos respondentų, 35,9 %- antros kategorijos, 20 % trečios kategorijos apklaustųjų, o 26,4 % trečios kategorijos respondentų, 7,6 % antros kategorijos, 6,7 % neturintys vadybinės kategorijos respondentų teigia, kad yra darbo grupės veiklos koordinatoriai, 22,1 % antros kategorijos, 20 % - pirmos, 13,9 % - trečios, 13,3 % neturintys vadybinės kategorijos respondentų pažymi, kad yra strateginio planavimo vertintojai. Tyrimas parodė, kad, neturintys vadybinės kategorijos ir turintys pirmą vadybinę kategoriją respondentai, dalis antros vadybinės, stengiasi būti lygiaverčiais partneriais darbo grupėje, rengiančioje strateginį planą. Trečios ir antros vadybinės kategorijos respondentai yra daugiau, kaip jie nurodo, veiklos perspektyvų ir idėjų generatoriai. Trečios kategorijos respondentų yra darbo grupės veiklos koordinatoriai. Nepriklausomai nuo vadybinės kategorijos mažiausiai respondentų pasirinko strateginio planavimo vertintojo vaidmenį. Galima daryti išvadą, kad kiekvienas vadovas turi ar pasirenka vaidmenį strateginio plano kūrime, kuris priklauso nuo respondentų vadybinės kategorijos, darbo patirties bei kitų veiksnių.

IŠVADOS

1. Viena iš konservatyviausių socialinių institucijų – švietimas turi reaguoti į vykstančią kaitą, o vykstančios švietimo reformos neaplenkia ir apatinės švietimo grandies – bendrojo lavinimo mokyklos, kurios pertvarkymo gairės įnešė tiek teigiamus, tiek neigiamus pokyčius. Juos suvaldyti padeda mokyklos strateginis planas orientuotas į vizijos pasiekimą, tikslų ir uždavinių įgyvendinimą.
2. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad:
 - Didžioji dalis turi didesnę nei 10 metų vadybinio darbo patirtį. Tai leidžia daryti prielaidą, kad jų organizacijos veiklos strateginis planavimas nėra nauja vadybinė problema, o rengiant strateginius planus, naudojasi ilgamete darbo patirtimi.
 - strateginio planavimo apibūdinimas yra gana platus ir įvairus, nors ir turi skirtingas vadybines kategorijas, respondentai renkasi panašius apibūdinimus, vadinasi vadybinė kategorija strateginio planavimo apibūdinimui įtakos neturi.
 - Dauguma respondentų suvokia strateginio planavimo svarbą mokyklai.
 - Rengiant strateginio planavimo dokumentus, mokymų nauda akivaizdi, nes taip teigia daugelis respondentų, net ir tų, kurie tokiuose mokymuose nedalyvavo.
 - Tiek mieste, tiek gyvenvietėje, tiek ir kaime rašomi strateginiai planai, nors kaimo mokykloms atstovaujančių kai kurių respondentų nuomone tokių planų nereikėtų, užtektų tik veiklos plano, kadangi daug neįveikiamų problemų: vaikų mažėjimas, lėšų stygius ir pn.
 - Mokyklos kuria strateginius planus, kurie rašomi įvairiam laikotarpiui 3-5 metams.
 - Išryškėjo strateginio planavimo patirties trūkumas, todėl reikalingi teoriniai ir praktiniai mokymai.
 - Bendrojo lavinimo mokyklų vadovų ir pavaduotojų požiūris į strateginį planavimą iš esmės yra teigiamas, nors yra ir tokių, kurie mano priešingai ir nemato strateginio planavimo naudos.
 - Kaitos ir strateginio planavimo iniciatorius mokyklos vadovas, nes kaip tik jis, kaip nurodo daugelis respondentų, numato įstaigos viziją.

