

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Inga VEBERIENĖ

**STRATEGINIS GIMNAZIJOS VALDYMAS PAGAL
SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA**

Inga VEBERIENĖ

**STRATEGINIS GIMNAZIJOS VALDYMAS PAGAL
SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ**

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

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorė Inga Veberienė
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas prof. Teodoras Tamošiūnas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas doc. R. Krankalis

SANTRAUKA

Inga Veberienė
Strateginis gimnazijos valdymas pagal subalansuotų rodiklių sistemą
Magistro darbas.

Remiantis Lietuvos ir užsienio autorių moksliniais darbais magistro darbe analizuojami teoriniai strateginio valdymo aspektai ir pristatoma subalansuotų rodiklių sistema kaip efektyvus organizacijos strateginio valdymo modelis bei veiklos rodiklių matavimo įrankis. Aptariami subalansuotų rodiklių sistemos naudojimo skirtumai viešajame ir privačiame sektoriuose. Išsamiai analizuojama bendrojo lavinimo mokyklų situacija Lietuvoje, Šiaulių regione, Radviliškio rajone. Radviliškio Vaižganto gimnazijos išorinės ir vidinės aplinkų, SSGG analizė, mokinių, tėvų ir mokytojų apklausos apie gimnazijos vystymo prioritetus rezultatai leido išskirti gimnazijos vystymo kryptis – viziją, vertybes, siekius ir jų įgyvendinimą visuose organizacijos lygmenyse. Pateikti Radviliškio Vaižganto gimnazijos subalansuotų rodiklių sistemos sąvadas ir strateginis žemėlapis. Tyrimu ir rezultatais patvirtinta autorės suformuluota mokslinė hipotezė, kad Vaižganto gimnazijai tikslinga tobulinti strateginį veiklos valdymą pagal subalansuotų rodiklių sistemą, vadovautis subalansuotų rodiklių sistemos strateginiu žemėlapiu.

SUMMARY

Inga Veberienė
Gymnasium Strategic Management According to Balanced Scorecard System
Master's work.

This master's work deals with problems of strategic management according balanced scorecard system in general education. It analyses and systemizes theoretical and practical research about strategic management. The balanced scorecard system is presented as useful method of strategic management and effective tool of performance measurement. Detailed analysis of general education situation in Lithuania, Šiauliai region, Radviliškis district is given. After carrying out the analysis of scientific literature, the exterior environment of Radviliškis vaižgantas gymnasium, the interior resources and SWOT a strategic management system of Radviliškis Vaižgantas gymnasium - balanced scorecard and strategic map has been presented. The scientific hypothesis was proved: taking in concert the importance of strategic management it is necessary for Radviliškis Vaižgantas gymnasium to choose the appropriate tool for improving strategic management in order to enhance organizations competitive capabilities to develop, an it is purposeful to use the innovative experience – balanced scorecard system.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. STRATEGINIS VALDYMAS PAGAL SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ.....	12
1.1. Strateginis valdymas.....	12
1.1.1. Pagrindinių sąvokų analizė.....	12
1.1.2. Organizacijos strategija ir strateginis valdymas.....	16
1.1.3. Strateginis valdymas viešajame sektoriuje.....	25
1.2. Subalansuotų rodiklių sistema.....	27
1.2.1. Subalansuotų rodiklių sistemos naudojimo viešajame sektoriuje patirtis.....	28
1.2.2. Pagrindiniai subalansuotų rodiklių sistemos principai.....	29
1.2.3. Subalansuotų rodiklių sistema kaip strateginio valdymo įrankis.....	32
1.2.4. Modifikuotos subalansuotų rodiklių sistemos taikymas viešajame sektoriuje.....	35
2. BENDROJO LAVINIMO SITUACIJOS LIETUVOJE, ŠIAULIŲ APSKRITYJE IR RADVILIŠKIO RAJONE ANALIZĖ	38
2.1. Bendrojo lavinimo situacija Lietuvoje.....	38
2.2. Situacija Šiaulių apskrityje.....	43
2.3. Bendrojo lavinimo situacija Radviliškio rajone.....	46
3. RADVILIŠKIO VAIŽGANTO GIMNAZIJOS STRATEGINIS VALDYMAS PAGAL SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ.....	53
3.1. Radviliškio Vaižganto gimnazijos situacijos analizė.....	53
3.1.1. Išorinės aplinkos analizė.....	53
3.1.2. Vidinės aplinkos analizė.....	55
3.1.3. SSGG analizė.....	63
3.2. Radviliškio Vaižganto gimnazijos bendruomenės apklausos tyrimo rezultatai.....	66
3.2.1. Demografinių duomenų analizė.....	67
3.2.2. Vystymo prioritetų analizė.....	68
3.3. Radviliškio Vaižganto gimnazijos subalansuotų rodiklių sistema.....	82
IŠVADOS.....	88
REKOMENDACIJOS.....	90
LITERATŪRA.....	92
PRIEDAI	96

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Mokslininkų nuomonė apie Subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių modelį.....	29
2 lentelė. Strateginio žemėlapio elementai.....	30
3 lentelė. Subalansuotų rodiklių sistemos komponentai.....	34
4 lentelė. Subalansuotų rodiklių sistema – tai	35
5 lentelė. Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos nustatytos prioritetinės kryptys ir Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje nustatyti uždaviniai.....	38
6 lentelė. Bendrojo lavinimo ugdymo įstaigos 2000-2009 metais.....	39
7 lentelė. Lietuvos gimnazijos.....	39
8 lentelė. Reorganizacijos savivaldybėse.....	40
9 lentelė. Gimusių vaikų skaičius.....	41
10 lentelė. Bendrojo lavinimo mokyklas baigę asmenys, įgiję vidurinį išsilavinimą.....	42
11 lentelė. Mokymo lėšų suma vienam mokiniui.....	42
12 lentelė. Gyventojų skaičius Šiaulių regione 2001-2008 metais.....	44
13 lentelė. Apskričių infrastruktūra švietimo srityje 2008 m.	45
14 lentelė. Mokinių skaičius bendrojo lavinimo mokyklose.....	45
15 lentelė. Pirmokų ir dešimtokų skaičiaus palyginimas.....	51
16 lentelė. Įvairių tipų bendrojo lavinimo mokyklų skaičius Lietuvoje (be privačių mokyklų...)	52
17 lentelė. Įvairių tipų bendrojo lavinimo mokyklų skaičius Radviliškio rajono savivaldybėje.	52
18 lentelė. Vidutinis mokinių skaičius vienoje bendrojo lavinimo mokyklos klasėje 2008-2009 mokslo metais	52
19 lentelė. Mokinių skaičius radviliškio rajono švietimo įstaigose.....	54
20 lentelė. Gimnazijų veiklą reglamentuojantys dokumentai.....	56
21 lentelė. Radviliškio Vaižganto gimnazijos mokytojai.....	59
22 lentelė. Mokytojų kvalifikacijos pasiskirstymas pagal dėstomą dalyką.....	60
23 lentelė. Mokytojų skaičiaus pasiskirstymas pagal pedagoginį darbo stažą.....	60
24 lentelė. 2008 metų išlaidų analizė.....	61
25 lentelė. Gabių mokinių ugdymas Radviliškio Vaižganto gimnazijoje.....	64
26 lentelė. Organizacijos vystymo prioritetų analizės rezultatų interpretavimas.....	66
27 lentelė. Radviliškio Vaižganto gimnazijos subalansuotų rodiklių sistemos sąvadas.....	84

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. H.Mintzberg (1998) strategijos apibrėžimai	13
2 pav. Strateginio valdymo procesas	16
3 pav. Strateginio valdymo bruožai	17
4 pav. Vizijos komponentai.....	19
5 pav. Plėtotinės strateginio planavimo metodologijos principinė schema	21
6 pav. SSGG analizės schema.	23
7 pav. SSGG ryšiai.....	23
8 pav. Įvaizdžio piramidė.....	24
9 pav. Teigiamo organizacijos įvaizdžio privalumai	24
10 pav. Strategijos diegimo barjerai.	26
11 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos 1992m. fundamentalus modelis.....	30
12 pav. Perspektyvas siejantys priežasties-pasekmės ryšiai.	31
13 pav. Strateginio planavimo modelis.....	32
14 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo logika	33
15 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų subalansuotų rodiklių sistema.....	36
16 pav. Modifikuota subalansuotų rodiklių sistema	37
17 pav. Pirmokų skaičiaus kitimo tendencijos šalyje iki 2010-2011m.m.....	41
18 pav. Šiaulių regiono gyventojai pagal amžiaus grupes 2008 m.....	44
19 pav. Gyventojų pasiskirstymas Lietuvoje	46
20 pav. Gyventojų skaičius Radviliškio rajone.	46
21 pav. Radviliškio raj. demografinis pasiskirstymas pagal amžiaus grupes.....	47
22 pav. Miesto ir kaimo gyventojai Radviliškio rajone.	47
23 pav. Lietuvoje 1000 gyventojų emigravę gyventojai	48
24 pav. Gyventojų išsilavinimas Radviliškio rajone ir mieste.	49
25 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos organizacinė struktūra	58
26 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos savivalda.	59
27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (N=256).	67
28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=256).....	67
29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=256).....	68
30 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo prioritetų apžvalga, mokytojai (N _M =36).	69

31 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo prioritetų apžvalga, mokytojai (procentai; $N_M=36$).....	70
32 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo prioritetų apžvalga, mokiniai ($N_m=147$).....	70
33 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo prioritetų apžvalga, mokiniai (procentai; $N_m=147$)	71
34 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo prioritetų apžvalga, tėvai ($N_t=73$).....	71
35 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo prioritetų apžvalga, tėvai (procentai, $N_t=73$).....	72
36 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo prioritetų apžvalga pagal aritmetinį vidurkį ($N=256$).....	73
37 pav. Respondentų teiginių apie gimnazijos <i>viziją, vertybes ir siekius</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=256, N_M=36, N_m=147, N_t=73$).....	74
38 pav. Respondentų teiginių apie <i>dinamišką vadovavimą</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=256, N_M=36, N_m=147, N_t=73$)	75
39 pav. Respondentų teiginių apie gimnazijos <i>pridedamosios vertės sistemas</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=256, N_M=36, N_m=147, N_t=73$)	76
40 pav. Respondentų teiginių apie <i>pozityvų klimatą</i> gimnazijoje įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=256, N_M=36, N_m=147, N_t=73$).....	78
41 pav. Respondentų teiginių apie gimnazijos <i>suteikiančią galimybių struktūrą</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=256, N_M=36, N_m=147, N_t=73$).....	78
42 pav. Respondentų teiginių apie gimnazijos <i>personalo tinkamas kompetencijas</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=256, N_M=36, N_m=147, N_t=73$).....	79
43 pav. Respondentų teiginių apie gimnazijos <i>specialistus</i> įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=256, N_M=36, N_m=147, N_t=73$)	80
44 pav. Respondentų teiginių apie <i>pozityvų komandinį darbą</i> gimnazijoje įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=256, N_M=36, N_m=147, N_t=73$)	82
45 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos subalansuotų rodiklių sistemos strateginis žemėlapis	87

IVADAS

Tyrimo problematika

Globalizacija ir jos veikiami išoriniai bei vidiniai pokyčiai iš esmės keičia šiuolaikinių organizacijų ir jų vadovų darbo sąlygas, verčia ieškoti naujų strateginio valdymo modelių ir sistemų, koreguoti strategijas dėl nuolat didėjančios konkurencijos. Kaip teigia P. Drucker, organizacija yra besimokanti ir mokanti institucija. Vadyba privalo įgalinti organizaciją ir jos narius augti pagal aplinkybes, pasiekti bendrą rezultatą, žmonių stiprybes padarant veiksmingomis, o silpnybes – nereikšmingomis. Efektyvūs vadovai pokyčiuose mato ne grėsmes, o galimybes. Jie nuolat tyrinėja pokyčius organizacijos viduje ir už jos ribų tam, kad pasinaudoti tais pokyčiais siekiant naudoti organizacijai.

Lietuvos 2007-2013 metų Žmogiškųjų išteklių programos vienu iš prioritetų nurodomas strateginio planavimo švietimo įstaigose diegimas ir švietimo įstaigų atvirumo didinimas.

Nepriklausomai nuo to, kur dirbtų, privačiame ar viešajame sektoriuje, dažniausiai aukščiausio lygio vadovai skundžiasi dėl to, kad jų darbuotojų rezultatai retai būna tokie, kokių iš jų tikimasi. Taip atsitinka todėl, kad skirtingais organizacijos lygiais skirtingai suvokiami prioritetai ir atliekami ne tie darbai, kurie turėtų būti atliekami (Storey, 2002). Net jei vadovybė ir sukuria puikias strategijas, kasdienis darbas dažnai būna visiškai su jomis nesusijęs. Jokia strategija neduos naudos, jei ji nebus vykdoma.

Pastaraisiais metais subalansuotų rodiklių sistema (Kaplan, Norton, 1992) pripažįstama veiksmingu įrankiu, leidžiančiu panaudoti visą organizacijos potencialą strategijos įgyvendinimui bei pastovaus konkurencinio pranašumo sukūrimui (Feliniak, Kolodziejczyk-Olczak, 2005, p.30).

M. Lukšienės žodžiais, mokykla turi tapti ne objektu, kurį tvarko kas nors iš šalies, o subjektu – veikėju, turinčiu savo veidą, tradicijas, tempus. Siekiant pagerinti Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymąsi, būtina įvertinti jos veiklos dabartinę būklę ir nustatyti prioritetines veiklos vystymo sritis, remiantis strateginio valdymo modeliu – subalansuotų rodiklių sistema.

Darbo mokslinė problema gali būti formuluojama šiais probleminiais klausimais:

- 1) kokias veiklos sritis Radviliškio Vaižganto gimnazija turėtų laikyti prioritetinėmis?
- 2) kokiais duomenimis, rodiklių sistema pagrįsti gimnazijos veiklos prioritetus?
- 3) koks galėtų būti optimalus gimnazijos veiklos strateginis valdymo modelis?

Darbe keliamas **praktinis uždavinys** – išanalizuoti gimnazijos esamą situaciją ir sudaryti Radviliškio Vaižganto gimnazijos subalansuotų rodiklių sistemą bei ja grindžiamą Radviliškio Vaižganto gimnazijos subalansuotų rodiklių sistemos strateginį žemėlapi.

Tyrimo aktualumas. Ugdymo įstaigose yra priimta formaliai įvertinti konkurencinį pranašumą. Skirtingai nuo privačių organizacijų, kurios didžiausią dėmesį skiria savo finansiniams rodikliams, ugdymo įstaigos koncentruojasi į ugdytinių skaičių ir ugdymo rezultatus.

Verslo vadyboje subalansuotų rodiklių sistema yra plačiai nagrinėjama, tačiau jos pritaikymo galimybėms viešajame sektoriuje nėra skiriama pakankamai dėmesio. Subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių modelis gali padėti suderinti resursų paskirstymą ugdymo įstaigos strateginiams tikslams įgyvendinti. Kaplan ir Norton (2001) savo darbe nurodė šiuos privalumus, kuriuos SVĮR modelis suteikia aukštojo mokslo institucijoms:

1. paslaugų kokybės pagerinimą panaudojant investicijas ir personalo apmokymus;
2. didesnę klientų pasitenkinimą;
3. klientų lojalumo augimą;
4. subsidijų (dotacijų)/ pajamų efektyvesnę panaudojimą sistemos tolimesniam augimui ir plėtojimui.

Nėra darbų apie subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių modelio taikymą ugdymo įstaigų strateginiam valdymui. (tačiau yra apie aukštąsias mokyklas ir medicinos įstaigas) Išanalizavus mokslinę literatūrą ir Radviliškio Vaižganto gimnazijos strategiją bus pateikta subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių modelio pritaikymo gimnazijos reikmėms schema.

Tyrimo objektas – Lietuvos bendrojo lavinimo situacija, situacija Šiaurės regione, Radviliškio rajone, Radviliškio Vaižganto gimnazijos situacija.

Tyrimo dalykas – Radviliškio Vaižganto gimnazijos prioritetinės veiklos sritys, prioritetų pagrindimas subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių sistema.

Tyrimo tikslas – ištirti Radviliškio Vaižganto gimnazijos veiklos situaciją, pagrįsti prioritetines veiklos vystymo sritis.

Mokslinė hipotezė: Radviliškio Vaižganto gimnazijai tikslinga tobulinti strateginį veiklos valdymą pagal subalansuotų rodiklių sistemą ir vadovautis subalansuotų rodiklių sistemos strateginiu žemėlapiu vizijos, vertybių ir siekių perdavimui bei strateginių tikslų įgyvendinimui visuose organizacijos lygmenyse.

Darbo tikslui pasiekti bei hipotezei pagrįsti suformuluoti tokie **tyrimo uždaviniai:**

- Atskleisti teorinius strateginio valdymo aspektus;

- Išanalizuoti subalansuotų rodiklių sistemos kaip organizacijos strateginio valdymo modelio ir veiklos rodiklių matavimo sistemos aspektus;
- Išnagrinėti Lietuvos, Šiaulių regiono, Radviliškio rajono mokyklų ir Radviliškio Vaižganto gimnazijos situacijas bendrojo ugdymo aspektu;
- Suformuoti bei pagrįsti galimą Radviliškio Vaižganto gimnazijos subalansuotų rodiklių sistemą ir strateginį žemėlapi.

Tyrimo **teorinis reikšmingumas**: strateginio valdymo pagal subalansuotų rodiklių sistemą specifika pristatyta strategijos valdymo teorijų kontekste.

Tyrimo **praktinis reikšmingumas**: magistro darbe pateikiami subalansuotų rodiklių sistemos *panaudojimo pavyzdžiai (strategijos žemėlapis)* leidžia gerinti gimnazijos strateginio valdymo procesą; šie *pavyzdžiai* yra pagrįsti subalansuotų rodiklių priešasties-pasekmės ryšiu .

Tyrimo **naujumas**: atlikta išsami Radviliškio Vaižganto gimnazijos situacijos analizė užsienio šalių, Lietuvos švietimo įstaigų kontekste, sukurta gimnazijos subalansuotų rodiklių sistema ir ją atitinkantis strateginis žemėlapis.

Tyrimo **metodologija**: tyrimas buvo grindžiamas pirmoje dalyje išdėstyta ir įvairiais šaltiniais pagrįsta teorija, kuria atsispindi strategijos ir subalansuotų rodiklių sistemos sąvokų kompleksiskumas, strateginio valdymo reikšmingumas.

Tyrimo **metodai**: mokslinės literatūros, teisės aktų, kiekybinė ir kokybinė dokumentų ir duomenų bazių analizė, apklausos metodas (anketavimas) ir ekspertų interviu metodas.

Apklausos metodika: Atlikta anketinė Radviliškio Vaižganto gimnazijos mokytojų (imtis – 36), tėvų (imtis – 73) ir mokinių (imtis – 147) apklausa. Bendra tyrimo imtis – 256 respondentai. Į tyrimo imtį neįskaičiuojamos sugadintos anketos. Tyrimų duomenys apdoroti, naudojant Microsoft Office Excel ir SPSS 17.0 programas, ir pateikiami lentelėse bei paveiksluose.

Darbo **struktūra**: darbą sudaro trys dalys. *Pirmoje dalyje* apibrėžiamas strategijos, strateginio valdymo ir subalansuotų rodiklių sistemos sampratos, aptariamos pagrindinės subalsuotų rodiklių sistemos, kaip veiklos matavimo metodo ir strateginio valdymo modelio, koncepcijos, apžvelgiamos naujausios tendencijos. *Antroje dalyje* analizuojama bendrojo lavinimo situacija Lietuvoje, Šiaulių apskrityje, Radviliškio rajone ir situacija Radviliškio Vaižganto gimnazijoje.. *Trečioje dalyje* pateikiami autoriaus atliktos Radviliškio Vaižganto gimnazijos veiklos analizė, vystymo prioritetų analizės rezultatai ir jų vertinimai. Pateikiama autorės sukurta Radviliškio Vaižganto gimnazijos subalansuotų rodiklių sistema ir ją atitinkantis strateginis žemėlapis, pagrindžiama, kokios turėtų būti gimnazijos veiklos vystymo prioritetinės

kryptys, siekiant gerinti gimnazijos situaciją strateginio valdymo aspektu. Darbo pabaigoje formuluojamos išvados ir pasiūlymai.

Analizuojant strateginio valdymo ir subalansuotų rodiklių sistemos specifiką, buvo išnagrinėta 84 literatūros šaltiniai ir 28 dokumentai. Darbe pateikiama 45 paveikslai ir 26 lentelės.

Darbo struktūra:

1) Pirma dalis - strategijos apibrėžimai, strateginio valdymo ir subalansuotų rodiklių sistemos sampratos, pagrindinės subalansuotų rodiklių sistemos, kaip veiklos matavimo metodo ir strateginio valdymo modelio, koncepcijos pristatymas, naujausių tendencijų apžvalga.

2) Antra dalis – bendrojo lavinimo įstaigų situacija pasaulyje Lietuvoje, Šiaulių regione, Radviliškio rajone.

3) Trečia dalis - Radviliškio Vaižganto gimnazijos situacijos analizė, Radviliškio Vaižganto gimnazijos veiklos vystymo prioritetų analizės rezultatai ir jų vertinimai. Pateikiama Radviliškio Vaižganto gimnazijos subalansuotų rodiklių sistema ir ją atitinkantis strateginis žemėlapis, pagrindžiama, kokios turėtų būti gimnazijos veiklos vystymo prioritetinės kryptys, siekiant gerinti situaciją strateginio valdymo aspektu. Darbo pabaigoje suformuluojamos išvados ir pasiūlymai.

1. STRATEGINIS VALDYMAS PAGAL SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ

1.1.Strateginis valdymas

1.1.1. Pagrindinių sąvokų analizė

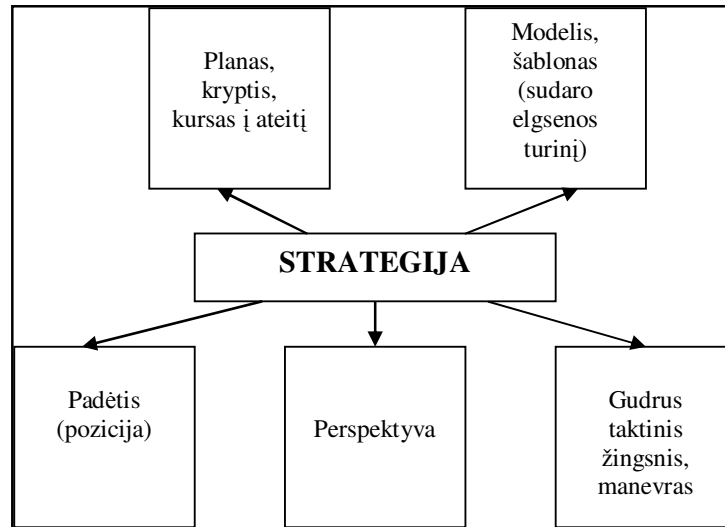
Žodis „**strategija**“ dažnai vartojamas kasdienėje kalboje. Bendra prasme jis reiškia tiesiog planą, schemą arba programą nurodančių kaip pasiekti numatytus tikslus. Užsienio ir lietuvių mokslininkai įvairiai apibūdina šią sąvoką:

Pirmasis šiuolaikinis mokslinis apibrėžimas pateiktas A.D.Chandler (1962). Jo nuomone, **strategija** apima tris pagrindinius elementus: tikslus (pirmiausia ilgalaikius), organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus.

K.R. Andrews (1969) **strategiją** apibrėžia kaip organizacijos tikslus ir uždavinius bei pagrindinių planų ir politikos, kaip šiuos tikslus pasiekti, visumą, pateiktą tokiu būdu, kad būtų aiškiai apibrėžta pozicija, kokia veikla organizacija užsiima šiuo metu arba kokia turėtų užsiimti.

Vienas pirmųjų strateginio valdymo metodologų H.I.Ansoff (1965) į **strategiją** žiūri kaip bendrą giją, jungiančią visą organizacijos veiklą su jos rinkomis. T.Bajazitov (2002) taip pat pažymi, kad **strategija** gali būti apibrėžta kaip jungiantis procesas tarp vidinių išteklių valdymo ir ryšių su išorine aplinka.

Iš principo naują strategijos supratimo aspektą akcentoja H.Mintzberg (1998). Jis sako, kad organizacijos tikslai, planai ir resursai yra nė kiek ne svarbesni negu tai, kaip organizacija elgėsi iki šiol ir ką daro šiuo metu. Todėl, jo vertinimu, **strategija** – tai organizacijos veiklos per tam tikrą laiką sistema. 1 paveiksle parodytas H.Minzberg (1998) daugialypis požiūris į strategiją kaip į auksčiausią vadybinę veiklą:



1 pav. H.Mintzberg (1998) strategijos apibrėžimai

Modifikuota iš šaltinio: Mintzberg, H. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York.

J.S. Harrison (2003) strategiją apibūdina: 1) kaip modelį, kuris sudaromas per laiką iš eilės sprendimų; 2) kaip organizacijos veiklos planą, kuris turi padėti organizacijai pasiekti kuo daugiau per kuo trumpesnę laiką.

S. Stoškus (2005) vienu sudėtingiausių procesų įmonėje įvardija strategijos kūrimą ir įgyvendinimą. **Strategija** kaip proceso samprata apima organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą bei įgyvendinimą. Tos pačios nuomonės laikosi M.Arimavičiūtė (2005), kuri strategiją vadina sumanymu kaip turi būti pasiektas tikslas. G.Saloner, A.Shepard ir kt. (2001) išskiria šiuos strateginio proceso principus: strateginis mąstymas yra svarbesnis negu strateginis planavimas; strategijos esmė yra tikslai, užmojai, konkurencinis pranašumas ir logika; strategijos formavimas yra kūrybinis procesas; už strategijos formavimą yra atsakinga ne tik įmonės vadovybė, bet ir kiti jos darbuotojai; įmonės struktūra ir strategija yra glaudžiai susiję; korporacijos strategija turi pridėti vertės biznio lygmens strategijai

R.C.Appleby (2003) strategiją apibrėžia kaip plačią veiklos programą, skirtą organizacijos uždaviniams įgyvendinti. Strategija vykdoma pagal planus, kurie gali būti naudojami vienai paskirčiai – vienkartiniai planai (programos, projektai, biudžetai), arba pasikartojančių veiksmų standartiniai planai. J.Akučkaitė ir G.Svirskienė (2007) pritaria, kad strategija – tai numatymas, ką reikia daryti ilgalaikėje perspektyvoje ir kodėl tai reikia daryti. Formuluojuant strategiją sukuriamas planas, kuris nurodo konkrečius organizacijos tikslus.

C. Levicki (2003) strategija vadina idėjų rinkinį, kuris formuluoja planą organizacijos ateičiai. Mokslininkas pabrėžia, kad kiekviena organizacija turi turėti savo unikalią strategiją, kuri būtų orientuota į konkrečios organizacijos istoriją, aplinką bei gebėjimus.

F. Poulfelt (2005) teigia, kad įmonės **strategijos sąvoka** vartojama įvairiuose kontekstuose ir įvairiomis reikšmėmis, ir tai iliustruoja šešios pateiktos interpretacijos:

1.Strateginis mąstymas ar strateginė elgsena: šio požiūrio besilaikantieji pabrėžia gebėjimą pažvelgti į susiklosčiusią padėtį iš šalies ar mąstyti labiau toliaregiškai ir holistiškai.

2.Strategija kaip tobulėjimo krypties pasirinkimas, pavyzdžiui, plėtros ar pozicijų sustiprinimo strategijos pasirinkimas.

3.Strategija kaip veiksmų visumos kurioje nors srityje apibūdinimas: šiuo atveju strategijos sąvoka apibūdinama konkrečiu veiksmu konkrečioje profesinėje ar funkcinėje srityje visuma, pvz.: rinkodaros strategija, finansų strategija, personalo valdymo strategija.

4.Strategija kaip bendrinė sąvoka individualių veiksmų visumai įvardyti, pvz.: asmeninio tobulėjimo strategija.

5.Strateginiai sprendimai: strategijos sąvoka vartojama ir kalbant apie išskirtinius sprendimus, pavyzdžiui, tokius, kurie atneša ryškių padarinių, yra neatšaukiami ir galioja tik konkrečioje aplinkoje. Tokių sprendimų pavyzdžiai – naujos gamyklos statyba ar produkto linijos panaikinimas įmonėje.

6.Strateginis valdymas: ši sąvoka vartojama, kalbant apie valdymą, susijusį su įmonės strateginės plėtros užtikrinimu ir priešinga kasdinei įmonės veiklai, kuri priskiriama operaciniam lygmeniui.

Nepaisant to, kaip skirtingai vartojama strategijos sąvoka, M.E.Porter (1997) teigia, kad **strategijos esmė** yra pasirinkti kitokį nei konkurentų veikimo būdą, tačiau išsiskyrimas iš kitų ir konkuravimas nebūtinai turi prieštarauti vienas kitam.

G.Johnson ir K.Scholes (1993) strategiją įsivaizduoja kaip ilgalaikę organizacijos **kryptį** tam, kad būtų patenkinami organizacijos „indėlininkų“ lūkesčiai. B.Fidler (2006) strategiją apibūdina kaip schemą arba planą, sujungiantį pagrindinius organizacijos tikslus, politiką ir veiklos segmentus į darnią visumą.

J. Andriuščenka (2003) akcentuoja, kad **strategijos esmę** plačiau atskleidžia tokie momentai:

- Strategija turi tam tikrame konkretizacijos lygyje apibrėžtą **tikslinę orientaciją**;
- Neatsiejama strategijos dalis yra **veiksmai ir priemonės** jai įgyvendinti;
- Strategija susiejama su tam tikru **vidutinės trukmės** (3–7 metai) perspektyviniu laiko periodu;

- Strategija formuojama atsižvelgiant į organizacijos **išteklinį potencialą**, kuris lemia organizacijos **silpnybes ir stiprybes**;
- Strategija kuriama atsižvelgiant į organizacijos **išorinės aplinkos situaciją**, kuri lemia ir organizacijos **galimybes ir grėsmes** jai;
- Strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę indėlį įneša į **pridėtinės vertės** kūrimą organizacijoje;
- Strategija yra tuo efektyvesnė, kuo didesnę **konkurencinį pranašumą** įgyja organizacija.

Atliekant mokslinės literatūros analizę, buvo nustatyta, kad įvairūs mokslininkai savo darbuose pateikia labai skirtingus strateginės koncepcijos apibrėžimus:

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

Kiti autoriai (R.Grant (1995); R.James ir J.Quinn (1988)) **strategiją** apibūdina pagal jos paskirtį. Šiame magistro darbe laikomasi šių mokslininkų nuomonės, kad **strategija** – tai supratimas ir veikla, kokių išteklius ir kaip taikyti, norint pasinaudoti galimybėmis ir iki minimumo sumažinti grėsmes, kylančias ar galinčias kilti norimo rezultato siekio kelyje. **Strategija** reiškia, kaip būti tinkamoje vietoje, tinkamu laiku, turint tinkamus išteklius, kad būtų galima pasinaudoti tuo metu esančiomis galimybėmis.

Nežiūrint į skirtingus strategijos apibūdinimus, visi mokslininkai akcentuoja keturis bendrus elementus:

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

Pristatysiu gimnazijos strategiją, vadovaudamasi pozicionavimo mokykla. Šios mokyklos šalininkus daugiau domina strategijos turinys, o ne kūrimo procesas. Pozicionavimo mokyklos esmė ta, kad rengiant organizacijos strategiją remiamasi jos pozicija produkto ir rinkos atžvilgiu. Konkurencija rinkos sąlygomis yra stiprus pažangos variklis. Todėl susidarė nuomonė, kad strategija – tai pozicija, kurios laikosi arba siekia laikytis organizacija rinkoje. Kuo ši pozicija yra tinkamesnė, tuo didesnė organizacijos konkurencinė galia ir veiksmingesnė

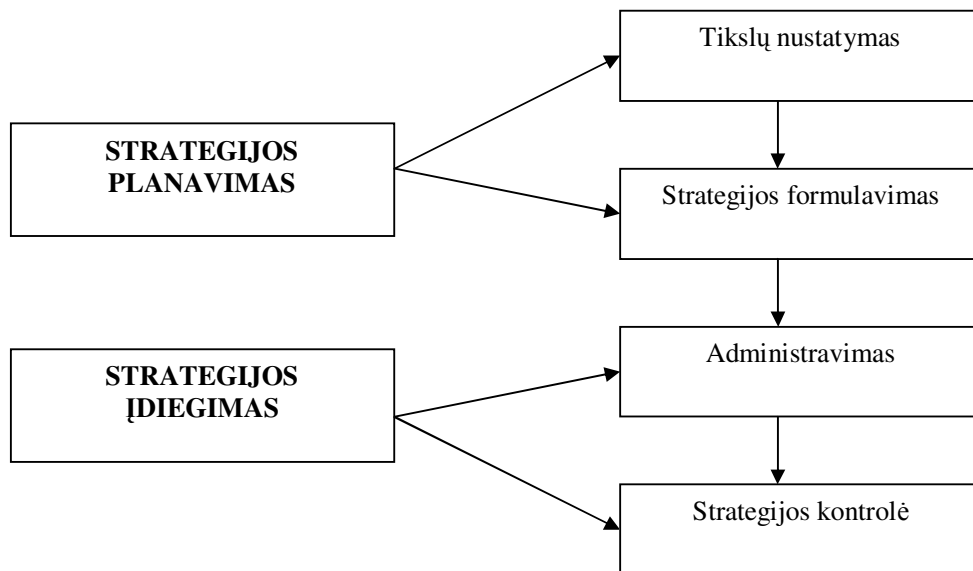
strategija. Pozicija gali būti ir ekonominė, ir konkurencinė. Pagrindiniai pozicionavimo mokyklos teiginiai:

- strategija atskleidžia organizacijos padėtį rinkoje;
- strategijos formavimo procesas – pozicijos parinkimas remiantis analitiniais skaičiavimais;
- pagrindinis vaidmuo šiame procese tenka analitikams, siūlantiems skaičiavimų rezultatus vadybininkams;
- pasirinkusi poziciją, organizacija įgyja visiškai parengtą strategiją.

Rengiant organizacijos strategiją pagal pozicionavimo logiką išskiriami du pagrindiniai etapai: 1) aplinkos jėgų ir jų įtakos organizacijai nustatymas; 2) pagrindinio verslo vieneto nustatymas ir jo pozicionavimas.

1.1.2. Organizacijos strategija ir strateginis valdymas

J.Stoner (1999) nuomone, strateginis valdymas vadovams suteikia galimybę “drausmingai” suvokti aplinką, kurioje jų organizacija veikia. Strateginio valdymo procesas pateikiamas 2 pav.:

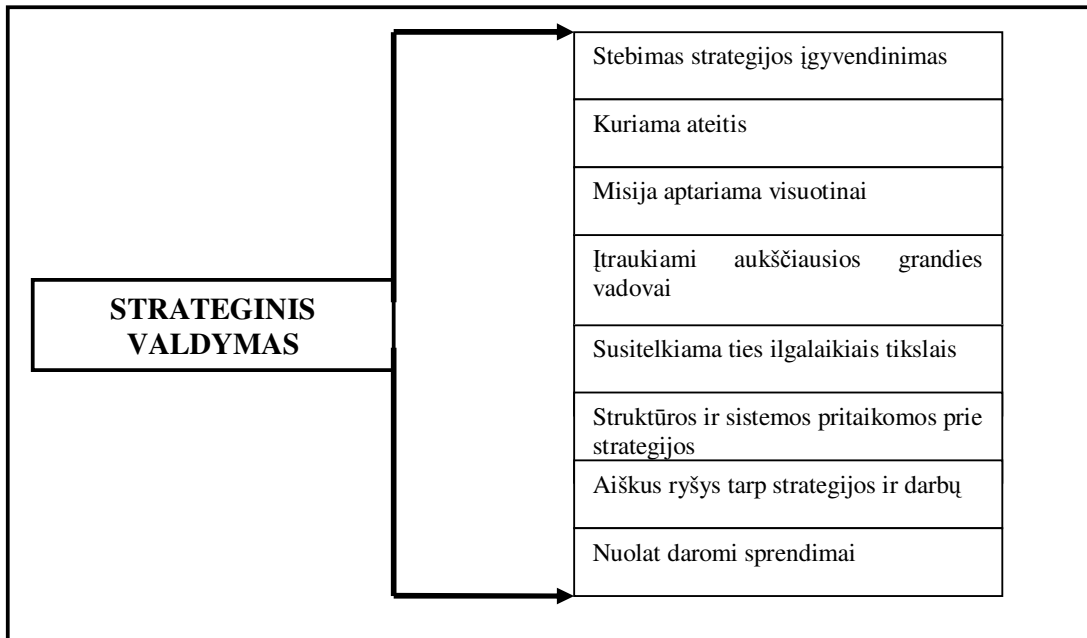


2 pav. Strateginio valdymo procesas.

Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus. (2007). Metodinė medžiaga.

Svarbiausia nauda, kurios tikimasi iš strateginio planavimo bei valdymo, yra organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas. Be to, labai reikšmingas strateginio planavimo ir valdymo privalumas - organizacijos narių palankios nuostatos į pasikeitimus suformulavimas. Strateginio valdymo bruožai pateikiami 3 pav. Tai, kad strategijos planavimo bei realizavimo

procesė dalyvauja įvairaus lygio ir skirtingų veiklų vadovai, padeda jiems kur kas geriau vienas kitą suprasti, suvienodinti požiūrius į organizaciją ir jos vystymo prioritetus .



3 pav. Strateginio valdymo bruožai.

Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus. (2007). Metodinė medžiaga.

Ekspertai sutinka dėl vieno dalyko: nėra vienintelio geriausio strateginio valdymo modelio. Jis turi būti sukurtas atsižvelgiant į konkrečias sąlygas. (Koteen, 1991)

Pagrindinis strateginio valdymo elementas yra **strateginė analizė**. Per ją organizacija susiejama su savo mikro – makroaplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Organizacijos sėkmė daugiausia priklauso nuo to, ar sugebės ji aptikti atsirandančias galimybes ir jas panaudoti, taip pat pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti. Svarbiausias strateginio valdymo, kurio pagrindinis elementas yra analizė, uždavinys yra strateginio pavojaus, galinčio turėti organizacijai neigiamų pasekmių aptikimas ir neutralizavimas. (Ginevičius, Sudžius, 2005). Strateginė analizė yra fundamentalus elementas, formuojant organizacijos strategiją. S.Vaitkevičius, R.Jucevičius, M.Kriaučiūnienė (2005) ją apibrėžia kaip organizacijos ir jos aplinkos pažinimą ilgalaikės perspektyvos prasme.

