

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

Ilona KUČIENĖ

**DARNAUS VYSTYMO SI STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS
RADVILIŠKIO RAJONO ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2010

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

Ilona KUČIENĖ

**DARNAUS VYSTYMO SI STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS
RADVILIŠKIO RAJONO ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE**

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

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

Magistro darbo autorius.....
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas.....
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Ilona Kučienė

Darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimas Radviliškio rajono švietimo institucijose.

Magistro darbas.

Magistro darbe nagrinėjamas darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimas Radviliškio rajono švietimo institucijose, išsiaiškinama, kokiais būdais, priemonėmis ir metodais yra diegiamos darnaus vystymosi strategijos nuostatos. Be to, analizuojamas pedagogų požiūris į darnų vystymąsi.

Atlikus tyrimą ir įvertinus respondentų nuomonę, galima teigti, kad švietimo darbuotojai iš dalies pritaiko darnaus vystymosi strategijos nuostatas; švietimo darbuotojų žinios apie darnų vystymąsi nėra išsamios, o švietimo įstaigų strateginiuose planuose požiūris į darnaus vystymosi švietimo strategijos reikšmingumą yra gana formalus.

Integruojant darnaus vystymosi aspektus ugdymo procese švietimo darbuotojams trūksta informacijos, žinių, supratimo ir motyvuotumo tai įgyvendinti. Tai rodo, jog švietimo darbuotojai dar nėra visiškai pasirengę ugdyti pagal darniojo vystymosi nuostatas.

SUMMARY

Ilona Kučienė

Implementation of sustainable development strategy within educational institutions of Radviliskis district. Master's work.

In this Master's thesis implementation of the sustainable development strategy within educational institutions of Radviliskis district is examined as well as different ways, measures and methods used in implementing the sustainable development strategy provisions are explored. In addition the teachers' attitude towards sustainable development is analyzed.

The investigation and assessment of the respondents' opinion reveal that the educational personnel partly adapt the sustainable development strategy provisions; their knowledge about sustainable development is not exhaustive, whereas their attitude towards significance of the sustainable development education strategy provided in educational institutions' strategic plans is rather formal.

While integrating the provisions of sustainable development into the process of education, the educational personnel lack information, knowledge, comprehension and motivation. This suggests that the educational personnel are not yet fully prepared to educate in accordance with the provisions of sustainable development.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. DARNAUS VYSTYMOŠI ŠVIETIMO STRATEGIJOS TEORINIS PAGRINDIMAS...	12
1.1. Strateginio valdymo koncepcija.....	12
1.1.1. Strategijos sąvokos apibūdinimas.....	12
1.1.2. Strateginio valdymo koncepcijų analizė.....	13
1.1.3. Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai.....	19
1.1.4. Strateginio valdymo charakteristikos.....	20
1.1.5. Strateginio valdymo metodologijos.....	22
1.2. Darnaus vystymosi švietimo strategija.....	23
1.2.1. Darnaus vystymosi samprata.....	23
1.2.2. Regionų politika DV kontekste.....	25
1.2.3. Švietimo vaidmuo darnaus vystymosi strateginiuose dokumentuose.....	28
1.2.4. Nacionalinė darnaus vystymosi švietimo 2007-2015 metų programa.....	31
1.3. Darnaus vystymosi švietimo įgyvendinimas.....	32
1.3.1. Kompetencijų plėtotė DVŠ kontekste.....	32
1.3.2. Mokymosi visą gyvenimą teorija DV kontekste.....	35
1.3.3. Mokslinių tyrimų įtaka darnaus vystymosi švietimui.....	37
2. DARNAUS VYSTYMOŠI STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS RADVILIŠKIO RAJONO ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS.....	40
2.1. Magistro darbo problemos sprendimo vizija.....	40
2.2. Situacijos analizė.....	40
2.2.1. PEST analizė.....	40
2.2.2. Vidinių veiksnių analizė.....	44
2.2.3. SSGG analizė.....	46
2.3. Problemos sprendimo strategija.....	49
2.4. Tyrimo metodologija ir organizavimas.....	50
2.5. Tyrimo instrumento pagrindimas.....	51
2.6. Tyrimo imties charakteristikos.....	51
3. DARNAUS VYSTYMOŠI STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO RADVILIŠKIO RAJONO ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE ANALIZĖ.....	55
3.1. Darnaus vystymosi samprata: švietimo darbuotojų nuomonės raiška.....	55
3.2. Darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimas įstaigoje.....	57
3.3. Darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimas švietimo sistemoje.....	63