- kiekvienas vadovas turi ar pasirenka vaidmenį strateginio plano kūrime, kuris priklauso nuo respondentų vadybinės kategorijos, darbo patirties bei kitų veiksnių.
- Tyrimo hipotezė pasitvirtino, strateginio planavimo situacijos Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklose analizė išryškino strateginio planavimo tobulinimo galimybes.

REKOMENDACIJOS

1. Švietimo ir mokslo ministerija, apskrities ir rajonų švietimo skyriai turėtų organizuoti daugiau seminarų mokyklose strateginio planavimo klausimais, kuriose būtų galima gauti ne vien teorinių, bet ir praktinių žinių bei įgūdžių. Tai sudarytų galimybę ne tik mokyklos direktoriams ir jų pavaduotojams gauti žinių, bet kartu įtraukti ir visą bendruomenę į šią veiklą.
2. Mokyklos vadovai ir toliau turi planuoti savo veiklą, organizuoti, vykdyti ir kontroliuoti bei sumaniai atlikti visas vadybos funkcijas, kad būtų kokybiškas strateginio planavimo procesas.
3. Į strateginio planavimo procesą įtraukti visą bendruomenę, nes strategija bus veiksminga kada ji tenkins įvairių grupių interesus ir poreikius.

LITERATŪRA

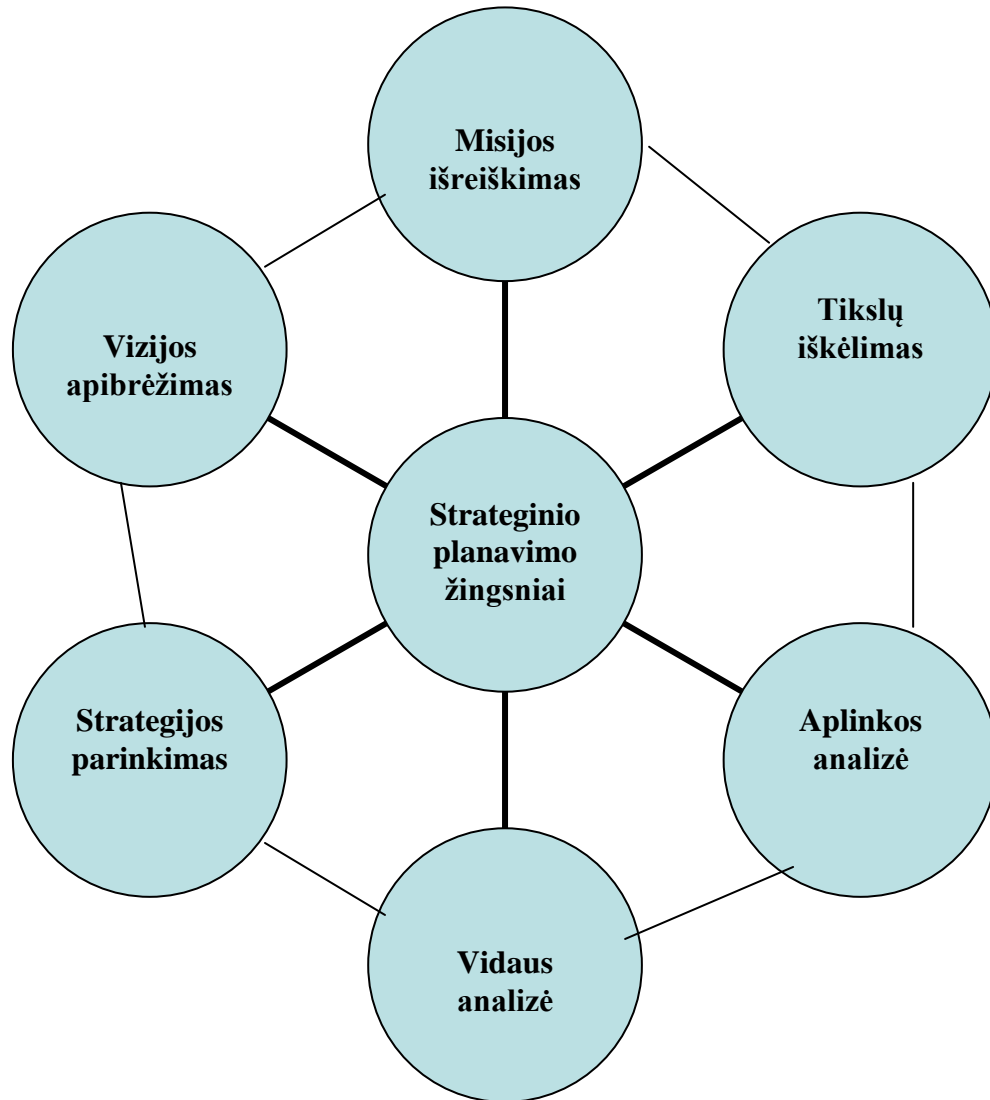
1. Lietuvos švietimo plėtotės strateginės nuostatos gairės 2003-2012 m. Projektas, Vilnius, 2003
2. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. „Mokyklos strategija, 2003
3. Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijose, 2006
4. Seilius A., Organizacijų tobulinimo vadyba, Klaipėdos universitetas, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998
5. Seilius A., Vadovavimas grupei, priimant sprendimus sutarimu, Vytauto Didžiojo Universitetas. Kaunas: Klaipėdos universiteto leidykla, 2000
6. Bosas A., Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės: monografija/ Klaipėdos universitetas, Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004
7. Brian Fidler, Strateginis mokyklos plėtros valdymas, Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai, 2006
8. Zakarevičius P., Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Kaunas. Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 1998
9. Veiklos vadyba: teorija ir praktika: [monografija] Antanas Makštutis; Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija, Klaipėdos universitetas...Vilnius: LR švietimo ir mokslo ministerijos Leidybos centras, 1999