Kitas labai svarbus valdymo elementas yra **organizacinė struktūra**. Tai ne tik organizacijos sudėtis su savo hierarchiniais ryšiais, įgaliojimų ir atsakomybių struktūra, bet visos veikiančios sistemos, personalas, procedūros bei procesai. (Lorange,2005). Šią visumą galima pavadinti organizacijos valdymo potencialu, kuris per valdymo procesą sujungia jos resursus su aplinkoje esančiomis galimybėmis, organizacijai siekiant savų tikslų. Tad, kai organizacijos sėkmę lemia du vienodai svarbūs veiksniai – aplinka ir vidinė organizacijos struktūra – tik dar labiau parodo šio elemento analizės svarbą. Svarbiausia nauda, kurios

tikimasi iš strateginio valdymo yra organizacijos veiklos rezultatyvumo didinimas. (Ginevičius, Sudžius, 2005)

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

J.Viljoen (1994) strateginį valdymą vertina kaip identifikavimo, pasirinkimo ir įgyvendinimo **procesą** tokios veiklos, kuri pagerintų ilgalaikį organizacijos funkcionavimą, numatant jos kryptį ir sukuriant besitęsiantį suderinamumą tarp vidinių organizacijos įgūdžių bei išteklių ir besikeičiančios išorinės aplinkos, kurioje ta organizacija funkcionuoja.

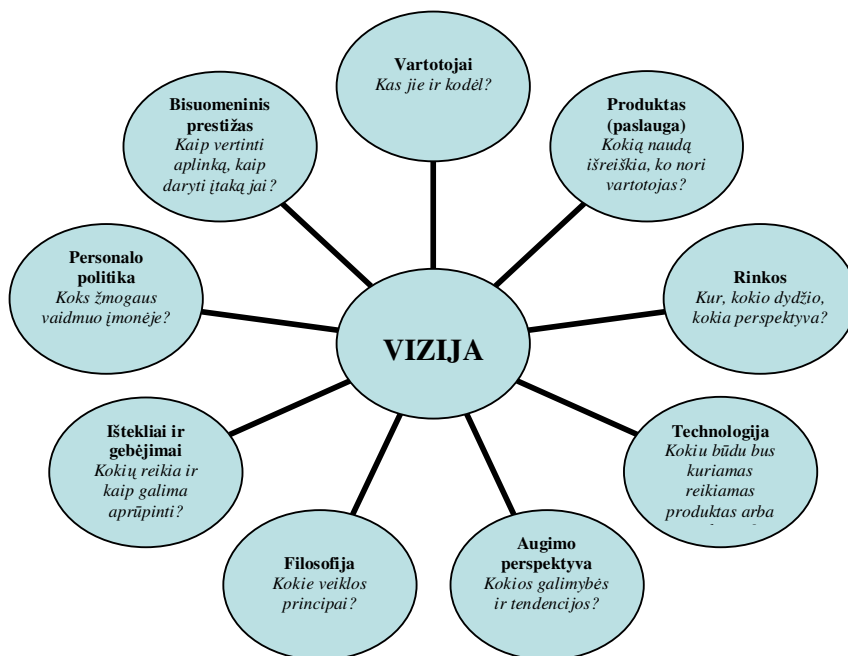
A.A.Thompson (1994) apibrėžia strateginį valdymą kaip procesą, kurio pagalba organizacija nustato savo tikslus, formuluoja veiksmus, skirtus tiems tikslams pasiekti per norimą laiką, įgyvendina šiuos veiksmus ir prideda svarbų elementą - pažangos bei pasiektų rezultatų įvertinimą.

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

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

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

Pasak M.E. Porter (1985), **vizija** – tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą, veiklos pradžia ir atspirties taškas. 4 pav. parodyti joje turintys atsispindėti komponentai:



4 pav. Vizijos komponentai

Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: Porter, M. E. (1985). Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance. New York.

Jei suformuluojama vizija, tai misijos išeities taškas ir yra vizijos apibrėžimas. Misija atspindi organizacijos egzistavimo prasmę ir atsako į klausimą; kam organizacija reikalinga? Misijoje turi atspindėti šie klausimai: 1) Kas esame? 2) Ką darome? 3) Ką darysime ateityje? Misija apibrėžia, kas įmonė ar organizacija yra, kuo ji ypatinga, ko ji siekia ir kokia jos kryptis.

Egzistuoja įvairūs strateginio valdymo modeliai. Planavimo modelyje vienas fundamentalių reikalavimų yra smulkių tarpusavyje susietų planų parengimas ir jų tarpusavio koordinavimas. Projektavimo modelio pagrindinis reikalavimas – integruotos strateginės perspektyvos sukūrimas, o pozicionavimo koncepcijos esmė – galimų strategijos pozicijų nustatymas ir parengimas. Naudojant šią koncepciją, taikomas penkių jėgų Porterio modelis:

- tiesioginiai konkurentai;
- potencialūs konkurentai (žinoma, kad jie nori naujai įsiveržti į rinką);
- produktų pakaitalai (pvz.: mediniai ir plastikiniai langai);
- derybinis tiekėjų sprendimas;
- pirkėjų derybinis sprendimas.

Tolimų rinkos vystymo perspektyvų prognozavimas turi vertinamąjį atspalvį.

Todėl perspektyviniai tyrimai reikalingi strateginei linijai rinkoje nustatyti. Rinkos tyrimai – objektyvus ir sisteminis duomenų rinkimas, užrašymas, analizė, dėsningumų nustatymas ir informacijos pateikimas. Tyrimams tenka pagrindinis vaidmuo, priimant sprendimus analitinės informacijos pagrindu. Rinkos tyrimas padeda priimti marketingo, realizacijos ir strateginio planavimo sprendimus. Rinkos tyrimo tikslą sudaro situacijos vertinimas ir konkrečios rinkos vystymo prognozavimas. Analizė atliekama tam tikra tvarka. Pirmiausia yra analizuojamos paslaugos - ar jos yra inovatyvios ir konkuruoja su kitų organizacijų paslaugomis, ar paslaugos atitinka šalies įstatymus, ar jos tenkina esamus ir būsimus vartotojus ir pan. Išanalizavus paslaugas, būtina atlikti rinkos tyrimą ir išsiaiškinti geografinę padėtį, nustatyti rinkos dydžio optimistinį ir pesimistinį variantus, paslaugų struktūrą, konkurencijos dydį ir vystymo tendencijas artimiausiems penkiems, dešimt ar net penkiolikai metų į priekį. Po rinkos tyrimo atliekamas vartotojų arba klientų tyrimas, kurio metu išaiškinami galimi siūlomų paslaugų vartotojai, siūlomų paslaugų vartojimo metodai, skatinamieji motyvai, reikalaujantys naudoti konkrečios įstaigos paslaugas. Šiame etape yra nustatomi veiksniai, kurie formuoja vartotojų pasirinkimą; vartotojai yra išskiriami pagal konkrečius poreikius ir kriterijus; išskiriamas rinkos segmentas. Paskutinis baigiamasis analizės etapas – konkurentų analizavimas: nustatomi pagrindiniai konkurentai rinkoje, valdantys didelę jos dalį; konkurentų paslaugų prekybiniai, firminiai ženklai, jų veiklos specifika, dėl kurios juos pasirenka klientai, paslaugų teikimo forma, pagrindinė veikla, oficialūs duomenys apie pajamas, išlaidas ir nuostolius, dirbančiųjų skaičius.

Pagal *nustatytinę* metodologiją viešojo sektoriaus institucijos strateginis planavimas grindžiamas racionalios visapusiškos sprendimų rengimo ir priėmimo teorijos principais, t. y. pripažįstant pakankamą ateities numatomumą, sisteminių kompleksškumą, reikiamą apibrėžtumą, dideles formalizavimo galimybes, vienpusio strateginių sprendimų suderinamumo su organizacine struktūra, valdymo ir veiklos stiliumi ir kt. galimybes, strateginio planavimo žingsnių nuoseklumą. (Bivainis, Tunčikienė, 2005).

Plėtotinė metodologija – tai strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai rengiami pamažu ir nenutrūkstamai (Bivainis, Tunčikienė, 2005). Šiuo atveju neišsikristaluoja galutiniai ciklai, apimantys visiškai strateginės analizės, strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijų nuoseklią seką.

Pasak A. Vasiliausko (2001), taikant plėtotinę metodologiją, strateginio planavimo modelio formavimas traktuojamas kaip ne toks griežtas strateginių sprendimų rengimo bei priėmimo ir tokių sprendimų įgyvendinimo procesas. Pagal plėtotinę metodologiją rengiant, priimant ir įgyvendinant strateginį veiklos planą, taikomos formalizuotos taisyklės ir procedūros, tačiau jos nesusietos į

griežtai nuoseklią strateginės analizės ir vertinimo, perspektyvinės tikslinės orientacijos formavimo, strateginių sprendimų rengimo bei priėmimo ir tokių sprendimų įgyvendinimo veiksmų plano rengimo ir tokio plano įgyvendinimo visumą. Toks strateginis planavimas yra nenutrūkstamas.



5 pav. Plėtotinė strateginio planavimo metodologijos principinė schema

Šaltinis: Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2005). Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. Vol. XI, Nr. 1, 3-15, VGTU.

Vis dėlto vyraujančiai priskirtume nuostatą derinti aptartas metodologijas, imant pagrindu vieną ar kitą metodologiją ir ją papildant kitos metodologijos elementais. Taigi, kai parinkti įgyvendinti institucijos strateginiai sprendimai apima dalį sprendimų, parengtą atsižvelgiant į nustatytinės metodologijos principus, ir dalį sprendimų pagal plėtotinę metodologiją. Tyrime naudoju plėtotinę metodologiją (kaip pagrindą), tačiau ją papildau nustatytinio strateginio planavimo metodologijos elementais.

Rengiant viešojo sektoriaus institucijos strateginį veiklos planą, pagrindinis dėmesys skiriamas institucijos stiprybėms ir silpnybėms nustatyti ir pagal aplinkos analizės rezultatus išsiaiškinti institucijos galimybes ir grėsmes. Institucijos aplinkos ir išteklių analizės bei vertinimo rezultatų sintezė, nagrinėjant ir vertinant tokius situacijos aspektus kaip institucijos stiprybių naudojimas galimybėms įgyvendinti, institucijos silpnybių neutralizavimas naudojantis galimybėmis, institucijos

stiprybių naudojimas grėsmėms mažinti, institucijos silpnybių neutralizavimas grėsmėms mažinti, leidžia nuosekliai formuoti strateginį foną strateginiams sprendimams rengti, priimti ir įgyvendinti. (Arimavičiūtė, 2005)

Tyrime naudojami kokybiniai (administracijos nuomonė, vartotojų apklausa, ekspertų nuomonė) ir kiekybiniai prognozavimo metodai.

Šiame magistriniame darbe gimnazijos strategiją galime priskirti neutraliam tipui (įrodant pavyzdžiais), tačiau paraleliai galima rasti ir gynybinės strategijos elementų (tai neišvengiama).

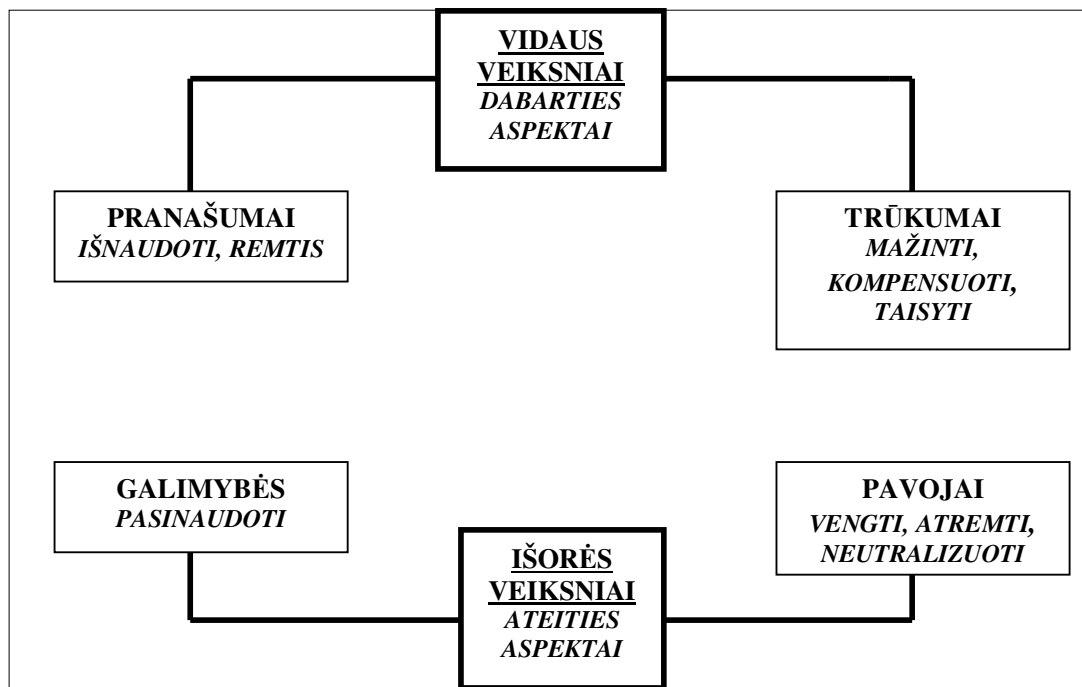
Išorinių veiksnių analizė apima ne tik esamų veiksnių tyrimą, bet ir tų veiksnių kitimo priežasčių analizę, kitimo tendencijų nustatymą, siekiant numatyti galimybes ir grėsmes, susijusias su išorinės aplinkos permainomis. Išorinės organizacijos veiklos aplinkos analizė leidžia įvertinti savo organizacijos konkurencinę poziciją kitų konkurentų atžvilgiu bei numatyti kokius procesus ir veiksmus darys didžiausią įtaką organizacijos veiklai artimiausioje ateityje.

Išorinės aplinkos veiksniai – tai sąlygos, kurių organizacija pakeisti negali, tačiau privalo jas įvertinti, kadangi jos daro poveikį organizacijos veiklai. Išorės aplinkos analizė atsako į tris klausimus:

1. Kokia organizacijos padėtis yra dabar ?
2. Kokia organizacijos padėtis turėtų būti ateityje?
3. Ką reikia daryti, kad organizacija iš dabartinės padėties pereitų į norimą?

Išorinės organizacijos veiklos aplinkos analizė leidžia įvertinti savo organizacijos konkurencinę poziciją kitų konkurentų atžvilgiu bei numatyti kokius procesus ir veiksmus darys didžiausią įtaką organizacijos veiklai artimiausioje ateityje.

Vienas populiariausių organizacijos analizės metodų yra *SSGG analizė*. Tai įmonės vidinių privalumų (*angl. Strengths* – tai išteklių, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės, palyginti su konkurentais) ir trūkumų (*angl. Weaknesses* – tai išteklių, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios organizacijos darbą) bei iš išorės ateinančių galimybių (*angl. Opportunities* – tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje) ir grėsmių (*angl. Threats* – tai nepalankūs veiksniai įmonės aplinkoje (6 pav.)



6 pav. SSGG analizės schema

Šis metodas pagrįstas įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių rinkos atžvilgiu nustatymu bei palankių ir nepalankių išorės veiksnių numatymu. Vidaus veiksnių analizė yra svarbiausias strateginio planavimo etapas, nes ji leidžia organizacijai apibūdinti savo susiformuotų uždavinių įvykdymo galimybes. Organizacijos sėkmė priklausys nuo to, ar sugebės ji pastebėti atsirandančias galimybes ir jomis pasinaudoti, taip pat pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti. SSGG analizė – tai vidaus padėties ir supančios aplinkos įvertinimas. Kiekvienai organizacijai, nesvarbu ar ji būtų verslo ar viešojo, būtina išsiaiškinti, kur dabartiniu momentu organizacija yra, kokia iš tikrųjų yra organizacijos veikla, kokios yra sąlygos šiai veiklai ir kuria kryptimi ketinama eiti (7 pav.).

	GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
STIPRYBĖS	Kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti?	Kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti?
SILPNYBĖS	Kaip ištaisyti silpnybes pasinaudojant galimybėmis?	Kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės?

7 pav. SSGG ryšiai

Vidinio profilio aprašymas. Vienas iš svarbių ryšių su visuomene tikslų – sukurti, formuoti ir palaikyti teigiamą organizacijos, jos gaminamų prekių, teikiamų paslaugų įvaizdį ir jos reputaciją.

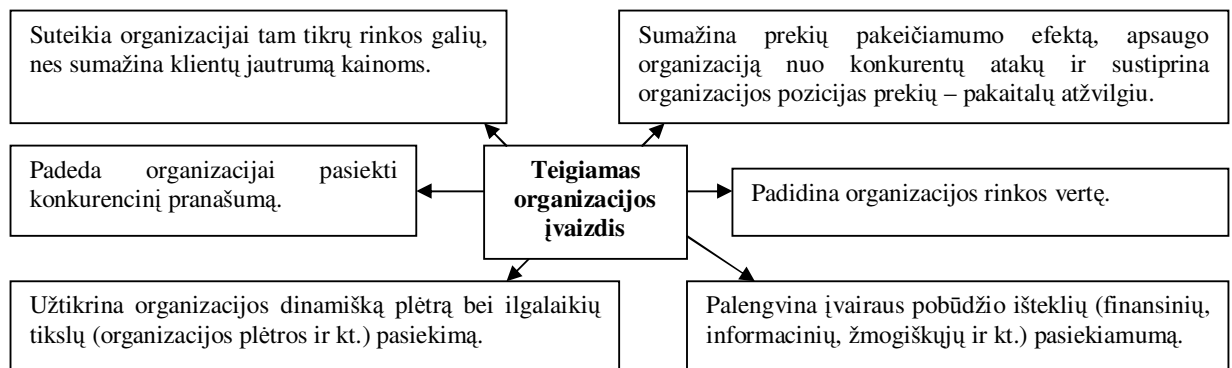
Įvaizdis yra realybės, tikrovės atspindys. Įvaizdžio susiformavimo priežastis galima atskleisti įvaizdžio piramidės pagalba (žr. 8 pav.), kurią sudaro: **juridinis pagrindas, kultūra, identitetas, profilis ir tik piramidės viršuje, įvaizdis.**



8 pav. Įvaizdžio piramidė

Šaltinis: Mamedaitytė, S. (2003). Ryšiai su visuomene. Autorizuota medžiaga kursams. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.

Pasak G. Drūteikienės (2006), organizacija, turinti gerą įvaizdį, be abejonės turės ir didesnę konkurencinį pranašumą to neturinčių organizacijų atžvilgiu. Teigiamas organizacijos įvaizdis teikia šiuos pranašumus (žr. 9 pav.):



9 pav. Teigiamo organizacijos įvaizdžio privalumai

Šaltinis: Drūteikienė, G. (2006). Įvaizdžio reikšmė sėkmingam organizacijos funkcionavimui. Reklamos ir marketingo idėjos, 1 (23).

Plėtos strategija siekiama padidinti institucijos statusą, galią, išteklius ir įtaką. Jos tikslas - sukurti naują ir geresnę institucijos ateitį. Plėtotinės strateginių pokyčių valdymo teorijos: 1) Mokymosi teorija – strateginių pokyčių vykdymas nėra atskira stadija kaip teigia nustatytinė metodologija, o nuolatos besimokant vykstantis procesas (čia pripažįstamas keitimasis nuomonėmis, žmonių įgūdžių svarba); 2) Strateginių pokyčių penkių veiksmų teorija. Ši teorija strateginių pokyčių valdymo sėkmės veiksnius padeda suprasti kaip darnią visumą :

1. Vadovavimas pokyčiams;
2. Nuolatinis aplinkos vertinimas;
3. Pokyčių valdymo darna;
4. Strateginių ir operacinių pokyčių jungimas;
5. Žmonių išteklių strateginis valdymas.

Mokymosi teorija teigia, kad organizacija nepasirenka staigių, netikėtų pokyčių, bet nuolat jų siekia. Organizacija nuolat atsinaujina mokydama, eksperimentuodama ir bendraudama. Mokymosi procesas yra nenutrūkstamas: „išmokus“ vieną sferą, atsiveria naujos pažinimo ir eksperimentavimo sferos. Kartu ir strateginiai organizacijos pokyčiai yra nuolatiniai. Mokantis papildomai gilinamasi į šias sritis:

- Komandinis mokymasis;
- Keitimasis nuomonėmis dėl požiūrio į ateitį ir ateities viziją;
- Įsišaknijusių įpročių, apibendrinimų ir interpretacijų, kurie ateityje gali tapti nereikalingi organizacijai, tyrimas;
- Žmonių įgūdžiai kaip svarbiausias organizacijos turtas;
- Sisteminis mąstymas, kuris yra minėtų keturių sričių ir aplinkos stebėjimo pagrindas.

1.1.3. Strateginis valdymas viešajame sektoriuje

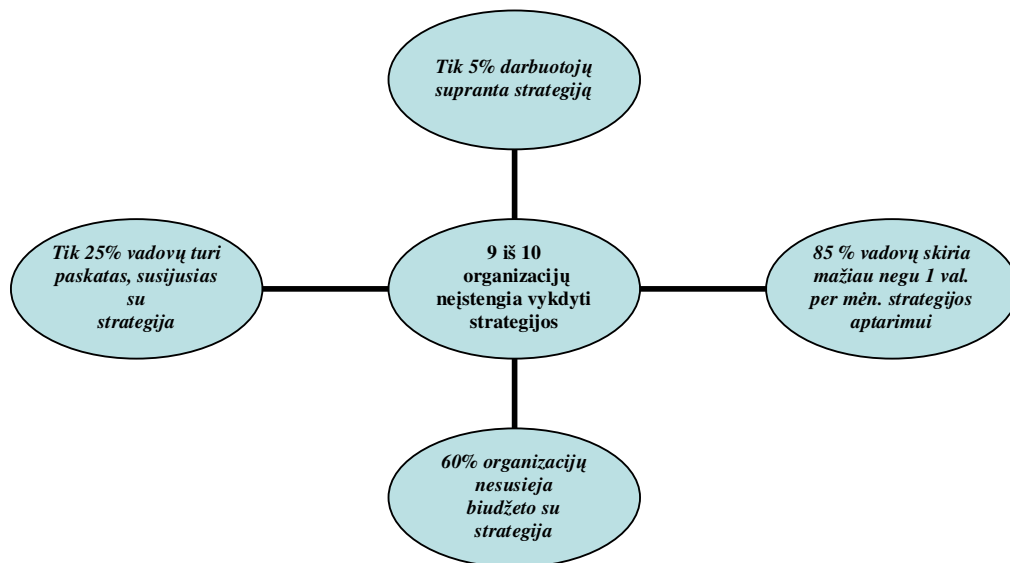
Efektyvūs vadovai pokyčiuose mato ne grėsmes, o galimybes. Jie nuolat tyrinėja pokyčius organizacijos viduje ir už jos ribų tam, kad pasinaudoti tais pokyčiais siekiant naudoti organizacijai. P.Drucker (2001) nurodo vadovams tris taisykles, kuriomis jie turi vadovautis:

- 1) nuolatos visko, ką veikia organizacija, tobulinimas;
- 2) kiekviena organizacija turi mokėti panaudoti savo žinias;
- 3) kiekviena organizacija turi būti novatoriška, o novacijų kūrimo procesas turi būti organizuotas sistemiškai.

Veiklos organizavimas, vadyba, veiklos vertinimas – nuolatinių diskusijų objektai ir privačiame, ir viešajame sektoriuje. A.Storey (2002), analizuodama veiklos vadybą, išskiria šias

pagrindines išvalgas: 1) veiklos vadyba gali būti nukreipta į atskirą darbuotoją arba į visą organizaciją; 2) daugelis vadovų, jų pavaduotojų turi skirtingą požiūrį į organizacijos tikslus, skirtingai vertina prioritetus ir tai, kas iš tikrųjų yra strategiškai svarbu; 3) vienas iš vadybos tikslų yra įdiegti tokią organizacinę sistemą, kuri suderintų savyje tikslus, matavimus ir atlygį.

T. Sudnickas (2005) nurodo tokius strategijų diegimo barjerus (žr. 10 pav.):



10 pav. Strategijos diegimo barjerai

Sudaryta autorės remiantis Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. Viešoji politika ir administravimas, 2005 Nr.12.

Nepriklausomai nuo to, kur dirbtų, privačiame ar viešajame sektoriuje, dažniausiai aukščiausio lygio vadovai skundžiasi dėl to, kad jų darbuotojų rezultatai retai būna tokie, kokių iš jų tikimasi. Taip atsitinka todėl, kad skirtingais organizacijos lygiais skirtingai suvokiami prioritetai ir atliekami ne tie darbai, kurie turėtų būti atliekami. Net jei vadovybė ir sukuria puikias strategijas, kasdienis darbas dažnai būna visiškai su jomis nesusijęs. Jokia strategija neduos naudos, jei ji nebus vykdoma. (Sudnickas, 2009).

T. Sudnickas (2005) išskiria į strategiją sutelktos organizacijos principus:

- 1) Strategija išverčiama į veiksmų programą
- 2) Organizacija sutelkiama apie strategiją
- 3) Strategija – kiekvieno darbuotojo reikalas
- 4) Strategijos įgyvendinimas – tęstinis procesas
- 5) Paruošiama pokyčių diegimo darbotvarkė
 - ...taip, kad kiekvienas gali lengvai suprasti
 - ...kas suteikia bendrą matymą visų lygių darbuotojams

- ...per asmeninį įnašą į strategijos įgyvendinimą
- ...per organizacijos prisitaikymą ir mokymąsi
- ...kas vadovybei leidžia mobilizuoti pokyčius.

T. Poister ir G. Streib (1989) teigia, kad strateginis valdymas viešajame sektoriuje yra sinonimiškas su *valdymu siekiant rezultatų*; viešojo sektoriaus strateginį valdymą jie laiko svarbiausiu (centrinium) valdymo procesu, kuris integruoja visas pagrindines veiklas ir funkcijas bei nukreipia jas organizacijos strategijos tobulinimo link. Jų nuomonei pritaria P. Ingraham ir D. Moynihan (2001), kurie viešojo sektoriaus valdymą apibūdina kaip šių sudėtinių dalių derinį:

- strateginis planavimas (sistema, kuri nustato organizacijos tikslus),
- veiklos matų sistema (sistema, kuri seka ir suteikia informaciją apie išlaidas ir valstybinių valdžios organų pasiekimus) ir
- tam tikra strateginio/veiklos valdymo forma (sistema, kuri suformuoja darbo santykius ir struktūrizuoja veiksmų laisvę tokiu būdu, kad ji sutaptų su organizacijos tikslais).

Strateginis valdymas vadovavimą traktuoja kaip metodinį veiksmų planą, kurie įvyksta tam tikra tvarka ir susijusia forma (Ingraham, Moynihan, 2004). Šio plano gyvybinių jėgų šaltinis yra informacija apie veiklos rezultatus – ar norimus pasiekti, ar planuojamus, ar pasiektus. Nustatomi strateginiai tikslai ir sukuriama veiklos matavimo vienetų sistema, siekiant stebėti šiuos tikslus, bei iš anksto nustatomi planiniai veiklos rodikliai, siekiant pateikia kiekybinius ir kokybinius metodus, nustatančius, koku laipsniu jie yra įgyvendinti.

1.2. Subalansuotų rodiklių sistema

Strategijos įgyvendinimo valdymas ir strateginių išteklių optimalus paskirstymas yra sudėtingas uždavinys. Pasakyti, ar organizacija juda strateginių tikslų link, kaip greitai ji tai daro, įmanoma tik matuojant jos veiklą. 1992 metais R.S.Kaplan ir D.P.Norton sukūrė subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių modelį (angl. *Balanced Scorecard, BSC*), kurį pritaikė verslui kaip greitą įmonės apžvalgos būdą. Vėlesniuose darbuose (1996, 2001) mokslininkai subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių (*toliau darbe SVIR*) metodą pasiūlė naudoti įvairių organizacijų (ne tik verslo) strategijų valdymui, nes SVIR modelis struktūrizuoja strategijos įgyvendinimo valdymą, tuo pačiu leidžia sekti strategijos pokyčius, atsižvelgiant į užimamą rinkos dalį ir organizacijos turimus išteklius. Ši koncepcija remiasi prielaida, kad vadovas privalo turėti subalansuotą matuojamų rodiklių rinkinį, apimantį finansinę, klientų, vidaus procesų, naujovių ir tobulėjimo sritis.

1.2.1. Subalansuotų rodiklių sistemos naudojimo viešajame sektoriuje patirtis

Remiantis T. Sudnicku (2005), subalansuotų rodiklių sistemą naudoja iki 50 proc. JAV kompanijų, patenkančių į „US Fortune 1000“ sąrašą, apie 40-45 proc. Europos kompanijų ir 35 proc. Australijos kompanijų. Subalansuotų rodiklių sistemos taikymų ir tyrimų viešajame sektoriuje apimtis yra kur kas mažesnė, o Lietuvoje tokie tyrimai beveik neatliekami.

Vienas iš šio magistro darbo ekspertų Edward Topar, BA, ilgametis JAV Canon nacionalinės prekybos vadybininkas, šiuo metu dirbantis konsultantu Kean universitete, Niudžersyje, JAV, teigia, kad jam nepavyko rasti Amerikoje mokyklų arba švietimo vadybininkų, turinčių patirties, naudojant Subalansuotų rodiklių sistemą savo veiklos planavime. Pagrindinė to priežastis – šis metodas vadovaujasi veiklos vertinamuoju požiūriu, o šiuo metu Jungtinėse Amerikos Valstijose pastebimas gana griežtas nusistatymas prieš akademinės sėkmės vertinimą tiesiogiai. Tačiau Edward Topar nuomone, akademinė bendruomenė, švietimo vadybininkai konservatyviai laikosi senų tradicijų vietoje to, kad pasinaudotų efektyviomis verslo pasaulio priemonėmis.

Jungtinėje Karalystėje 1999 metais paskelbtame White Paper Modernising Government dokumente visoms viešosioms įstaigoms (mokykloms, ligoninėms, teisėtvarkos ir pan.) buvo numatytas vienas tikslas – kokybės ir efektyvumo gerinimas. The Balanced Scorecard ir viena iš jo versijų buvo įvertinta kaip produktyvus įrankis naudoti jį viešajame sektoriuje. Dauguma Vyriausybės departamentų (tame tarpe ir Švietimo departamentas) sėkmingai jį išbandė (Storey, 2005).

G. Merkys ir kt. (2009) ,vertindami mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų įgyvendinimą, taip pat teigia, kad naujoji viešojo vadyba, pagrįsta viešojo sektoriaus reformavimu ir tobulinimu, šiuo metu yra aktuali ir Vakarų šalyse, ir Lietuvoje. Naujoji viešojo vadyba reikalauja kūrybiškai pritaikyti geriausius verslo vadybos elementus (tokius kaip strateginis planavimas, ekonominis racionalumas, efektyvumas, paslaugų kokybė) viešajame sektoriuje, biudžetinėse organizacijose.

Panašios nuomonės laikosi G. Večerskienė ir L. Valančienė (2008). Išskirdamos universitetų veiklos vertinimo metodikos kūrimo aspektus, mokslininkės pritaria, kad verslo

organizacijų praktikoje taikomi vertinimo metodai gali būti sėkmingai adaptuojami viešajame sektoriuje, tame tarpe ir Subalansuotų rodiklių sistema.

SVIR modelis yra plačiai paplitęs ir nuolat susilaukia įvairių mokslininkų dėmesio:

1 lentelė

Mokslininkų nuomonė apie Subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių modelį

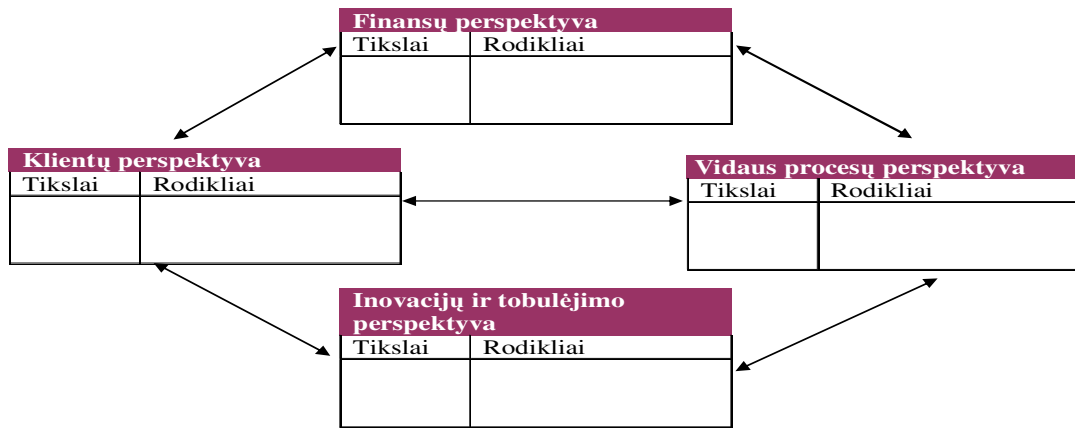
Y.Chan (2004)	SVIR – tai vartotojų poreikių tenkinimo svarba paremtas planavimo ir verslo tobulinimo modelis, kuris įvertina organizacijos procesų pokyčius ir veiklos pasiekimus konkrečiais matuojamais finansiniais ir nefinansiniais rodikliais.
I.M.Pandey (2005)	SVIR padeda įvertinti organizacijos tobulinimosi perspektyvas atliekant įvykdytų darbų apžvalgą ir analizę. Tai tinkamas mechanizmas perduoti strategijos ir strateginių tikslų esmę visiems organizacijos valdymo lygiams.
G.Manville (2007)	SVIR modelis pabrėžia pusiausvyros tarp trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų, stabilumo ir pokyčių, vidinių procesų ir santykių su išorinėmis suinteresuotomis šalimis svarbą.
A.Daunorienė, K.Zdanytė, A.Žekevičienė (2007)	SVIR modelis – tai konkretūs, organizacijos strategijos išmatuojami rodikliai, kurie padeda organizacijai optimizuoti turimus išteklius siekiant maksimalios naudos. Padeda viziją ir strategiją paversti į tikslus ir rodiklius, užtikrina pusiausvyrą tarp trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų, tarp finansinių ir nefinansinių rodiklių, tarp šorinių ir vidinių veiklos pasiekimų rodiklių. SVIR modelis sieja efektyvų materialių aktyvų naudojimą su nematerialių aktyvų mobilizacija, tai yra kokybės siekimo ir konkurencingumo didinimo šaltinis.
T.Sudnickas (2005)	Taikant subalansuotų rodiklių sistemą organizacijose, jos vaidmuo pamažu išsiplėtė nuo veiklos matavimo iki strateginio valdymo priemonių, sudarančių organizacijos „nervų centrą“, kurio paskirtis – vienyti visus organizacijos padalinių ir visų jos darbuotojų veiklą atsižvelgiant į kompanijos strategiją, paversti organizacijos strategiją suderintu jos veiksmų planu.

Sudaryta autorės remiantis šaltiniais: Chan, Y. (2004). Performance measurement and adaption of balanced scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management*, 2004, Vol. 17, Issue 3; Pandey, I. M. (2005). Balanced scorecard: myth and reality. *Vikalpa*, Vol. 30, No. 1; Manville, G. (2007). Implementing a balanced scorecard framework in a not profit SME. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 56 No. 2; Daunorienė, A., Zdanytė, K., Žekevičienė, A. (2007). Subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių panaudojimas aukštojo mokslo institucijos strategijos valdymui. *Ekonomika ir vadyba*, 12; Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2005 Nr. 12.

1.2.2. Pagrindiniai subalansuotų rodiklių sistemos principai

Didėjančios konkurencijos ir greitėjančių pokyčių sąlygomis organizacijų vadovai privalo matyti daugiamatį organizacijos vykdomos veiklos vaizdą. Subalansuotų rodiklių sistema leidžia stebėti veiklą iš 4 skirtingų perspektyvų, kurios tuo pačiu atsako ir į keturis esminius organizacijai klausimus.

11 paveiksle pateikiamas fundamentalus 1992 metais R.S.Kaplan ir D.P.Norton pristatytas subalansuotų rodiklių sistemos modelis.



11 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos 1992 m. fundamentalus modelis

Šaltinis: Ambras, A. (2009). Institucijos strateginis valdymas pagal subalansuotų rodiklių sistemą: Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto atvejo analizė. Magistro darbas.

R.S.Kaplan ir D.P.Norton SVĮR nuo 2001 metų pradėjo traktuoti kaip strateginį žemėlapi, suskaidytą į keturias kategorijas, kurios padeda organizacijai objektyviai, tiksliai ir integruotai apibūdinti organizacijos strategiją (žr. 2 lentelė).

2 lentelė

Strateginio žemėlapio elementai

<p>Finansiniai rodikliai Kaip mes turime atrodyti savo akcininkams, kad mus lydėtų finansinė sėkmė?</p>	<p>Klientų rodikliai Kad pasiektume savo viziją, kaip mes turime atrodyti savo klientams?</p>
<p>Vidinių procesų rodikliai Kad patenkintume savo akcininkus ir klientus, kurie verslo procesai mums turi sėkėti geriausiai?</p>	<p>Inovacijų ir mokymosi rodikliai Kaip stiprinti savo gebėjimus ir kompetenciją, kad atitiktume nuolat besikeičiančius išorės reikalavimus?</p>

Sudaryta autorės remiantis Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001). The Strategy-Focused organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press.

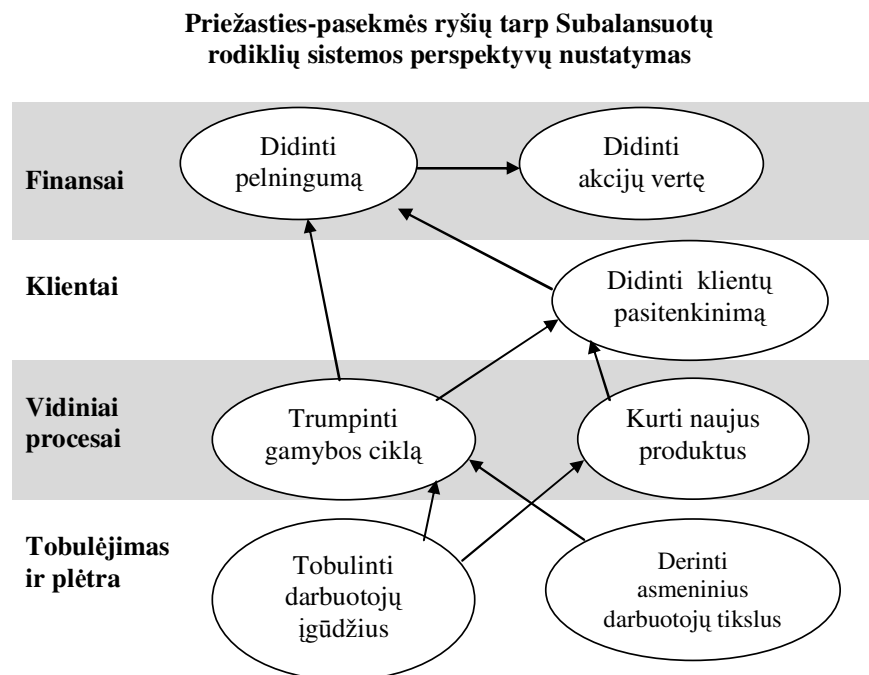
Strategija apibrėžia, kurioje vietoje organizacija nori būti ateityje; subalansuotų rodiklių sistema nustato įvairias veiklas, kurias reikės įvykdyti, siekiant įgyvendinti norimą strategiją. Galime teigti, kad 2001 metais R.S. Kaplan ir D.P. Norton subalansuotų rodiklių sistema jau evoliucionavo į strateginio valdymo sistemą. Mokslininkai ištyrė ir aprašė daugiau nei 200 viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų, ir padarė išvadą, kad subalansuotų rodiklių sistema buvo jose sėkmingai įgyvendinta. 2-ame priede pateiktas atnaujintas subalansuotų rodiklių sistemos modelis.