3.4. Darnaus vystymosi nuostatos asmenybės ugdymui.....	71
3.5. Darnaus vystymosi pokyčiai.....	74
3.6. Misijų, vizijų, tikslų ir uždavinių analizė Radviliškio švietimo institucijų strateginiuose planuose.....	76
3.7. Švietimo institucijų ekspertų nuomonių raiška DVŠ tema.....	77
3.8. Modelis: Radviliškis – konsultavimo centras darnaus vystymosi tematika.....	79
IŠVADOS.....	81
REKOMENDACIJOS.....	82
LITERATŪRA.....	84
PRIEDAI.....	91
1 priedas. Žemėlapis.....	92
2 priedas. Pagrindinių sąvokų analizė	93
3 priedas. Strategijos rengimo mokyklos.....	94
4 priedas. Šiaulių regiono žmogiškųjų išteklių bendroji charakteristika.....	95
5 priedas. Anketa švietimo darbuotojams.....	97
6 priedas. Radviliškio rajono mokyklų pedagogai ir jų išsilavinimas.....	101
7 priedas. Anketa ekspertams.....	103
8 priedas. Vizijų, misijų, tikslų ir uždavinių analizė Radviliškio švietimo institucijų strateginiuose planuose.....	103
9 priedas. Ekspertų nuomonių raiška.....	110

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir technikos.....	14
2 lentelė. Privataus ir viešojo sektorių strateginio valdymo skirtumai.....	19
3 lentelė. Pagrindiniai darnaus vystymosi principai.....	25
4 lentelė. Darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimas Lietuvoje.....	31
5 lentelė. Radviliškio jaunimo mokyklos SSGG analizė.....	47
6 lentelė. Aukštelkų pagrindinės mokyklos SSGG analizė.....	48
7 lentelė. Šeduvos gimnazijos SSGG analizė.....	48
8 lentelė. Tyrimo organizavimo etapai.....	50
9 lentelė. Respondentų darbo stažas.....	52
10 lentelė. Darnaus vystymosi sampratos ir informuotumo lygis.....	55
11 lentelė. Mokymo (si) metodai įgyvendinant DV nuostatas.....	61
12 lentelė. Teigiamų veiksnių tarpusavio ryšys. Koreliacija.....	65
13 lentelė. Ekspertų atsakymai kategorizuojant teiginius.....	78

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav.	Dalyvavimo principas darnaus vystymosi strateginiame valdyme.....	14
2 pav.	Valdymo ciklas.....	15
3 pav.	Kūrybinis strategijų formavimo modelis.....	17
4 pav.	Darni plėtra dimensijose.....	23
5 pav.	Mokytojų profesinės kompetencijos vystymo modelis.....	32
6 pav.	Pagrindiniai įstatymai, reglamentuojantys darnaus vystymosi švietimą.....	40
7 pav.	Pasiskirstymas pagal amžių.....	50
8 pav.	Pasiskirstymas pagal amžių ir lytį.....	50
9 pav.	Pasiskirstymas pagal specializaciją.....	51
10 pav.	Pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją.....	52
11 pav.	Pasiskirstymas pagal įstaigų tipą.....	52
12 pav.	DV sąvokos supratimas.....	53
13 pav.	DV sąvokos aiškinimas.....	54
14 pav.	Informacijos šaltiniai darnaus vystymosi tema.....	55
15 pav.	DV nuostatų reikšmingumo lygis.....	55
16 pav.	DV nuostatų įgyvendinimas švietimo įstaigoje.....	56
17 pav.	DV nuostatų įgyvendinimo būdai.....	56
18 pav.	DV nuostatos strateginiuose planuose.....	57
19 pav.	DV nuostatos planuojant veiklą.....	58
20 pav.	DV nuostatų įgyvendinimo reikšmė.....	59
21 pav.	DV nuostatų įgyvendinimo sunkumai.....	60
22 pav.	Tyrimų vykdymas DV tema.....	60
23 pav.	DV temų aktualumas.....	61
24 pav.	Aukštos kvalifikacijos mokytojų pasiskirstymas.....	61
25 pav.	Švietimo sistemos pasirengimas DV nuostatų įgyvendinimui.....	62
26 pav.	Švietimo sistemos pajėgumas lemti visuomenės darnų vystymąsi.....	63
27 pav.	Veiksniai, teigiamai įtakojantys ir skatinantys DVŠ.....	63
28 pav.	Veiksniai, stabdantys DVŠ.....	64
29 pav.	Išsilavinimo įtaka DV idėjų plėtojimui.....	65
30 pav.	Informacijos teikimas DV tema.....	65
31 pav.	Metodinė medžiaga DV klausimais.....	66
32 pav.	Vietinių gyventojų dalyvavimas švietimo programų sudaryme.....	66
33 pav.	Mokymosi visą gyvenimą įtaka sprendžiant DV klausimus.....	67