10. Strateginio planavimo metodika, LRV 2002m. birželio 6d. Nr.827
11. Palubinskas G.T., Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija, 1997
12. Fry, F.L.& Stoner, C. R. Strategic planning in the small business. South- Western Publishing Co., (1987).
13. Management challenges for the 21 st century / Peter Drucker. Amsterdam: Elsevier, 2007
14. John A.Pearce II and Richard B.Robinson, Jr., Strategic Management: Formulation Implementation, and Control. Boston, 1991.
15. Želvys R.. Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius, 1999
16. Švietimo kaita: Globalios tendencijos ir lokalios problemos (2006 Nr.35)
17. Louis, K. And Miles, M.B. (1990) Improving the Urban High School: What Works and Why, New York, Teachers College Press.
18. Murgatroyd, S. and Morgan, C. (1993). Total Quality Managment and the School. Buckingham: Open University Press.
19. Bryson J. M. Strategic Planning: Big Wins and Small Wins. *Public Money and Management*, 1988, Vol. 8, No. 3.
20. Freeman E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.
21. Taylor B. Strategic planning- Which Style do You Need? Long Range Planning, 1984, Vol. 17, 51-62.
22. Waterman. R.H., . New York: Bankam, 1987
23. Koteen J., Strategic management in Public and non-profit organisations: managing public concerns in an era of limits. Praeger Publishers, (1998).
24. Haines, Stephen G. The systems thinking approach to strategic planning and management. CRC Press. 2000.
25. Martensen, A.; Ir. Dahlgaard, J.J. integrating business excellence and innovation management: developing vision, blueprint and strategy for innovation in creative and learning organizations. Total Quality Management, July 1999.
26. Gumuliauskienė A. (2001). Pedagogų požiūris į mokyklos modernizavimą ir savo vaidmenį// Acta Pedagogika, 8p. 25.
27. Želvys R., Būdienė V., Zabulionis A.. Švietimo politika ir monitoringas. V., 2003.
28. Lietuvos aukštasis mokslas ir kvalifikacijų pripažinimas. V., 1999.
29. Lietuvos aukštasis mokslas 2002. V., 2002.
30. Viešojo sektoriaus institucijų administravimas. V., 2002.
31. Želvys R.. Švietimo vadybos pagrindai. V., 2001.