R.S. Kaplan ir D.P. Norton (1996a) siūlo organizacijoms naudoti SVĮR modelį šioms tikslams:

- Organizacijos vizijos ir strateginių krypčių paaiškinimui ir atnaujinimui;
- Strateginių tikslų ir jų įgyvendinimo rezultatų visos organizacijos mastu atskleidimui;

- Organizacijos, padalinių ir individualių uždavinių suderinimui su pagrindine organizacijos vizija ir strategija;
- Strateginių organizacijos tikslų susiejimui su ilgalaikiais taktiniais ir operatyviniais tikslais bei kasmet rengiamu organizacijos biudžetu;
- Strateginių tikslų identifikavimui ir išskaidymui prioritetų tvarka;
- Strategijos įgyvendinimo eigos tobulinimui grįžtamojo ryšio pagalba.

T.Sudnickas (2005) siūlo į strategiją žiūrėti kaip į hipotezių, susijusių priežasties-pasekmės ryšiais, rinkinį. Tinkamai sudaryta subalansuotų rodiklių sistema aiškiai perteikia organizacijos strategiją – nuo vizijos iki jos įgyvendinimo veiksmų plano.

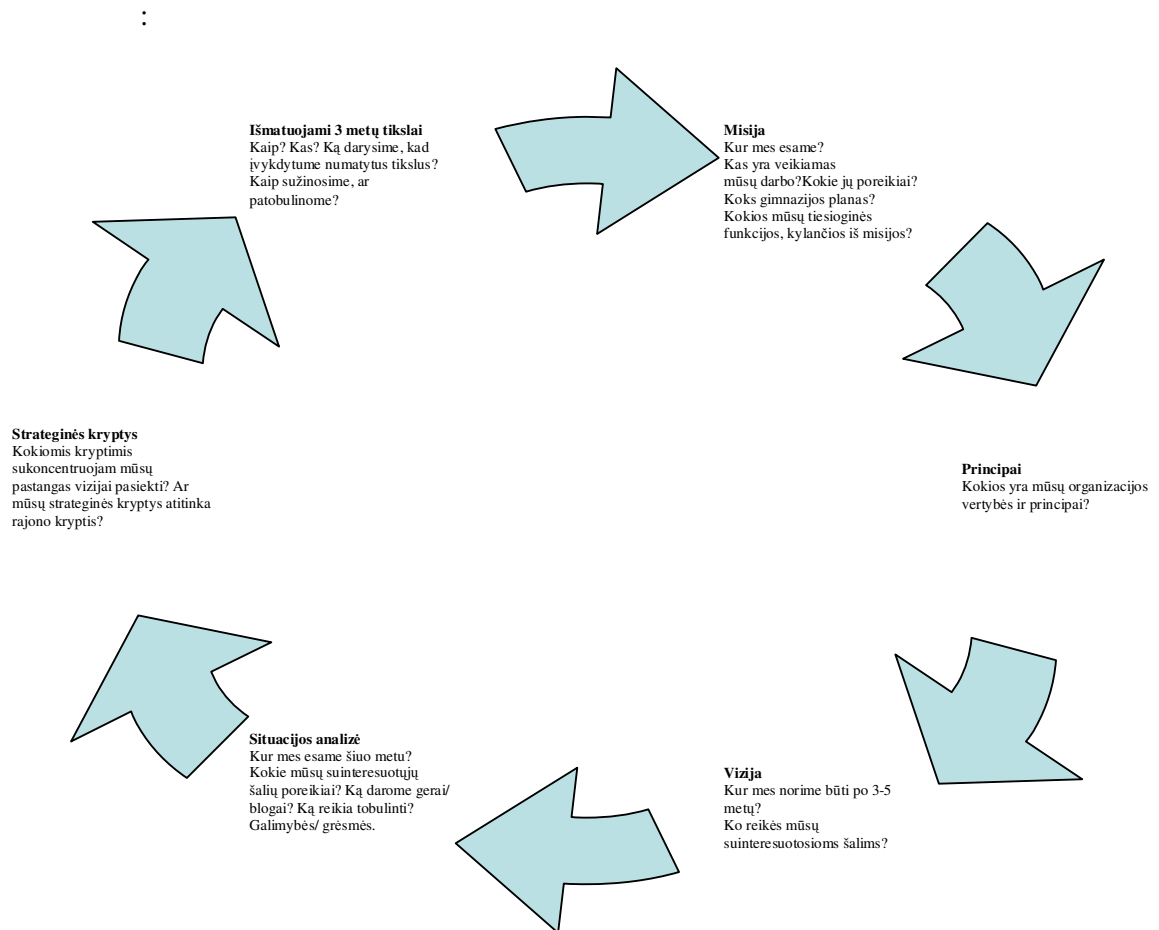


12 pav. Perspektyvas siejantys priežasties-pasekmės ryšiai

Šaltinis: Sudnickas, T. (2005). Viešoji politika ir administravimas, p. 39.

Analizuojant šiuos ryšius pagal laiko perspektyvą, galima lengvai išskirti praeities – dabarties – ateities dimensijas Subalansuotų rodiklių sistemoje. Finansų ir klientų perspektyvos parodo jau pasiektus organizacijos veiklos rezultatus. Todėl galime teigti, kad šios perspektyvos yra susijusios su organizacijos praeitimi. Vidiniai procesai visada yra susiję su nuolatine, pastovia veikla, todėl juos priskirtume dabarčiai. O organizacijos ir jos darbuotojų tobulėjimas, plėtros galimybės visada yra nukreipti į perspektyvas, ateitį. Naudodama Subalansuotų rodiklių sistemą, organizacija savo strategiją mato iš trijų skirtingų laiko perspektyvų: praeities, dabarties ir ateities.

Subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių modelio rodikliai vieni su kitais susieti priešastiniais ryšiais. 13 paveiksle parodyta, kaip finansiniai ir nefinansiniai rodikliai naudojami visuose organizacijos veiklos lygiuose:



13 pav. Strateginio planavimo modelis

Sudaryta autorės remiantis Farges, G. (2000). Strategic Planning and Continuous Improvement in Higher Education, Research and Hospitals.

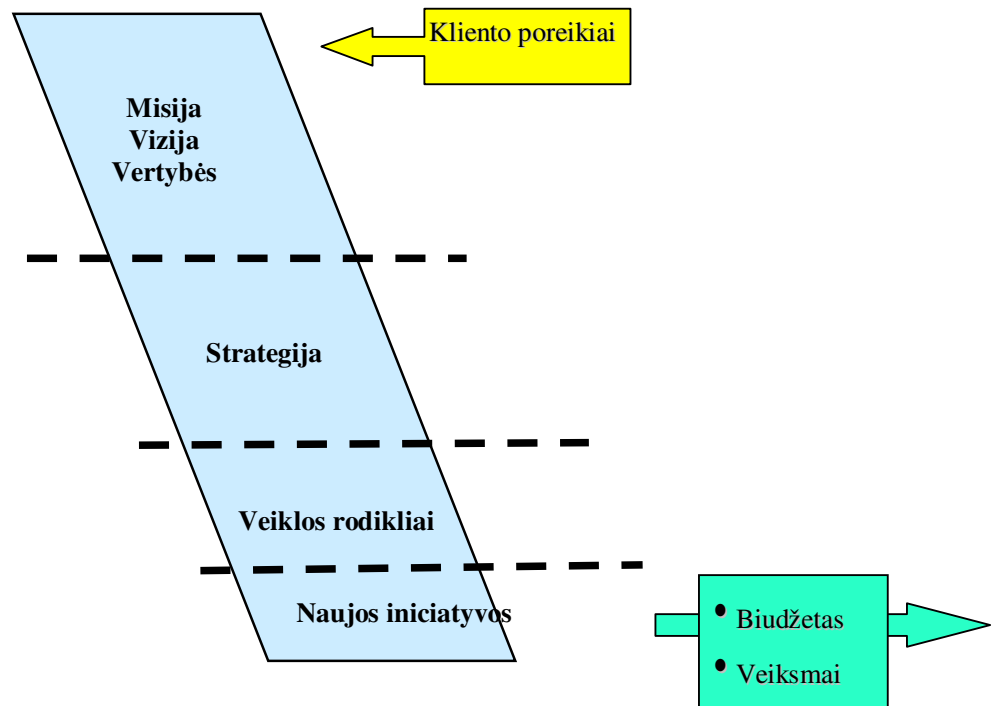
1.2.3. Subalansuotų rodiklių sistema kaip strateginio valdymo įrankis

R.S.Kaplan ir D.P.Norton vėlesniuose tyrimuose (2001, 2004) į subalansuotų rodiklių sistemą pažvelgė jau ne vien kaip į matavimo priemonę, bet kaip į strateginio valdymo įrankį. Subalansuotų rodiklių sistema yra šerdis, kuri remiasi šiais svarbiais vadybos procesais :

- Strategijos tikslinimas ir jos „pavertimas“ konkrečių veiksmų programa.
- Strateginių tikslų siejimas su matavimais ir jų komunikavimas visų organizacijos lygių darbuotojams.

- Konkrečių siekiamų tikslų reikšmių nustatymas ir iniciatyvų jiems pasiekti suderinimas skirtingais organizacijos lygiais.
- Strategijos vykdymo grįžtamojo ryšio stiprinimas.

14 paveiksle pavaizduota subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo logika (T.Sudnickas, 2005), pagal kurią lemiamas veiksnys yra kliento poreikiai, nuo kurių priklauso, kaip organizacija reaguoja į rinkos galimybes ir iššūkius.



14 pav. SRS kūrimo logika

Šaltinis: Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. Viešoji politika ir administravimas, 2005 Nr. 12.

Misija, vizija ir vertybės nulemia organizacinę kultūrą ir veda prie strateginių tikslų, kurie apibrėžia veiklą. Kiekvienas strateginis tikslas sudaro atskirą bloką, kuris yra išreiškiamas ir matuojamas veiklos rodikliais, nustatant konkrečias siekiamas reikšmes. Rodikliai yra siejami su iniciatyvomis, kurių imamasi, kad pasiekti numatytų rodiklių reikšmių. Iniciatyvos yra išteklių ir biudžeto paskirstymo bei koordinavimo pagrindas, kurios galiausiai virsta konkrečia veiksmų programa.

Sudarant organizacijos subalansuotų rodiklių sistemą reikia nusimatyti siekius, rodiklius, kuriais juos pamatuosime, konkrečiai įsivertinti rezultatą, kurio siekiame, ir numatyti iniciatyvas arba veiksmų programą. 3 lentelėje pateikti subalansuotos rodiklių sistemos komponentai ir jų paaiškinimai:

Subalansuotos rodiklių sistemos komponentai

Siekis	Rodiklis	Siekiamas rezultatas	Iniciatyva
Padidinti klientų pasitenkinimą	Klientų išlaikymas	95%	Sukurti aktyviausių klientų klubą
<i>Teiginys, nurodantis ką strategija turi pasiekti ir kas yra lemiamas jos sėkmei</i>	<i>Kaip bus matuojamas judėjimas, įgyvendinant strategiją</i>	<i>Kokia konkreti rodiklio reikšmė yra siekiama</i>	<i>Veiksmų programos, reikalingos siekiamam įgyvendinti</i>

Modifikuota iš šaltinio: Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. Viešoji politika ir administravimas, 2005 Nr. 12.

A.Daunorienė, K.Zdanytė ir A.Žekevičienė (2007) savo darbe apie subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių panaudojimą aukštojo mokslo institucijos strateginiam valdymui išskiria šiuos SVĮR modelio privalumus:

- SVĮR modelis pašalina atotrūkį tarp strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo. Tarpusavyje susijusių rodiklių dėka lengviau įgyvendinama organizacijos strategija. Organizacijos viduje nustatyti rodikliai sudaro galimybę įvertinti strategijos įgyvendinimo tendencijas.
- SVĮR įgalina organizacijos vadovus operatyviai reaguoti į supančios aplinkos kaitą.
- SVĮR padeda įvertinti projekto sėkmingumą jo planavimo stadijoje. Tuomet, kai nustatomi tarpusavio ryšiai tarp atskirų inovacijų parametrų, nesunku įvertinti, ar verta įgyvendinti projektą ir kiek jis padės organizacijai siekti numatytų strateginių tikslų.
- SVĮR modelis padeda kokybiškai įvertinti strategiją. Tarpusavyje susijusių rodiklių modelis suteikia galimybę reaguoti į kintančią aplinką ir koreguoti nustatytą organizacijos strategiją sutelkiant turimus išteklius.
- Šio modelio pranašumas yra tas, kad į organizacijos veiklos analizę įtraukiami ir nefinansiniai rodikliai, kurie dažnai organizacijos sėkmei turi tokią pačią ar net didesnę įtaką negu finansiniai rodikliai.
- SVĮR suteikia galimybę greitai nustatyti tuos procesus, turinčius teigiamą arba neigiamą poveikį galutiniam rezultatui.
- SVĮR yra efektyvus darbuotojų veiklos skatinimo instrumentas. Darbuotojas, žinodamas, kad jo vykdomos funkcijos padeda siekti strateginių tikslų, daug efektyviau atlieka savo užduotis.

R.Marko (2004) atskleidžia SVĮR modelio trūkumus:

- SVĮR modelis nesukuria strategijos, jis tik padeda vystyti jau sukurtą strategiją. Tai instrumentas, kuris padeda sutvarkyti procesus, nustatyti jų tarpusavio ryšius, juos kontroliuoti ir koreguoti.

- SVIR modelis nepakeičia planavimo ir kontrolės instrumentų, o yra tik jų priedas, kuris padeda patikslinti inovacijų parametrų tarpusavio ryšius.
- Organizacijos strategija turi būti nuolat koreguojama, kartu su ja turi keistis ir SVIR modelis, kuris yra strategijos aprašymas kiekybinių rodiklių kalba.
- Pagrindinis modelio bruožas – skaidrumo sukūrimas organizacijoje: jei organizacinė kultūra tokia, kad veiklos skaidrumas nepatenkina vidinių organizacijos darbuotojų, šis metodas neveiksmingas.
- SVIR nėra organizacijos problemų sprendimo priemonė. Tai idėjų įgyvendinimo, o ne kūrimo instrumentas.

T.Sudnicko (2005) nuomone, subalansuotų rodiklių sistema šiuo metu yra veiksmingiausias strateginio valdymo modelis (4 lentelė):

4 lentelė

Subalansuotų rodiklių sistemos apibūdinimai

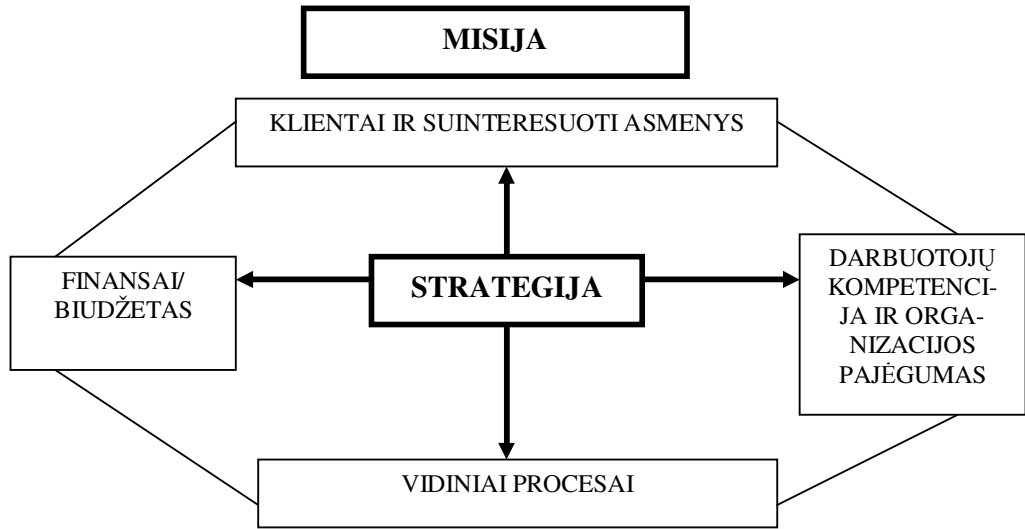
Yra	Nėra
Strategija besiremianti vadyba	Veiklos matavimo priemonė
Komunikavimo visai organizacijai priemonė	Informacinė sistema top lygio vadovams
Procesas	Projektas
Sunkus darbas	Lengva
Pokyčių iniciatyva	“Veikimas kaip visada”
Skirtingų veiklos požiūrių subalansavimas	Rodiklių sudėliojimas į keturis “stalčius”
Padidėjęs atsakingumas	Griežtesnė darbuotojų kontrolė
Vizijos suderinimas su kasdienine veikla	

Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. Viešojo politika ir administravimas, 2005 Nr. 12.

1.2.4. Modifikuotos subalansuotų rodiklių sistemos taikymas viešajame sektoriuje

T.Sudnickas (2005) teigia, kad Kaplano ir Nortono modelis negali būti taikomas viešajame sektoriuje tokiu pavidalu, koku jis taikomas pelno siekiančiose organizacijose. H.A.Rohm (2002) siūlo viešojo sektoriaus organizacijų subalansuotų rodiklių sistemoje išskirti misijos akcentą ir priežasties-pasekmės sąsajų atžvilgiu sukeisti vietomis klientų ir finansinę perspektyvas. Klientų sąvokai jis siūlo suteikti daug platesnę prasmę – tai ne tik organizacijos paslaugos gavėjai, bet ir kiti suinteresuoti visuomenės nariai, susijusios viešosios organizacijos, o tobulėjimo ir plėtros perspektyvą siūlo pervadinti į darbuotojų kompetencijos ir organizacijos pajėgumo perspektyvą, akcentuojant žmogiškųjų išteklių svarbą. Kiti mokslininkai (J.Griffiths, 2003, N.G.Olve, J.Roy, M.Wetter, 1999) siūlė papildomą perspektyvą – suinteresuoti asmenys, o vidinių procesų perspektyvą pakeisti į veiklos. 16 paveiksle matome, kad ,pritaikius visus šiuos pakeitimus, strategija išlieka kertiniu sistemos akmeniu, išlaikant balansą tarp visų

perspektyvų, susietų priežasties-pasekmės ryšiais ir atspindinčių organizacijos praeitį, dabartį ir ateitį.



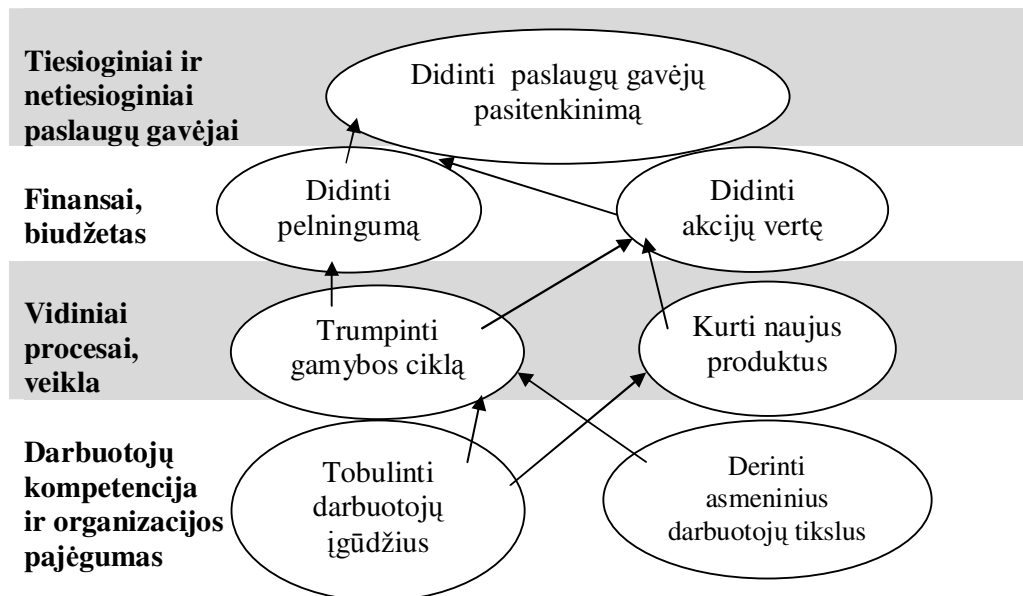
15 pav. Viešojo sektoriaus organizacijų subalansuotų rodiklių sistema

Šaltinis: Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. Viešoji politika ir administravimas, 2005 Nr. 12.

Modifikuotos subalansuotų rodiklių sistemos (žr. 16 pav.) taikymas viešajame sektoriuje yra nulemtas skirtingos viešojo sektoriaus organizacijų prigimties. Jos yra orientuotos į savo visuomeninės misijos vykdymą, tuo metu kai verslo įmonės – į pelno didinimą.

Misijai tapus pagrindiniu akcentu pasikeitė priežasties-pasekmės sąsajos tarp perspektyvų. Darbuotojų kompetencija ir organizacijos pajėgumas nulemia vidinius procesus ir biudžeto racionalų naudojimą, sugebėjimą uždirbti lėšų, o šie veiksniai lemia klientų pasitenkinimą.

Naudojant šį modelį galima efektyviai ir nesudėtingai įgyvendinti organizacijos strategiją. Subalansuotų rodiklių sistemos modelis leidžia nusistatyti tikslus ir atitinkamai paskirstyti resursus. Kiekviename organizacijos veiklos lygyje suformuojami kiekybiškai išmatuojami orientyrai. Kiekvienas darbuotojas supranta tikslą ir už ką jis yra atsakingas. Pagrindinis subalansuotų rodiklių sistemos bruožas – skaidrumo sukūrimas organizacijoje (Daunorienė, Zdanytė, Žekevičienė (2007)).



16 pav. Modifikuota subalansuotų rodiklių sistema

Sudaryta autorės remiantis: Griffiths, J. (2003). Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities. *Australian Journal of Public Administration* 62(4) December 2003; Olve, N.G., Roy, J., Wetter, M. (1999). *Performance Drivers*. Willey; Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. *Viešoji politika ir administravimas*, 2005 Nr. 12.

Literatūros šaltinių analizė parodė, kad subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių modelis gali būti taikomas ir viešojo sektoriaus organizacijose strategijų įgyvendinimui, tačiau dėmesį reikėtų koncentruoti į misijos įgyvendinimą, o ne finansinius rodiklius. Kituose skyriuose pateikiami rezultatai, kaip subalansuotų rodiklių sistemą įgyvendinti praktikoje.

2. BENDROJO LAVINIMO SITUACIJOS LIETUVOJE, ŠIAULIŲ APSKRITYJE IR RADVILIŠKIO RAJONE ANALIZĖ

2.1. Bendrojo lavinimo situacija Lietuvoje

Europos Sąjungos Tarybos 2000 m. kovo 23–24 d. susitikimo Lisabonoje išvadose tolesnė Europos Sąjungos ūkinė ir socialinė pažanga tiesiogiai siejama su investicijomis į žmonių išsilavinimą ir teigiama, kad investicijos į žmones ir aktyvios bei dinamiškos gerovės valstybės kūrimas bus pagrindinis dalykas užtikrinant Europos vietą žiniomis pagrįstoje ekonomikoje ir siekiant, kad šios naujos ekonomikos atsiradimas nepaaušrintų tokių socialinių problemų, kaip nedarbas, socialinė atskirtis ir skurdas.

Siekdama ekonominio augimo, užimtumo didėjimo ir Lisabonos tikslų įgyvendinimo Lietuva yra nustačiusi nacionalinius prioritetus, tarp jų prioritetą „skatinti užimtumą ir investicijas į žmogiškąjį kapitalą“. Šalies švietimo sistema privalo tobulėti, kad galėtų užtikrinti svarų indėlį į nacionalinių prioritetų įgyvendinimą. Švietimo pertvarkos žingsnius diktuoja Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos. Šių nuostatų įgyvendinimo programa nustato prioritetingas švietimo pertvarkos kryptis, kurios atsispindi ir Nacionalinėje Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos nustatytos prioritetingos kryptys ir Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje nustatyti uždaviniai

Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programos nustatytos prioritetingos kryptys	Nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo programoje nustatyti uždaviniai
infrastruktūros tobulinimas;	restruktūrizuoti švietimo, pasibaigus privalomajam mokymui, sistemą;
paramos tobulinimas;	plėtoti pagalbą mokiniams ir mokytojams; tobulinti mokyklų materialinės būklės minimumo standartus;
turinio tobulinimas;	naujinti ugdymo, mokymo ir studijų turinį;
personalo tobulinimas;	didinti mokytojų ir dėstytojų kompetenciją;
valdymo tobulinimas.	kelti į kokybės užtikrinimą orientuotą vadybos kultūrą.

Šaltinis: 2007-2013 metų žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa

2007-2013 metų Lietuvos žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programoje nurodoma, kad Lietuvos švietimo sistema pagal didelę dalį formaliojo švietimo rodiklių nedaug atsilieka nuo ES šalių vidurkio ar jį lenkia. Pagal mokinių pasiekimų tyrimų rodiklius per

pastaruosius metus Lietuva sparčiai pažengė bendrojo lavinimo sistemoje. Aukštesni nei ES vidurkis Lietuvos jaunimo pagrindinio ir bendrojo lavinimo programų baigimo rodikliai ir žemesni ankstyvo iškritimo rodikliai. Labai didelė dalis jaunimo įgyja aukštąjį išsilavinimą. Vienas iš žmogiškųjų išteklių plėtros programos prioritetų: švietimo įstaigose diegti strateginio planavimo principus ir didinti įstaigų atvirumą, plėtoti įvairių tipų įstaigų partnerystės tinklus.

Vienas iš Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 m. nuostatų siekis – ne mažiau kaip 95 procentai vaikų, įgijusių pagrindinį išsilavinimą mokytusi toliau ir įgytų vidurinį išsilavinimą arba vidurinį išsilavinimą ir darbo rinkoje paklausia profesinę kvalifikaciją.

6 lentelėje pateikiami Statistikos departamento duomenys apie Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų būklę 2000-2009 metais:

6 lentelė

Bendrojo lavinimo ugdymo įstaigos 2000-2009 metais

Mokslo metai	Bendrojo lavinimo mokyklų skaičius mokslo metų pradžioje	Mokinių	Pedagogų
2000-2001	2354	603824	51896
2001-2002	2270	602419	50864
2002-2003	2172	594313	50228
2003-2004	1932	583063	49545
2004-2005	1634	563107	48013
2005-2006	1534	538541	44586
2006-2007	1502	514622	43885
2007-2008	1472	489442	42846
2008-2009	1415	464638	41393

Modifikuota iš šaltinio: www.std.lt

Atlikus duomenų analizę galima konstatuoti, kad per devynis metus Lietuvoje bendrojo lavinimo mokyklų sumažėjo 939-iomis. 2008-2009 mokslo metais į bendrojo lavinimo mokyklas atėjo 139 186 mokiniais mažiau nei 2000-2001 mokslo metais. Ir atitinkamai jose sumažėjo mokytojų (10 503).

Švietimo ministro patvirtinta 1995 metų Gimnazijos koncepcija ir gimnazinių klasių statuto teikimo nuostatai nurodo steigti gimnazijas kaip keturmetes mokyklas. Dalis vidurinių mokyklų po vidurinio ugdymo programų akreditacijos tapo gimnazijomis. Pirmosios gimnazijos pradėtos kurti jau 1994 metais. 2003-2004 mokslo metais Lietuvoje veikė 86 gimnazijos, tačiau palapsniui jų skaičius augo (7 lentelė):

7 lentelė

Lietuvos gimnazijos

Mokslo metai	Gimnazijų skaičius	Mokinių jose skaičius
2006-2007	128	91,1 tūkst.
2007-2008	148	99,8 tūkst.
2008-2009	164	105,8 tūkst.

Modifikuota iš šaltinio: www.std.lt

2005-2006 mokslo metais gimnazijų neturėjo Vilniaus, Širvintų, Panevėžio, Kaišiadorių, Alytaus rajonų, Pagėgių, Kalvarijos, Birštono ir Neringos savivaldybės. 2007-2008 mokslo metais gimnazijų neturėjo tik Kaišiadorių rajono, Pagėgių ir Neringos savivaldybės.

Valstybinio audito ataskaitoje „Švietimo sistemos reforma“ (2008) teigiama, kad gimnazijų išgryninimas nevyko, nes gimnazijų vadovai buvo suinteresuoti, kad gimnazijų išgryninimas vyktų vienu metu su vidurinių mokyklų reorganizavimu į pagrindines. Tai garantuotų stabilų ir tolygų mokinių srautų pasiskirstymą tarp šių mokyklų. Mokyklų tinklo pertvarkos bendruosius planus 2005-2007 metais vykdė 24 savivaldybės, 35 – vykdė iš dalies, 1 – nevykdė, 27 savivaldybės nebuvo suplanavusios tolesnės mokyklų tinklo pertvarkos.

8 lentelė

Reorganizacijos savivaldybėse

Mokslo metai	Panaikinta bendrojo lavinimo mokyklų	Isteigta bendrojo lavinimo mokyklų	Prijungta skyrių, filialo teisėmis
2004-2005	96	4	85
2005-2006	37	4	26
2006-2007	29	1	27

Sudaryta autorės remiantis šaltiniu: Valstybinio audito ataskaita „Švietimo sistemos reforma“ (2008).

Lietuvoje yra daugiausia pagrindinių ir vidurinių mokyklų. Akivaizdu, kad gimnazijų steigimas yra glaudžiai susijęs su pagrindinių mokyklų (dešimtmečių) steigimu ir vidurinių mokyklų reorganizavimu. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas (1991) reikalauja gimnazijas atitikti Vyriausybės ar jos įgaliotos institucijos nustatytus akreditacijos kriterijus. Pagal švietimą reglamentuojančius dokumentus vidurinį išsilavinimą Lietuvoje teiks tik gimnazijos, kurios liks pagrindiniu mokyklos tipu, teikiančiu bendrąjį išsilavinimą. 2010 metais pradėtas svarstyti naujo švietimo įstatymo projektas, kurį patvirtinus gali būti įteisintos progimnazijos (1-8 klasės), kas užtikrintų mokinių „persidengimo“ 9-10 klasėse pagrindinėje mokykloje ir gimnazijoje panaikinimą.

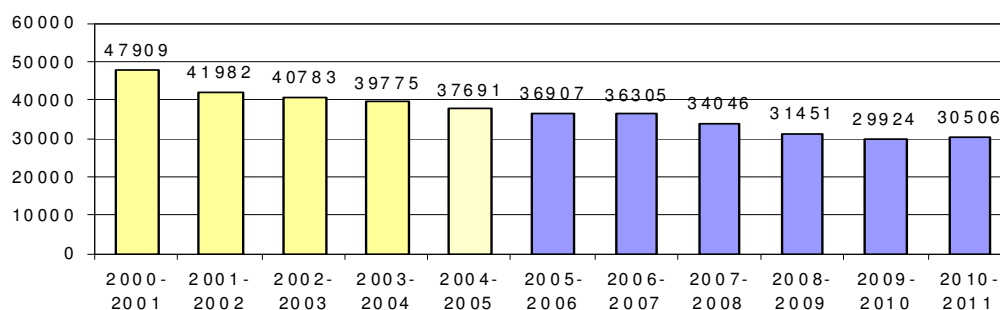
Svarbiausia mokyklų tinklo pertvarkymo priežastis – mokinių skaičiaus mažėjimas. Gimusių vaikų skaičius nuo 1990 iki 2005 metų sumažėjo 22,4 tūkstančiais. Didelę įtaką mokinių skaičiaus mažėjimui turi ir gyventojų emigracija. 2004-2005 mokslo metais į pirmą klasę atėjo 95 proc. mokinių, gimusių 1997 metais (Statistikos departamento duomenimis, gimė 37 812 vaikų). Prognozuojama, kad 2012 metais į pirmą klasę ateis apie 29 tūkst. mokinių (beveik 6 tūkst. mažiau nei 2004-2005 mokslo metais).

Gimusių vaikų skaičius

Metai	Gimusių vaikų skaičius
2000	34149
2001	31546
2002	30014
2003	30598
2004	30419
2005	30541
2006	31265
2007	32346

Modifikuota iš šaltinio: www.std.lt

Mokinių skaičius mažėja visose savivaldybėse. Remiantis gimstamumo tendencijomis galima prognozuoti, kad mažiausias mokinių skaičius bus 2009-2012 metais. Ekspertai teigia, kad naujų tipų, ypač gimnazijų, populiarumas ir mažėjantis gimstamumas sukėlė konkurenciją tarp besimokančiųjų.



17 pav. Pirmokų skaičiaus kitimo tendencijos šalyje iki 2010-2011 m. m.

Šaltinis: Gedminienė, D. (2009). Pagrindinės mokyklos tapimo progimnazija strategija: Lykšilio pagrindinės mokyklos atvejo analizė. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.

Vienas iš Valstybės švietimo strategijų 2003-2012 metams uždavinių – iki 2012 metų atnaujinti 80 proc. mokyklų. Tačiau iki 2006 metų jų buvo atnaujinta tik 30 proc. Ekonominė krizė Lietuvoje šį procesą dar labiau sulėtino ir padarė šį uždavinį sunkiai įgyvendinamu.

Nuo 2007 metų mokiniams sudarytos prielaidos profesinę kvalifikaciją pradėti įgyti jau mokantis bendrojo lavinimo mokykloje.

**Bendrojo lavinimo mokyklas baigę asmenys, įgiję vidurinį išsilavinimą
(tūkst.):**

Metai	Įgijusių vidurinį išsilavinimą skaičius (tūkst.)	Palyginimas su prieš tai buvusiais metais (tūkst.)
2000	26,0	-
2001	29,1	+3,1
2002	33,3	+4,2
2003	36,1	+2,8
2004	38,0	+1,9
2005	36,2	-1,8
2006	37,8	+1,6
2007	37,6	-0,2
2008	36,4	-1,2

Modifikuota iš šaltinio: www.std.lt

Nors lyginant iš eilės du metus ne visada pastebimas mokinių skaičiaus didėjimas (2002 metais buvo pats didžiausias - +4,2 tūkst.), tačiau per visą laikotarpį nuo 2000 iki 2008 metų asmenų, baigusių bendrojo lavinimo mokyklas ir įgijusių vidurinį išsilavinimą padaugėjo 10,4 tūkst (beveik trečdaliu), tai parodo vidurinį išsilavinimą suteikiančių įstaigų (Lietuvoje – gimnazijų) poreikį.

Nacionalinis švietimo biudžetas 2001-2007 metais padidėjo 51,6 proc., tačiau tiek švietimo biudžeto procentas valstybės biudžete (14,7 proc. – 9,4 proc.), tiek švietimui skirtų lėšų procentas nuo BVP (6,1 proc. – 5,5 proc.) kasmet mažėjo.

Bendrojo lavinimo mokyklos yra finansuojamos iš įvairių šaltinių. Mokyklų aplinką iš savo biudžeto finansuoja savivaldybės. (žr. 11 lentelę).

Mokymo lėšų suma vienam mokiniui (Lt)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Vienam priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio arba vidurinio ugdymo programos mokiniui tenkanti mokymo lėšų suma	1521	1538	1654	1753	1942	2333	2809

Modifikuota iš šaltinio: Lietuvos švietimas skaičiais 2009. Bendrasis lavinimas (2009). Vilnius: Švietimo aprūpinimo centras prie Švietimo ir mokslo ministerijos.

Pagal Valstybės švietimo stebėsenos rodiklius vienam mokytojui teko mokinių: 2001 metais – 9,4, 2002 metais – 9,7, 2003 metais – 9,2, 2004 metais – 8,8, 2005 metais – 8,8, 2006 metais – 8,2, 2007 metais – 8,1. Tai yra vienas mažiausių rodiklių Europos Sąjungoje. Pavyzdžiui, Didžiojoje Britanijoje vienam mokytojui teko 17 mokinių, besimokančių pagal pagrindinio ugdymo programas, Slovakijoje – 14,1.

Per pastaruosius 15 metų bent už 1 mln. Lt rekonstruota švietimo įstaigų (proc.): 2002 metais – 2,3, 2003 metais – 3,9, 2004 metais – 6,2, 2005 metais – 7,5, 2006 metais – 9,8, 2007 metais – 11,7, 2008 metais – 14,4.

2008 metais buvo priimta Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo koncepcija, kurios uždavinys buvo suteikti konceptualų pagrindą politikų ir visuomenės susitarimams dėl švietimo kokybės sampratos ir formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo būdų bei priemonių, taip pat sukurti prielaidas švietimo kokybės užtikrinimo politikai suderinti. Švietimo kokybę galime sąlyginai matuoti jo tinkamumu pageidaujamiems rezultatams pasiekti. Koncepcija nurodo indėlio į švietimą dalyvius. Tai:

- 1) mokiniai ir studentai (skaičius, sveikata, gebėjimai, žinios, nuostatos ir kt.);
- 2) personalas (skaičius, amžius, kvalifikacija ir kt.);
- 3) ugdymo, mokymo, studijų programos;
- 4) mokymo ir mokymosi priemonės, įranga;
- 5) infrastruktūra (pastatai, kabinetai ar auditorijos, bibliotekos ir kt.);
- 6) teisinis formaliojo švietimo reguliavimas;
- 7) lėšos ir kt.