34 pav. Kvalifikacijos kėlimas - DVŠ sėkmės garantas.....	68
35 pav. DV aktualumas ugdomajame procese.....	68
36 pav. Švietimo ir informavimo reikšmė.....	69
37 pav. DV nuostatų įtaka žmogaus tobulėjimui.....	69
38 pav. Kompetencijų įtaka DV.....	70
39 pav. Partnerystės ryšių užsienyje įtaka ugdymo turinio materialinei bazei.....	70
40 pav. Vykimui į užsienį sąlygų sudarymas.....	71
41 pav. Stažuočių kiekis užsienyje per penkmetį.....	72
42 pav. Dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo programose DV tema.....	72
43 pav. DVŠ pokyčiai įstaigoje.....	73
44 pav. Priemonės, įtakojančios DVŠ ugdymo procese.....	73
45 pav. Pokyčiai link darnios visuomenės.....	74
46 pav. Radviliškis – konsultavimo centras darnaus vystymosi tematika.....	78

ĮVADAS

Aktualumas. Žmonija įžengė į naują tūkstantmetį, kai reikalingas iš esmės naujas ir strateginis požiūris į mus supančią aplinką. Užterštas vanduo, kertami miškai, skurdas, moralinių vertybių žlugimas siejamas su gyvenimo kokybės neužtikrinamumu. Jokie aplinkos apsaugos įstatymai negali išspręsti ekologinių problemų, kol visuomenės ekologinė kultūra tokia menka. Anot V. Pauliko, I. Lazdinio (2006) harmonija tarp žmogaus ir gamtos įsigali tada, kai yra darna visuomenėje, kai pavyksta išvengti ryškios turtinės visuomenės narių diferenciacijos. Akivaizdu, kad gyventi eikvojant gamtinius išteklius ir teršiant aplinką negalima. Tai ne vienos valstybės ar atskirų valstybių problema, tai visų pasaulio valstybių ir visų žmonių problema, todėl verčia sunerimti kiekvieną ir skatina nedelsiant ieškoti būdų, kaip to išvengti.

Galbūt švietimo sistema ir yra vienintelė visuomenės institucija, kurios pagalba galima būtų perteikti naujas idėjas ir puoselėti visuomenę iš esmės keistis. Gali būti, kad dirbantiems švietimo sistemoje atėjo laikas imtis iniciatyvos. Įžvelgiamos darnaus vystymosi ir švietimo sąsajos.

Darnaus vystymosi švietimo strategijoje teigiama, kad „švietimas – tai ne tik viena iš žmogaus teisių, tai būtina darnaus vystymosi sąlyga ir esminė gero valdymo, pagrįstų sprendimų priėmimo ir demokratijos skatinimo priemonė“. Darnų vystymąsi lemia visuomenės intelektualinis ir kultūrinis potencialas, todėl švietimui, visuomenės informavimui, įvairių sričių specialistų kvalifikacijos tobulinimui čia tenka ypatingas vaidmuo.

Darnų vystymąsi įvairiais aspektais analizavo: L. Bourdeu (1999), I. Masser (2001), O. Suvorova (2008), S. W. Yoon, D. K. Lee (2003), M. Alberti ir L. Susskind (1996), R. Čiegis, D. Grundey, D. Štreimikienė (2005), K. Kriščiūnas, J. K. Staniškis, V. Tričys (2008), D. Štreimikienė, N. Vasiljevienė (2004), E. Matulionytė (2008) ir kiti. Darnaus švietimo vystymosi klausimais rašė S. Sterling (2001), O. Suvorova (2008), T. J. Marcinkowski (2010), J. R. Stone III (2010), M. Dikmenli (2010), S. Strife (2010), J. Adomaitienė, I. Zubrickienė, R. M. Andriekienė (2006), M. Lukšienė (2000), P. Jucevičienė, N. Jankauskienė, D. Lepaitė, B. Simonaitienė (2006), (2007), S. Ramanauskienė (2005) ir kiti.

Darnaus vystymosi siekis – užtikrinti tinkamą asmens gyvenimo kokybę, siekti visuomenės gerovės ir saugumo, išmintingai derinant ekonomikos, socialinės raidos bei aplinkos apsaugos uždavinius. Išsilavinimas yra vienas svarbiausių faktorių, nuo kurio priklauso žmogaus ir visuomenės pasirengimas ir motyvacija spręsti daugialypes darnaus vystymosi problemas. Kadangi visuomenės darnaus vystymosi koncepcija yra dinamiška, jos įgyvendinimo modeliai yra nuolat plėtojami priklausomai nuo įgytų žinių ir patirties: darnus vystymasis yra nuolatinio mokymosi vyksmas. Todėl visos veiklos, prisidedančios prie mokymosi visą gyvenimą kokybės gerinimo, sykiu kuria prielaidas darnaus vystymosi nuostatoms įgyvendinti.