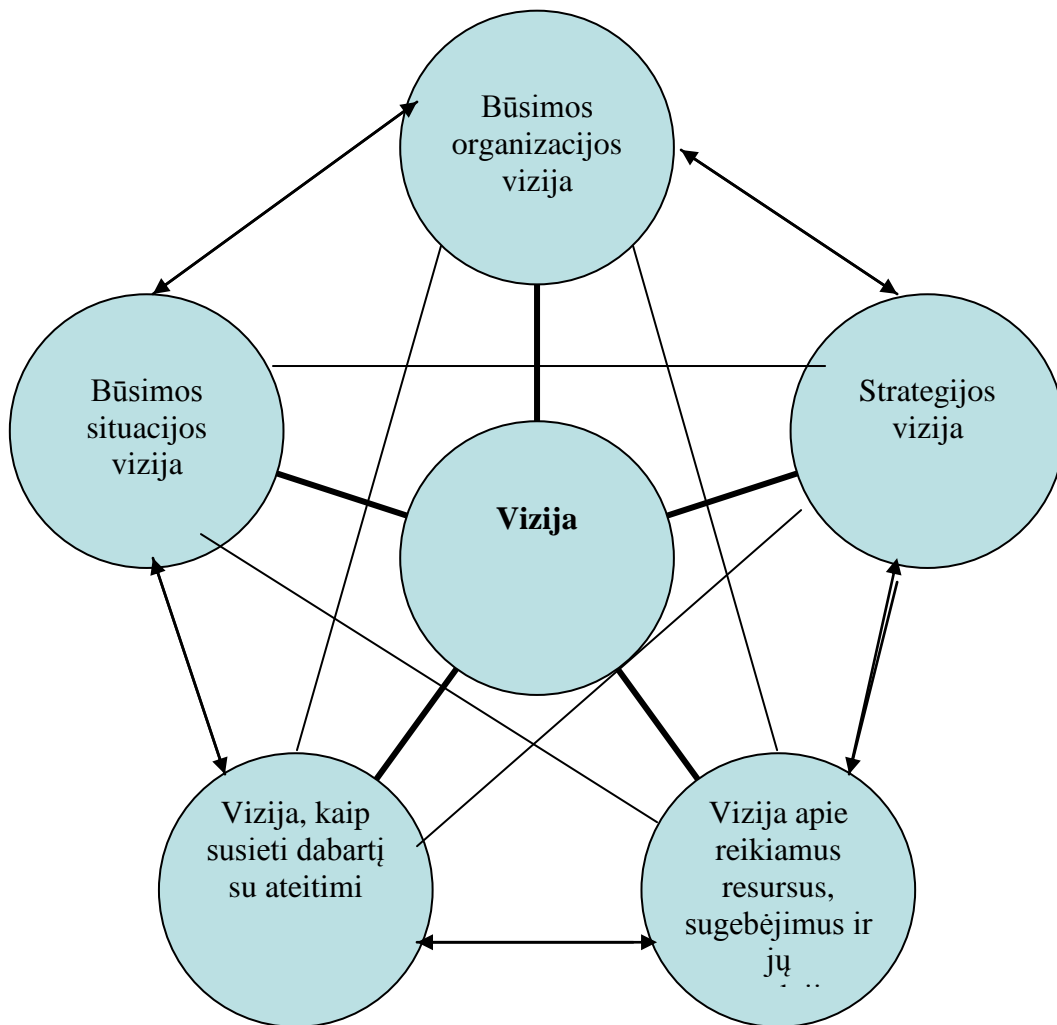
32. Akademinis ir profesinis pripažinimas Europos Sąjungoje ir Lietuvoje. V., 1999.
33. Everard B., Morris G.. Efektyvus mokyklos valdymas. Poligrafija ir informatika, 1997.
34. Aukštųjų mokyklų administratorių geros patirties vadovas. V., 2000.
35. Lietuvos švietimas 2002. V., 2003.
36. Heller R.. Grupių valdymas. Alma littera, 2000.
37. Bruzgelevičienė R.. Švietimo kaita. V., 2001.
38. Brian Fidler „Strategic Management for School Development“ BELMAS, 2002.
39. Balkevičius V.. Komercijos vadyba. V.,2000