Kadangi teisinis švietimo reguliavimas, lėšos ir ugdymo programos yra nekintantys veiksniai visoms ugdymo įstaigoms, galime palyginti tik mokinių skaičių, jų žinių, gebėjimų lygį (palygindami pasiekimus) (*diagnostinis kriterijus - mokinių skaičius*), personalą (*diagnostinis kriterijus - mokytojų kvalifikacija*) ir mokymo ir mokymosi priemones, įrangą bei infrastruktūrą (*diagnostinis kriterijus - ugdymo aplinka*)

2.2. Situacija Šiaulių apskrityje

XXI a. vyraujanti sparti ekonomikos plėtra, aštrėjanti konkurencija vis dažniau reikalauja daugiau dėmesio plėtros kryptingumui ir sistemingumui. Naujai akcentuojamos ***darnaus vystymosi, subalansuotos plėtros, regioninės politikos, strateginio planavimo*** nuostatos ir kryptys. Siekiant iš esmės pagerinti Šiaulių regiono švietimo paslaugų kokybę, kartu didinant jų atitikimą gyventojų ir regiono ūkio poreikiams, pagrindinį dėmesį nutarta skirti keturiems aspektams:

- regiono švietimo įstaigų ir suinteresuotų įmonių bei organizacijų partnerystės tinklui suformuoti;
- mokymosi visą gyvenimą sistemos sąlygoms sudaryti;
- švietimo įstaigų materialinei ir technologinei bazei stiprinti;

- neformaliojo švietimo paslaugoms plėtoti.

2007–2013 metų Šiaulių miesto strateginiame plane partnerystės tinklas yra numatytas kaip visų švietimo klausimais suinteresuotų miesto ir regiono juridinių ir fizinių subjektų lanksti sąveika tikslingai telkiant žmogiškuosius, materialinius, technologinius ir organizacinius išteklius tarpžinybinėms švietimo problemoms spręsti, miestui ir regionui svarbių švietimo sričių plėtrai skatinti.

Pagal gyventojų skaičių Šiaulių apskritis yra ketvirtoji šalyje. 2008 metų pradžioje čia gyveno 349,9 tūkst. žmonių (tai sudaro 10,4 proc. visų Lietuvos gyventojų).

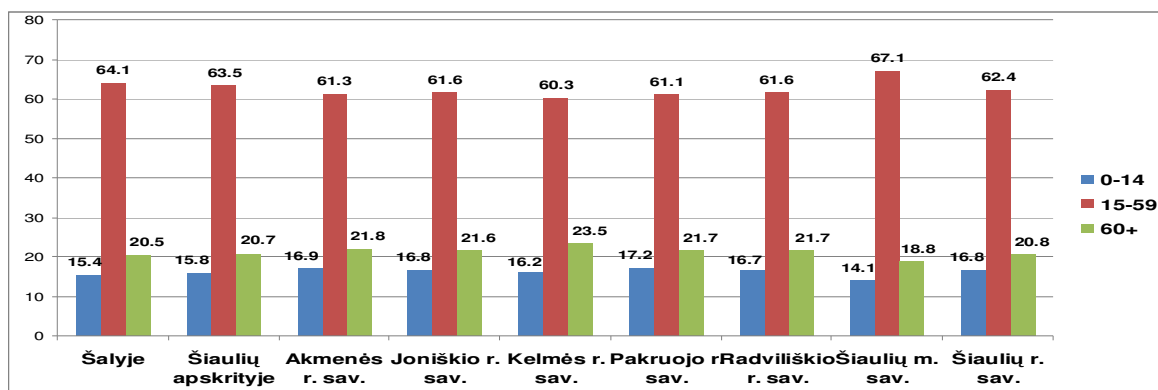
12 lentelė

Gyventojų skaičius Šiaulių regione 2001-2008 metais (tūkst.)

	2001	2003	2005	2007	2008
Šalyje	3487,0	3462,6	3425,3	3384,9	3366,4
Šiaulių apskrityje	370,4	367,2	360,7	353,7	349,9
Akmenės r. sav.	30,3	29,9	29,1	28,2	27,7
Joniškio r. sav.	31,9	31,7	31,2	30,4	30,1
Kelmės r. sav.	40,9	40,6	39,7	38,6	38,1
Pakruojo r. sav.	29,5	29,2	28,7	27,9	27,4
Radviliškio r. sav.	52,2	51,6	50,7	49,7	49,3
Šiaulių m. sav.	134,0	132,7	130,0	128,4	127,1
Šiaulių r. sav.	51,6	51,5	51,3	50,5	50,2

Sudaryta autorės remiantis duomenimis :http://regionai.stat.gov.lt/start_lt.html

2001-2008 metais apskrities gyventojų sumažėjo 20,5 tūkst. (5,5 proc.). Gyventojų sumažėjo visose savivaldybėse, daugiausia – Akmenės (8,6 proc.), Pakruojo (7,1 proc.) rajonų savivaldybėse, mažiausia – Šiaulių rajono savivaldybėje (2,7 proc.). Šiaulių apskrityje 60 metų ir vyresni žmonės sudaro 20,7 proc. Statistikos departamento duomenimis kas šeštas vyras ir kas ketvirta moteris Šiaulių apskrityje (kaip ir visoje Lietuvoje) yra 60-ies ir vyresni. 2008 m. vaikų iki 15 metų buvo 23,9 proc. mažiau nei pagyvenusių žmonių. Per 2001-2007 metus vaikų apskrityje sumažėjo 28,1 proc.



18 pav. Šiaulių regiono gyventojai pagal amžiaus grupes 2008 m pradžioje (proc.)

Sudaryta autorės remiantis duomenimis :http://regionai.stat.gov.lt/start_lt.html

Iš 18 paveiksle pateiktų duomenų matome, kad Kelmės ir Akmenės rajonai yra „seniausi“ (juose 60 ir vyresnio amžiaus gyventojai sudaro 22-24 proc.). Geriausia padėtis yra Šiaulių miesto savivaldybėje, joje pagyvenę žmonės sudaro 18,8 proc. gyventojų.

2007-2008 mokslo metų pradžioje apskrityje buvo 178 bendrojo lavinimo mokyklos, jose mokėsi beveik 53 tūkst. mokinių.

13 lentelė

Apskričių infrastruktūra švietimo srityje 2008 m.

	Ikimokyklinio ugdymo įstaigų skaičius	Bendrojo lavinimo mokyklų skaičius	Bibliotekos	Kultūros centrų skaičius
Šalyje	649	1472	1395	853
Vilniaus apskrityje	192	335	206	118
Klaipėdos apskrityje	70	150	115	57
Kauno apskrityje	139	246	214	126
Šiaulių apskrityje	63	178	169	106
Alytaus apskrityje	32	80	102	70
Marijampolės apskrityje	25	95	111	73
Panevėžio apskrityje	61	132	162	111
Tauragės apskrityje	8	72	93	66
Telšių apskrityje	31	97	85	46
Utenos apskrityje	28	87	120	80

Sudaryta autorės remiantis duomenimis :http://regionai.stat.gov.lt/start_lt.html

Palyginti su 2001-2002 mokslo metais mokyklų skaičius sumažėjo nuo 243 iki 178 (27 %), mokinių – 13 tūkst. (20 %). Mokinių skaičius mažėjo visose apskrities savivaldybėse, daugiausia – Joniškio ir Radviliškio rajone (po 22 %).

14 lentelė

Mokinių skaičius bendrojo lavinimo mokyklose

	2001-2002	2003-2004	2005-2006	2007-2008	2007m. palyginti su 2001m. padidėjimas (+), sumažėjimas (-), %.
Šalyje	602419	583063	538541	489442	-18,8
Šiaulių apskrityje	66138	63765	58887	52844	-20,1
Akmenės r. sav.	5764	5529	5220	4760	-17,4
Joniškio r. sav.	5941	5620	5158	4606	-22,5
Kelmės r. sav.	7242	7015	6399	5721	-21,0
Pakruojo r. sav.	5172	5081	4644	4154	-19,7
Radviliškio r. sav.	9437	9097	8197	7323	-22,4
Šiaulių m. sav.	24615	23624	22048	19852	-19,3
Šiaulių r. sav.	7967	7799	7221	6428	-19,3

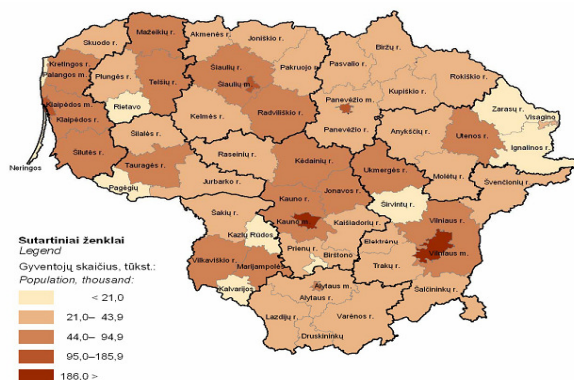
Modifikuota iš šaltinio: www.std.lt

2007-2008 mokslo metų pradžioje bendrojo lavinimo mokyklose dirbo 4,7 tūkst. pedagogų. Palyginti su 2001-2002 mokslo metais, bendras mokytojų ir mokyklų vadovų, dirbančių pagrindinėse pareigose, skaičius sumažėjo nuo 5403 iki 4702 arba 13 %. Mokytojų skaičius mažėjo visose apskrities savivaldybėse, daugiausia Joniškio ir Šiaulių rajonuose (2007

m. palyginti su 2001 m. – po 20 %). Dauguma mokytojų (94 %) turėjo aukštąjį išsilavinimą (2001 m. – 90 %). Daugiausia mokytojų su sukštuoju išsilavinimu dirba Šiaulių miesto (98 %), Radviliškio ir Šiaulių rajonų (94 %) savivaldybėse.

2.3. Bendrojo lavinimo situacija Radviliškio rajone

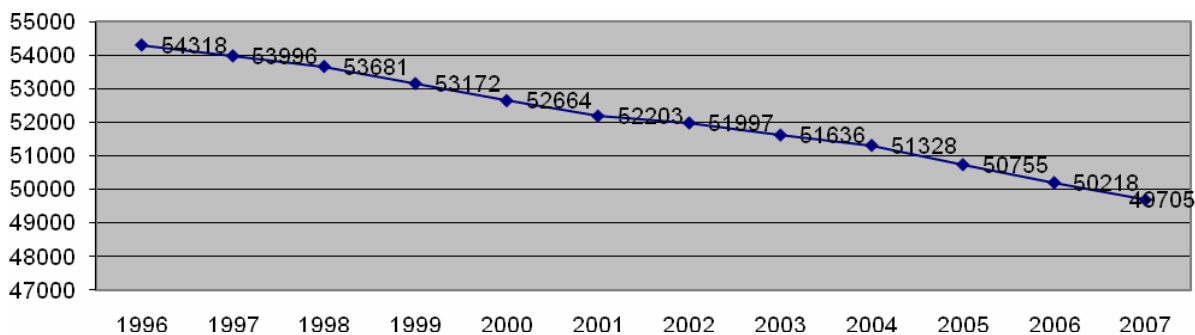
Radviliškio rajono savivaldybė pagal gyventojų skaičių, palyginti su kitomis Lietuvos savivaldybėmis, 2007 metų pradžioje užėmė 17 vietą (19 pav.).



19 pav. Gyventojų pasiskirstymas Lietuvoje.

Šaltinis: LR Statistikos departamentas

Radviliškio rajone 2007 metų pradžioje gyveno 48 705 gyventojai (20 pav.), t. y. 1,47 proc. visų Lietuvos gyventojų. Kaip ir kituose Lietuvos rajonuose, taip ir Radviliškio rajone, realus gyventojų skaičius yra mažesnis, nei pateikiamas Statistikos departamento ataskaitose.

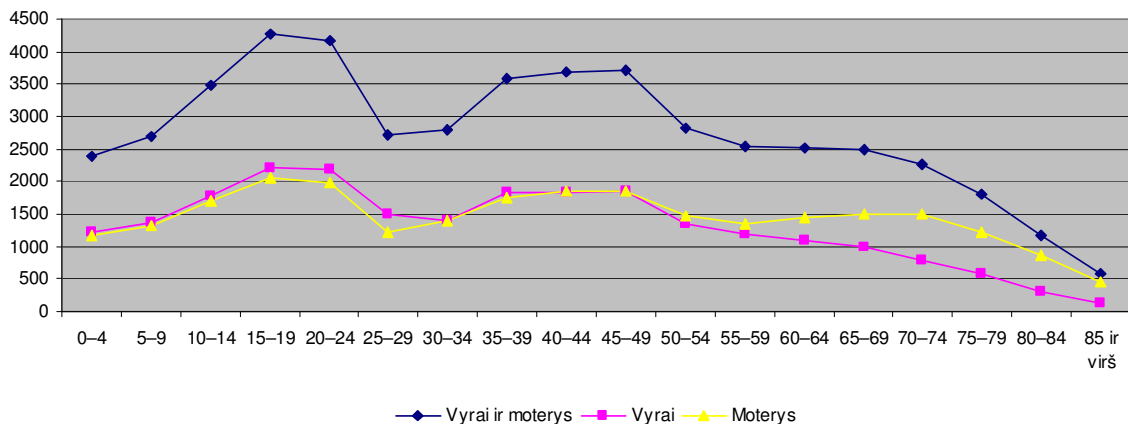


20 pav. Gyventojų skaičius Radviliškio rajone.

Šaltinis: LR Statistikos departamentas

Pagal amžiaus grupes Radviliškio rajono demografinis gyventojų pasiskirstymas (21 pav.) atitinka bendras Lietuvos tendencijas. Radviliškio rajone 2007 metų pradžioje pensinio amžiaus

gyventojai sudarė 17 proc. bendros rajono populiacijos, Lietuvoje šis rodiklis buvo 20 proc., darbingo amžiaus gyventojai sudarė 64 proc. (Lietuvoje – 62 proc.). Gyventojų iki 15 metų Radviliškio rajone buvo 19 proc. (Lietuvoje – 20 proc.).

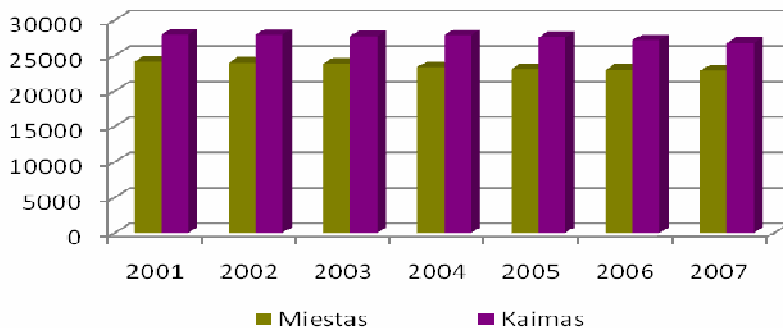


21 pav. Radviliškio rajono demografinis gyventojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes .

Šaltinis: LR Statistikos departamentas

Darbingo amžiaus gyventojai kuria pridėtinę ekonominę vertę, bendrą vidaus produktą ir išlaiko pensinio amžiaus gyventojus. Radviliškio rajone ekonominiu ir socialiniu požiūriu situacija yra palankesnė nei daugelyje kitų Lietuvos rajonų (palyginti su Lietuvos vidurkiu), tačiau neatmetama galimybė, jog ši situacija įgaus neigiamą tendenciją vertinant itin didelį 35–49 metų amžiaus gyventojų skaičių bei mažesnių jaunesnių nei 15 metų gyventojų skaičių.

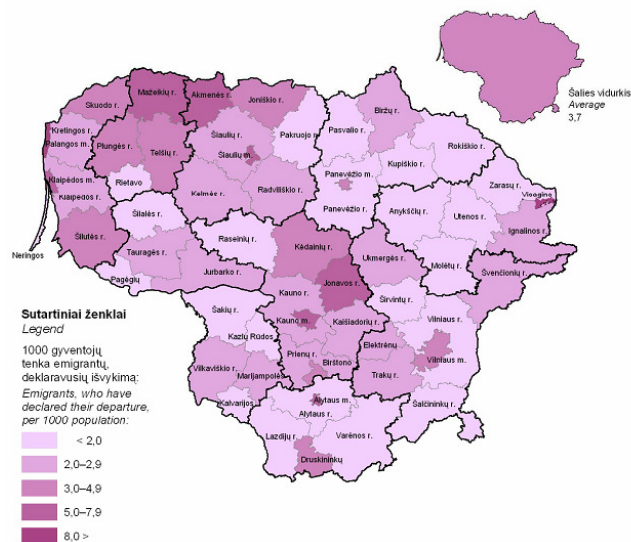
2007 metų pradžioje kaimo gyventojai sudarė 54 proc. visų Radviliškio rajono gyventojų, t. y. 26 838 gyventojai, miesto – 46 proc., atitinkamai 22 867 gyventojai (22 pav.). Vertinant bendras tendencijas Lietuvoje, tuo pačiu laikotarpiu kaimo gyventojai sudarė 33 proc., miesto – 67 proc.



22 pav. Miesto ir kaimo gyventojai Radviliškio rajone.

Šaltinis: LR Statistikos departamentas

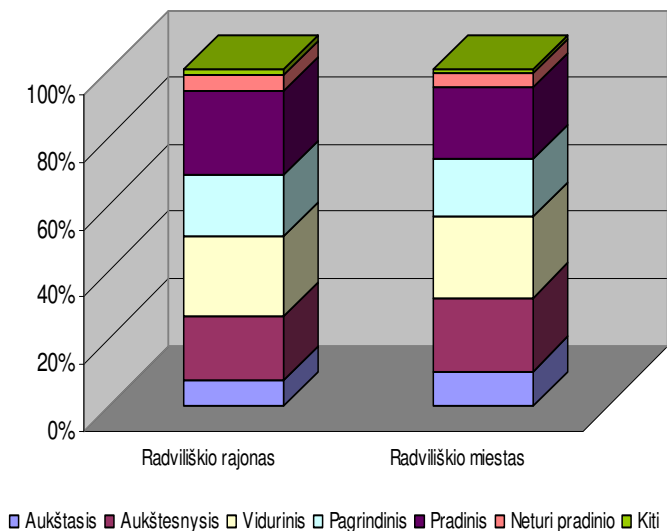
Visuomenės socialinė ekonominė ir demografinė raida yra glaudžiai susijusios. Kasmet dėl išaugusios gyventojų migracijos mažėja gyventojų skaičius Radviliškio rajone, kuris mažina konkurenciją vietos darbo rinkoje. Pastaraisiais metais išryškėjo negatyvi šio reiškinio pusė - pradeda stigti kvalifikuotos darbo jėgos. Pagal Lietuvos statistikos departamento pateikiamus duomenis bendros Lietuvos tendencijos rodo, jog 2006 metais Lietuvoje 1 000 gyventojų vidutiniškai teko 3,7 emigravę gyventojai (deklaruojamas išvykimas). Tuo pačiu laikotarpiu Radviliškio rajone (23 pav.) migracijos mastai buvo mažesni nei Lietuvos vidurkis bei panašūs kaip ir Kelmės, Šiaulių, Biržų, Tauragės rajonų, t.y. 1000 gyventojų teko 2,0–2,9 emigravusieji. Remiantis Statistikos departamento duomenimis per 2001-2007 m. laikotarpį į radviliškio r. savivaldybę atvykdavo gyventi nuolat ar ilgesniam nei 6 mėnesių laikotarpiui vidutiniškai apie 800 gyventojų, išvykdavo apie 1000. Kiekvienais metais išvykstančiųjų skaičius didėja (2007 m. – 1161).



23 pav. Lietuvoje 1000 gyventojų emigravę gyventojai.

Šaltinis: LR Statistikos departamentas

Pagal Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenis 2001 metais Radviliškio mieste 1000-iui 25-65 metų amžiaus gyventojų teko 428 vidurinį išsilavinimą turintys gyventojai, Radviliškio rajone – 491 gyventojas, 462 - aukštesnį išsilavinimą turintys gyventojai, rajone - 427, 102 – aukštą išsilavinimą turintys gyventojai, rajone - 75. Iš 15 paveikslų matyti, jog gyventojų išsilavinimo tendencijos panašios tiek Radviliškio mieste, tiek rajone.



24 pav. Gyventojų išsilavinimas Radviliškio rajone ir mieste.

Šaltinis: LR Statistikos departamentas

2007-2013 metų radviliškio rajono strateginiame plėtros plane nurodoma, kad Radviliškio rajone gyventojų išsilavinimas yra panašus kaip ir visame Šiaulių regione. Visame regione aukštąjį išsilavinimą turinčių gyventojų yra santykinai mažiau nei bendrai šalyje. Lietuvoje 2005 metais aukštąjį išsilavinimą turėjo 26,3 proc. gyventojų, Šiaulių apskrityje – 22,2 proc. darbingo amžiaus gyventojų. Gyventojų, turinčių vidurinį išsilavinimą dalis visoje apskrityje nedaug skyrėsi nuo Lietuvos vidurkio: 2005 metais šis rodiklis apskrityje buvo 61,8 proc., Respublikoje – 61,3 proc. Savivaldybėje nėra nevalstybinių bendrojo lavinimo mokyklų.

Rajono mokyklose dėl demografinės situacijos ir kitų veiksnių 2009 metais mokinių skaičius sumažėjo 412 mokinių (2008 m. – 434 mokiniais, 2007 m. – 419 mokinių). 2005-2006 mokslo metais bendrojo lavinimo mokyklose rajone mokėsi 8213 mokiniai (mieste – 4015), 2006-2007 mokslo metais rajone – 7773 (mieste – 3825), 2007-2008 mokslo metais rajone – 7324 (mieste – 3611) mokiniai. 2008-2009 mokslo metais rajone mokėsi 6890 (mieste – 3340) mokiniai. 2009-2010 mokslo metais rajono mokyklose mokosi 6485 mokiniai (miesto – 3928). Palyginus su 2005-2006 mokslo metais mokinių skaičius rajono mokyklose sumažėjo 1828 mokiniais. Situacija miesto mokyklose negali būti vertinama vienareikšmiai: Palyginus su 2005-2006 mokslo metais mokinių jose sumažėjo 187, tačiau palyginus su 2008-2009 mokslo metais padidėjo 488 mokiniais (remiantis Radviliškio rajono savivaldybės 2009 metų veiklos ataskaita).

2005 metais Radviliškio rajono savivaldybės tarybos sprendimu patvirtintas „Radviliškio rajono savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkymo iki 2012 metų bendrasis planas“. Jo tikslas – sudaryti prielaidas ir sąlygas daug aukštesnės kokybės švietimui bei veiksmingesniam išteklių paskirstymui. Plane numatytos priemonės sureguliuoti mokyklose ir klasėse mokinių skaičių, leidžiantį veiksmingiausiai įgyvendinti ugdymo tikslus, pagerinti mokyklų pedagoginio personalo kokybinę sudėtį, pagerinti mokinių mokymosi bazę ir pasirūpinti saugiu jų vežiojimu. Siekiant įgyvendinti plano tikslą mokyklų tinklo pertvarka kiekvienais metais tikslinama, atsižvelgiant į šiuos kriterijus:

I. Pradinės ir pagrindinės mokyklos reorganizuojamos arba atliekamas jų vidaus struktūros pertvarkymas, kai:

- Pagal Moksleivio krepšelio metodiką skiriamų lėšų neužtenka ugdymo reikmėms (tinkamam ugdymo plano įgyvendinimui, mokinių aprūpinimui vadovėliais bei mokymo priemonėmis, mokytojų kvalifikacijai tobulinti, specialiajai pedagoginei ir kitai pagalbai teikti);
- Daugiau nei 2 klasių (mokyklų skyriuose) bei 2 klasių (pagrindinėse mokyklose) mokiniai mokomi jungtinėse klasėse;
- Patalpų užpildomumas nesiekia 75 procentų;
- Yra patogus ir saugus susisiekimas su didesnėmis mokyklomis arba galima jį organizuoti.

II. Vidurinės mokyklos reorganizuojamos arba atliekamas jų vidaus struktūros pertvarkymas, kai:

- Pagal Moksleivio krepšelio metodiką skiriamų lėšų neužtenka ugdymo reikmėms (tinkamam ugdymo plano įgyvendinimui, mokinių aprūpinimui vadovėliais bei mokymo priemonėmis, mokytojų kvalifikacijos tobulinimui, specialiajai pedagoginei ir kitai pagalbai teikti);
- Mokyklų užpildomumas nesiekia 75 procentų.

Esamos švietimo būklės privalumų ir trūkumų analizė leido suformuluoti strateginį Radviliškio rajono savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos iki 2012 metų tikslą – sudaryti prielaidas ir sąlygas daug aukštesnės kokybės švietimui bei veiksmingesniam išteklių paskirstymui. Buvo išskelti šie uždaviniai:

- 1) sureguliuoti mokyklose ir klasėse mokinių skaičių, leidžiantį veiksmingiausiai įgyvendinti ugdymo tikslus;
- 2) pagerinti mokyklų pedagoginio personalo kokybinę sudėtį;
- 3) pagerinti mokinių mokymosi bazę ir pasirūpinti saugiu jų vežiojimu.

Didelę įtaką mokyklų tinklo pertvarkai turi mokyklinio amžiaus vaikų skaičiaus mažėjimas.

Pirmokų ir dešimtokų skaičiaus palyginimas

Mokslo metai	1993/ 1994	2002/ 2003	1998/ 1999	Planuojama 2007/ 2008	2002/ 2003	Planuojama 2011/ 2012
Mokinių skaičius I klasėje	56 959		54 373		40 783	
X klasę baigusių mokinių skaičius		50 525		~47 800		~35 800 (~38 700)*

Šaltinis: Mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijos (2004), HOMO LIBER Vilnius.

Daugumoje išsivysčiusių šalių pagrindinės mokyklos baigimo koeficientas (atėjusių į pirmą klasę ir po to baigusių dešimt klasių) yra aukštesnis nei 0,9. Lietuvoje 2002 metais jis buvo 0,88. Jei 2011/ 2012 metais pagrindinę mokyklą baigs 95% ją pradėjusių mokinių, tai baigti turėtų ~38 700* mokinių.

Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos numato iki 2012 metų pagrindinio išsilavinimo įgijimo koeficientą padidinti iki 0,95.

Bendrajam lavinimui skiriamų lėšų racionalų panaudojimą parodo ir vidutinio mokinių skaičiaus klasės komplekte bei mokinių, tenkančių vienam visu etatu (18 val.) dirbančiam mokytojui. Lietuvos mokyklose 2003 metais mokinių skaičius klasės komplekse mieste buvo 24,5 mokinių , o mokinių ir pagrindines pareigas einančių mokytojų skaičiaus santykio vidurkis V-XII klasėse – 12,2. Racionalus mokyklų tinklas sudaro galimybes efektyviam pinigų panaudojimui – mokyklų bazės pagerinimui, mokytojų kvalifikacijos tobulinimui ir pan. Mokyklų tinklo formavimas yra tiesiogiai susijęs su gyventojų tankumu.. Pagal 2008 metais atliktus tyrimus dėl mažos miesto ir didelės kaimo gyventojų dalies bendrąjį lavinimą sunkiausia organizuoti Panevėžio, Vilniaus, Alytaus, Šilalės ir Kauno rajonų savivaldybėse.

2006 metų Eurostat duomenimis Europos Sąjungos valstybių tarpe Lietuva pagal gyventojų tankumą (54,2 gyv./kv.km.) lenkia tik Suomiją, Švediją, Latviją ir Estiją. Neabejotinai mažas gyventojų tankumas Lietuvai sukelia daug problemų organizuojant bendrojo lavinimo mokyklų tinklą. Radviliškio rajone 2008 metais gyveno 49 705 gyventojai. Gyventojų tankumas – 30,4 gyv./kv.km. Miesto gyventojai sudarė 46 %. Savivaldybėje gyveno 8 206 0-14 metų ir 4 272 15-19 metų vaikai ir jaunuoliai. 0-14 metų vaikai sudarė 16,7 %, 15-19 metų jaunuoliai – 8,7 % visų gyventojų.

Valstybinėse švietimo strategijose 2003-2012 metams numatyta, kad turi būti sukurta ir išplėta paramos ypač gabiems ir jaunimui sistema. Tai įgyvendinti padeda mokiniams pasiekiamas gimnazijų tinklas. Antroje gimnazijos koncepcijos redakcijoje

pažymima, kad gimnazija turi tapti svarbiausiu pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą teikiančios mokyklos tipu.

16 lentelė

Įvairių tipų bendrojo lavinimo mokyklų skaičius Lietuvoje (be privačių mokyklų)

	Iš viso mokyklų	Pradinės mokyklos	Mokyklos-darželiai	Pagrindinės mokyklos	Jaunimo mokyklos	Vidurinės mokyklos	Gimnazijos
2005-2006 m.m.	1513	111	136	658	23	473	112
2007-2008 m.m.	1448	103	120	626	21	426	152

Modifikuota iš šaltinio: Lietuva. Švietimas regionuose 2008. Ugdymo aplinka. Švietimo aprūpinimo centras, Vilnius, 2008.

Šalyje vyraujantys mokyklų tipai – pagrindinė ir vidurinė mokykla. Gimnazijų skaičiaus didėjimas parodo, kad savivaldybėse daugiau dėmesio skiriama bendrojo lavinimo mokyklų teikiamam kokybiškam viduriniam ugdymui.

17 lentelė

Įvairių tipų bendrojo lavinimo mokyklų skaičius Radviliškio rajono savivaldybėje

	Iš viso mokyklų	Mokyklos-darželiai	Pagrindinės mokyklos	Jaunimo mokyklos	Vidurinės mokyklos	Gimnazijos
2005-2006 m.m.	27	5	12	1	6	3
2007-2008 m.m.	26	4	13	1	5	3

Modifikuota iš šaltinio: Lietuva. Švietimas regionuose 2008. Ugdymo aplinka. Švietimo aprūpinimo centras, Vilnius, 2008.

2009 metais Radviliškio rajone veikė 28 švietimo įstaigos: 4 ikimokyklinio ugdymo įstaigos, 4 mokyklos-darželiai, 1 jaunimo mokykla, 10 pagrindinių mokyklų, 3 vidurinės mokyklos, 4 gimnazijos. 2008-2009 mokslo metais vienoje miesto mokyklos klasėje vidutiniškai mokėsi 23,8 (šalies vidurkis – 23,1), o kaimo – 13,1 (šalies vidurkis – 12,5) mokinio. 2009-2010 mokslo metais vienoje miesto mokyklos klasėje vidutiniškai mokosi 24,5, o kaimo – 15,5 mokinio. Šie skaičiai rodo, kad mokinių skaičius klasėse rajone beveik atitinka šalies vidurkį ir net viršija. 18 lentelė parodo, kad didžiausias mokinių skaičius klasėse, ugdomose pagal vidurinio ugdymo programą (tai atitinka 3 ir 4 gimnazines klases) ir jis beveik 2 proc didesnis už šalies vidurkį.

18 lentelė

Vidutinis mokinių skaičius vienoje bendrojo lavinimo mokyklos klasėje 2008-2009 mokslo metais

Pagal pradinio ugdymo programą	Pagal pagrindinio ugdymo programą	Pagal vidurinio ugdymo programą
12,7 [15,1]*	20,9 [21,1]*	27,0 [24,9]*

* šalies vidurkis

Šaltinis: Radviliškio rajono savivaldybės 2009 metų veiklos ataskaita

3. RADVILIŠKIO VAIŽGANTO GIMNAZIJOS STRATEGINIS VALDYMAS PAGAL SUBALANSUOTŲ RODIKLIŲ SISTEMĄ

3.1. Radviliškio Vaižganto gimnazijos situacijos analizė

3.1.1. Išorinės aplinkos analizė

Politiniai-teisiniai veiksniai. Jungtinių Tautų Švietimo ir Kultūros organizacija (UNESCO) švietimo komisijos nuostatuose pažymi, kad švietimo tikslas – ne tik tobulinti žinias ir įgūdžius, bet ir kurti gerus individų, grupių ir tautų santykius. UNESCO išskiria šiuos svarbiausius švietimo bruožus, kurie turi būti realizuoti mokykloje:

- Mokymasis gyventi kartu, supažindinant su tautų istorija, tradicijomis, dvasinėmis vertybėmis;
- Mokymasis žinoti;
- Mokymasis veikti;
- Mokymasis būti.

Bruzdelevičienė R. (2001) aprašo šias mokyklai aktualias Lietuvos politikos linkmes:

- Garantuoti švietimo visuotinumą principą, užtikrinti lygias pradines galimybes mokytis, nes, visuomenei socialiniu požiūriu sparčiai sklaidantis, tik sąmoninga, kryptinga ir socialiai orientuota valstybės švietimo politika padės neištumti iš švietimo valstybės piliečių, patekusių į socialiai remtinų ir skurstančiųjų kategoriją;
- Ugdyti visų socialinių sluoksnių kultūrinę brandą rengiantis kurti ir kuriant informacinę visuomenę, nes tik kultūriškai brandi visuomenė gebės naudotis informacinių technologijų teikiamomis galimybėmis;
- Remti pastangas ir projektus, kuriančius ne individualistinę, o bendruomenišką visuomenę, nes ugdyti demokratiją – vienas pagrindinių Europos Sąjungos šalių principų.

Lietuvos Valstybės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos pabrėžia, kad švietimas turi padėti valstybei ir visuomenei pasiekti šių strateginių tikslų: įsitvirtinti Vakarų kultūros ir ūkio erdvėje; plėtoti demokratinę krašto kultūrą; subrandinti solidarią pilietinę visuomenę; stiprinti nacionalinį saugumą; išsaugoti tautinę tapatybę; sukurti ir išplėtoti žiniomis grindžiamą konkurencingą ūkį; užtikrinti žmonių užimtumą; sumažinti socialinę atskirtį ir skurdą.

Lietuvoje taip pat kaip ir pasaulinės švietimo politikos tendencijose išryškėja kokybinio mokyklos vystimosi būtinybė. Valstybės ir visuomenės pastangomis per 2003–2012 metus įgyvendinami šie pagrindiniai švietimo plėtotosieji tikslai:

- 1) sukuriama veiksminga ir darni, atsakingu valdymu, tikslingu finansavimu ir racionalių išteklių naudojimu pagrįsta švietimo sistema;
- 2) išplėtojama tęstinė, mokymąsi visą gyvenimą laiduojanti ir prieinama, socialiai teisinga švietimo sistema;
- 3) užtikrinama švietimo kokybė, atitinkanti atviroje pilietinėje visuomenėje ir rinkos ūkyje gyvenančio asmens, visuotinius dabarties pasaulio visuomenės poreikius.

Nuo 1999 metų Lietuvoje vyksta bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka, kurios tikslas – valstybės ir visuomenės pastangomis sukurti efektyvumo, prieinamumo ir kokybės reikalavimus atitinkantį mokyklų tinklą. Radviliškio miesto bendrojo lavinimo mokyklų tinklo optimizavimas tapo intensyvesnis jau nuo 1996 metų.

2007-2013 metų Radviliškio rajono strateginiame plane vienu iš strateginių uždavinių yra numatyta remti investicijas į kultūros ir švietimo įstaigų infrastruktūrą, paslaugų plėtrą ir kokybės gerinimą.

Ekonominiai veiksniai. Švietimui skirtų lėšų, lyginant su šalies BVP, rodiklis naudojamas įvertinti valstybės dėmesį švietimui. 2006 m. vienam mokiniui Respublikoje iš Moksleivio krepšelio lėšų buvo skirta 1942 Lt. Lietuvos Respublikos vyriausybė numatė švietimui skiriamą nacionalinio biudžeto asignavimų dalies nuo BVP augimą nuo 5,25 proc. 2007 metais iki 5,42 proc. 2008 metais. Numatytos lėšos vadovėliams, mokymo priemonėms, pažintinei veiklai, profesiniam informavimui ir kt. Dalis lėšų gaunama dalyvaujant įvairiuose projektuose.

Socialiniai veiksniai. Radviliškio savivaldybėje daugiau gyventojų išvyksta negu atvyksta. Sumažėjęs gimstamumas kelia didelę grėsmę mokinių skaičiaus mažėjimui.

19 lentelė

Mokinių skaičius Radviliškio rajono švietimo įstaigose

Mokslo metai	Mokinių skaičius bendrojo lavinimo mokyklose (rajone)	Mokinių skaičius bendrojo lavinimo mokyklose (mieste)	Skirtumas (lyginama su praėjusiais mokslo metais rajone/ mieste)
2003-2004	8 958	4 157	277 / 37
2004-2005	8 567	4 012	391 / 145
2005-2006	8 096	3 914	471 / 98
2006-2007	7 674	3 717	422 / 197

Šaltinis: 2007-2013 metų Radviliškio rajono strateginis plėtros planas

Didžiausias mokinių skaičiaus sumažėjimas rajone buvo 2005-2006 mokslo metais (471 mokinys), o didžiausias sumažėjimas mieste – 2006-2007 mokslo metais (197 mokinys). 2008 metais buvo prognozuojamas didžiausias mokinių skaičiaus mažėjimas mieste.

Iš viso 2006-2007 metais bendrojo lavinimo mokyklose mokėsi 7773 mokiniai – 424 mokiniais mažiau negu 2005-2006 metais. 2008 metais rajone veikė 30 švietimo įstaigų, kuriose mokėsi 7 253 mokiniai. Rajono mokyklose dėl demografinės situacijos ir kitų socialinių veiksnių mokinių skaičius sumažėjo 434 mokiniais.

Technologiniai veiksniai. Informacinių technologijų diegimas – vienas iš svarbiausių mokyklų aprūpinimo priemonėmis aspektų. 2008 m. rugsėjo 1 d. duomenimis, Radviliškio rajono mokyklų 1-12 klasėse vienas kompiuteris tenka 12 mokinių (2007 metais teko 17). Visos rajono švietimo įstaigos turi galimybę naudotis internetu. 67 proc. mokyklų turi interneto svetaines. Lizdeikos ir Vaižganto gimnazijos turi elektroninį dienyną. Mokyklose naudojama multimedia, interaktyvios lentos. Didelė dalis mokytojų turi ECDL pažymėjimus. Sukūrus švietimo informacinį tinklą, sudaromos prielaidos valdymo struktūroms pereiti prie kokybiškai naujos vadybos. Plintančios informacinės technologijos keičia mokymosi sampratą.

3.1.2. Vidinės aplinkos analizė

Teisinė bazė. Radviliškio Vaižganto gimnazija įsteigta 1996 m. rugsėjo 1 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos kolegijos 1996 m. gegužės 30 d. nutarimu Nr. 42., įregistravimo pažymėjimas – A Nr. 002383. Gimnazijos veiklos pradžia – 1996 m. rugsėjo 1 d. Gimnazija yra viešasis juridinis asmuo, priklausantis Radviliškio rajono savivaldybei.

Radviliškio Vaižganto gimnazija savo veiklą grindžia Lietuvos Konstitucija, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymu, Valstybinėmis švietimo strategijos 2006-2012 metams nuostatomis, kitais įstatymais, poįstatyminiais aktais, Gimnazijos koncepcija, Lietuvos gimnazijos bendraisiais nuostatais, Vaiko teisių konvencija, Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų nuostatais, bendraisiais ugdymo planais, bendrosiomis programomis, Valstybės nustatytais išsilavinimo standartais, Radviliškio Vaižganto gimnazijos nuostatais, Radviliškio Vaižganto gimnazijos vidaus darbo tvarkos taisyklėmis.