Jungtinių Tautų Europos Ekonomikos Komisijos (UNECE) Darnaus vystymosi švietimo strategija (DVŠ) priimta Aplinkos ir Švietimo ministerijų viršūnių susitikime 2005 m. kovo 17 – 18 d. Vilniuje. Siekiant realizuoti išskirtinį švietimo vaidmenį, Jungtinių Tautų Generalinės asamblėjos sprendimu, 2005 – 2014 metų laikotarpis yra paskelbtas švietimo, orientuoto į darnų vystymąsi, dešimtmečiu. Į dešimtmečio veiklą Europos Sąjungos Taryba paragino įsijungti visas valstybes – nares, o Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2007 m. spalio 2 d. nutarimu patvirtino Nacionalinę darnaus vystymosi švietimo 2007 – 2015 m. programą.

Nacionalinės darnaus vystymosi švietimo 2007-2015 metų programa parengta atsižvelgiant į Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją ir Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatas. Tai Jungtinių Tautų darnaus vystymosi švietimo dešimtmečio veiksmų plano sudedamoji dalis.

Šio darbo mokslinis aktualumas ir naujumas sietinas su darnumo koncepto traktuote, kai darną naudojama skirtingiems požiūriams aiškinti: skirtingiems vystymosi procesams, planavimo strategijoms. Darnumo principai turėtų būti realizuojami ir strateginio planavimo procese.

Mokslinėje literatūroje akcentuojami strateginio planavimo metodologiniai aspektai (Stoner, Freeman, Daniel, Gilbert, 1999, Koteen, 1991, Nutt, 1992, Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998, Bryson, 1988, Vasiliauskas, 2002, Arimavičiūtė, 2005, Staponkienė, 2004, Jucevičius, 1997, Chlivickas, 2006, Drazdauskaitė, 2008, Raipa, 2001 ir kt.)

Regiono plėtros, vystymosi pagrindiniai tikslai mokslinėje literatūroje aptarti pakankamai plačiai (Бильчак, Захаров, 1998, Jauhiainen, 2000, Вдовенкова, 2006, Tamošiūnas, 2004, Mačys, 2005 ir kt.).

Problema. Šiuo metu jau pradedama suvokti darnaus vystymosi svarba ir principai pradedami realiai įgyvendinti, tačiau proceso metu kyla gan daug neaiškumų: visuomenė per mažai informuojama apie svarbiausias aplinkos ir darnaus vystymosi problemas, jų sprendimo būdus; trūksta aukštos kvalifikacijos mokytojų, gebančių šviesti darnaus vystymosi temomis. Mokytojai nepakankamai aktyviai dalyvauja įgyvendinant darnaus vystymosi principus, nes nėra gerai susipažinę su darnaus vystymosi idėjomis, nesuvokia jų svarbos. Neatliekami darnaus vystymosi švietimo proceso tyrimai. Nepakankamai plėtojami taikomieji darnaus vystymosi mokslo tyrimai. Be to, nėra darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimo konkrečiomis sąlygomis patirties. Tai yra bendriausias aktualumo bruožas – mokslinių idėjų, praktinių rekomendacijų paklausos ir pasiūlos, kurią šiuo metu teikia mokslas, neatitikimo laipsnis.

Analizuojant tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų darbus, kilo idėja atlikti tyrimą ir išsiaiškinti kaip įgyvendinama darnaus vystymosi strategija Radviliškio rajono švietimo institucijose.

Mokslinė **problema** apibūdinama klausimu: vadovaujantis Nacionaline darnaus vystymosi

švietimo 2007 – 2015 metų programa, išsiaiškinti, kaip Radviliškio rajono švietimo darbuotojai įgyvendina darnaus vystymosi strategijos nuostatas?

Tyrimo objektas: Darnaus vystymosi švietimo strategija.

Tyrimo dalykas: Darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimas Radviliškio rajono švietimo institucijose.

Tikslas: Ištirti darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimą Radviliškio rajono švietimo institucijose.

Darbo tikslui įgyvendinti iškelti tokie **uždaviniai:**

1. Išnagrinėti strateginio valdymo koncepcijos ypatumus.
2. Atskleisti darnaus vystymosi švietimo strategijos pagrindines nuostatas bei jos įgyvendinimo aspektus.
3. Išanalizuoti darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimą Radviliškio rajono švietimo institucijose ir parengti rekomendacijas veiklos efektyvinimui.

Tyrimo hipotezė. Tikėtina, kad:

1. švietimo darbuotojų žinios apie darnų vystymąsi nėra išsamios;
2. Radviliškio rajono švietimo darbuotojai iš dalies pritaiko darnaus vystymosi strategijos nuostatas profesinėje veikloje;
3. švietimo įstaigų strateginiuose planuose požiūris į darnaus vystymosi švietimo strategijos reikšmingumą yra gana formalus.