Prieiga per internetą:

1. Valstybės švietimo strategijos 2003-2012m. nuostatos [žiūrėta 2009-03-28]. Prieiga per internetą < http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/strategija2003-12.doc
2. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, Strateginis planavimas, Strateginio planavimo diegimas Lietuvos viešojo administravimo institucijoje. [žiūrėta 2007-01-17] Prieiga per internetą <<http://www.lrv.lt/main.php?cat=303&d=3004>
3. Strateginio planavimo principai ir žingsniai, Dr. V. Beresnevičiūtė, G. Kadziauskas, R. Diržys, Pilietinių iniciatyvų centras Prieiga per internetą: [2006-01-20] <http://ism.lt/vid.php3?mid=77&lang=lt&tid=53>
4. Internetinė enciklopedija. [žiūrėta 2006-06-01] Prieiga per internetą: <<http://lt.wikipedia.org>
5. Strateginis planavimas.[žiūrėta 2006-06-01] Prieiga per internetą < <http://www.straipsniai.lt/vadyba/puslapis2783>
6. Strategic management [žiūrėta 2006-01-20] Prieiga per internetą < <http://www.quickmba.com/strategy/swot>
7. Organizacijos misija.[žiūrėta 2006-06-01] Prieiga per internetą <http://lt.wikipedia.org/wiki/Organizacijos_misija
8. Strateginis valdymas I dalis, [žiūrėta 2007-01-17]Prieiga per internetą: < http://www.hehacon.lt/straipsniai/publikacijos/rasa_1
9. Mokyklų veiklos strateginis planavimas. Prieiga per internetą: <<http://www.pic.lt/index.php?pid=page&cid=5&tid=59>
10. Strateginio planavimo procesas [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: http://www.klas.lt/index.php?option=com_content&view=article&id=80:strateginio-planavimo-procesas&catid=51:seminarai&Itemid=80
11. Developing a Strategic Plan [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą : < <http://www.planware.org/strategicplan.htm#8>
12. Strategic Planning (in nonprofit or for-profit organizations)[žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: < http://managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm

PRIEDAI







ANKETA

Gerb. Respondente, maloniai kviečiame dalyvauti apklausoje, kurios tikslas išsiaiškinti požiūrį į strateginį planavimą švietimo įstaigose. Tyrime dalyvauja švietimo įstaigų direktoriai ir jų pavaduotojai.

Anketa yra anoniminė. Apklauskos duomenys bus panaudoti išskirtinai magistro darbo tyrimams atlikti. **Jums tinkantį atsakymą pažymėkite x arba užpildykite tuščia laukelį.** Labai prašome anketą užpildyti nepaliekant neatsakytų klausimų.

Dėkoju už pagalbą ir nuoširdžius atsakymus. Šiaulių Universiteto Edukologijos fakulteto magistrantė-Vida Bendoraitienė.

1. Jūsų lytis?

- Moteris Vyras

2. Nurodykite savo pareigas

- Mokyklos direktorius Direktoriaus pavaduotojas

3. Koks Jūsų vadybinio darbo stažas?

- Mažiau nei 1 metai
 1-5 metai
 5-10 metų
 Daugiau nei 10 metų

4. Kokia Jūsų vadybinė kategorija?

- Pirma
 Antra
 Trečia
 Neturiu

5. Kokioje švietimo įstaigoje dirbate?

- Pradinėje mokykloje
 Pagrindinėje mokykloje
 Vidurinėje mokykloje

- Gimnazijoje

6. Kur Jūsų įstaiga yra?

- Mieste
- Gyvenvietėje
- Kaime

7. Kaip Jūs galėtumėte apibūdinti strateginį planavimą?

<input type="radio"/>	tai procesas
<input type="radio"/>	tai priemonė
<input type="radio"/>	tai būdas
<input type="radio"/>	Tai.
<input type="radio"/>	Kita