Dokumentai, reglamentuojantys visų Lietuvos mokyklų veiklą (žr. 20 lentelėje):

Lietuvos Respublikos Konstitucija deklaruoja, kad valstybinės ir savivaldybių mokymo ir auklėjimo įstaigos yra pasaulietinės; įstatymo numatyta tvarka gali būti steigiamos

nevalstybinės mokymo bei auklėjimo įstaigos; asmenims iki 16 m. mokslas yra privalomas; mokymas valstybinėse ir savivaldybių bendrojo lavinimo, profesinėse bei aukštesniosiose mokyklose yra nemokamas (40 ir 41 str.).

20 lentelė

Gimnazijų veiklą reglamentuojantys dokumentai

Radviliškio Vaižganto gimnazijos veiklą reglamentuojantys dokumentai		
Lietuvos gimnazijų veiklą reglamentuojantys dokumentai		
Visų Lietuvos mokyklų veiklą reglamentuojantys dokumentai		
Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, Vaiko Teisių konvencija, Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų bendrieji nuostatai, Bendrieji ugdymo planai, Bendrosios programos, Išsilavinimo standartai.	Gimnazijos koncepcija, Lietuvos gimnazijos bendrieji nuostatai, Vidurinio ugdymo programos, įgyvendinamos mokykloje, akreditavimo tvarka.	Radviliškio Vaižganto gimnazijos nuostatai, Radviliškio Vaižganto gimnazijos vidaus darbo tvarkos taisyklės.

Švietimo įstatymas nustato Lietuvos Respublikos švietimo tikslus, švietimo sistemos principus, švietimo sistemos sandaros, švietimo veiklos, švietimo santykių pagrindus, valstybės įsipareigojimus švietimo srityje.

Vaiko Teisių konvencija pripažįsta vaiko teisę mokytis ir kitas teises, kurių negali pažeisti mokymo įstaigos.

Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklų bendrieji nuostatai taikomi visų tipų bendrojo lavinimo mokykloms, neatsižvelgiant į jų pavaldumą, nuosavybės ir veiklos formas. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrieji nuostatai apibrėžia mokyklų tipus ir struktūrą, mokyklos paskirtį, uždavinius, funkcijas, moksleivių, tėvų teises ir pareigas, aprašomas mokinių priėmimas į mokyklą, savivalda, valdymas, darbuotojų priėmimo į darbą ir darbo apmokėjimo tvarka, archyvo ir raštvedybos tvarka, baigiamųjų egzaminų organizavimas, išsilavinimo pažymėjimų išdavimo tvarka, mokyklos ryšiai, mokyklos veiklos priežiūra, turtas, lėšų šaltiniai ir jų naudojimas, atsakomybė, nuostatų tvirtinimas, keitimas ir papildymas, reorganizavimas ir likvidavimas, registravimas.

Bendrieji ugdymo planai reglamentuoja priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio ir specialiojo ugdymo programų ir neformaliojo vaikų švietimo programų įgyvendinimą mokyklose.

Dokumentai, reglamentuojantys Lietuvos gimnazijų veiklą:

Gimnazijos koncepcija (antroji redakcija) nusako gimnazijos uždavinius, struktūrą, reikalavimus ugdymo turiniui ir valdymą.. Apibrėžtos pagrindinės kryptys bei etapai pereinant nuo bendrojo lavinimo mokyklos tipų – gimnazijos ir vidurinės mokyklos prie gimnazijos tipo, kuriai teks pagrindinis krūvis, suteikiant bendrąjį vidurinį išsilavinimą.

Lietuvos gimnazijos bendrieji nuostatai reglamentuoja gimnazijos veiklą, išskiria gimnazijų potipius ir struktūrą.

Vidurinio ugdymo programos, įgyvendinamos mokykloje, akreditavimo tvarka nustato mokyklų įvertinimo kriterijus, metodiką, akreditavimo, leidimo steigti gimnaziją ar gimnazijos skyrių išdavimo (atnaujinimo) ir apeliacijos nagrinėjimo procedūras. Akreditavimo tvarka išskiria akreditavimo tikslus ir uždavinius. Tikslas – palaipsniui iki 2010 metų visiems moksleiviams užtikrinti kokybiškas sąlygas įgyti vidurinį išsilavinimą.

Uždaviniai:

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

Akreditavimo tvarkoje aprašytas mokyklos steigėjo pasirengimas akreditavimui, akreditavimo vykdytojai, komisijų ir grupių sudarymas, jų funkcijos bei atsakomybė, akreditavimo eigos organizavimas, akreditacijos trukmė, apeliacijų teikimas ir svarstymas, licencijų išdavimas, galiojimas, akreditavimo dokumentai, akreditavimo vykdytojų rengimas, apmokėjimas už akreditavimo vykdymą.

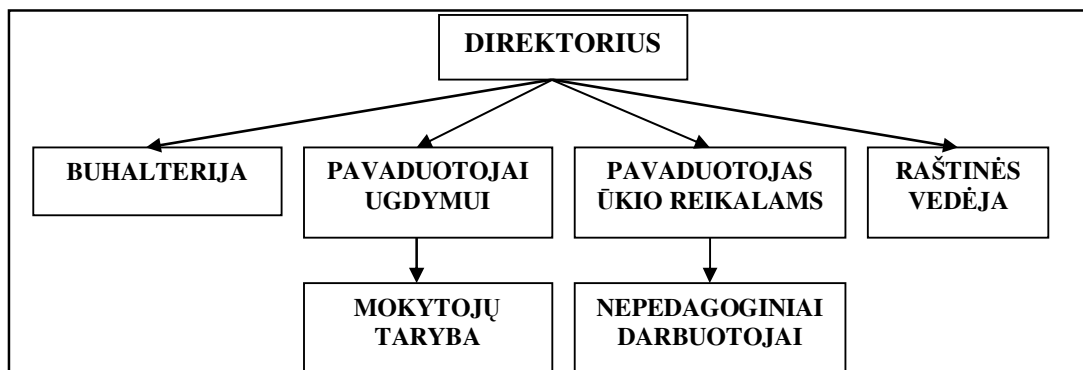
Dokumentai, reglamentuojantys Radviliškio Vaižganto gimnazijos veiklą:

Radviliškio Vaižganto gimnazijos nuostatai yra parengti, laikantis Gimnazijos koncepcijos ir Bendrųjų gimnazijos nuostatų. Radviliškio Vaižganto gimnazijos nuostatus tvirtina Radviliškio rajono savivaldybės taryba, pritarus Gimnazijos tarybai. Gimnazijos nuostatai keičiami ir papildomi pasikeitus bendriesiems nuostatams arba Švietimo ir mokslo ministerijos, gimnazijos direktoriaus ar Gimnazijos tarybos iniciatyva. Nuostatuose gimnazija apibūdinama kaip bendrojo lavinimo mokykla., vykdanči pagrindinio, vidurinio ugdymo programas. Juose aprašyti gimnazijos tikslai, uždaviniai, funkcijos, mokinių priėmimo į gimnaziją, perėjimo į kitą mokyklą ir pašalinimo iš gimnazijos tvarka, gimnazijos bendruomenės narių teisės, pareigos ir atsakomybė, savivalda, valdymas, darbuotojų priėmimas

į darbą ir darbo apmokėjimas, atestacija, kvalifikacijos tobulinimas, pasiekimų aptikrinimai, egzaminai, išsilavinimo, kvalifikacijos, pasiekimų pažymėjimų išdavimo tvarka, gimnazijos ryšiai, gimnazijos veiklos priežiūra, turtas, lėšų šaltiniai ir jų naudojimas, dokumentų valdymas ir saugojimas.

Radviliškio Vaižganto gimnazijos vidaus darbo tvarkos taisyklės reglamentuoja dirbančiųjų gimnazijoje darbo tvarką ir kitų gimnazijos bendruomenės narių teises ir pareigas bei kitokios veiklos atlikimą, kuri nėra apibrėžta kitais teisės aktais ar norminiais dokumentais.

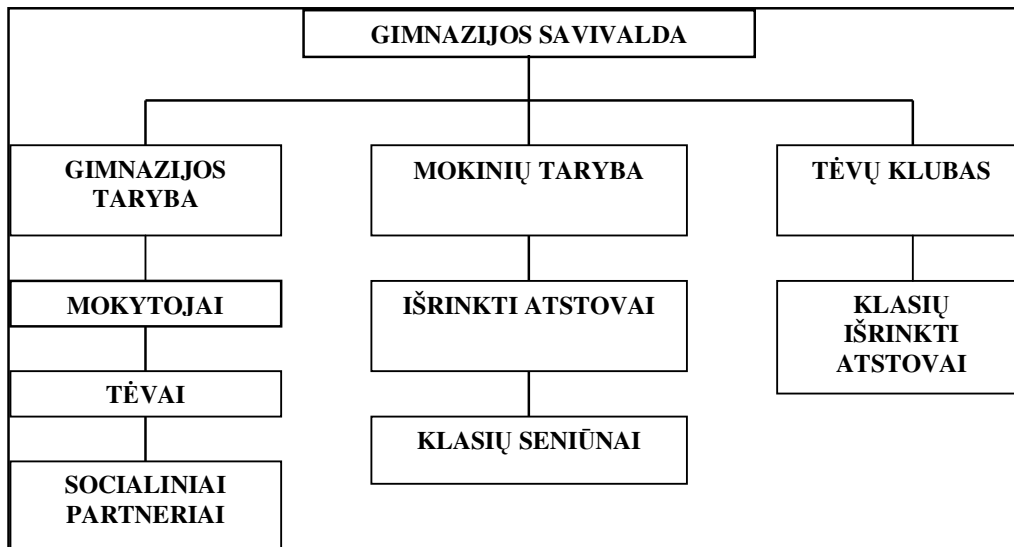
Organizacinė struktūra.



25 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos organizacinė struktūra

Gimnazijos taryba – aukščiausia gimnazijos savivaldos institucija, atstovaujanti mokiniams, mokytojams, tėvams (globėjams, rūpintojams), socialiniams partneriams ir vietos bendruomenei. Gimnazijos taryba formuojama iš mokytojų, mokinių, tėvų (globėjų, rūpintojų), vietos socialinių partnerių atstovų. Tarybos nuostatus tvirtina gimnazijos direktorius; Tarybai lygiomis dalimis atstovauja po 3 mokinius, mokytojus, tėvus (globėjus, rūpintojus) ir vietos socialinių partnerių atstovus; Į gimnazijos tarybą gali būti renkami 1-4 klasių gimnazistai.

Rinkimų į gimnazijos tarybą procedūra: remiantis demokratiniais rinkimų principais, mokiniai į gimnazijos tarybą renkami gimnazijos mokinių tarybose, tėvai – tėvų atstovų bendrame susirinkime (tėvų atstovai išrenkami klasių tėvų visuotiniuose susirinkimuose); mokytojus – mokytojų taryboje, socialinius partnerius siūlo gimnazijos administracija, bendruomenės nariai. Gimnazijos taryba renkama trims metams. Išvykus gimnazijos tarybos nariams (mokiniai baigia gimnaziją, išvyksta mokytis į kitą ugdymo instituciją, mokytojai – nutraukia su gimnazija darbo sutartį; tėvų vaikai baigia gimnaziją arba išvyksta mokytis į kitą mokymosi instituciją, socialiniams partneriams pakeitus vietą) organizuojami papildomi rinkimai į gimnazijos tarybą. Gimnazijos tarybos pirmininką renka tarybos nariai, balsų dauguma.



26 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos savivalda

Gimnazijai tarybos pirmininku negali būti gimnazijos direktorius. Gimnazijos taryba savo veiklą organizuoja pagal iš anksto patvirtintą veiklos programą. Tarybos posėdžiai vyksta ne rečiau kaip vieną kartą į ketvirtį: nutarimai priimami balsų dauguma. Į gimnazijos tarybos posėdį gali būti kviečiami įmonių, organizacijų, kitų gimnazijos savivaldų atstovai bei kiti gimnazijos darbuotojai. Gimnazijos tarybos funkcijos:

- gimnazijos taryba nustato gimnazijos veiklos perspektyvas, pagrindines darbo kryptis, aprobuoja gimnazijos veiklos programą, nuostatus, vidaus darbo tvarkos taisykles, ugdymo planus, nustato ugdymo organizavimo tvarką;
- aptaria siūlymus dėl vadovėlių užsakymo, mokinių žinių ir gebėjimų vertinimo sistemos parinkimo, papildomo ugdymo veiklos ir renginių organizavimo;
- inicijuoja gimnazijos bendruomenės ir visuomenės bendradarbiavimą;
- rūpinasi gimnazijos ūkine ir finansine veikla, padeda įgyvendinti ūkinės – finansinės veiklos politiką.

Žmogiškieji ištekliai. Gimnazijos pedagogai. 2009/2010m.m. gimnazijoje dirba 56mokytojai (iš jų 7 antraeilėse pareigose).

21 lentelė

Radviliškio Vaižganto gimnazijos mokytojai

	Išsilavinimas				Atestacija	
	Su aukštuoju	Su aukštesnioju	Su viduriniu	Iš viso	Iš viso atestuotų	neatestuoti
vadovai	4			4	3	1
mokytojai	45	1	1	47	43	4
Pedagogai, teikiantys pagalbą	5			5	4	1
Iš viso	54	1	1	56	50	6

Beveik visi Vaižganto gimnazijos mokytojai yra su aukštuoju išsilavinimu ir yra atestuoti. Gimnazijoje dirba 5 (8,9%) mokytojai ekspertai, 34 (60,7%) mokytojų metodininkų, 8 (14,3%) vyresniųjų mokytojų, 5 – mokytojai(8,9%) ir 4(7,1%) – neatestuoti.

22 lentelė

Mokytojų kvalifikacijos pasiskirstymas pagal dėstomą dalyką

Dėstomas dalykas	Neatestuotasis mokytojas	Mokytojas	Vyr. mokytojas	Mokytojas metodininkas	Mokytojas ekspertas	Viso
Dorinis ugdymas	1	2				3
Lietuvių k.			1	3	2	6
Anglų k.		2	1	5		8
Rusų k.			1	2		3
Vokiečių k.			1			1
Gamtos mokslai				4	1	5
Socialiniai mokslai				3	1	4
Menai	1		1	5		7
Matematika, informatika			1	7	1	9
Kūno kultūra	1		2	2		5
Pedagogai teikiantys pagalbą	1	1		3		5
Viso	4	5	8	34	5	56

Vidutinis gimnazijos pedagogų amžius - 45 metai. Dauguma dirbančių mokytojų turi didelį pedagoginį darbo stažą. 15 ir daugiau metų dirbančių pedagogų yra net 35 t.y. 62,5% (žr. 23 lentelę)

23 lentelė

Mokytojų skaičiaus pasiskirstymas pagal pedagoginį darbo stažą

Iki 4 metų	4-9 metai	10-14 metų	15m. ir didesnis
5	7	9	35
8,9%	12,5%	16,1%	62,5%

2006/2007m.m. atvyko 5 mokytojai, išvyko 4 mokytojai (2 mokytojai išvyko į užsienį, 2 išvyko pasibaigus darbo sutarčiai). 2007/2008m.m atvyko 3 mokytojai, išvyko 3 mokytojai, pasibaigus darbo sutarčiai). 2008/2009m.m atvyko 7 mokytojai. 2009/2010m.m. atvyko 1 naujas mokytojas.

Mokyklos administracija. Mokyklos administraciją sudaro 7 asmenys: direktorius, trys pavaduotojos ugdymui, pavaduotojas ūkiniams reikalams, raštinės vedėja, buhalterė. Direktorius turi 33metų pedagoginį darbo stažą ir II vadybinę kvalifikacinę kategoriją. Dvi pavaduotojos turi II vadybinę kategoriją ir 31 ir 17 metų darbo stažą. Trečia pavaduotoja turi 4 metų vadybinį ir 16 metų pedagoginį darbo stažą. Nuo 2006/2007m.m. administracijos kaitos nebuvo.

Aplinkos darbuotojai. 2008/2009m.m. gimnazijoje dirbo 39 nepedagoginiai darbuotojai.

Finansiniai ir materialieji ištekliai. Radviliškio Vaižganto vidurinė mokykla pastatyta 1973m. 1996m. šiai mokyklai suteiktas Radviliškio Vaižganto gimnazijos vardas. 1996m. gimnazijos pastatas buvo dalinai renovuotas. Bendras pastato plotas 8282 m². Pastatas tinkamas mokymo procesui, nes tuo tikslu ir buvo statytas. Mokykla yra erdvi, tinkamai apšviesta. Mokyklos pastatas yra trijų aukštų su pusrūsiu, kuriame yra įrengtas žaidimų kambarys ir kitos patalpos. Iš viso gimnazijoje yra 44 kabinetai, kurie yra įkurti visuose trijuose pastato aukštuose. Vidutinis vieno kabineto plotas yra 54,35m². Kabinetas atitinka higienos normas, jei vienam mokiniui skiriama 2m². Tokių kabinetų, kurie neatitiktų higienos normas, gimnazijos patalpose yra 3. Visuose kabinetuose yra lenta, apšvietimas – geras. Gimnazijos kabinetuose yra 1086 darbo vietos.

Gimnazijoje šiuo metu yra 6 anglų kalbos, 5 lietuvių kalbos, 4 matematikos, 1 rusų kalbos, 1 vokiečių kalbos, 2 istorijos, 2 technologijų, 3 informatikos, 1 fizikos, 1 muzikos, 1 tikybos ir etikos, 1 chemijos, 1 biologijos, 1 geografijos, 1 dailės kabinetas. Taip pat gimnazijoje yra specialiojo pedagogo, socialinio pedagogo ir psichologo kabinetai. Antrajame gimnazijos aukšte yra įsikūrusios gimnazijos bibliotekos ir skaitykla, mokytojų kambarys, kurio plotas 45.47m², taip pat aktų salė, kurios bendras plotas 271m². Pirmajame aukšte yra sporto salė (plotas – 466m²), veikia valgykla, kurios plotas 218,18m², sveikatos priežiūros punktas. Gimnazijos administracijai skirti 7 kabinetai.

24 lentelė

2008 metų išlaidų analizė (tūkst. Lt)

Nr.	Išlaidų rūšis	Suma (Lt)	Procentinė išraiška
	Iš viso pajamų	3321300	100 %
	Iš viso išlaidų	3316400	99,8 %
1.	Darbo užmokestis ir socialinis draudimas	2781600	83,7 %
			Iš jų
	1.1. Darbo užmokestis	2131400	76,6 %
	1.2. Socialinio draudimo įmokos	650200	23,4 %
2.	Prekių ir paslaugų naudojimas	530300	16 %
			Iš jų
	2.1. Šildymas	158000	29,8 %
	2.2. Elektros energija	42500	8 %
	2.3. Ryšių paslaugos	2200	0,4 %
	2.4. Transporto išlaikymas	8700	1,6 %
	2.5. Vadovėliai	38400	7,2 %
	2.6. Kitos prekės	47600	9 %
	2.7. Vandentiekis ir kanalizacija	12100	2,3 %
	2.8. Ilgalaikio materialiojo turto einamasis remontas	118900	22,4 %
	2.9. Kvalifikacijos kėlimas	20700	3,9 %
	2.10. Kitos paslaugos	79400	15 %

Šaltinis: Radviliškio Vaižganto gimnazijos biudžeto išlaidų sąmatos įvykdymo 2008m. gruodžio mėn. 31 d. ataskaita.

Planavimo sistema.

Planavimo funkcijos gimnazijos vadyboje yra šios:

1. padeda atlikti kontrolę;
2. padeda orientuoti gimnazijos darbą į absoliutaus rezultato siekimą;
3. padeda orientuoti gimnazijos darbą į lygių galimybių ir pridėtinės vertės siekimą;
4. padeda koordinuoti darbus gimnazijoje;
5. yra viena iš mokytojų mokymo ir/ar mokymosi priemonių;
6. skatina gerai apmąstyti savo darbą;
7. įtraukia į sprendimų priėmimą mokinius ir tėvus.

Gimnazistų ugdymo sistema remiasi tęstinumo, perimamumo, įvairumo, konfidencialumo, asmeniškumo ir teisingumo principais (žr. 3 priedą). Gimnazijos bendruomenę sudaro pedagogai, klasių bendruomenės (klasės auklėtojai, gimnazistai ir jų tėvai) ir gimnazijos vadovai. Vadovai atlieka situacijos analizę, nustato bendruosius tikslus ir juos aptaria pedagogų tarybos posėdyje. Pedagogai konkretizuoja bendruosius ir klasių auklėtojų tikslus pamokoms ir popamokimei veiklai pagal dalykų teikiamas galimybes, yra atsakingi už išsimokslinimo lygio tyrimą. Klasių auklėtojai atlieka išsiauklėjimo lygio tyrimus, koordinuoja tikslų įgyvendinimą su klasėje dirbančiais pedagogais.

Gimnazijos tikslams pasiekti yra numatomos konkrečios priemonės. Vadovai sudaro ugdymo planus ir metų veiklos programą, planuoja bendruosius gimnazijos renginius metams, neformaliojo ugdymo organizavimą. Pedagogai atsakingi už pamokas ir neformaliojo ugdymo užsiėmimus, bendragimnazinių renginių organizavimą ir dalyvavimą juose. Klasių bendruomenės dalyvauja gimnazijos, miesto renginiuose, organizuoja klasės renginius.

Svarbus gimnazistų ugdymo aspektas - bendradarbiavimui su tėvais. Kiekvienais metais vadovai organizuoja bendrus tėvų susirinkimus, individualias konsultacijas, tėvų pedagoginį švietimą.

Mokytojai elektroninio dienyno pagalba nuolat teikia informaciją apie ugdymo rezultatus, problemas. Klasių auklėtojai vykdo tėvų pedagoginį švietimą, teikia informaciją. Tėvai yra aktyvūs šio proceso dalyviai: jie teikia pasiūlymus tikslams pasiekti ir padeda juos įgyvendinti.

Gabių mokinių ugdymo sistema. Aktyvus ir rezultatyvus gimnazijos mokinių ir mokytojų dalyvavimas įvairiuose rajono, šalies konkursuose, olimpiadose, projektuose, Švietimo ir mokslo ministerijos patvirtinta Gabių ir talentingų vaikų ugdymo programa 2009-2010 m. paskatino sukurti Gabių vaikų ugdymo Radviliškio Vaižganto gimnazijoje modelį ir vykdyti gabių mokinių ugdymą (4 priedas). Tam numatyti šie tikslai ir uždaviniai: sudaryti tinkamas ugdymo ir mokymo proceso galimybes ir edukacinę aplinką gabiems vaikams siekti savo gabumų realizavimo; diferencijuoti ir individualizuoti ugdymo procesą, tobulinant gabių

mokinių ugdymo gimnazijoje modelį, kuris sudarytų sąlygas mokiniams rinktis pagal savo galimybes ir poreikius bei būtų nukreiptas į gabių mokinių poreikių tenkinimą; sistemingai dalyvauti olimpiadose ir konkursuose, užimti prizines vietas; dalyvauti miesto, respublikos, tarptautiniuose projektuose, remiančiuose gabių mokinių ugdymą.

Gimnazijos ryšių sistema.

Horizontalieji ryšiai su:

- Vytauto Didžiojo Universitetu,
- Kauno Technologijos Universitetu,
- Šiaulių Universitetu,
- Socialiniais partneriais,
- Užsienio partneriais.

Vertikalieji ryšiai su:

- Švietimo skyriumi;
- Radviliškio rajono savivaldybe,
- Apskrities švietimo skyriumi,
- Švietimo ir mokslo ministerija

Atskirai išskirti reikėtų informavimo sistemą (gimnazijos internetinis puslapis, elektroninis dienynas) ir ryšius su visuomene.

3.1.4. SSGG analizė

<p>STIPRYBĖS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aukšta mokytojų kvalifikacija • 70% mokinių turi tinkamą mokymosi motyvaciją • Aktyvi metodinė veikla rajone • Aukšti konkursų, olimpiadų, varžybų pasiekimai • Mokymo plano lankstumas tenkinant mokinių poreikius • Geras mokyklos įvaizdis • Aukštos kokybės gimnazijos renginiai • Sukurta pilietinio ugdymo sistema
<p>SILPNYBĖS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Nepakankamas mokinių pamokų lankomumas 2) Nepakankamas rūpinimasis savo sveikata 3) Didelis sergamumas 4) Projektas kaip mokymosi metodas (ugdymo planas) 5) Didelis mokinių skaičius klasėse 6) Nestabili švietimo politika 7) Tėvai pasyvūs gimnazijos bendruomenės nariai

- 8) Ne visi baldai atitinka higieninius reikalavimus
- 9) Skurdi gimnazijos skaitykla
- 10) Erdvių trūkumas
- 11) Dalies mokinių žema bendroji kultūra

GALIMYBĖS:

- Aktyviau dalyvauti projektuose
- Išlaikyti aukštą mokytojų kvalifikacijos lygį
- Efektyviau naudoti informacines technologijas ugdymo procese
- Įtraukti tėvus, visuomenę į gimnazijos bendruomenės veiklą.
- Rasti optimalius apskaitos būdus lankomumui ir mokymosi motyvacijai gerinti
- Stiprinti profesinės karjeros planavimo sistemą.
- Suformuoti akademinės pakraipos klasę (-es).

GRĖSMĖS:

- Mokinių skaičiaus mažėjimas
- Ugdymo kokybės dėl per didelio mokinių skaičiaus klasėje prastėjimas
- Dėl bendros kultūros stokos keliamas diskomfortas daliai bendruomenės narių
- Mokyklų konkurencija

Strateginiai ryšiai

- *Stiprybių panaudojimas galimybėms įgyvendinti:*
 1. Gimnazijos galimybes apsprendžia jos stiprybės.
 2. Geras gimnazijos įvaizdis ir aukštos kokybės gimnazijos renginiai leidžia pritraukti visuomenę, tėvus į gimnazijos bendruomenės veiklą.
 3. Kvalifikuoti mokytojai ir motyvuoti mokiniai leidžia suformuoti akademinės pakraipos klasę (-es) gabiems mokiniams.
- *Silpnųjų ištaisymas pasinaudojant galimybėmis:*
 1. Tėvų, visuomenės įtraukimas į gimnazijos bendruomenę leis tėvams tapti aktyviais gimnazijos bendruomenės nariais.
 2. Priemonės lankomumui ir mokymosi motyvacijai gerinti padės spręsti pamokų lankomumo problemą.
 3. Efektyvus informacinių technologijų naudojimas ugdymo procese ir kompetentingi mokytojai leis naudoti projekto metodą ugdymo procese.
- *Stiprybių panaudojimas grėsmėms išvengti:*
 1. Aukšta mokytojų kvalifikacija ir aukšti mokinių ir mokytojų rezultatai bei laimėjimai padės išlaikyti mokinių skaičių gimnazijoje.
 2. Mokymo plano lankstumas tenkinant mokinių poreikius užkirs kelią ugdymo kokybės dėl per didelio mokinių skaičiaus klasėse prastėjimui.

3. Aukšta mokytojų kvalifikacija ir aukšti mokinių ir mokytojų rezultatai bei laimėjimai leis gimnazijai išlikti patrauklia.

• *Silpnųjų šalinimas grėsmėms sumažinti:*

1. Skaityklos ir baldų atnaujinimas padarytų gimnaziją patrauklia naujiems mokiniams..

2. Tėvams aktyviai įsitraukus į gimnazijos veiklą kartu galima siekti pagerinti dalies bendruomenės narių kultūrą.

Daugiau kaip per dešimt veiklos metų Radviliškio Vaižganto gimnazija siekė aukščiausios ugdymo(si) ir gyvenimo kokybės, įgijo ūkinį finansinį savarankiškumą, daug dėmesio skyrė veiklos prioritetų nustatymui, gimnazijos bendruomenės gyvenimo demokratizavimui ir humanizavimui, ugdymo proceso modernizavimui ir jo rezultatų kokybei, mokinių kūrybiškumo ugdymui, bendrosios kultūros kėlimui, naujų technologijų, inovacijų diegimui. Vaižganto gimnazija – tai aukštos kultūros bendruomenė, kurios misija – teikti kokybišką vidurinį išsilavinimą kiekvienam mokiniui; ugdyti savarankišką, suvokiančią savo tautinį tapatumą asmenybę, nusiteikusią mokytis visą gyvenimą. Strateginiai gimnazijos tikslai: užtikrinti saugią, sveiką ir modernią ugdymo(si) aplinką būsimam aktyviam Lietuvos piliečiui; užtikrinti nuolatinį mokytojų aukštos kvalifikacijos siekį. Jiems pasiekti numatyti šie uždaviniai:

1. Formuoti teisingą ir teigiamą mokinių buvimo gimnazijoje motyvaciją:

- skatinti pažinti aktyvumą, orientuotą į asmeninės ateities projektus;
- plėtoti saviraiškos ir laisvalaikio užimtumo galimybes;
- tobulinti bendravimo ir bendradarbiavimo įgūdžius, paremtus demokratinio humanizmo principais.

2. Renovuoti ir modernizuoti gimnazijos patalpas, atsižvelgiant į mokinių ugdymosi poreikius.

3. Plėtoti įvairiapusių ryšius su socialiniais partneriais ir mokinių šeimomis.

4. Išlaikyti ir skatinti pedagogų nuostatą kelti kvalifikaciją, orientuojantis į naujausius pedagogikos, psichologijos ir IKT pasiekimus.

Vaižganto gimnazijos didžiausios stiprybės - aukšta mokytojų kvalifikacija, aktyvi metodinė veikla rajone, aukšti konkursų, olimpiadų, varžybų pasiekimai, geras mokyklos įvaizdis.

Ugdymo įstaiga negali įtakoti visos švietimo politikos, tai greičiau atvirkštinis procesas, tačiau kitus faktorius numatoma keisti šiomis priemonėmis:

- Aktyviau dalyvauti projektuose
- Išlaikyti aukštą mokytojų kvalifikacijos lygį
- Efektyviau naudoti informacines technologijas ugdymo procese

- Įtraukti tėvus, visuomenę į gimnazijos bendruomenės veiklą.
- Rasti optimalius apskaitos būdus lankomumui ir mokymosi motyvacijai gerinti
- Stiprinti profesinės karjeros planavimo sistemą.

Didžiausios grėsmės gimnazijai tai - mokinių skaičiaus mažėjimas ir ugdymo kokybės dėl per didelio mokinių skaičiaus klasėje prastėjimas.

3.2. Radviliškio Vaižganto gimnazijos bendruomenės apklausos tyrimo rezultatai

Siekiant nustatyti Radviliškio Vaižganto gimnazijos bendruomenės narių nuostatas į gimnazijos veiklos situaciją ir jos vystymo prioritetus, buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – apklausa, jos forma – anketavimas.

Tyrimo naudotos anketos paskirtis – sužinoti respondentų nuomonę apie Radviliškio Vaižganto gimnazijos veiklos vystymo prioritetines sritis. Anketą sudaro 6 sekcijos po 8 klausimus (iš viso – 48 klausimai). Kiekviena sekcija yra pildoma atskirai. Vienai sekcijai iš viso skiriama 10 taškų. Taškų skaičius, kuriuo respondentas įvertina kiekvieną teiginį, atspindi, kiek, jo nuomone, ši charakteristika būdinga Radviliškio Vaižganto gimnazijai.

Klausimynas adaptuotas pagal „Person Premier“ konsultacinės grupės klausimyną.

Siekiant atlikti organizacijos vystymo prioritetų analizę, anketavimo metu gauti duomenys (visų apklaustų respondentų atsakymų į kiekvieną klausimą rezultatai) perkeliama į specialiai rezultatų interpretavimui parengtą lentelę (žr. 26 lentelę).

26 lentelė

Organizacijos vystymo prioritetų analizės rezultatų interpretavimas

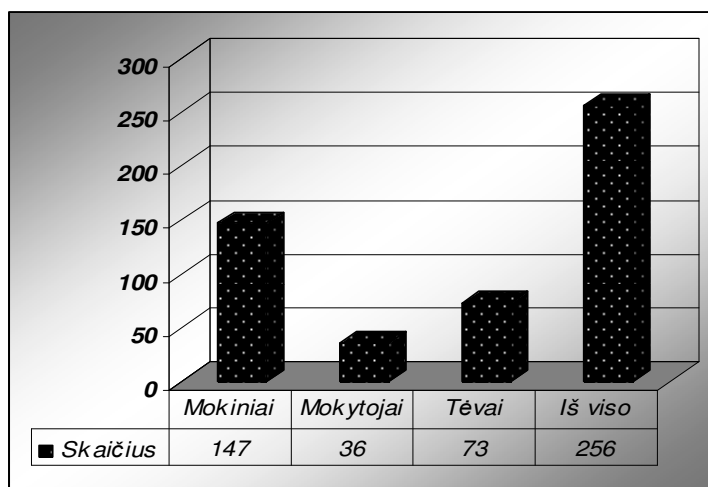
Teiginių numeriai						Suma	Sritis
1	11	20	30	37	42		Vizija, Vertybės ir siekiai (VVS)
2	14	19	25	39	44		Dinamiškas vadovavimas (DV)
3	10	22	31	36	45		Pridedamosios vertės sistemos (PVS)
4	16	18	29	35	46		Pozityvus klimatas (PK)
5	9	23	32	38	43		Struktūra, suteikianti galimybių (SSG)
6	15	24	27	40	41		Tinkamos kompetencijos (TK)
7	13	17	28	34	48		Parengti specialistai (PS)
8	12	21	26	33	47		Pozityvus komandos darbas (PKD)

Šaltinis: Įmonės strategijos valdymas pagal Balanced Scorecard sistemą, 2008.

Žemas rezultatas bet kurioje srityje reiškia, kad ta sritis galėtų būti prioritetine vystymo sritimi. Aukštas rezultatas parodo akivaizdžią organizacijos stiprybę (Įmonės strategijos valdymas pagal Balanced Scorecard sistemą, 2008).

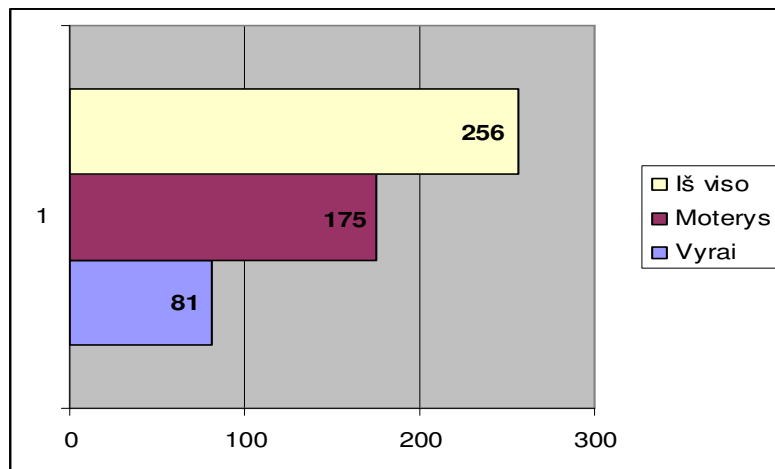
3.2.1. Demografinių duomenų analizė

Apklausoje dalyvavo 256 respondentai – Radviliškio Vaižganto gimnazijos mokytojai, mokiniai ir jų tėvai. Apklausti 36 gimnazijos mokytojai (tai sudaro 14,1 proc. visų respondentų), 147 mokiniai (57,4 proc. visų respondentų) ir 73 tėvai (28,5 proc. visų respondentų)..



27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas (N=256)..

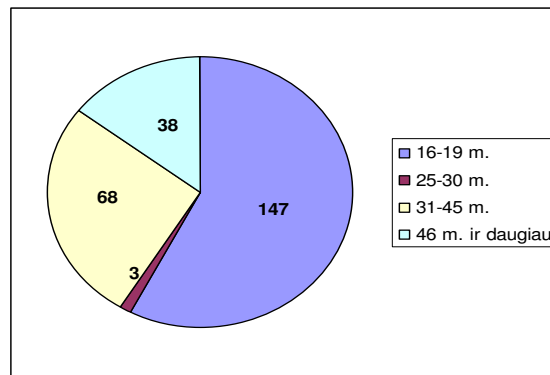
Apklauskos metu dauguma respondentų pagal lytį buvo moterys – 175, tai sudaro 68,4 proc.. visų respondentų. Vyrai sudarė 34,6 proc. (žr. 28 pav.)



28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=256).

Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes parodo, kad didžiausią apklaustųjų dalį sudarė mokiniai – 147 iš 256 respondentų yra 16-17 m., tai sudaro daugiau negu pusę apklaustųjų (57,4 proc.). Gimnazijos vidinių išteklių analizė parodė, kad jaunų mokytojų gimnazijoje yra mažai, todėl ir 25-30 m. respondentai yra tik 3 (1,2 proc.) (šio amžiaus nei mokiniai nei jų tėvai negali būti). 26,6 proc. sudaro 31-45 m. respondentai (tėvai ir mokytojai) ir 14,8 proc. – 46 metų ir vyresni (tėvai ir mokytojai). (žr. 29 pav.)

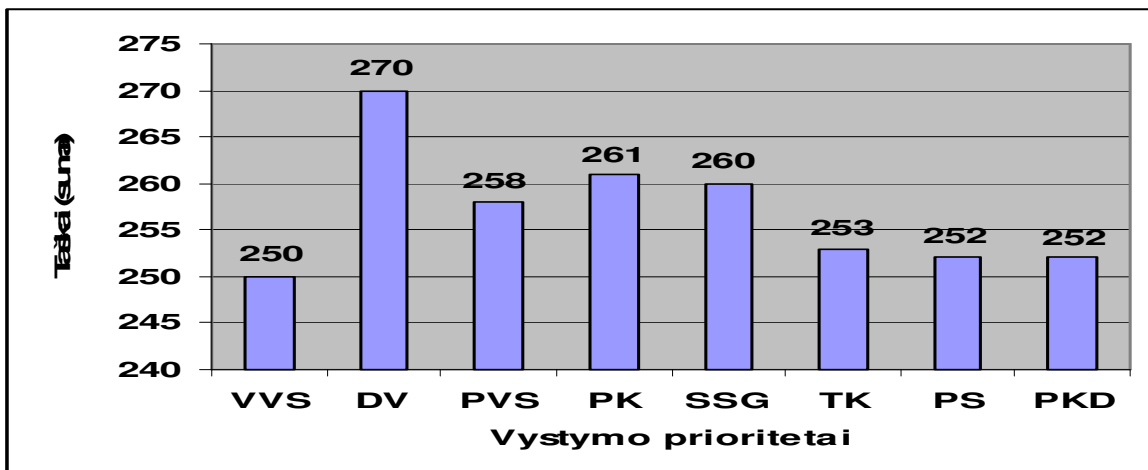
Apklausoje metu gauti demografiniai duomenys parodo, kaip respondentai yra pasiskirstę pagal lytį ir amžiaus grupes. Remiantis šiais duomenimis, matoma kad dauguma apklausoje dalyvavusių mokinių, mokytojų ir tėvų yra moterys (68,4 proc.), didžiąją dalį respondentų sudaro mokiniai, todėl ir pagal amžių yra gausiausia 16-17 metų respondentų grupė (57,4 proc.).