Tyrimo metodika. Darbe naudoti teoriniai ir empiriniai tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, leidžianti susipažinti su darnaus vystymosi principais, įgyvendinimo metodais; statistinių duomenų analizė, teisinių dokumentų analizė; lyginamoji analizė; deskriptyvinis (aprašomasis) metodas derinamas su anketine ir ekspertų apklausomis. Mokslinės literatūros, dokumentų bei įstatymų analizė derinama su apklausos rezultatais; anketinė apklausa – siekiama patikrinti tyrimo teorinėje dalyje gautus rezultatus (Merkys, 1995b). Siekiant identifikuoti darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimą, plėtrą, atliktas kokybinis 5 ekspertų, pasisakiusių apie darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimo galimybes ir švietimą, tyrimas interviu metodu. Gauti duomenys apdoroti statistinės analizės programiniu paketu SPSS, (Pukėnas, 2005), MS Excel programa. Atvirų klausimų kokybinė analizė atlikta kategorizuojant teiginius (Kardelis, 2002).

Tiriamieji. Tyrime dalyvavo šios Radviliškio miesto švietimo įstaigos: Radviliškio Lizdeikos gimnazija, Vaižganto gimnazija, Vinco Kudirkos pagrindinė mokykla, Vaižganto pagrindinė mokykla, Gražinos pagrindinė mokykla, Jaunimo mokykla, Radviliškio rajono savivaldybės švietimo ir sporto paslaugų centro suaugusiųjų ir jaunimo neformaliojo ugdymo centras, Radviliškio rajono švietimo įstaigos: Šeduvos gimnazija, Radviliškio rajono Baisogalos gimnazija, Radviliškio rajono Alksniupių pagrindinė mokykla, Pakalniškių pagrindinė mokykla, Pociūnėlių

pagrindinė mokykla, Pavartyčių mokykla – darželis. Apklausti 310 Radviliškio rajono švietimo institucijose dirbantys respondentų. Apklausoje dalyvavo 5 ekspertai, dirbantys Radviliškio rajono švietimo institucijose: Radviliškio rajono savivaldybės švietimo skyriaus vyriausioji specialistė, Radviliškio rajono savivaldybės švietimo ir sporto paslaugų direktorius, Radviliškio rajono savivaldybės švietimo ir sporto paslaugų centro suaugusiųjų ir jaunimo neformaliojo ugdymo skyriaus vedėja, Radviliškio rajono savivaldybės ŠSPC Pedagoginės psichologinės tarnybos vedėjas, Radviliškio rajono Šeduvos gimnazijos direktoriaus pavaduotoja ugdymui, specialioji pedagogė, metodininkė, konsultantė.

Tyrimo mokslinis naujumas. Dar visai netyrinėta, kaip darnaus vystymosi nuostatos įgyvendinamos Radviliškio rajono švietimo darbuotojų veikloje.

Teorinis reikšmingumas. Tyrimas sudarys sąlygas praplėsti teorinį pažinimą apie pasirinktą tyrimo objektą, darnaus vystymosi švietimo strategijos politikos sampratą. Išanalizuota teisinė darnaus vystymosi švietimo strategijos Lietuvoje bazė, ŠMM iniciatyvos darnaus vystymosi švietimo srityje, pateikta darnaus vystymosi švietimo strategijos sistema Lietuvoje.

Praktinis rezultatų reikšmingumas. Tyrimo metu gauti rezultatai padės įvertinti Radviliškio rajono švietimo darbuotojų požiūrį į darnų vystymąsi, darnaus vystymosi (DV) nuostatų įgyvendinimą. Suformuluotos ir tyrimo metu gautos išvados bei pateikti pasiūlymai bus reikšmingi Radviliškio rajono švietimo darbuotojų veiklos analizei siekiant įgyvendinti darnaus švietimo tikslus.

1. DARNAUS VYSTYMOŠI ŠVIETIMO STRATEGIJOS TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Strateginio valdymo koncepcija

1.1.1. Strategijos sąvokos apibūdinimas

Darnaus vystymosi strategijoje ir kituose įvairaus lygmens dokumentuose yra nurodytos darnaus vystymosi švietimo nuostatos, tikslai, uždaviniai, numatomi rezultatai, vertinimo kriterijai, todėl tikslinga išsiaiškinti strategijos sąvoką, strateginio valdymo koncepciją. Žodis „strategija“ dažnai vartojamas kasdienėje kalboje. Bendra prasme jis reiškia tiesiog planą, schemą arba programą nurodančių kaip pasiekti numatytus tikslus.

Pirmasis šiuolaikinis mokslinis apibrėžimas 1962 metais pateiktas Chandler. Pasak jo, strategija apima tris pagrindinius elementus: tikslus, pirmiausia ilgalaikius, organizacijos veiklos kryptį ir reikiamus tikslo pasiekimo resursus. Vėliau mokslininkai, įvertindami įvairius aspektus, sukūrė daugybę kitų strategijos apibrėžimų. Terminas strategija neturi vieno aiškaus apibrėžimo. Tai karinės terminologijos žodis, kildinamas iš graikiško žodžio „strategos“ – generolas arba iš kitų dviejų graikiškų žodžių: „stratos“, reiškiančiu „armija“ ir „agein“, reiškiančiu „vesti“. Laikui bėgant iš karinės terminologijos ši sąvoka persikėlė į verslo aplinką.