8. Kaip Jūs manote, ar dabartiniu metu reikalingas strateginis planavimas, savo nuomonę pagrįskite

- Taip, nes
- Nežinau
- Ne, nes
- Kita

9. Kaip vertinate savo kompetenciją atlikti strateginį planavimą?

- Pakankama
- Iš dalies pakankama
- Nepakankama

10. Kuriam laikotarpiui Jūs planuojate savo įstaigos veiklą?

- Metams
- 1-3 metams
- 3-5 metams

11. Kokia forma planuojate savo įstaigos veiklą?

- Metinis planas
- Veiklos planas
- Strateginis planas

12. Ar Jūs dalyvaujate strateginio planavimo mokymuose?

- Dalyvauju švietimo centro organizuotose mokymuose
- Dalyvauju papildomuose mokymuose savo iniciatyva
- Strateginio planavimo mokymuose nedalyvauju
- Kita

13. Kaip manote, ar mokymu metu įgytos žinios padeda rengti strateginio planavimo dokumentus?

- Taip
- Labiau taip, negu ne
- Labiau ne, negu taip
- Ne
- Nors mokymuose nedalyvauju, bet manau, kad tokios žinios būtų naudingos;
- Mokymuose nedalyvauju ir manau, kad tokie mokymai nenaudingi.
- Kita

14. Ar Jūsų mokykloje yra parengta ir patvirtinta strateginio plano rengimo tvarka?

- Taip;
- Nežinau.
- Ne;
- Kita

15. Kas Jūsų mokykloje kuria strateginį planą?

- Direktorius;
- Direktoriaus pavaduotojas (-ai);
- Planavimo grupė;
- Kita

16. Rengdami strateginį planą

- Remiatės įgytomis žiniomis;
- Naudojatės kitų mokyklų patirtimi;
- Naudojatės strateginio planavimo metodika;
- Paliekamas anksčiau parašytas;
- Papildomas, tobulinamas esamas planas
- Kita.....

17. Kokios problemos išryškėjo rengiant strateginį planą?

- Nėra konkrečiai mokykloms pritaikytos strateginio planavimo metodikos
- Nėra galimybės pasinaudoti užsienio patirtimi
- Trūksta patirties
- Neaktyvi strateginio planavimo grupė
- Kita

18. Koks Jūsų nuomone strateginio plano privalumas?

- Strateginiame plane numatyta vizijos, misijos, tikslų, uždavinių ir veiklos perspektyva
- Mokyklos bendruomenė susipažįsta su įstaigos veiklos perspektyva
- Strateginis planas palengvina įstaigos administracijos ir bendruomenės darbą
- Strateginio plano įgyvendinimas skatina didesnę darbuotojų aktyvumą ir sutelktumą
- Strateginio plano forma palengvina ugdymo veiklos organizavimą ir darbuotojų bendradarbiavimą
- Strateginis planas labai palengvina metinio plano parengimą
- Kita.....

19. Kas Jūsų įstaigoje apibrėžia viziją?

- Direktorius
- Direktoriaus pavaduotojas (-ai)
- Planavimo grupė
- Pasinaudojama kitų įstaigų vizija
- Paliekama iš anksčiau

20. Ar Jūs dalyvaujate strateginio plano kūrime?

- Taip;
- Dalinai
- Ne.
- Kita

21. Koks Jūsų vaidmuo strateginio plano rengime?

- Veiklos perspektyvų ir idėjų generatorius
- Darbo grupės veiklos koordinatorius
- Strateginio planavimo vertintojas
- Lygiavertis partneris darbo grupėje, rengiančioje strateginį planą
- Kita



.....