29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N=256).

3.2.2. Vystymo prioritetų analizė

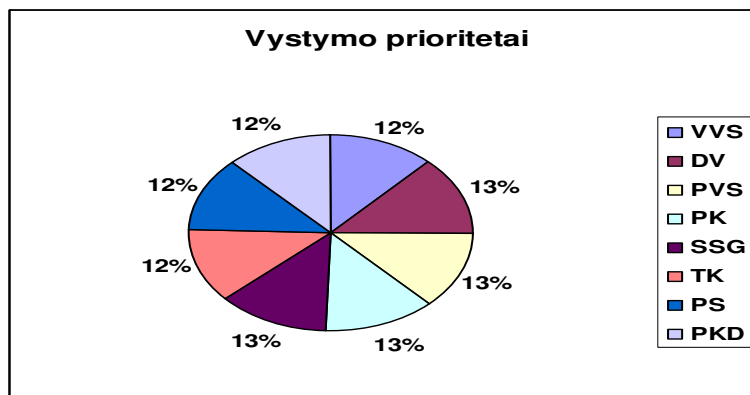
Apklausoje metu respondentų gautus atsakymus į 48 klausimus sugrupavus į 8-ias organizacijos vystymo prioritetų sritis (žr. 25 lentelę), visi apklausoje dalyvavę mokytojai daugiausiai taškų skyrė ir geriausiai išvystyta sritimi laiko Dinamišką vadovavimą (13 proc.). Vadovų darbo stilius yra vertinamas kaip atkaklus ir energingas. Tai daro teigiamą įtaką darbuotojams. Mokytojai pasitiki vadovais ir laukia iš jų tvirtų sprendimų. Gerai išvystytomis Radviliškio Vaižganto gimnazijos sritims mokytojai taip pat laiko Pozityvų klimata (13 proc.) ir Struktūrą, suteikiančią galimybių (13 proc.) (žr. 30 ir 31 pav.). Respondentai nuomone, gimnazijoje vyrauja pozityvus klimatas, požiūriai ir santykiai gimnazijoje yra suderinti, draugiški, atviri ir pozityvūs. Bendruomenės nariai deda pastangas, norėdami vienas kitam padėti ir palaikyti organizaciją, siekia įgyvendinti jos uždavinius. Gimnazijoje vyrauja didelis tarpusavio pasitikėjimas, „mes galime tai padaryti“ dvasia ir entuziazmas. Gimnazijoje yra tinkama hierarchinė struktūra reikalinga užduotims įgyvendinti. Ji suteikia galimybes efektyviai atlikti darbus. Gimnazijos struktūra palengvina šiuos procesus.



Paaiškinimai: VVS – aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – dinamiškas vadovavimas; PVS – pridedamosios vertės sistemos; PK – pozityvus klimatas; SSG – struktūra suteikianti galimybių; TK – tinkamos kompetencijos; PS – parengti specialistai; PKD – pozityvus komandos darbas

30 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo prioritetų apžvalga, mokytojai ($N_M=36$)

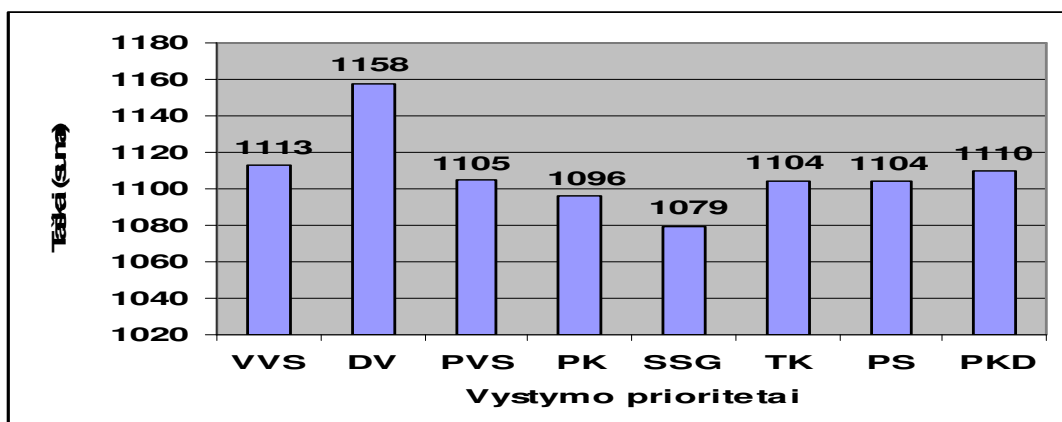
Mokytojų nuomone, Radviliškio Vaižganto gimnazijos prioritetine vystymo sritimi turėtų būti Vizija, vertybės ir siekiai (12 proc.). Vadovai turėtų aiškiai apibrėžti organizacijos viziją, vertybes ir siekius ir užtikrinti, kad visa tai pasiektų visus organizacijos bendruomenės narius (vadovai-mokytojai-mokiniai); darbuotojai turėtų aiškiai suprasti organizacijos misiją, sieti savo veiklą su bendraisiais tikslais. Vadovai turi parengti vystymo tikslus, kurie vestų gimnaziją pirmyn. Taip pat, mokytojų nuomone, reikia atkreipti dėmesį į šias sritis: Parengti specialistai (12 proc.) ir Pozityvus komandos darbas (12 proc.) (žr. 31 pav.); mokytojai turi turėti darbo įgūdžių, atitinkančių gimnazijos kokybės standartus, nuolat vystyti individualų potencialą. Reikia efektyvinti komandų koordinavimą, siekti, kad žmonės kartu dirbtų gerai, projektai būtų įgyvendinami efektyviai, susirinkimai pasiektų naudingų rezultatų, visos komandos turėtų gerus vadovus, suderintą narių skaičių, pozityvų klimatą ir suptarimą apie savo vaidmenį gimnazijoje.



Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas.

31 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo prioritetų apžvalga, mokytojai (procentai; $N_M=36$).

Visi apklausoje gimnazistai daugiausiai taškų taip pat skyrė Dinamiškam vadovavimui (13 proc.), tačiau priešingai nei mokytojai, Aiškią viziją, vertybes ir siekius jie taip pat laiko stipria gimnazijos sritim (14 proc.) (žr. 32 ir 33 pav.).



Paaiškinimai: VVS – aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – dinamiškas vadovavimas; PVS – pridedamosios vertės sistemos; PK – pozityvus klimatas; SSG – struktūra suteikianti galimybių; TK – tinkamos kompetencijos; PS – parengti specialistai; PKD – pozityvus komandos darbas

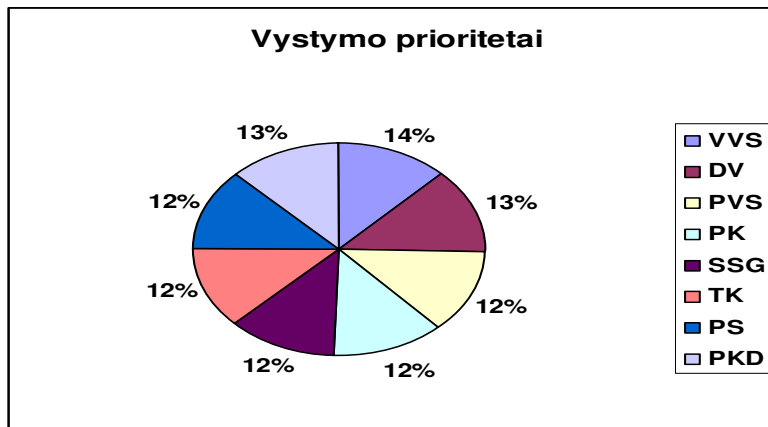
32 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo prioritetų apžvalga, mokiniai ($N_m=147$)

Šiuo atveju pabrėžiamas dinamiškas vadovavimas, kuris pasižymi energingu ir charizmatišku vadovavimo stiliumi, kuris daro teigiamą įtaką mokiniams, kelia jų pasitikėjimą, iš vadovų jie visada laukia tvirtų sprendimų.

Gimnazistai gerai vertina Pozityvų komandos darbą (13 proc.), pabrėžia, kad ir mokytojai, ir mokiniai kartu dirba gerai, o jų veikla yra gerai koordinuojama, efektyviai gimnazijoje yra

realizuojami įvairūs projektai, naudojami efektyvūs darbo metodai, ugdomas kiekvieno gimnazijos bendruomenės nario supratimas apie jo vaidmenį gimnazijoje.

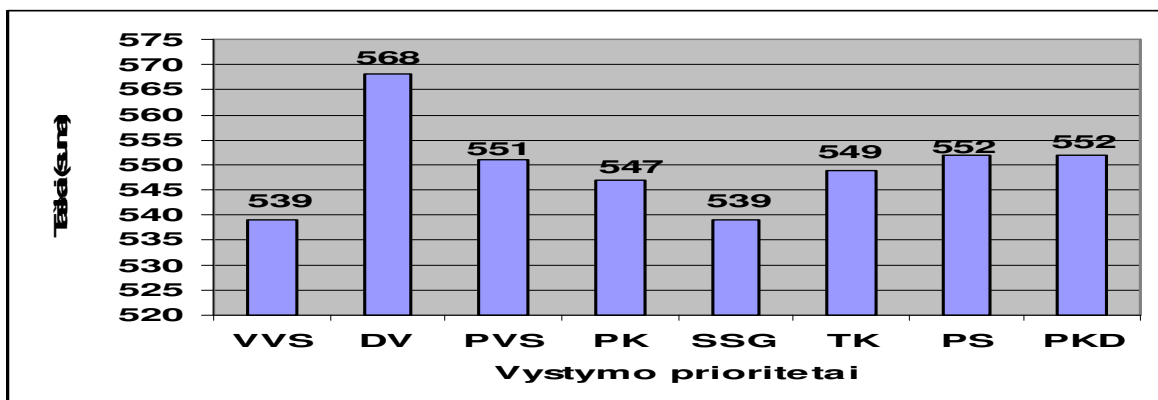
Mokinių nuomone, prioritetine Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo sritimi turėtų būti Struktūra, suteikianti galimybių (12 proc.). Reikia vystyti gimnazijos hierarchinę struktūrą, kuri suteiktų galimybes efektyviai baigti darbus ir palengvintų vykstančius procesus.



Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas.

33 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo prioritetų apžvalga, mokiniai (procentai; $N_m=147$).

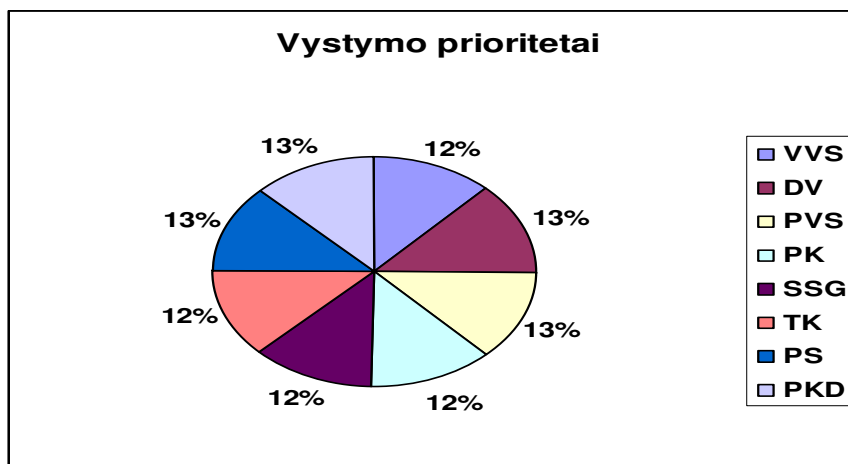
Tėvai kaip stipriausią gimnazijos sritį taip pat išskyrė Dinamišką vadovavimą (13 proc.), o prioritetines sritis nurodo dvi – Aiški vizija, vertybės ir siekiai (12 proc.) ir Struktūra suteikianti galimybių (12 proc.). Tėvų nuomone, visiems bendruomenės nariams turi būti aišku, kur link juda gimnazija, aiški jos strategija.



Paaiškinimai: VVS – aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – dinamiškas vadovavimas; PVS – pridedamosios vertės sistemos; PK – pozityvus klimatas; SSG – struktūra suteikianti galimybių; TK – tinkamos kompetencijos; PS – parengti specialistai; PKD – pozityvus komandos darbas

34 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo prioritetų apžvalga, tėvai ($N_t=73$)

Vizija ir strategijos būtina turi būti perduodamos „į apačią“. Gimnazija turi būti gerai organizuota, sprendimai turi būti priimami tinkamu lygiu.



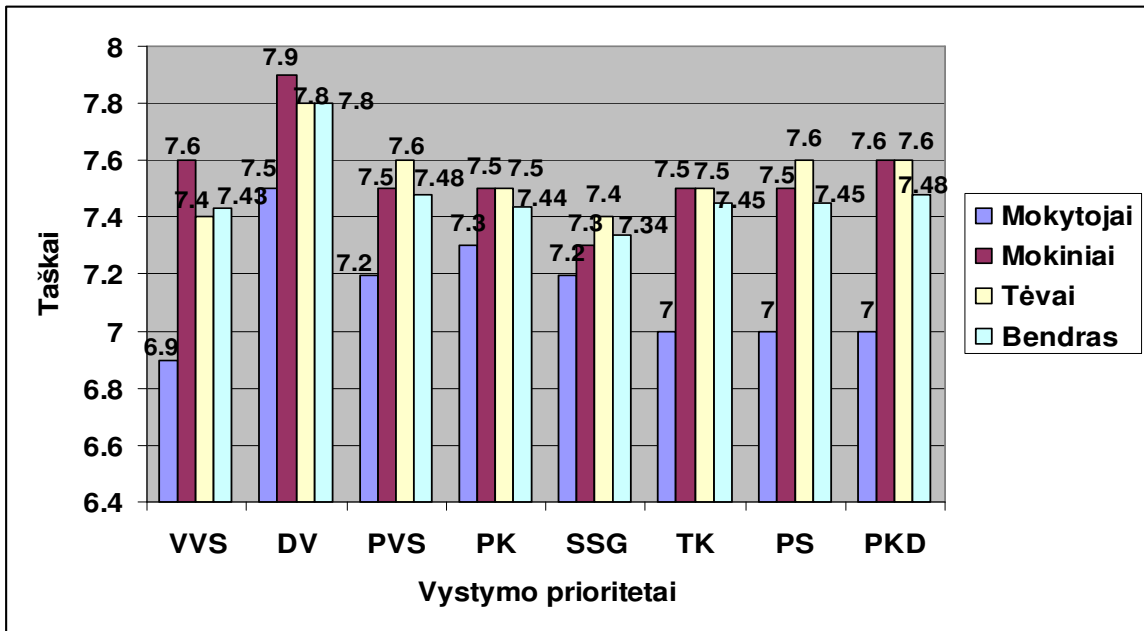
Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas.

35 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo prioritetų apžvalga, tėvai (procentai; $N_i=73$).

36-ame paveiksle pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų (mokytojų, mokinių ir jų tėvų) nuomonės apie gimnazijos vystymosi prioritetus pagal aritmetinį vidurkį ir koks yra bendras atsakymų aritmetinis vidurkis. Mokytojai išskyrė šias, jų nuomone, gerai išvystytas gimnazijos sritis: Dinamiškas vadovavimas (7,5); Pozityvus klimatas (7,3). Jų nuomone, prioritetine gimnazijos vystymo sritis turėtų būti laikoma – Vizija, vertybės ir siekiai (6,9). Taip pat reikėtų didelę dėmesį skirti Tinkamų kompetencijų (7), Parengtų specialistų (7) ir Pozityvaus komandos darbo (7) sričių vystymui.

Mokinių nuomone, geriausiai išvystyta gimnazijos sritis taip pat yra Dinamiškas vadovavimas (7,9). Mokiniai mano, kad gimnazija turi viziją, vertybes ir siekius (7,6), gerus mokytojus-specialistus (7,6), gimnazijoje vyrauja, jų nuomone, pozityvus komandinis darbas (7,6). Prioritetine gimnazijos vystymo sritis, gimnazistų požiūriu, turėtų būti – Struktūra suteikianti galimybių, užduočių išdalinimas į smulkesnius vienetus ir efektyvus jų įgyvendinimas.

Tėvai taip pat stipriausia gimnazijos sritimi laiko Dinamišką vadovavimą (7,8), aukštai vertina ir Pridedamosios vertės sistemas (7,6), Pozityvų komandos darbą (7,6) ir gerus gimnazijos specialistus (7,6). Prioritetinėmis gimnazijos vystymo sritimis, tėvų nuomone, turėtų būti Aiški vizija, vertybės ir siekiai (7,4) ir Struktūra suteikianti galimybių (7,4).



Paaiškinimai: VVS – Aiški vizija, vertybės ir siekiai; DV – Dinamiškas vadovavimas; PVS – Pridedamosios vertės sistemos; PK – Pozityvus klimatas; SSG – Struktūra suteikianti galimybių; TK – Tinkamos kompetencijos; PS – Parengti specialistai; PKD – Pozityvus komandos darbas.

36 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo prioritetų apžvalga pagal aritmetinį vidurkį (N=256)

Lyginant mokytojų, mokinių ir tėvų nuomones, matome, kad visų trijų respondentų grupių nuomonės dėl stipriausios gimnazijos srities sutampa (Dinamiškas vadovavimas), tačiau dėl vystymo prioritetų nuomonės išsiskiria: mokytojų ir tėvų nuomone, tai turėtų būti Aiški vizija, vertybės ir siekiai, kai tuo tarpu mokiniai šią sritį vertina gerai, o mokinių ir jų tėvų nuomone, dar viena prioritetinga sritis turėtų būti Struktūra suteikianti galimybių. (žr. 36 pav.). Pagal bendrą atsakymų aritmetinį vidurkį stipriausia gimnazijos sritis yra Dinamiškas vadovavimas (7,8), o prioritetinga galima laikyti Struktūra, suteikianti galimybių (7,34).

Detaliau analizuojant Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo prioritetus, 37 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinat teiginius apie gimnazijos viziją, vertybes ir siekius.

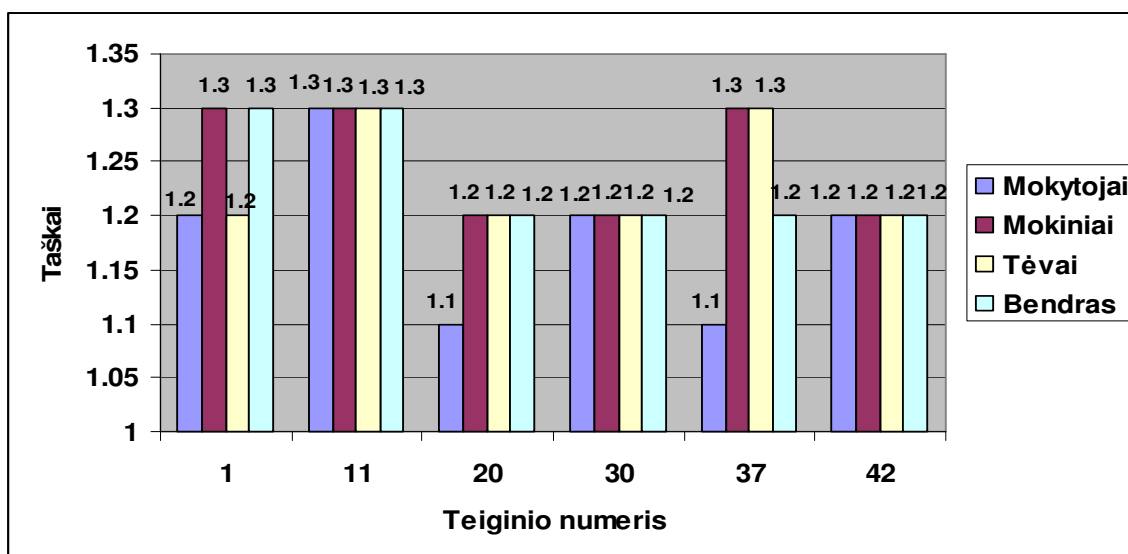
Gimnazijos mokytojai vidutiniškai didžiausiu taškų (1,3) skaičiumi įvertino 11-ą teiginį „Man patinka dirbti RVG, nes jaučiuosi organizacijos su atvira vizija dalimi“, o mažiausiu (1,1) – 20 ir 37 teiginius teiginį „RVG stiprioji pusė yra aiški gimnazijos ateities strategija“ ir „Daug pinigų ir laiko buvo investuota, kad visi gimnazijos nariai žinotų gimnazijos viziją, strategiją“.

Gimnazijos mokiniai ir jų tėvai taip pat didžiausią taškų skaičių (1,3) skyrė 11-am teiginiui – „Esu patenkintas, kad mokausi/ mano vaikas mokosi RVG, nes tai gimnazija, turinti

aiškia vizija“. Skirtingai nei mokytojai, mokiniai ir jų tėvai taip pat gerai (1,3) įvertino 37-ą teiginį – „Daug pinigų ir laiko buvo investuota, kad visi gimnazijos nariai žinotų gimnazijos viziją, strategiją“.

Mokiniai, skirtingai nei mokytojai ir tėvai, vidutiniškai daugiausiai taškų davė 1-am teiginiui – „Teko girdėti, jog dauguma RVG dirbančių žmonių kalba, kad: „Man visiškai aišku, kur link juda gimnazija“. Šį teiginį tėvai įvertino vidutiniškai mažiausia taškų suma. Mokiniai ir jų tėvai vidutiniškai mažiausiai taškų skyrė 20-am teiginiui – „RVG stiprioji pusė yra aiški gimnazijos ateities strategija“; 30-am teiginiui – „Jeigu yra kritinė situacija jai likviduoti numatomi aiškūs uždaviniai“, ir 42-am teiginiui – „Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra aiškiau suvokiantys ateitį“.

Remiantis šiais duomenimis matome, kad tam tikrose srityse mokytojų, mokinių ir tėvų nuomonės sutampa, o tam tikrose – skiriasi.



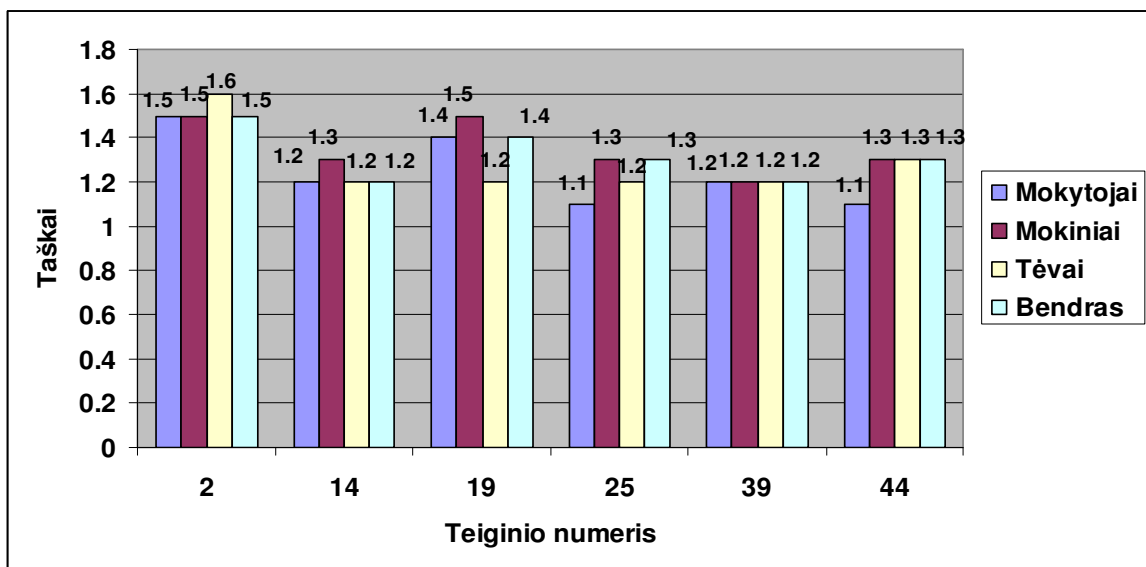
Teiginiai: 1. Teko girdėti, jog dauguma RVG mokytojų ir mokinių kalba, kad: „Man visiškai aišku, kur link juda gimnazija“; 11. Man patinka mokytis/dirbti RVG, nes: Jaučiuosi organizacijos su atvira vizija dalimi; 20. Tikros RVG stipriosios pusės yra: Aiški gimnazijos ateities strategija; 30. Jeigu yra krizė: Krizei likviduoti numatomi aiškūs uždaviniai; 37. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Kad vizija ir strategijos būtų perduodamos „į apačią“ visais organizacijos valdymo hierarchijos lygmenimis; 42. Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra: Aiškiau suvokiantys ateitį.

37 pav. Respondentų teiginių apie gimnazijos viziją, vertybes ir siekius įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=256, N_M=36, N_m=147, N_t=73)

38 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinat teiginius apie *dinamišką vadovavimą* gimnazijoje. Mokytojai, mokiniai ir tėvai vidutiniškai didžiausiu taškų (1,5; 1,5; 1,6) skaičiumi įvertino 2-ą teiginį „Tie, kas vadovauja gimnazijai, puikiai atlieka savo darbą“. Gimnazijos mokiniai tokiu pat taškų

skaičiumi (1,5) įvertino 19-ą teiginį – „Tikros RVG stipriosios pusės yra: Vadovai yra puikūs lyderiai“.

Vidutiniškai mažiausiu taškų (1,1) skaičiumi mokytojai įvertino du teiginius: 25-ą – „Jeigu yra kritinė situacija, vadovai imasi efektyviai ją spręsti“; 44-ą teiginį – „Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra tvirtai vedama gabių žmonių“. Mokiniai mažiausiai taškų skyrė 39-am teiginiui – „Daug pinigų ir laiko buvo investuota keliant vadovybės kvalifikaciją“. Tėvų nuomonė sutampa su mokytojų nuomone dėl 25-o teiginio (1,2) ir su mokinių nuomone dėl 39-o teiginio (1,2). Be šių dviejų teiginių, tėvai taip pat vidutiniškai mažiausiu taškų skaičiumi įvertina 14-ą teiginį (1,2) – „Esu patenkintas, kad mano vaikas mokosi RVG, nes gerbiu tuos, kurie vadovauja“ ir 19-ą teiginį (1,2) – „RVG stipriosios pusės: Vadovai yra puikūs lyderiai“. Gimnazijos mokiniai, kaip jau buvo pakomentuota anksčiau, šį teiginį įvertino vidutiniškai didžiausiu (1,5) taškų skaičiumi.



Teiginiai: 2. Teko girdėti, jog dauguma RVG mokytojų ir mokinių kalba, kad: „Tie, kas vadovauja gimnazijai, puikiai atlieka savo darbą“; 14. Man patinka dirbti/mokytis RVG, nes: Gerbiu tuos, kurie man vadovauja; 19. Tikros RVG stipriosios pusės yra: Vadovai yra puikūs lyderiai; 25. Jeigu yra kritinė situacija: Vadovai efektyviai imasi ją spręsti; 39. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Keliant vadovybės kvalifikaciją; 44. Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra: Tvirtai vedama gabių žmonių.

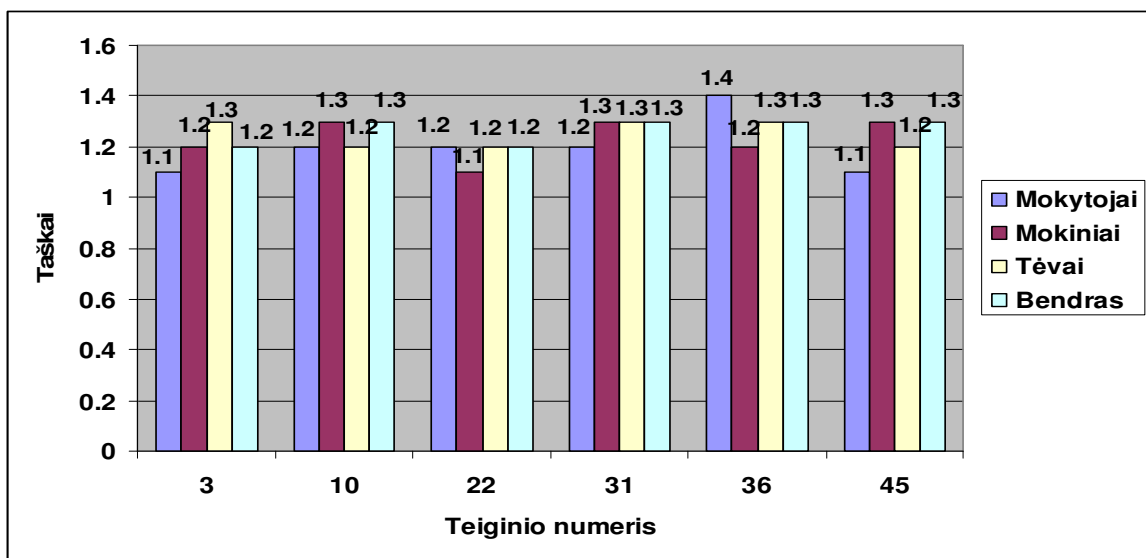
38 pav. Respondentų teiginių apie *dinamišką vadovavimą* gimnazijai įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=256$, $N_M=36$, $N_m=147$, $N_t=73$)

39 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinant teiginius apie gimnazijos *pridedamosios vertės sistemas*. Gimnazijos mokytojai studentai vidutiniškai didžiausiu taškų (1,4) skaičiumi įvertino 36-ą teiginį „Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Naudojant informacinių technologijų privalumus“, o vidutiniškai mažiausiu taškų skaičiumi įvertino du teiginius: 3-čią (1,1) – „Teko

girdėti, jog dauguma RVG dirbančių žmonių kalba, kad: „Gimnazijos veiklos valdymo sistemos kvalifikuotai parengtos ir efektyvios“; 45-ą (1,1) - „Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra: Palaikomi efektyvių veiklos valdymo sistemų“.

Gimnazijos mokiniai vidutiniškai didžiausią (1,3) taškų skaičių skyrė trims teiginiams: 10-am – „Esu patenkintas, kad mokausi RVG, nes efektyvus gimnazijos veiklos valdymas leidžia siekti gerų rezultatų“; 31-am – „Jeigu yra kritinė situacija, gimnazija gali susidoroti su netikėtais sunkumais“ ir 45-am – „Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra: Palaikomi efektyvių veiklos valdymo sistemų“, kuri mokytojai įvertino mažiausiu taškų skaičiumi. Mokiniai vidutiniškai mažiausiu taškų skaičiumi įvertino 22-ą teiginį – „Tikros RVG stipriosios pusės yra: Gimnazijos administracija suteikia informaciją, kai to reikia“.

Gimnazistų tėvai vidutiniškai didžiausią taškų (1,3) skaičių skyrė trims teiginiams: 3-čiam teiginiui – „Teko girdėti, jog dauguma RVG dirbančių žmonių kalba, kad: „Gimnazijos veiklos valdymas yra efektyvus“; 31-am (kurį taip pat įvertino ir mokiniai) - „Jeigu yra kritinė situacija: Gimnazija gali susidoroti su netikėtais sunkumais“ ir 36-am (kuriam didžiausią taškų skaičių davė ir mokytojai) – „Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Naudojant informacinių technologijų privalumus“.



Teiginiai: 3. Teko girdėti, jog dauguma RVG mokytojų ir mokinių kalba, kad: „Gimnazijos veiklos valdymas yra efektyvus“; 10. Man patinka studijuoti/dirbti RVG, nes: Efektyvus gimnazijos veiklos valdymas leidžia siekti gerų rezultatų; 22. Tikros RVG stipriosios pusės yra: Gimnazijos administracija suteikia informaciją, kai to reikia; 31. Jeigu yra kritinė situacija: Gimnazija gali susidoroti su netikėtais sunkumais; 36. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Naudojant informacinių technologijų privalumus; 45. Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra: Palaikomi efektyvių veiklos valdymo sistemų.

39 pav. Respondentų teiginių apie gimnazijos *pridedamosios vertės sistemas* įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=256$, $N_M=36$, $N_m=147$, $N_t=73$)

Vidutiniškai mažiausiu taškų skaičiumi tėvai įvertino tris teiginius: 45-ą (1,2) - „Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra: Palaikomi efektyvių veiklos valdymo sistemų“; 22-ą – „Tikros RVG stipriosios pusės yra: Gimnazijos administracija suteikia informaciją, kai to reikia“ (mokiniai šiam teiginiui taip pat skyrė vidutiniškai mažiausią taškų skaičių) ir 10-ą – „Man patinka, kad mano vaikas mokosi RVG, nes: Efektyvus gimnazijos veiklos valdymas leidžia siekti gerų rezultatų“ (žr. 39 pav.).

40 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinat teiginius apie *pozityvų klimatą* gimnazijoje. Gimnazijos mokytojai vidutiniškai didžiausiu taškų (1,3) skaičiumi įvertino 16-ą teiginį „Man patinka dirbti RVG, nes čia daug pozityvios energijos“, o mažiausią – 46-am (1,1) teiginiui „Palyginus su kitomis rajono mokyklomis RVG yra atviri, energingi ir pozityvūs“.

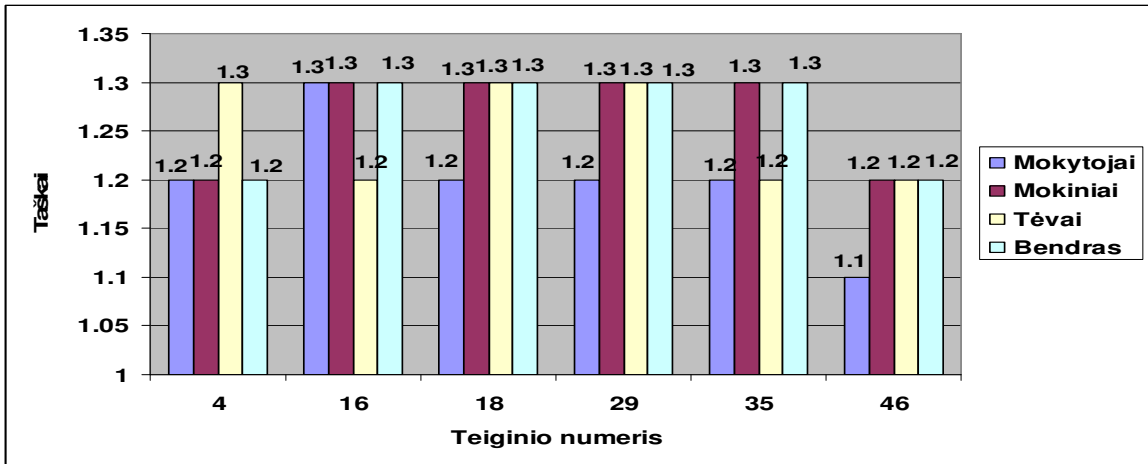
Gimnazistai vidutiniškai didžiausią taškų (1,3) skaičių skyrė keturiems teiginiams: 16-am - „Man patinka mokytis RVG, nes čia daug pozityvios energijos“, 18-am – „Tikros RVG stipriosios pusės yra: gimnazija nevykdo „destruktyvios (griaunamosios)“ politikos“; 29-am – „Jeigu yra kritinė situacija: kiekvienas mokytojas skiria papildomos energijos“ ir 35-am – „Daug pinigų ir laiko buvo investuota: užtikrinant aukštą motyvaciją“.

Vidutiniškai mažiausiu taškų skaičiumi (1,2) mokiniai įvertino 2-u teiginius: 4-ą – „Teko girdėti, jog dauguma RVG mokytojų ir mokinių kalba, kad: „Kiekvienas stengiasi dirbti“ ir 46-ą, kuriam mažiausią taškų skaičių skyrė taip pat mokytojai ir tėvai, - „Palyginus su kitomis rajono mokyklomis RVG yra atviri, energingi ir pozityvūs“.

Tėvai savo taškus padalino po lygiai - trims teiginiams skyrė vidutiniškai didžiausią taškų skaičių (1,3): 4-am – „Teko girdėti, jog dauguma RVG mokytojų ir mokinių kalba, kad: „Kiekvienas stengiasi dirbti“, 18-am – „Tikros RVG stipriosios pusės yra: gimnazija nevykdo „destruktyvios (griaunamosios)“ politikos“ ir 29-am - „Jeigu yra kritinė situacija: kiekvienas mokytojas skiria papildomos energijos“.

Vidutiniškai mažiausią taškų skaičių (1,2) tėvai skyrė šiems teiginiams: skirtingai nei mokytojai ir mokiniai, 16-am – „Man patinka, kad mano vaikas mokosi RVG, nes čia daug pozityvios energijos“, skirtingai nei mokiniai, 35-am - „Daug pinigų ir laiko buvo investuota: užtikrinant aukštą motyvaciją“. ir taip pat kaip ir mokytojai ir mokiniai, 46-am - „Palyginus su kitomis rajono mokyklomis RVG yra atviri, energingi ir pozityvūs“. (žr. 40 pav.).

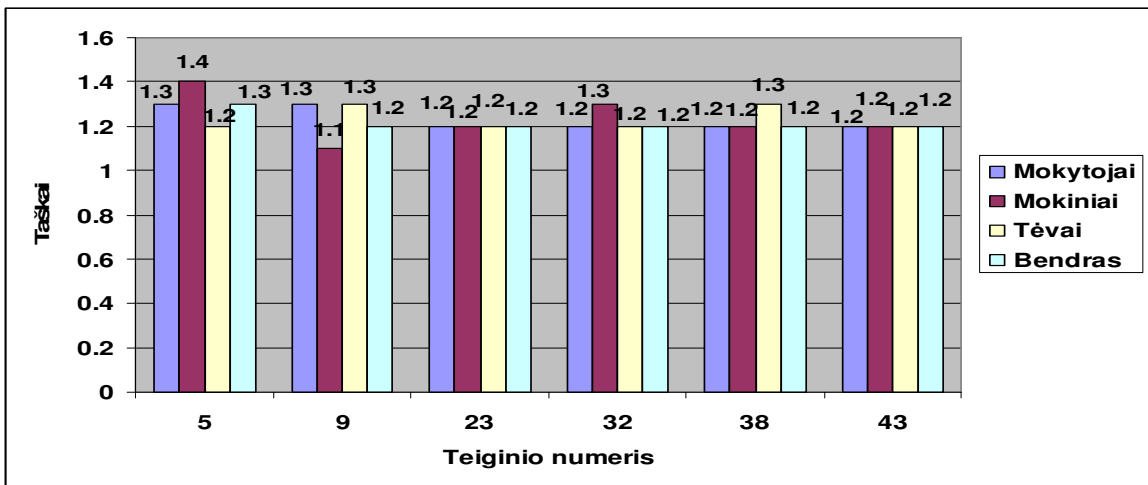
Remiantis šiais duomenimis matome, kad tam tikrose srityse mokytojų, mokinių ir tėvų nuomonės sutampa, o tam tikrose – skiriasi.