Šiuolaikiniame pasaulyje strateginis valdymas tampa populiarus ir reikalingas, nes sėkmingą organizacijų bei valdymo struktūrų veiklą lemia strategijos kūrimas ir realizavimas. R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, G. Cibulskas (2003) teigia, kad strategiją galima būtų apibūdinti kaip vadybinės veiklos „aukštąjį pilotažą“, nes jai kurti reikia gilių vadybos mokslo žinių, iniciatyvos, lojalumo, išskirtinių kūrybinių gebėjimų. Šiame darbe remiamasi R. Jucevičiaus (1997) siūlomu strategijos apibrėžimu – tai tikslinga organizacijos elgsena konkrečioje veiklos erdvėje, o ne atskirų, tarpusavyje susietų veiksmų planas.

M. Arimavičiūtė (2005), aiškindama terminą „strategija“, teigia, kad bendrąją prasme jis reiškia tiesiog planą, schemą arba programą, nurodančią, kaip pasiekti numatytus tikslus.

B. Martinkus (2003) pastebi, jog į strategiją galima žiūrėti iš kelių pozicijų:

- strategija – tai planas veiksmų, kaip elgtis įvairiose situacijose.
- strategija – kaip organizacijos pozicija jos aplinkos atžvilgiu, šiuo atveju, strategiją vertina kaip grandį, jungiančią organizaciją su jos veiklos aplinka.
- strategija – tai perspektyva, tai ne laiko, o požiūrio perspektyva, t.y. kaip žmonės ir jų organizacijos mato, pastebi ir pažįsta aplinkinį pasaulį ir jame vykstančius procesus veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti.

Anot A. Vasiliausko (2002) strategiją reikėtų vertinti kaip programą, kuri nusako įmonės veiklą pakankamai ilgą laikotarpį, kartu užtikrinant, kad besikeičiant politinei ir socialinei aplinkai, galima būtų koreguoti veiksmus.

Apibendrinus įvairių autorių nuomonę, galima būtų suformuluoti bendrą strategijos apibrėžimą - tai veiklos planas, sprendimų visuma, apibrėžianti svarbiausius ateities tikslus ir jų įgyvendinimą: tai tam tikras tikslų ir galimybių suderinimas ir palaikymas. Be strategijos organizacija pasmerkta žlugti ar regresuoti.

1.1.2. Strateginio valdymo koncepcijų analizė

Strateginio valdymo žinių ir patirties šiandien reikia skirtingų valstybės valdymo lygių tarnautojams. Viešojo sektoriaus institucijos neapsiriboja vien viešųjų paslaugų teikimu. Kintančioje aplinkoje reikalingos naujos kryptys, tikslai, uždaviniai, tačiau nelengva juos numatyti ir įgyvendinti. Todėl būtina nuolatos mokytis ir tobulinti viešojo sektoriaus strateginio valdymo žinias bei įgūdžius.

Pati strateginio valdymo sąvoka į mokslo areną įžengė neseniai XX a. Jos pradininkai: D. Schendel ir C. Hofer, jie suformulavo strateginio valdymo sąvoką, grindžiamą principu, kad bendras organizacijos sumanymas gali būti išsamiai aprašytas. Taip pat kartu nurodant šalia organizacijos politikos ir strategijos siekiamus tikslus, kurie yra kaip pagrindiniai strateginio valdymo proceso veiksniai.

Mokslinėje literatūroje pateikiamas ne vienas strateginio valdymo apibrėžimas. J. A. F. Stoner, R. D. Freeman, R. Daniel, R. Gilbert (1999) pagrindinį dėmesį kreipė į keturis strateginio valdymo aspektus, tai yra: tikslo nustatymas; strategijos formulavimas, kuris yra grindžiamas organizacijos nustatytais tikslais; strategijos įgyvendinimas, kur pagrindiniai įgyvendinimo veiksniai yra organizacijos vidaus politikos procesai bei individuali reakcija, kuri gali priversti peržiūrėti strategiją; strateginė kontrolė.

Pagal A. Vasiliauską (2002) strateginį valdymą sudaro penki valdymo ciklo elementai, t.y.: vizijos, misijos ir vertybių nustatymas, išmatuojamų rezultatų nustatymas, strategijos kūrimas, uždaviniai ir veiksmai, strategijos įgyvendinimas ir valdymas, įvertinimas ir patobulinimas.

M. Arimavičiūtės (2005) teigimu, strateginis valdymas bendrąja prasme tai yra mąstymas ir veikla. Strateginio mąstymo įgūdžiai padeda pasirinkti tinkamus strateginius sprendimus, taikyti atskiras strategijos koncepcijas.