Teiginiai: 4. Teko girdėti, jog dauguma RVG mokytojų ir mokinių kalba, kad: „Kiekvienas stengiasi dirbti“; 16. Man patinka mokytis/dirbti RVG, nes: Čia daug pozityvios energijos; 18. Tikros RVG stipriosios pusės yra: gimnazija nevykdo „destruktyvios (griaunamosios)“ politikos; 29. Jeigu yra kritinė situacija: kiekvienas mokytojas skiria papildomos energijos; 35. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Užtikrinant aukštą motyvaciją; 46. Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra: Atviri, energingi ir pozityvūs.

40 pav. Respondentų teiginių apie *pozityvų klimatą* gimnazijoje įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=256$, $N_M=36$, $N_m=147$, $N_t=73$)

41 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinat teiginius apie Vaižganto gimnazijos *suteikiančią galimybių struktūrą*. Mokytojai vidutiniškai didžiausiu taškų (1,3) skaičiumi įvertino du teiginius: 5-ą – „Gimnazijos veikla gerai organizuota“ ir 9-ą – „Gimnazijos struktūra leidžia pasiekti gerų rezultatų“.

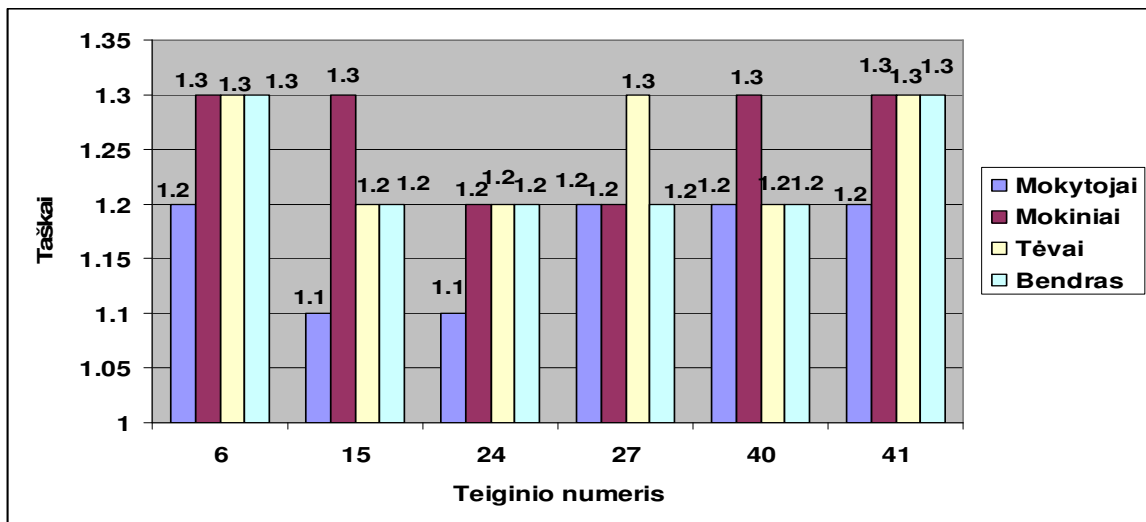


Teiginiai: 5. Teko girdėti, jog dauguma RVG mokytojų ir mokinių kalba, kad: „Gimnazijos veikla gerai organizuota“; 9. Man patinka mokytis/dirbti RVG, nes: Gimnazijos struktūra leidžia pasiekti gerų rezultatų; 23. Tikros RVG stipriosios pusės yra: Atsižvelgus į situaciją priimami tinkami sprendimai; 32. Jeigu yra kritinė situacija: Bendruomenės nariai parengti, kaip elgtis kritinėje situacijoje; 38. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Kad organizacijos struktūra ir veikla būtų efektyvi; 43. Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra: Geriau organizuoti.

41 pav. Respondentų teiginių apie gimnazijos *suteikiančią galimybių struktūrą* įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=256$, $N_M=36$, $N_m=147$, $N_t=73$)

Gimnazijos mokiniai vidutiniškai didžiausiu taškų (1,4) skaičiumi taip pat įvertino 5-ą teiginį . Tačiau priešingai mokytojams mažiausią taškų (1,1) skaičių mokiniai skyrė 9-am teiginiui . Tėvų nuomonė taip pat skiriasi: vidutiniškai daugiausia taškų (1,3) jie skiria 9-am (kaip ir mokytojai) ir 38-am teiginiams– „Daug pinigų ir laiko buvo investuota, kad gimnazijos struktūra ir veikla būtų efektyvi“(žr. 41 pav.).

42 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinat teiginius apie gimnazijos *personalo tinkamas kompetencijas*. Mokytojų įvertinimai, palyginus su mokinių ir tėvų įvertinimu, yra gana žemi, aukščiausias – 1,2 taško. Mažiausią taškų skaičių (1,1) mokytojai skyrė dviems teiginiams: 15-am – „Gimnazijos mokytojai tinkamai atlieka savo pareigas“ ir 24-am – „Tikra RVG stiprioji pusė yra, kad gimnazija gerai atlieka savo funkcijas“. Mokiniai vidutiniškai didžiausiu taškų (1,3) skaičiumi įvertino 4-ius teiginius: 6-ą – „Teko girdėti, jog dauguma RVG dirbančių mokytojų ir mokinių kalba, kad: „Mokytojai turi pakankamai įgūdžių atlikti savo pareigas““; 15-ą – „Esu patenkintas, kad mokausi RVG, nes gimnazijos mokytojai tinkamai atlieka savo pareigas“, 40-ą – „Daug pinigų ir laiko buvo investuota, siekiant atitikti aukščiausius pasaulinius standartus“ ir 41-ą – „Palyginti su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra greitesni ir sugebantys geriau dirbti“.

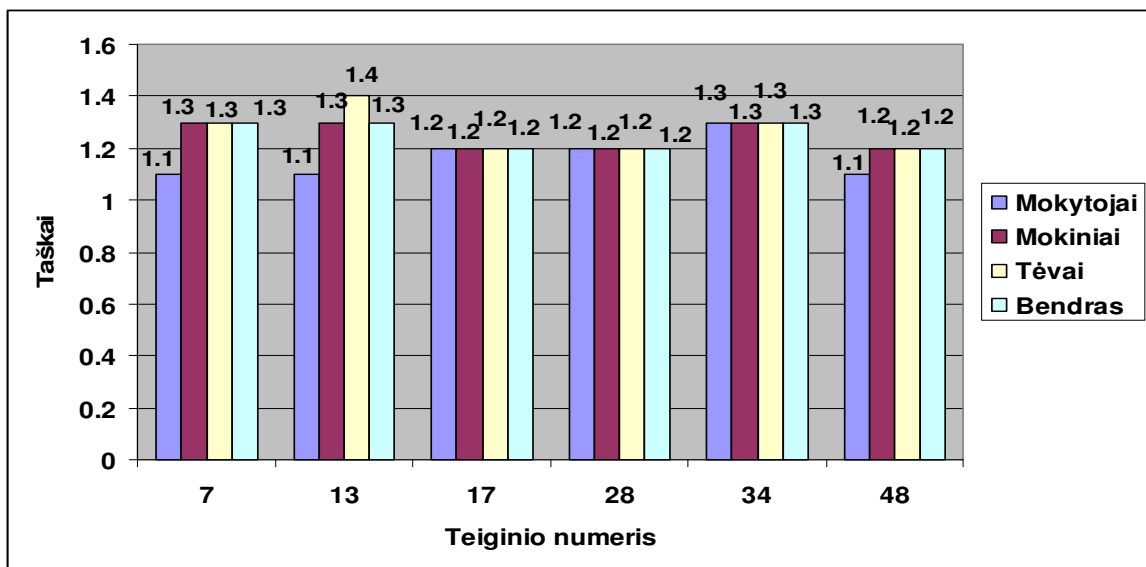


Teiginiai: 6. Teko girdėti, jog dauguma RVG mokytojų ir mokinių kalba, kad: „Mokytojai turi pakankamai įgūdžių atlikti savo pareigas“; 15. Man patinka mokyti/dirbti RVG, nes: gimnazijos mokytojai tinkamai atlieka savo pareigas; 24. Tikros RVG stipriosios pusės yra: gimnazija gerai atlieka savo funkcijas; 27. Jeigu yra kritinė situacija: gimnazija efektyviai susitvarko su iššūkiais; 40. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Siekiant atitikti aukščiausius pasaulinius standartus; 41. Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra: Greitesni ir sugebantys geriau dirbti.

42 pav. Respondentų teiginių apie gimnazijos personalo *tinkamas kompetencijas* įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=256, N_M=36, N_m=147, N_t=73)

Mažiausią taškų (1,2) skaičių mokiniai skyrė 24-am teiginiui „Tikroji RVG stiprioji pusė yra, kad gimnazija gerai atlieka savo funkcijas“ (mokytojai ir tėvai taip pat šiam teiginiui davė mažiausią (1,1 ir 1,2) taškų skaičių) ir 27-am teiginiui – „Jei yra kritinė situacija gimnazija efektyviai susitvarko su iššūkiais“. Tėvai šiam teiginiui skiria didžiausią taškų skaičių (1,3). Tėvai taip pat kaip ir mokiniai geriausiai įvertina 6-ą ir 41-ą teiginius. Mažiausiai taškų (1,2) tėvai skiria 15-am, 24-am ir 40-am teiginiams.

43 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinat teiginius apie gimnazijos *specialistus*. Mokytojai didžiausiu taškų (1,3) skaičiumi įvertino 34-ą teiginį – „Daug pinigų ir laiko buvo investuota puoselėjant individualius talentus“. Mokiniai šiam teiginiui taip pat skyrė daugiausiai taškų (1,3), tačiau taip pat gerai (1,3) įvertino ir 7-ą teiginį – „Teko girdėti, jog dauguma RVG mokytojų ir mokinių kalba, kad mokytojai kelia savo kvalifikaciją“ ir 13-ą teiginį – „Esu patenkintas, kad mokausi RVG, nes mokytojai ir mokiniai gali siekti asmeninio tobulėjimo“. Šiam teiginiui (13-am) didžiausią taškų skaičių (1,4) skyrė tėvai, jie patenkinti, kad jų vaikai mokosi Vaižganto gimnazijoje ir gali siekti asmeninio tobulėjimo.



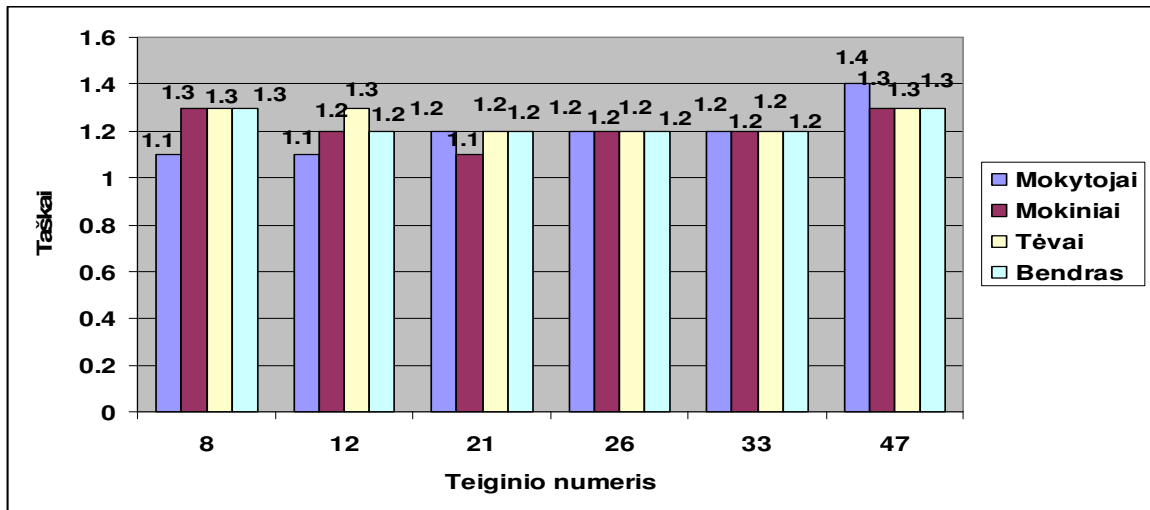
Teiginiai: 7. Teko girdėti, jog dauguma RVG mokytojų ir mokinių kalba, kad: „Mokytojai kelia savo kvalifikaciją“; 13. Man patinka mokytis/dirbti RVG, nes: mokytojai ir mokiniai gali siekti asmeninio tobulėjimo; 17. Tikros RVG stipriosios pusės yra: Mokytojai gabūs ir atsakingi; 28. Jeigu yra kritinė situacija: Specialistai (psichologas, spec.pedagogas ir pan.) greitai imasi iniciatyvos; 34. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Puoselėjant individualius talentus; 48. Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra: Pranašesni talentingais mokytojais ir mokiniais.

43 pav. Respondentų teiginių apie gimnazijos *specialistus* įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį (N=256, N_M=36, N_m=147, N_t=73)

Mažiausią taškų skaičių mokytojai skyrė trims teiginiams: 7-am (1,1) – „Mokytojai kelia savo kvalifikaciją“; 13-am (1,1) – „Esu patenkintas, kad dirbu RVG, nes mokytojai ir mokiniai gali siekti asmeninio tobulėjimo“ ir 48-am (1,1) - „Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra pranašesni talentingais mokytojais ir mokiniais“. Mokinių ir tėvų nuomonė sutampa. Jie taip pat mažiausiai taškų (1,2) kaip ir mokytojai skiria 48-am teiginiui ir dar 2-jiems – 17-am – „Tikros RVG stipriosios pusės yra: mokytojai gabūs ir atsakingi“ ir 28-am – „Jeigu yra kritinė situacija specialistai (psichologas, spec. pedagogas ir pan.) greitai imasi iniciatyvos.

44 pav. pateikiami duomenys, kaip pasiskirstė respondentų apklausos metu skirti taškai pagal aritmetinį vidurkį, įvertinat teiginius apie *pozityvų komandinį darbą* Vaižganto gimnazijoje. Mokytojai vidutiniškai didžiausiu taškų (1,4) skaičiumi įvertino 47-ą teiginį „Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra organizuoti dinamiškomis komandomis“. Mažiausią taškų skaičių mokytojai skyrė 2-iems teiginiams: 8-am (1,1) – „Teko girdėti, jog dauguma RVG mokytojų ir mokinių kalba, kad mokytojai, mokiniai ir tėvai jaučiasi tikrais gimnazijos bendruomenės nariais“ ir 12-am (1,1) - „Esu patenkintas, kad dirbu RVG, nes mokytojai ir mokiniai dirba komandinį darbą“.

Gimnazijos mokiniai vidutiniškai didžiausią taškų (1,3) skaičių, kaip ir mokytojai bei tėvai, skyrė 47-am teiginiui „Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra organizuoti dinamiškomis komandomis“. Taip pat dideliu taškų (1,3) skaičiumi mokiniai ir tėvai (priešingai nei mokytojai) įvertino 8-ą teiginį „Teko girdėti, jog dauguma RVG mokytojų ir mokinių kalba, kad mokytojai, mokiniai ir tėvai jaučiasi tikrais gimnazijos bendruomenės nariais“ (žr. ... pav.). Tėvai vidutiniškai didžiausią taškų skaičių (1,3) dar skyrė 12-am teiginiui – „Esu patenkintas, kad mano vaikas mokosi RVG, nes mokytojai ir mokiniai dirba komandinį darbą“. Vidutiniškai mažiausiu taškų (1,1) skaičiumi mokiniai įvertino 21-ą teiginį – „Tikra RVG stiprioji pusė yra: plačiai praktikuojamas komandinis darbas“. Tėvai šiam teiginiui mažiausią taškų sumą (1,2) skiria 21-am (kaip ir mokiniai), 26-am – „Jeigu yra kritinė situacija, komandos susirenka, kad išspręstų problemas“ ir 33-čiam – „Daug pinigų ir laiko buvo investuota siekiant, kad žmonės gerai dirbtų komandose“.



Teiginiai: 8. Teko girdėti, jog dauguma RVG mokytojų, mokinių ir tėvų kalba, kad: „Mokytojai, mokiniai ir tėvai jaučiasi tikrais gimnazijos bendruomenės nariais“; 12. Man patinka mokytis/dirbti RVG, nes: Mokytojai ir mokiniai dirba komandinį darbą; 21. Tikros RVG stipriosios pusės yra: Plačiai praktikuojamas komandinis darbas; 26. Jeigu yra kritinė situacija: Komandos susirenka, kad išspręstų problemas; 33. Daug pinigų ir laiko buvo investuota: Siekiant, kad žmonės gerai dirbtų komandose; 47. Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra: Organizuoti dinamiškoms komandomis.

44 pav. Respondentų teiginių apie *pozityvų komandinį darbą* gimnazijoje įvertinimas taškais pagal aritmetinį vidurkį ($N=256$, $N_M=36$, $N_m=147$, $N_t=73$)

Išanalizavus apklausos metu gautus duomenis, nustatius prioritetas Vaižganto gimnazijos vystymo sritis, vadovaujantis atitinkama teorija, buvo sudaryta gimnazijos subalansuotų rodiklių sistema.

3.3. Radviliškio Vaižganto gimnazijos subalansuotų rodiklių sistema

Strateginio valdymo ir subalansuotų rodiklių sistemos teorinių modelių analizė, bendrojo lavinimo situacijos pasaulyje, Lietuvoje ir jos regionuose analizė, apklausos pagal subalansuotų rodiklių sistemą rezultatai, Radviliškio Vaižganto gimnazijos situacijos, SSGG analizės atskleidžia Radviliškio Vaižganto gimnazijos strateginio valdymo prioritetus. Remiantis jais gali būti formuluojamos Radviliškio Vaižganto gimnazijos prioritatinės vystymo sritys – bendra vizija, siekiai ir vertybės. Kiekvienam bendruomenės nariui turi būti aišku, kam gimnazija egzistuoja ir kokią nori turėti ateitį, ką kiekvienas narys turi atlikti, kad misija ir vizija būtų įgyvendinamos ir kaip bus įvertinta, kaip pavyko tai įgyvendinti. Gimnazija išsiskiria mokinių ugdymo rezultatais, turi patirties gabių mokinių ugdyme, tačiau reikia atkreipti dėmesį į finansinę perspektyvą dėl mokinių skaičiaus mažėjimo grėsmės.

27 lentelėje pateikiama Radviliškio Vaižganto gimnazijos Subalansuotų rodiklių sistema: pagrindiniai gimnazijoje norimi įgyvendinti tikslai, rodikliai, kuriais matuojamas pasiektas

progresas, priemonės bei veiksmai, kaip pasiekti užsibrėžtus tikslus. Subalansuotų rodiklių sistemos sąvadas sudarytas pagal R.S.Kaplan ir D.P.Norton modelį (1996), tačiau sukeistos finansų ir klientų perspektyvos vietomis, taip kaip pasiūlė T.Sudnickas (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos sąvadas išreiškia visų darbuotojų strateginius įsipareigojimus ir atsakomybę savo veiklos srityje, parodo, kokias vertybes organizacija laiko prioritetinėmis, leidžia nuolat vertinti strategijos vykdymą ir koreguoti strategiją. 45 paveiksle pateikiamas gimnazijos subalansuotų rodiklių sistemos strateginis žemėlapis, pagal kurį galima tobulinti gimnazijos strateginį veiklos planą vizijos ir strateginių tikslų lygmenyse, stebint strategijos valdymą iš karto iš keturių perspektyvų: vartotojų (mokinių, tėvų), finansų, procesų ir personalo. Strateginis žemėlapis sudarytas pagal modifikuotą pavyzdį (16 pav.), pritaikytą viešojo sektoriaus organizacijoms.

Radviliškio Vaižganto gimnazijos Subalansuotų rodiklių sistema ir Subalansuotų rodiklių sistemos strateginis žemėlapis yra orientuoti į jos misijos ir vizijos vykdymą: Radviliškio Vaižganto gimnazija – aukštos kultūros bendruomenė, teikianti kokybišką vidurinį išsilavinimą kiekvienam mokiniui, saugi, moderni, puoselėjanti tradicijas, ugdanti savarankišką, suvokiančią savo tautinį tapatumą asmenybę, nusiteikusią mokytis visą gyvenimą.

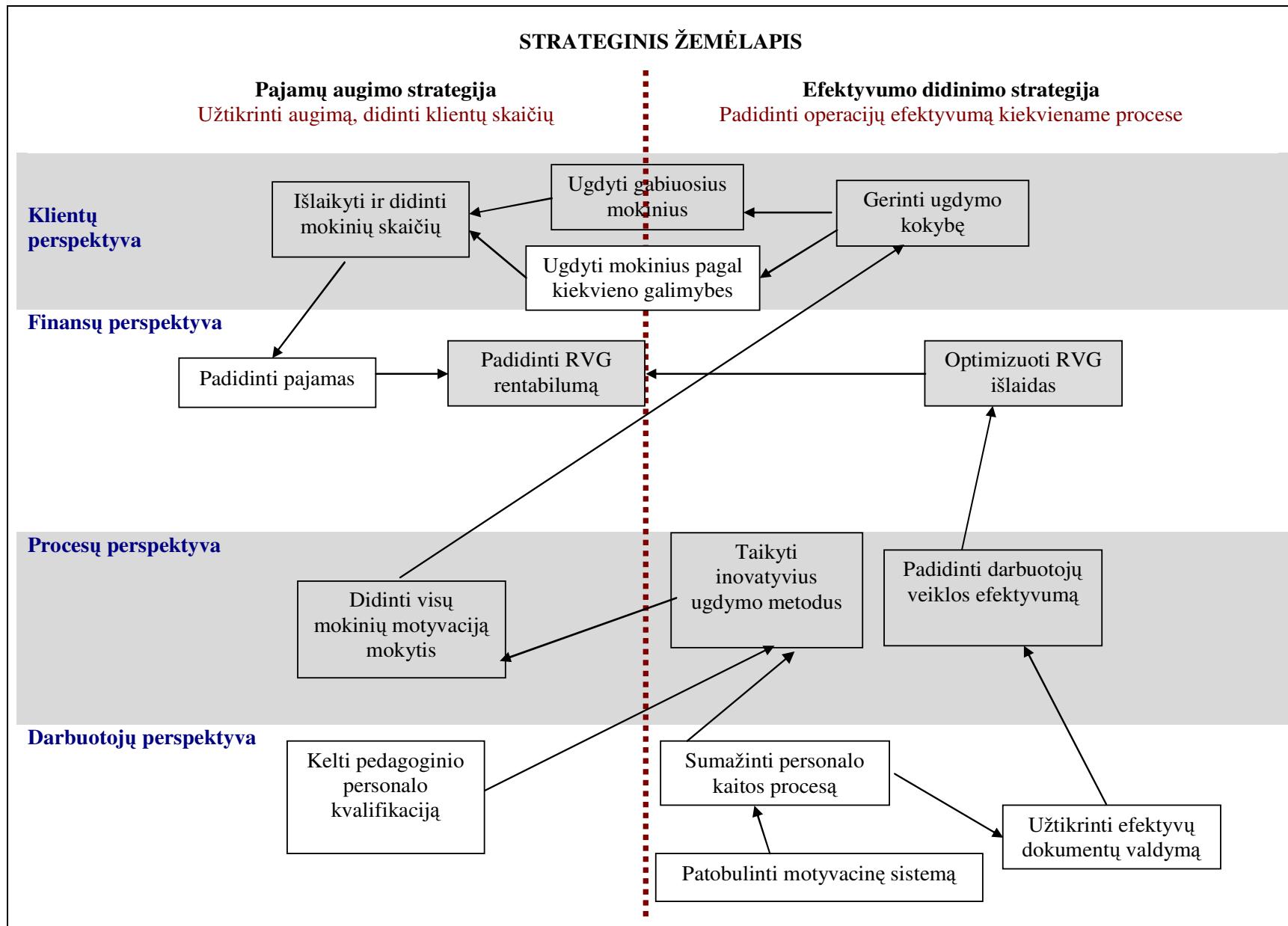
Radviliškio Vaižganto gimnazijos subalansuotų rodiklių sistemos sąvadas

	Tikslai	Rodikliai	Siekiami rezultatai	Veiksmai
Klientai	1. Išlaikyti ir didinti mokinių skaičių	1. Klasių komplektų skaičius 2. Minimalus išvykstančių į kitas ugdymo įstaigas mokinių skaičius.	1. Išlaikyti 16 klasių komplektų; 2. Mokiniai išvyksta gyventi į kitą miestą/šalį.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sudaryti veiksmų planą nuosekliai gimnazijos marketingo politikai vykdyti; ▪ Didinti pasirinkimo galimybes mokiniams; ▪ Analizuoti švietimo naujoves ir aktualijas savalaikiai į jas reaguoti; ▪ Vystyti glaudesnius santykius su mokiniais ir tėvais, ugdyti jų pasitikėjimą gimnazija; ▪ Siekti aukščiausios ugdymo kokybės pagal kiekvieno mokinio gebėjimus.
	2. Ugdyti gabiusius mokinius	1. Mokytojų paruoštos programos 2. Neformaliojo ugdymo būreliai	1. Išlaikyti pirmaujančias pozicijas rajono olimpiadose, konkursuose. 2. Kasmet dalyvauti respublikiniuose konkursuose, olimpiadose, renginiuose.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sudaryti priemonių planą gabijų mokinių ugdymui; ▪ Skirti neformaliojo ugdymo valandų gabijų mokinių ugdymui; ▪ Tęsti bendradarbiavimą su KTU, VDU, ŠU. ▪ Gabijų mokinių ugdymo rezultatų sklaida ir reklamos kampanija, orientuota į potencialią rinkos dalį.
	3. Gerinti ugdymo kokybę	1. Minimalus mokytojų, neturinčių kvalifikacinės kategorijos, skaičius. 2. Kompiuterizuoti ir modernizuoti skaityklą. 3. Visus mokomuosius kabinetus aprūpinti techninėmis priemonėmis (kompiuteriai, projektoriai). 4. Aprūpinti kabinetus moderniomis mokymo priemonėmis.	1. Sumažinti 50 %; 2. Atnaujinti visus baldus; 2.1. Įkurti 6 kompiuterizuotas skaitytojų vietas; 2.2. Įdiegti MOBIS sistemą; 3. Padidinti 50 %; 4. Gamtos, menų ir technologijų kabinetai.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Įgyvendinti mokytojų skatinimo sistemą; ▪ Dalyvauti respublikiniame projekte „Mokyklų bibliotekų modernizavimas“; ▪ Teikti paraišką dalyvauti projektuose techninėms priemonėms įsigyti. ▪ Dalyvauti respublikiniame projekte „Gamtos, menų ir technologijų kabinetų mokymo priemonių atnaujinimas“.
	4. Didinti įstaigos rentabilumą	1. Išlaidų ir pajamų santykis.		

	Tikslai	Rodikliai	Siekiami rezultatai	Veiksmai
Finansai/ biudžetas	5. Optimizuoti išlaidas	1. Komunalinės išlaidos 2. Kanceliarinės prekės 3. Kitos išlaidos	1. Sumažinti 15 % 2. Sumažinti 30 % 3. Sumažinti 30 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktyviau teikti projektus ES paramai gauti; ▪ Vadovautis planiniu/faktiniu išlaidų planu; ▪ Sudaryti išteklių taupymo planą; ▪ Sudaryti išlaidų optimizavimo planą; ▪ Skatinti gimnazijos bendruomenės sąmoningumą.
	6. Padidinti pajamas	1. Mokinio krepšelio lėšos 2. Lėšos iš projektų	1. Padidinti 10 % 2. Padidinti 20 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veikti agresyviau; ▪ Pritraukti didesnę norinčių mokytis gimnazijoje skaičių; ▪ Kiekvienais metais teikti paraiškas projektams ▪ Stiprinti gimnazijos įvaizdį; ▪ Įdiegti subalansuotų rodiklių sistemą.
	7. Didinti visų mokinių motyvaciją mokytis	1. Moduliai, pasirenkamieji dalykai. 2. Mokinių skatinimo sistema. 3. Mokymosi rezultatai.	1. Padidinti 10 %. 2. Mokslo šlovės galerija 3. Visi mokiniai sėkmingai baigia I ir II vidurinio ugdymo pakopą.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dalyvauti respublikiniame projekte „Pasirinkimo galimybių didinimas 14-19 metų mokiniams“; ▪ Sukurti pažintinio aktyvumo skatinimo sistemą; ▪ Skirti silpniau besimokantiems mokiniams konsultacines valandas. ▪ Organizuoti Mokslo dieną, kurią vestų aukštųjų mokyklų dėstytojai. ▪ Organizuoti Karjeros dieną, susitikimus su verslo įmonių atstovais ▪ Viešinti mokinių ir mokytojų pasiekimus spaudoje, internetiniame puslapyje.

	Tikslai	Rodikliai	Siekiami rezultatai	Veiksmai
Procesai	8. Taikyti inovatyvius ugdymo metodus.	1. Interaktyvios lentos naudojimas. 2. Menų kabineto įkūrimas. 3. Nuotolinis mokymas.	Iki 2010-12-01 Iki 2011-12-31 Iki 2012-09-01	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paruošti inovatyvių ugdymo metodų diegimo gimnazijoje veiksmų planą; ▪ Dalyvauti seminaruose, mokymuose ▪ Pasiruošti dirbti pagal integruotą menų pažinimo programą; ▪ Menų kabinetą aprūpinti kompiuteriais (11); ▪ Menų kabinetą aprūpinti moderniomis mokymo priemonėmis; ▪ Įdiegti nuotolinio mokymo metodiką.
	9. Padidinti darbuotojų veiklos efektyvumą	1. Metodiniai būreliai 2. Darbo grupės		Naudoti subalansuotų rodiklių strateginio valdymo metodiką
Personalas	10. Kelti pedagoginio personalo (mokytojų) kvalifikaciją	1. Seminarai, kursai (Lietuvoje ir užsienyje) 2. Konferencijos (Lietuvoje ir užsienyje) 3. Metodinės valandos 4. Komandinis darbas. 5. Kompiuterinis raštingumas.	Tikslingai panaudoti visas kvalifikacijai skirtas lėšas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nustatyti kvalifikacijos kėlimo gimnazijoje nuostatas; ▪ Kiekvienais metais išskirti kvalifikacijos kėlimo prioritetus gimnazijoje; ▪ Atsižvelgiant į numatytus prioritetus organizuoti kvalifikacijos kėlimo renginius gimnazijoje. ▪ Dalintis įgytomis žiniomis ir patirtimi gimnazijos metodinėse valandose ,metodiniuose rateliuose.
	11. Sumažinti personalo kaitos procesą	1. Vidutinis laikotarpis, kiek darbuotojas išdirbo institucijoje. 2. Darbo užmokesčio didėjimo dinamika. 3. Darbuotojų problemų sprendimo efektyvumas	Iki 2011-09-01	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sukurti motyvacinę sistemą: papildomos darbo valandos, premijos, neoficiali veikla; ▪ Skatinti personalo lojalumą organizacijai; ▪ Analizuoti personalo kaitos priežastis.
	12. Patobulinti motyvacinę sistemą	1. Motyvavimo indeksas. 2. Darbo užmokesčio, darbo trukmės, atostogų trukmės santykis. 3. Oficialūs ir neoficialūs renginiai. 3. Darbuotojų problemų sprendimo efektyvumo indeksas.	Iki 2011-01-01	Paruošti sistemos diegimo veiksmų planą

Sudaryta autorės, remiantis Kaplan, R., S., Norton, D., P. (1996). Translating strategy into action: The balanced scorecard. Harvard Business Press ir Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. Viešoji politika ir administravimas, 2005 Nr. 12.



45 pav. Radviliškio Vaižganto gimnazijos subalansuotų rodiklių sistemos strateginis žemėlapis

IŠVADOS

1. Įvertinant viešojo sektoriaus valdymo sudėtinių dalių – strateginio planavimo, veiklos matų sistemos, strateginio valdymo – svarbą, reikia pripažinti, kad tik matuojant veiklą galima nustatyti, ar organizacija juda strateginių tikslų link. Išanalizavus užsienio ir Lietuvos mokslininkų ir ekspertų nuomones galima teigti, kad verslo organizacijų praktikoje taikomi vertinimo metodai gali būti sėkmingai panaudojami ir viešajame sektoriuje.
2. 1992 m. R. Kaplan ir E. Norton pristatė subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių sistemą, struktūrizuojančią strategijos valdymą ir leidžiančią sekti strategijos pokyčius. Subalansuotų rodiklių sistema leidžia vadovams matyti daugiamatį vaizdą vienu metu iš keturių skirtingų perspektyvų: klientų, finansų, procesų ir inovacijų.
3. Pagal laiko perspektyvą subalansuotų rodiklių sistemoje galima išskirti praeities – dabarties – ateities dimensijas. Finansų ir klientų perspektyvos parodo jau pasiektus organizacijos veiklos rezultatus. Todėl galime teigti, kad šios perspektyvos yra susijusios su organizacijos praeitimi. Vidiniai procesai visada yra susiję su nuolatine, pastovia veikla, todėl juos priskirtume dabarčiai. O organizacijos ir jos darbuotojų tobulėjimas, plėtros galimybės visada yra nukreipti į perspektyvas, ateitį. Naudodama Subalansuotų rodiklių sistemą, organizacija savo strategiją mato iš trijų skirtingų laiko perspektyvų: praeities, dabarties ir ateities.
4. Subalansuotų rodiklių sistemos modelį ypač tikslinga naudoti organizacijos vizijos, strateginių kryptių atnaujinimui ir organizacijos, padalinių ir individualių uždavinių suderinimui su visos organizacijos vizija ir strategija. Tinkamai sudaryta subalansuotų rodiklių sistema aiškiai perteikia organizacijos strategiją nuo vizijos iki jos įgyvendinimo veiksmų plano.
5. Literatūros šaltinių analizė parodė, kad viešojo sektoriaus organizacijos efektyviam strategijos valdymui turėtų naudoti modifikuotą subalansuotų rodiklių sistemą, kurioje būtų išskiriamas misijos akcentas, o priežasties-pasekmės sąsajų atžvilgiu klientų ir finansinė perspektyvos sukeičiamos vietomis.
6. Radviliškio Vaižganto gimnazijos veiklos analizė parodė, kad aukšta pedagogų kvalifikacija sąlygoja dideles išlaidas, o mažėjantis mokinių skaičius jas mažina. Aukšti ugdymo rezultatai yra gimnazijos stiprybė, tačiau mažėjantis mokinių skaičius yra neišvengiama grėsmė, kuri priverčia koreguoti gimnazijos strateginius tikslus ir pagrįsti strateginius prioritetus.

7. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymosi prioritetų analizė atlikta, remiantis mokytojų, mokinių ir tėvų apklausos duomenimis. Dauguma apklausoje dalyvavusių mokytojų, mokinių ir tėvų yra moterys (68,4 proc.). Didžiausią dalį respondentų sudarė mokiniai (57,4 proc.), todėl ir pagal amžių gausiausia 16-17 metų respondentų grupė (57,4 proc.) Galima daryti išvadą, kad vertinime pagal aritmetinį vidurkį dominuoja klientų-vartotojų-suinteresuotų asmenų t.y. mokinių pozicija.
8. Išanalizavus apklausos metu gautus duomenis, mokytojų nuomone, stipriausia Radviliškio Vaižganto gimnazijos stiris yra Dinamiškas vadovavimas (13 proc.). Tai parodo, kad gimnazijai vadovauja atkaklūs ir energingi vadovai, mokytojai jais pasitiki ir laukia iš jų tvirtų sprendimų. Mokytojų nuomone, prioritetine Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymosi kryptimi turėtų būti Vizija, vertybės ir siekiai (12 proc.). Tai parodo, kad vadovai turėtų aiškiau apibrėžti organizacijos viziją, vertybes ir siekius ir užtikrinti, kad visa tai pasiektų visus organizacijos bendruomenės narius, kad jie sietų savo veiklą su bendraisiais tikslais.
9. Išanalizavus apklausos metu gautus duomenis, mokinių nuomone, stipriosios Radviliškio Vaižganto gimnazijos sritys yra: Dinamiškas vadovavimas (13 proc.) ir ,priešingai mokytojų nuomonei, Vizija, vertybės ir siekiai (14 proc.). Tai parodo, kad mokiniams kaip ir mokytojams kelia pasitikėjimą energingas ir charizmatiškas vadovavimo stilius. Mokiniams priešingai nei mokytojams yra aiški jų mokymosi įstaigos vizija ir siekiai. Mokinių nuomone, prioritetine Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo sritimi turėtų būti Struktūra, suteikianti galimybių (12 proc.). Tai parodo, kad, mokinių nuomone, vadovai turėtų užtikrinti, kad organizacijoje efektyviai dirbtų smulkūs padaliniai, metodiniai būreliai, darbo grupės. Tai palengvins procesus ir suteiks galimybes pabaigti darbus.
10. Išanalizavus apklausos metu gautus duomenis, tėvų nuomone, stipriausia Radviliškio Vaižganto gimnazijos sritis – Dinamiškas vadovavimas (13 proc.). Visų respondentų (mokytojų – mokinių – tėvų) nuomonių sutapimas dėl stipriausios srities išskyrimo parodo, kad Dinamiškas vadovavimas neabejotinai yra Radviliškio Vaižganto gimnazijos stiprybė. Tėvai išskiria dvi prioritetingas Radviliškio Vaižganto gimnazijos vystymo sritis: Aiški vizija, vertybės ir siekiai (12 proc.), kurią nurodė mokytojai ir Struktūra suteikianti galimybių (12 proc.), kurią nurodė mokiniai. Tėvų nuomone, visiems bendruomenės nariams turi būti aišku, kur link juda gimnazija, aiški jos strategija. Vizija ir strategija būtina turi būti perduodamos „į apačią“. Gimnazija turi būti gerai organizuota, sprendimai turi būti priimami tinkamu lygiu. Tėvų, mokinių ir mokytojų nuomonių sutapimas

signalizuoja, kad šios dvi sritys turi būti prioritetinėmis gimnazijos vystymo sritimis. Organizacijai būtina turėti aiškią viziją ir ją įgyvendinti visų struktūrinių vienetų pagalba .

11. Iliustruojant subalansuotą rodiklių sistemos kaip strategijos komunikavimo priemonės galimybes ir privalumus, Radviliškio Vaižganto gimnazijos strategija buvo pavaizuota naudojantis modifikuota subalansuotą rodiklių sistema. Visos strateginės kryptys yra susijusios su rodikliais, kuriems numatytos siekiamos reikšmės ir atitinkamos iniciatyvos tikslams pasiekti.
12. Tyrimo rezultatai patvirtino mokslinę hipotezę, kad Radviliškio Vaižganto gimnazijai tikslinga tobulinti strateginį veiklos valdymą pagal subalansuotą rodiklių sistemą ir vizijos bei strateginių tikslų lygmenyje vadovautis subalansuotą rodiklių sistemos strateginiu žemėlapiu, dėmesį koncentruojant ne į finansinių rodiklių pasiekimus, o į misijos įgyvendinimą akcentuojant klientų-vartotojų poreikių tenkinimą. Gimnazijai reikia ir toliau tobulinti gabių mokinių ugdymo sistemą, išlaikant ugdymo įstaigos, pasiekiančios aukštus mokymosi rezultatus vardą, tačiau reikia atkreipti dėmesį į mokinių pritraukimo į gimnaziją priemonių planavimą ir nuoseklų vykdymą visus metus.

REKOMENDACIJOS

Tyrimo rezultatai Radviliškio Vaižganto gimnazijos administracijai pagrindė šias rekomendacijas:

1. Klientų srityje: išlaikyti ir didinti mokinių skaičių, ugdyti gabius mokinius, gerinti ugdymo kokybę.

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti šias veiklas:

- Sudaryti veiksmų planą nuosekliai gimnazijos marketingo politikai vykdyti;
- Didinti pasirinkimo galimybes mokiniams;
- Analizuoti švietimo naujoves ir aktualijas savalaikiai į jas reaguoti;
- Vystyti glaudesnius santykius su mokiniais ir tėvais, ugdyti jų pasitikėjimą gimnazija;
- Siekti aukščiausios ugdymo kokybės pagal kiekvieno mokinio gebėjimus.
- Sudaryti priemonių planą gabių mokinių ugdymui;
- Skirti neformaliojo ugdymo valandų gabių mokinių ugdymui;
- Tęsti bendradarbiavimą su KTU, VDU, ŠU.
- Gabių mokinių ugdymo rezultatų sklaida ir reklamos kampanija, orientuota į potencialią rinkos dalį.
- Įgyvendinti mokytojų skatinimo sistemą;
- Dalyvauti respublikiniame projekte „Mokyklų bibliotekų modernizavimas“;
- Teikti paraiškas dalyvauti projektuose techninėms priemonėms įsigyti.
- Dalyvauti respublikiniame projekte „Gamtos, menų ir technologijų kabinetų mokymo priemonių atnaujinimas“.

2. Finansų srityje: didinti įstaigos rentabilumą, didinti pajamas ir optimizuoti išlaidas.

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti šias veiklas:

- Vadovautis planiniu/ faktiniu išlaidų planu;
- Aktyviau teikti projektus ES paramai gauti;
- Sudaryti išteklių taupymo planą;
- Sudaryti išlaidų optimizavimo planą;
- Skatinti gimnazijos bendruomenės sąmoningumą;
- Veikti agresyviau;
- Pritraukti didesnę norinčių mokytis gimnazijoje skaičių;
- Kiekvienais metais teikti paraišką projektams
- Stiprinti gimnazijos įvaizdį;
- Įdiegti subalansuotą rodiklių sistemą.

3. Procesų valdymo srityje: didinti visų mokinių motyvaciją mokytis, taikyti inovatyvius ugdymo metodus, padidinti darbuotojų veiklos efektyvumą.

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti šias veiklas:

- Dalyvauti respublikiniame projekte „ Pasirinkimo galimybių didinimas 14-19 metų mokiniams“;
- Sukurti pažintinio aktyvumo skatinimo sistemą;
- Skirti silpniau besimokantiems mokiniams konsultacines valandas;
- Organizuoti Mokslo dieną, kurią vestų aukštųjų mokyklų dėstytojai;
- Organizuoti Karjeros dieną, susitikimus su verslo įmonių atstovais;
- Viešinti mokinių ir mokytojų pasiekimus spaudoje, internetiniame puslapyje;
- Paruošti inovatyvių ugdymo metodų diegimo gimnazijoje veiksmų planą;
- Dalyvauti seminaruose, mokymuose;
- Pasiruošti dirbti pagal integruotą menų pažinimo programą;
- Menų kabinetą aprūpinti kompiuteriais (11);
- Menų kabinetą aprūpinti moderniomis mokymo priemonėmis;
- Įdiegti nuotolinio mokymo metodiką;
- Naudoti subalansuotą rodiklių strateginio valdymo metodiką.

4. Personalo tobulinimo srityje: kelti pedagoginio personalo kvalifikaciją, sumažinti personalo kaitos procesą, patobulinti motyvacinę sistemą.

Šios rekomendacijos įgyvendinimui būtina atlikti šias veiklas:

- Nustatyti kvalifikacijos kėlimo nuostatas gimnazijoje;
- Kiekvienais metais išskirti kvalifikacijos kėlimo prioritetus gimnazijoje;
- Atsižvelgiant į numatytus prioritetus organizuoti kvalifikacijos kėlimo renginius gimnazijoje;
- Dalintis įgytomis žiniomis ir patirtimi gimnazijos metodinėse valandose ,metodiniuose rateliuose;
- Sukurti motyvacinę sistemą: papildomos darbo valandos, premijos, neoficiali veikla;
- Skatinti personalo lojalumą organizacijai;
- Analizuoti personalo kaitos priežastis.

LITERATŪRA

MOKSLINĖ LITERATŪRA

1. Akučkaitė, J., Svirskienė, G. (2007). Strategijos įgyvendinimo probleminiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, p. 6-14.
2. Ambras, A. (2009). Institucijos strateginis valdymas pagal subalansuotų rodiklių sistemą: Šiaulių universiteto socialinių mokslų fakulteto atvejo analizė. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.
3. Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*.
4. Andriuščenka, J. (2003). *Strategijų Planning Problems and Perspectives*. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, Nr. 28.
5. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*.
6. Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinis verslo administravimas*. Vilnius.
7. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius.
8. Barcevičius, E. (2008). *Viešasis valdymas ir informacinės technologijos*. Naujo institucinio modelio link? // *Politologija*, 2008/1 (49), p. 85–120.
9. Баязитов, Т. (2002). *Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения*. [Internetė]. Корпоративный менеджмент. Žiūrėta [2007-03-01]. Prieiga per internetą: <http://www.cfin.ru/management/strategy/what_is_strategy.shtml>.
10. Beresnevičiūtė, V., Kadziauskas, G., Diržys, R. *Strateginio planavimo principai ir žingsniai*. [Internetė]. Mokytojų kompetencijos centras. Žiūrėta [2007-02-21]. Prieiga per internetą: <http://www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi_medziaga/kelias.doc>.
11. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2005). Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas. Vol. XI, Nr. 1, 3-15, VGTU.
12. Bruzgelevičienė, R. (2001). Lietuvos švietimo kaita: švietimo reformos darbai tūkstantmečių sandūroje. Vilnius.
13. Bryson, J. M. (1998). *Strategijų Planning for Public and Non-profit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, London.
14. Chan, Y. (2004). Performance measurement and adaption of balanced scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management*, 2004, Vol. 17, Issue 3, p. 204-221.
15. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge.
16. Daunorienė, A., Zdanytė, K., Žekevičienė, A. (2007). Subalansuotų veiklos įvertinimo rodiklių panaudojimas aukštojo mokslo institucijos strategijos valdymui. *Ekonomika ir vadyba*, 12.
17. Drucker, P.F. (2001). *The Essential Drucker*. Oxford.
18. Drūteikienė, G. (2006). Įvaizdžio reikšmė sėkmingam organizacijos funkcionavimui. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 1 (23).
19. Dukynaitė, R. (2008). Lietuvos gimnazijų perspektyva švietimo politikų požiūriu. *Pedagogika* 91/2008, p. 20-26.
20. Farges, G. (2000). *Strategic Planning and Continuous Improvement in Higher Education, Research and Hospitals*.
21. Feliniak, U., Kolodziejczyk-Olczak, I. (2005). The balanced scorecard and managing human resources – the case of employee remuneration. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2005,36, p.30-36.
22. Fidler, B. (2006). *Strateginis mokyklos plėtros valdymas*. Vilnius.
23. Gedminienė, D. (2009). Pagrindinės mokyklos tapimo progimnazija strategija: Lykšilio pagrindinės mokyklos atvejo analizė. Magistro darbas. Šiaulių universitetas.
24. Ginevičius, R., Sudžius, V. (2005). *Organizacijų teorija*. Vilnius.
25. Grant, R. (1995). *Contemporary Strategy Analysis*. UK.
26. Griffiths, J. (2003). Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities. *Australian Journal of Public Administration* 62(4), p. 70-79.
27. Guy Peters, B., (2002). *Biurokratijos politika*. , Vilnius.

28. Harrison, J. S. (2003). *Strategic Management of Resources and Relationships*. USA.
29. Hofer, C. W., Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St Paul: West.
30. Ingraham, P., Moynihan, D.P. (2001). *Beyond measurement: managing for results in state government*. California.
31. Ingraham, P., Moynihan, D.P. (2004). *Integrative leadership in the public sector: A model of performance*. *Administration and Society*, 36, p. 427-453.
32. Išoraitė, M. (2008). *The Balanced Scorecard Method: From Theory to Practice*. *Intellectual Economics*, 2008, No. 1(3), p. 18-28.
33. Johnson, G., Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall.
34. Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Monografija. Kaunas.
35. Kaip praktiškai įgyvendinti strateginius planus. (2007). *Metodinė medžiaga*. [Žiūrėta 2009-11-30]. Prieiga per internetą: < <http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/strateginis-planavimas.pdf> >
36. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). *The balanced scorecard – measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, January-February, p.71-90.
37. Kaplan, R. and Norton, D. (1996a). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. *Harvard Business Review*. Vol.74 No.1, p.75-85.
38. Kaplan, R. and Norton, D. (1996b). *Translating the Strategy into Action*. Busto: Harvard Business School Press.
39. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996c). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. *California Management Review*. Vol. 39. No. 1.
40. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
41. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004a). *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press.
42. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004b). *How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives*. *Harvard Business Review*. March-April.
43. Koteen, J. (1991). *Strategy management in public and non-profit organizations*. New York.
44. Kšivickienė, D. (2006). *Ekonomikos augimą lemia žmogiškieji ištekliai*. Prieiga per internetą: www.manoukis.lt. Žiūrėta [2009-11-20]
45. Levicki, C. (2003). *The interactive strategy work out*. London.
46. Lietuva. *Švietimas regionuose 2008. Ugdymo aplinka*. (2008). Vilnius.
47. Lietuvos švietimas skaičiais 2009. *Bendrasis lavinimas*. (2009). Vilnius.
48. Lorange, P. (2005). *Strategy means choice: also for today's business school*. *Journal of management development*.
49. Mamedaitytė, S. (2003). *Ryšiai su visuomene. Autorizuota medžiaga kursams*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
50. Manville, G. (2007). *Implementing a balanced scorecard framework in a not profit SME*. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 56 No. 2, p.162-169.
51. Marko, R. (2004). *Limitations of Balanced scorecard*. *Proceedings of the 2nd International Conference on Business Administration, University of Tartu*, p.155-161.
52. Merkys, G., Balčiūnas, S. (2006). *Mokytojų poreikio kaita ir karjeros ypatumai optimizuojant mokyklų tinklą. Šiauliai*.
53. Merkys, G., Balčiūnas, S. ir kt. (2009). *Tyrimo „Mokyklų vidaus struktūros ir valdymo modelių projektų ir įgyvendinimo sėkmės vertinimas“ ataskaita*. [žiūrėta 2010-04-02]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/vp_mstp.htm.
54. Minkuvienė, E. (2005). *Šiaulių Gytarių vidurinės mokyklos institucinio statuso diagnostika. Magistro darbas. Šiauliai*.
55. *Mokyklų tinklo pertvarkos metodinės rekomendacijos* (2004). Vilnius.
56. Mintzberg, H. (1998). *Strategy Samari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategijų Management*. New York.
57. Olve, N. G., Roy, J., Wetter, M. (1999). *Performance Drivers*. Willey.
58. Pandey, I. M. (2005). *Balanced scorecard: myth and reality*. *Vikalpa*, Vol. 30, No. 1, p. 51-66.
59. Pileckienė, D. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas.
60. Poister, T.H., Streib, G. (1989). *Management tools in municipal government: Trends over the past decade*. *Public Administration Review*, 49(3), p. 240-248.

61. Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.
62. Poulfelt, F. (2005). Kai kasdieninis valdymas tampa strateginiu. Verslo santykių valdymas. Verslo žinios, Konsultacijos vadovui. Leidėjas: UAB Verslo žinios.
63. Quinn, J.B., James, R.M., Mintzberg, H. (1998). *The Strategy Process – Concepts, Contexts and Cases*. New York.
64. Rienecker, L., Jorgensen, P. (2003). Kaip rašyti mokslinį darbą.
65. Rohm, H. A. (2002). *Balancing Act: Developing and Using Balanced Scorecard Performance System*. Perform Magazine. Vol. 2. Issue 2., June.
66. Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J. (2001). *Strategic management*. New York.
67. Simonaitienė, B. (2001). Mokyklos kaip besimokančios organizacijos tyrimo metodologija: koncepcijos, kriterijai, indikatoriai. *Socialiniai mokslai*, 2(28), p.44-54. Kaunas.
68. Simonaitienė, B. (2004). *Mokykla – besimokanti organizacija*. Kaunas.
69. Stoner, J. A. F. (1999). *Vadyba*. Kaunas.
70. Storey, A. (2002). Performance Management in Schools: could the Balanced Scorecard help? *School leadership and Management*, Vol. 22, No 3, p. 321 – 338.
71. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). Pokyčių valdymas. Šiauliai.
72. Sudnickas, T. (2005). Subalansuotų rodiklių sistemos taikymo aspektai Lietuvos viešajame sektoriuje. *Viešojo politikos ir administravimas*, 2005 Nr. 12.
73. Sudnickas, T. (2009) Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų tobulinimas [žiūrėta 2009-11-20]. Prieiga per internetą: http://tsudnick.home.mruni.lt/?page_id=16
74. Sudnickas, T. (2008). Šiuolaikinės veiklos matavimo sistemos. Integravimo su kokybės valdymo ir peocėsų tobulinimo sistemos galimybės. *Viešojo Politika ir Administravimas*, Vol. 26, p. 17-24.
75. Sudnickas, T, Šakočius, A. (2009). Evaluation of Human and Public Security Management Using Balanced Scorecard. *Viešojo Politika ir Administravimas*, Vol. 29, p. 40-46.
76. Tamošiūnas, T. (2003). Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra. Šiauliai.
77. Thompson, A. A., Strickland, A. J. (1990). *Strategy management: concepts and cases*. Boston.
78. Vaitkevičius, S., Jucevičius, R., Kriaučiūnienė, M. (2005). Inovatyvumo siekis organizacijose kaip pokyčių ir juos remiančių socialinių tyrimų metodologijų kūrimo prielaida. *Strateginės analizės instrumentų taksonomijos modelis*. [žiūrėta 2008-02-17]. Prieiga per internetą: [http://info.smf.ktu.lt/Edukin/žurnalas/lt/2005-3_\(49\)/santrauka.html](http://info.smf.ktu.lt/Edukin/žurnalas/lt/2005-3_(49)/santrauka.html).
79. Vasiliauskas, A. (2001). *Firmų strateginis valdymas*. Vilnius.
80. Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas.
81. Večerskienė, G., Valančienė, L. (2008). Universitetų veiklos vertinimo metodikos kūrimo aspektai. *Ekonomika ir vadyba*.
82. Viljoen, J. (1994). *Strategy management: planning an implementing successful corporate strategies*. Melbourne.
83. Zakarevičius, P. (2002). *Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas.
84. Žinių vadybos praktinis taikymas: pokyčiai, kuriuos lemia ekonomikos tendencijos. [žiūrėta 2007-04-17]. Prieiga per internetą: <http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/14/str6.html>.

DOKUMENTAI

1. Bendrieji ugdymo planai. [žiūrėta 2009-08-25]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/fit/ugdymas/bendrasis.htm>.
2. Dėl nacionalinės Lisabonos strategijos įgyvendinimo 2008-2010 metų programos patvirtinimo (2008). Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 1047// Valstybės žinios, Nr. 124.
3. Gimnazijos koncepcija: antroji redakcija. (1999). Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. 655//Valstybės žinios, Nr.45-1456, p. 59-61.
4. Gimnazijos statuso teikimo nuostatai. (1999). Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. 1223//Valstybės žinios, Nr.106-3083, p. 29-32.
5. Formaliojo švietimo kokybės užtikrinimo koncepcija. (2008). Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. 3219// Valstybės žinios, Nr. 138-5461.
6. Lietuvos bendrojo lavinimo mokyklos bendrieji nuostatai. (1999). Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. 966// Valstybės žinios, Nr.72-2246, p. 7-15.

7. Lietuvos gimnazijos bendrieji nuostatai. (2003)
8. Lietuvos Respublikos Konstitucija. (1992). Lietuvos Respublikos seimas Nr. KONST// Valstybės žinios, Nr.33-1014.
9. Lietuvos Respublikos Švietimo įstatymas. (2003). Lietuvos Respublikos seimas Nr. I-1489// Valstybės žinios Nr.63-2853.
10. Mokyklų, vykdančių formaliojo švietimo programas, tinklo kūrimo taisyklės. (2004). Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr.745// Valstybės žinios Nr.95-3509
11. Nacionalinis švietimo raidos planas.
12. Radviliškio rajono savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkymo iki 2012 metų bendrasis planas, patvirtintas Radviliškio rajono savivaldybės tarybos 2005 m. balandžio 21 d. sprendimu Nr. T-510.
13. 2007-2013 metų Radviliškio rajono strateginis plėtros planas.
14. Radviliškio rajono savivaldybės 2008 metų veiklos ataskaita.
15. Radviliškio rajono savivaldybės 2009 metų veiklos ataskaita.
16. Radviliškio Vaižganto gimnazijos nuostatai.
17. Radviliškio Vaižganto gimnazijos vidaus darbo tvarkos taisyklės.
18. Radviliškio Vaižganto gimnazijos biudžeto išlaidų sąmatos įvykdymo 2008 m. ataskaita.
19. Radviliškio Vaižganto gimnazijos biudžeto išlaidų sąmatos įvykdymo 2009 m. ataskaita.
20. 2007–2013 metų Šiaulių miesto strateginis planas.
21. Šiaulių regiono 2007-2013 m. plėtros planas [žiūrėta 2008-01-04]. Prieiga per internetą http://www.siauliai.aps.lt/stotisFiles/uploadedAttachments/SiauliuRegPletrPlan_trumpasis_LT20081544419.pdf
22. Ugdymo programų akreditacijos kriterijai ir jos vykdymo aprašas. (2008). Vilnius.
23. Vaiko Teisių konvencija. (1995). Lietuvos Respublikos įstatymas Nr. I-983// Valstybės žinios, Nr.60-1501.
24. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatos.(2003).// Valstybės žinios, Nr. 71- 3216.
25. Valstybinio audito ataskaita „Bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarka“ (2006). Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė Nt. AV-2010-5-9
26. Valstybinio audito ataskaita „Švietimo sistemos reforma“. (2008). Lietuvos Respublikos Valstybės kontrolė Nt. AV-P5-50-2-10
27. Vidurinio ugdymo programos, įgyvendinamos mokykloje, akreditavimo tvarka. (2004). Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įstatymas Nr. ISAK-171// Valstybės žinios, Nr. 39-1283.
28. 2007–2013 m. žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programa. (2007). Vilnius.

PRIEDAI

Organizacijos vystymo prioritetai

Organizacijos vystymo prioritetai

Gerbiami tėveliai,

Norime sužinoti Jūsų nuomonę

apie

Radviliškio Vaižganto gimnazijos veiklą

Prašome Jūsų atidžiai perskaityti anketą. Mums labai svarbu, kad atsakytumėte
nuoširdžiai į VISUS klausimus.

ANKETA ANONIMINĖ

Nei vardo, nei pavardės žymėti nereikia.

Užpildykite anketą iki GALO. Mums Jūsų Nuomonė labai svarbi.

Prašytume pradžiai parašyti apie save

I. Lytis (pažymėkite apskritimą X)	<input type="radio"/> moteris	<input type="radio"/> vyras
---	-------------------------------	-----------------------------

II. Amžius (pažymėkite apskritimą X)	<input type="radio"/> <30	<input type="radio"/> 30-45	<input type="radio"/> >45
---	---------------------------	-----------------------------	---------------------------

Klausimyne yra šešios sekcijos, kiekvieną iš jų reikia pildyti atskirai. Kiekvienai sekcijai skirta 10 taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinate kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek, Jūsų nuomone, ši charakteristika būdinga Radviliškio Vaižganto gimnazijai (toliau RVG). Kuo ši charakteristika ryškesnė, tuo daugiau taškų ją įvertinkite.

Klausimynas adaptuotas pagal „Person Premier“ konsultacinės grupės klausimą.

PAVYZDYS

TEIGINYS: Teko girdėti, jog dauguma RVG dirbančių žmonių kalba, kad:

Nr.	Teiginys	Taškai
a.	„Man visiškai aišku, kur link juda gimnazija“	2
b.	„Tie, kas vadovauja gimnazijai, puikiai atlieka savo darbą“	1
c.	„Valgykloje skanus maistas“	-
d.	„Kavos aparate niekada nestinga kavos“	-
e.	„Ši organizacija „gerai organizuota““	2
f.	„Žmonėms suteikiamos galimybės vystyti savo potencialą“	3
g.	„Beveik kiekvienas jaučiasi tikru komandos nariu“	2

Pradėkite anketą pildyti nuo

- PIRMA SEKCIJA -

Perskaitykite žemiau pateiktą teiginį. Iš viso Jūs turite dešimt taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinate kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek, Jūsų nuomone, ši charakteristika būdinga RVG.

1

Teko girdėti, jog dauguma RVG mokytojų ir mokinių kalba, kad:

Nr.	Teiginys	Taškai
1.	„Man visiškai aiškūs gimnazijos tikslai“	
2.	„Tie, kas vadovauja gimnazijai, puikiai atlieka savo darbą“	
3.	„Gimnazijos veiklos valdymas yra efektyvus“	
4.	„Kiekvienas gimnazijos narys gerai atlieka savo darbą“	
5.	„Gimnazijos veikla gerai organizuota““	
6.	„Mokytojai turi pakankamai įgūdžių atlikti savo pareigas“	
7.	„Mokytojai kelia savo kvalifikaciją“	
8.	„Mokytojai, mokiniai ir tėvai jaučiasi tikrais gimnazijos bendruomenės nariais“	

- ANTRA SEKCIJA -

Susipažinkite su žemiau esančiu teiginiu. Jūs turite 10 taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinate kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek tas teiginys charakteringas RVG.

Versti ↔

2**Esu patenkintas, kad mano sūnus/ dukra mokosi RVG, nes:**

Nr.	Teiginys	Taškai
9.	Organizacijos struktūra leidžia pasiekti gerų rezultatų	
10.	Efektyvus gimnazijos veiklos valdymas leidžia mokytojams siekti aukštos kvalifikacijos	
11.	Tai gimnazija, turinti aiškią viziją	
12.	Mokytojai ir mokiniai dirba komandinį darbą	
13.	Mokytojai ir mokiniai gali siekti asmeninio tobulėjimo	
14.	Gerbiu tuos, kurie vadovauja	
15.	Gimnazijos mokytojai tinkamai atlieka savo pareigas	
16.	Čia daug pozityvios (teigiamos) energijos	

- TREČIA SEKCIJA -

Susipažinkite su žemiau esančiu teiginiu. Jūs turite 10 taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinate kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek tas teiginys charakteringas RVG.

3**Tikros RVG stipriosios pusės yra:**

Nr.	Teiginys	Taškai
17.	Mokytojai gabūs ir atsakingi	
18.	Gimnazija nevykdo „destruktyvios (griaunamosios)“ politikos	
19.	Vadovai yra puikūs lyderiai	
20.	Aiški gimnazijos ateities strategija	
21.	Plačiai praktikuojamas komandinis darbas	
22.	Gimnazijos administracija suteikia informaciją, kai to reikia	
23.	Atsižvelgus į situaciją priimami tinkami sprendimai	
24.	Gimnazija gerai atlieka savo funkcijas	

- KETVIRTA SEKCIJA -

Susipažinkite su žemiau esančiu teiginiu. Jūs turite 10 taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinate kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek tas teiginys charakteringas RVG.

4**Jeigu yra kritinė situacija:**

Nr.	Teiginys	Taškai
25.	Vadovai efektyviai imasi ją spręsti	
26.	Komandos susirenka, kad išspręstų problemas	
27.	Gimnazija efektyviai susitvarko su iššūkiais	
28.	Specialistai (psichologas, spec. pedagogas ir pan.) greitai imasi iniciatyvos	
29.	Kiekvienas darbuotojas investuoja papildomos energijos	
30.	Kritinei situacijai likviduoti numatomi aiškūs uždaviniai	
31.	Gimnazija gali susidoroti su netikėtais sunkumais	

Nr.	Teiginys	Taškai
32	Bendruomenės nariai parengti, kaip elgtis kritinėje situacijoje	

PENKTA SEKCIJA -

Susipažinkite su žemiau esančiu teiginiu. Jūs turite 10 taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinate kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek tas teiginys charakteringas RVG.

5 Daug pinigų ir laiko buvo investuota:

Nr.	Teiginys	Taškai
33.	Siekiant, kad žmonės gerai dirbtų komandose	
34.	Puoselėjant individualius talentus	
35.	Užtikrinant aukštą motyvaciją	
36.	Naudojant informacinių technologijų privalumus (el. dienynas ir pan.)	
37.	Kad visi gimnazijos nariai žinotų gimnazijos viziją, strategiją	
38.	Kad organizacijos struktūra ir veikla būtų efektyvi	
39.	Keliant vadovybės kvalifikaciją	
40.	Siekiant atitikti aukščiausius pasaulinius standartus	

- ŠEŠTA SEKCIJA -

Susipažinkite su žemiau esančiu teiginiu. Jūs turite 10 taškų. Taškų skaičius, kuriuo Jūs įvertinate kiekvieną teiginį, turi atspindėti, kiek tas teiginys charakteringas RVG.

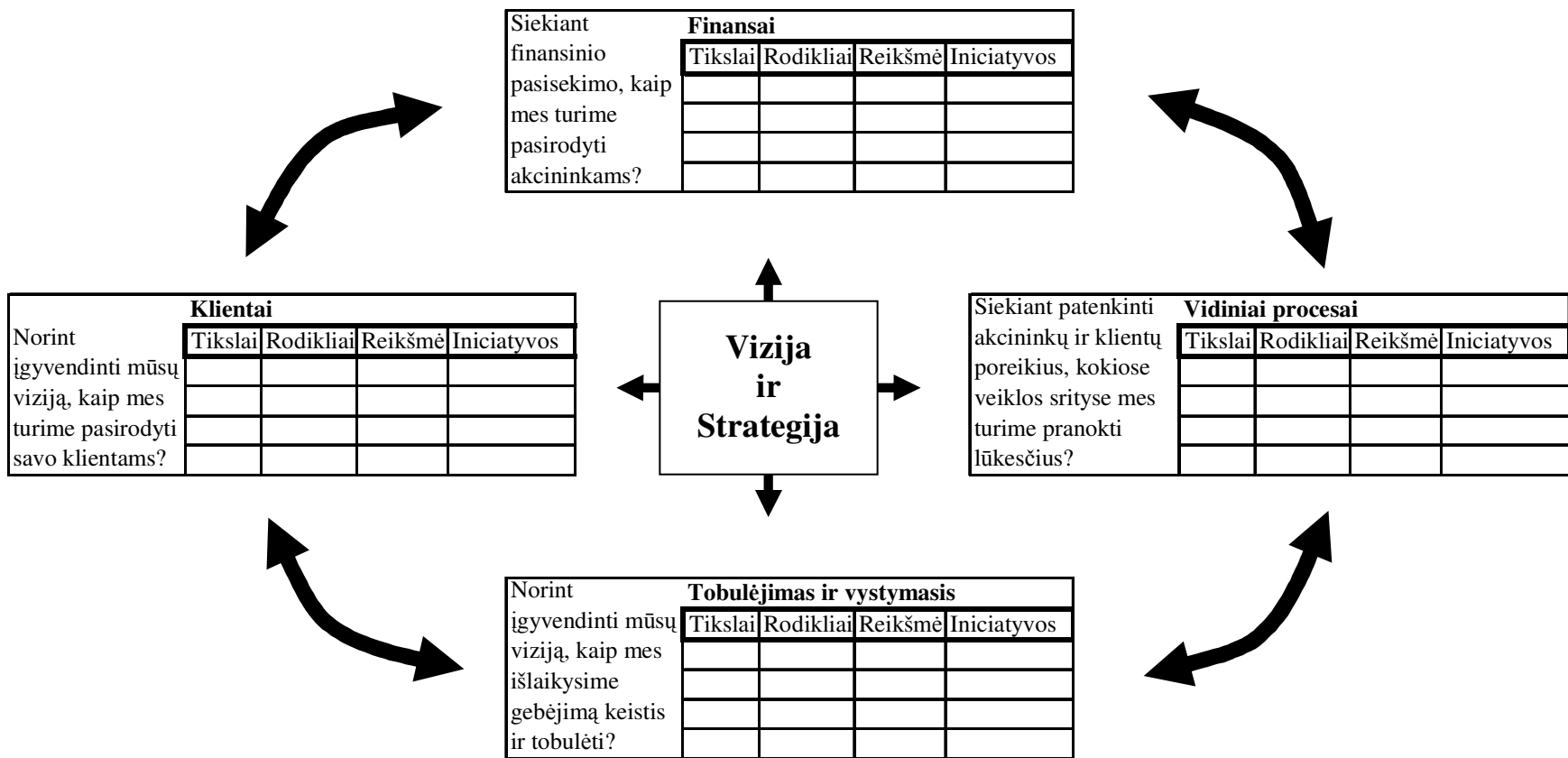
6 Palyginus su kitomis rajono mokyklomis, RVG yra:

Nr.	Teiginys	Taškai
41.	Greitesni ir sugebantys geriau dirbti	
42.	Aiškiau suvokiantys ateitį	
43.	Geriau organizuoti	
44.	Tvirtai vedami gabių žmonių	
45.	Palaikomi efektyvių veiklos valdymo sistemų	
46.	Atviri, energingi ir pozityvūs	
47.	Organizuoti dinamiškais komandomis	
48.	Pranašesni talentingais mokytojais ir mokiniais	

Ar viską užpildėte? Ar pabaigėte iki galo? Patikrinkite!!!

Jei taip AČIŪ!





Subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvos

Šaltinis: Kaplan, R., S., Norton, D., P. (1996). Translating strategy into action: The balanced scorecard

Radviliškio Vaižganto gimnazijos mokinių ugdymo sistema

Gimnazijos bendruomenė				
Gimnazijos vadovai	Klasės bendruomenė			Pedagogai
	Klasės auklėtoja	Gimnazistas	Gimnazistų tėvai	
Situacijų analizė. Bendrujų tikslų nustatymas (pedagogų tarybos posėdyje)	I. Tikslas			Išsimokslinimo lygio tyrimas. Konkretizuoja bendruosius ir klasių auklėtojų tikslus pamokoms ir popamokinei veiklai, pagal dalykų teikiamas galimybes
	Išsiauklėjimo lygio tyrimas Bendrujų ir individualių tikslų, vertinimo kriterijų ir sistemos nustatymas	Tikslų koordinavimas su klasėje dirbančiais pedagogais	Saviugdosa tikslai	
II. Priemonės ir būdai tikslams pasiekti				
Ugdymo planai ir veiklos programos. Bendrujų gimnazijos renginių planavimas (keturių metų ciklui) ir organizavimas. Papildomojo ugdymo organizavimas	Dalyvavimas bendruosiuose gimnazijos ir miesto renginiuose, ekskursijose, išvykose ir praktinės veiklos organizavimas			Pamokos ir neformaliojo ugdymo užsiėmimai. Bendrujų gimnazijos renginių organizavimas ir dalyvavimas juose.
	Klasės renginiai ir individualus darbas su auklėtiniais.	Klasės renginių organizatoriai ir dalyviai Saviugda	Klasės renginių organizatoriai ir dalyviai	
III. Bendradarbiavimas su tėvais				
Bendri tėvų susirinkimai ir individualios konsultacijos, tėvų pedagoginis švietimas	Informacijos teikimas Bendradarbiavimas siekiant ugdymo tikslų Tėvų pedagoginis švietimas		Teikia pasiūlymus tikslams pasiekti ir padeda juos įgyvendinti	Informacija apie ugdymo rezultatus ir problemas, teikia metodinę pagalbą.
Gimnazijos savivaldos organai: teikia pasiūlymus dėl ugdymo proceso organizavimo, nustato prioritetus ir autoritetų eilę.				

Gabių mokinių ugdymas Radviliškio Vaižganto gimnazijoje

Vykdytojai	Funkcijos
Administracija	<ul style="list-style-type: none"> • Situacijos analizė, poreikių tyrimas • Ugdymo turinio ir metodų pokyčio inicijavimas • Neformaliojo ugdymo veiklos inicijavimas • Informacinis ir konsultacinis darbas su mokiniais ir jų tėvais • Projektinės veiklos inicijavimas • Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo inicijavimas • Skatinamosios aplinkos kūrimas • Ryšiai su aukštosiomis mokyklomis ir visuomene (VDU, KTU, ŠU ir t.t.)
Mokytojai	<ul style="list-style-type: none"> • Gabių mokinių identifikavimas ir motyvacijos skatinimas • Metodinė veikla ir kvalifikacija • Individualių ugdymo programų rengimas • Mokymosi aplinkos sukūrimas (klubai, būreliai)
Klasių auklėtojai	<ul style="list-style-type: none"> • Poreikių tyrimas • Pagalba vaikui ugdant gebėjimus • Informacinis ir konsultacinis darbas su mokiniais ir jų tėvais • Skatinamosios aplinkos kūrimas
Psichologas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiriamoji veikla • Pagalba gabiems mokiniams
Profesinio informavimo patarėja	<ul style="list-style-type: none"> • Organizuoja išvykas į studijų muges ir aukštąsias mokyklas • Organizuoja susitikimus gimnazijoje su studentais ir dėstytojais • Individualiai konsultuoja mokinius

LABAI GERAI IR GERAI BESIMOKANČIŲ MOKINIŲ SKAIČIUS

Mokslo metai	Baigė mokslo metus I-II kl.				Baigė mokslo metus III-IV klasės				Su pagyrimų baigė abiturientų	
	9-10 balų	Proc.	7-10 balų	Proc.	9-10 balų	Proc.	7-10 balų	Proc.	skaičius	Proc.
2008-2009										
2007-2008	8	3,3	45	18,9	19	6,1	84	27,2	7	4,7
2006-2007	9	3,3	71	26,2	13	4,0	78	23,9	3	1,7
2005-2006	11	4,2	73	27,7	10	3,1	86	26,9	12	8,5

MOKINIŲ SKATINIMO TVARKA

Gimnazijos mokiniai skatinami šiomis formomis

- Vaižganto gimnazijos direktoriaus padėka (įsakymo forma):
 - Už gimnazijos atstovavimą rajoniniame ar respublikiniame renginyje;
 - Už reikšmingą gimnazijai veiklą;
 - Už žymią pažangą moksle (mokslo metų pusmečių gale).
 - Už labai gerą pamokų lankomumą (klasės auklėtojo teikimu)
- Padėkos raštas: (pirmojo pusmečio ir mokslo metų gale, Lietuvos respublikos ir gimnazijos reikšmingų datų progomis)
 - už labai gerą mokymąsi ir nepriekaištingą elgesį (pirmojo pusmečio ir mokslo metų gale);
 - už aktyvų dalyvavimą (ne mažiau kaip 3 kartus) gimnazijoje organizuojamuose renginiuose (olimpiadose, konkursuose, sporto varžybose),
 - gimnazijos atstovavimą respublikiniuose (ŠMM grafiku patvirtintuose) renginiuose,
 - pasiektus laimėjimus rajoninėse olimpiadose, konkursuose, varžybose, aktyvią ir gimnazijai reikšmingą nepamokinę veiklą.
- Pažintinė išvyka (ekskursija) po Lietuvą kartą metuose.
 - Geriausiais besimokantiems mokiniams,
 - Mokiniams įnešusiems didžiausią indėlį į gimnazijos vardo garsinimą,
 - Aktyvią ir gimnazijai reikšmingą nepamokinę veiklą (klasių auklėtojų, mokytojų, mokinių tarybos teikimu).
- Atminimo dovanos:
 - už dalyvavimą gimnazijos renginiuose pagal renginių nuostatus;

- patiems aktyviausiems, labai gerai besimokantiems abiturientams.
5. Pasiekimų lenta: (garbės galerija)
Joje talpinamos mokinių foto nuotraukos ir pavardės
 - Mokinių turinčių labai gerus ir puikius visų dalykų pusmečių ir metinius įvertinimus, mandagius ir gero elgesio.
 - laimėjusių prizines vietas olimpiadose, konkursuose, sportinėse varžybose (po pelnyto įvertinimo)
 - Geriausiai per savaitę besimokančių 50-ko sąrašą (pagal elektroninį dienyną).
 6. Gimnazijos premija (pagal premijos skyrimo nuostatus).
 7. Pristatymas apdovanoti rajono ir respublikos institucijų apdovanojimais už ypač visuomeniškai reikšmingus mokinių pasiekimus ir poelgius.
 8. Sąlygų sudarymas išvykti į respublikoje organizuojamus renginius (kelionės išlaidų finansavimas, lydinčio mokytojo skyrimas), gero elgesio, pažangiems mokiniams, mokytojū, klasių auklėtojų ir mokinių tarybos teikimu.
 9. Pasiekimų skelbimas per gimnazijos radijo tašką, gimnazijos laikraštyje, gimnazijos tinklalapyje.
 10. Įrašymas į gimnazijos garbės knygą:
 - Abiturientai už labai gerą mokymąsi ir nepriekaištingą elgesį per visą mokymosi gimnazijoje laiką;
 - Už ypatingai visuomeniškai prasmingą ir gimnazijai reikšmingą veiklą.
 - Buvusieji gimnazistai, už gimnazijos vardo garsinimą ir reikšmingą nevienkartinę veiklą jos labui.
 11. Už reikšmingą veiklą klasės bendruomenėje, mokiniai gali būti skatinami klasių auklėtojo padėka ir kt. formomis dėl kurių susitarė klasės bendruomenė.
Už atskiro mokomojo dalyko už labai gerą mokymąsi ir daromą pažangą mokiniai gali būti skatinami mokytojo įrašais elektroniniame dienyne.
 12. Padėkos raštai tėvams, už pavyzdinę vaikų auklėjimą ir pagalbą gimnazijai organizuojant ugdymo procesą.