J. Staponkienė (2004) išskiria labai aiškius apibrėžtus tikslus ir tinkamai parengtas priemones tikslams pasiekti, kaip strateginio valdymo pagrindinius kriterijus. Ji nurodo strateginio valdymo modelį iš trijų pagrindinių veiklų: strateginės analizės, strategijos kūrimo ir kontrolės bei etapus ir techniką (žr. 1 lentelę).

Strateginio valdymo proceso stadijos, etapai ir technikos

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

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

Esminis momentas tas, kad pagrindinis strateginio valdymo elementas yra strateginė analizė. Ja organizacija susiejama su savo išorine ir vidine aplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Organizacijos sėkmė daug kuo priklauso nuo to, ar ji sugebės laiku pastebėti iš aplinkos kylančias grėsmes ir jas neutralizuoti, ar sugebės pasinaudoti aplinkos teikiamomis galimybėmis. Organizacijos stipriųjų ir silpnųjų savybių visumos analizė leidžia nustatyti organizacijos esminio pranašumo šaltinius, o išorinių galimybių ir grėsmių analizė – galimus veiklos sėkmės veiksnius. Toks požiūris tarnauja strategijos formulavimo, sukūrimo procesui ir atskiria šį procesą nuo strategijos įdiegimo proceso. Į strategiją žiūrima kaip į tikslų, uždavinių ir planų visumą, taip suderintą tarpusavyje, kad ji parodo, kokią veiklą organizacija vykdo arba turėtų vykdyti ir kokia yra arba turi būti ji pati. Į strategijos formavimą žiūrima kaip į analitinį procesą, o į jos diegimą – kaip į administracinį procesą (Jucevičius, 1997).

Kyla klausimas, kokią įtaką strateginio planavimo, valdymo sėkmei turi žmogus? Strateginiame valdyme svarbią reikšmę turi žmoniškieji ištekliai. Žmogiškųjų išteklių terminas apima tokius žmonių psichosocialinės realybės reiškinius, kaip intelektinis ir kūrybinis potencialas, verslumo,

inovatyvumo, komunikabilumo gebėjimai, profesinė patirtis ir įgūdžiai, darbo jėgos lankstumas ir t. t. Tai reiškia, kad, svarstant įvairius socialinės ekonominės raidos bei valstybės plėtros strategijų klausimus, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas kaip tik žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros vadybos klausimams (Chlivickas, 2006).

Darnaus vystymosi strateginiame valdyme dalyvavimo principas ypač svarbus. Pagal G. Brazdauskaitę (2008) suinteresuotos pusės, dalyvaudamos strateginiame valdyme, dalijasi įtaka dėl sprendimo priėmimo darnaus vystymosi kontekste. Suinteresuotųjų pusių dalyvavimas yra daugialypis. Jei tai yra informavimo apie strategiją etapas ir jos analizė, dalyvavimas skatina bendrą strategijos suvokimą ir nuomonių sklaidą, geresnę komunikaciją tarp suinteresuotųjų pusių, tarpusavio švietimą. Jei dalyvavimo mechanizmas veikia strategijos politikos formavimo ir planavimo etape, toks dalyvavimas skatina siekiamų tikslų realijų suvokimą, standartų diegimą ir bendrą įsipareigojimą. Galima šiame etape stebėti vyriausybės darbotvarkę darnaus vystymosi darbotvarkės klausimais. Tačiau pažymėtina, kad siekiant strategijos įgyvendinimo, dalyvavimo principas turėtų vyrauti visuose strategijos etapuose (žr.1 paveikslą).



1 pav. Dalyvavimo principas darnaus vystymosi strateginiame valdyme

Šaltinis: Brazdauskaitė, G. (2008). Įmonių socialinės atsakomybės ir suinteresuotųjų pusių teorija darnaus vystymosi strateginiame valdyme // *Darnaus vystymosi strategija ir praktika*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. Nr. 1(2).

Apžvelgus įvairių autorių nuomonę, strateginio valdymo naudą galima apibūdinti esminiais teiginiais: didina organizacijos veiklos rezultatyvumą; išmoko organizacijos narius palankiai žiūrėti į pokyčius; leidžia aptikti problemas prieš joms pasireiškiant; padeda suformuoti objektyvų požiūrį į įmonės problemas; padeda efektyviai pakeisti veiklos kryptį ar perpozicionuoti esamąją; mažina neigiamą išorinių bei vidinių procesų įtaką; formuoja kūrybinį ir į ateitį nukreiptą mąstymą; sujungia visus minėtuosius veiksnius į sistemą, leidžiančią įgyti konkurencinį pranašumą.

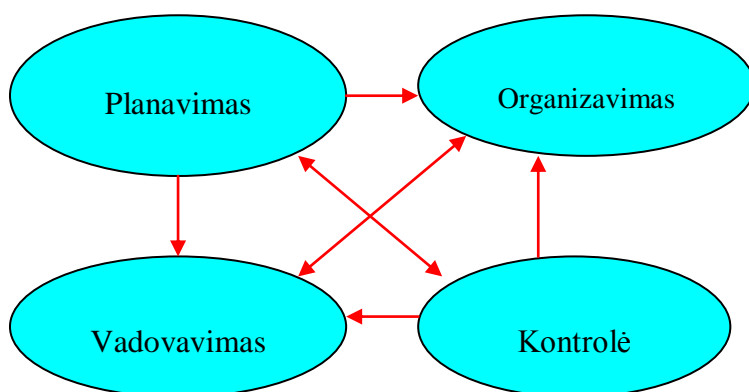
Strateginis valdymas, kaip procesas, įvertina esamą padėtį, numato norimą ateities viziją ir nustato vizijos įgyvendinimo iniciatyvas. Ekspertai sutinka dėl vieno dalyko: nėra vienintelio

geriausio strateginio valdymo modelio. Jis turi būti sukurtas atsižvelgiant į konkrečias sąlygas (Koteen, 1991). Konkrečių strateginio valdymo „receptų“ atskirai organizacijai nėra, bet atskleidžiamos teorinės nuostatos, strateginio valdymo teorijos pagrindai, kurias taikant praktikoje kiekviena organizacija turi galimybę derinti skirtingus požiūrius atsižvelgdama į konkrečias aplinkybes.

Siekiant efektyvinti viešojo sektoriaus veiklą, racionaliau paskirstyti šaltinius, vaidmenis ir atsakomybę, užtikrinti sprendimų įgyvendinimo kontrolę, vertinimą, ypač svarbus strateginis viešųjų institucijų veiklos planavimas. Moderniosios visuomenės patirtis rodo, kad strateginis planavimas tik gali suteikti tam tikrų galimybių, bet pats savaime nėra garantas, saugantis nuo nesėkmių. A. Raipos (2001) teigimu strateginis planavimas dažniausiai suprantamas kaip metodologinis instrumentarijus. Jį įvaldžius galima tikėtis efektyvesnės veiklos. Viešųjų institucijų veikloje strateginis mąstymas įsitvirtina palaipsniui, o strateginis planavimas realizuojamas po kelių strateginio planavimo ciklų.

Anot P. Nutt (1992) strateginio planavimo sėkmė priklauso nuo to, kaip teoriniai strateginio planavimo modeliai, principai, procedūros bus siejami su realiomis organizacijų veiklos sąlygomis, su specifinėmis jų veiklos aplinkybėmis ir situacijomis.

Planavimas bendriausia reikšme yra valdymo ciklo funkcija, kurios realizacijos rezultate apibrėžiami organizacijos tikslai ir nusakomi veiksmai bei priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Planavimas ir kitos valdymo ciklo funkcijos – organizavimas (vykdytojų parinkimas, funkcijų delegavimas, grupių sudarymas ir kt.), vadovavimas (motyvacija, komandavimas, komunikacijos ir t.t.), kontrolė (plano vykdymo matavimas, nukrypimų nustatymas, plano koregavimas ir t.t.) sudaro uždara valdymo ciklą (žr. 2 paveikslą).



2 pav. Valdymo ciklas

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

Loginiu požiūriu, planavimas yra pirminė valdymo funkcija, sudaranti pagrindą kitoms trimis funkcijoms. Strateginio planavimo procesas ir jo galutinis rezultatas – strateginis plėtros planas – kartu su jo įgyvendinimui parengtomis programomis ir projektais sisteminiu požiūriu yra tiek savivaldybių, tiek regionų bendruomenių plėtros pagrindas. Strateginį planavimą progresyvos

bendruomenės naudoja savo ateities kontroliavimui, o ne reakcijai į pasikeitimus jiems įvykus. Strateginis planavimas yra nuolat vykstantis procesas. Kiekvienu atveju bendruomenė renkasi, koku būdu valdyti šį procesą ir nustato, kada pribrešta strateginio plano poreikis.

Apie strateginio planavimo reikšmę rašo tiek lietuvių, tiek užsienio autoriai. Anot H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel (1998) strateginis planavimas yra svarbiausias strateginio valdymo elementas, per kurį organizacija susiejama su mikroaplinka ir makroaplinka, kartu identifikuojant organizacijos galimybes ir grėsmes. Pagrindinis strateginio planavimo uždavinys yra strateginio pertraukiamumo, galinčio turėti organizacijai neigiamų pasekmių, aptikimas.

K. Andrews, E. Learned, R. Christensen, W. Guth (1965) strateginio formavimo koncepciją supranta kaip sistemą sprendimų, nusakančių jos tikslus ir uždavinius pasiekimo būdus. Strategiją akcentuoja kaip visumą, procesą, neatsiejamą nuo organizacijos struktūros, elgsenos, kultūros.

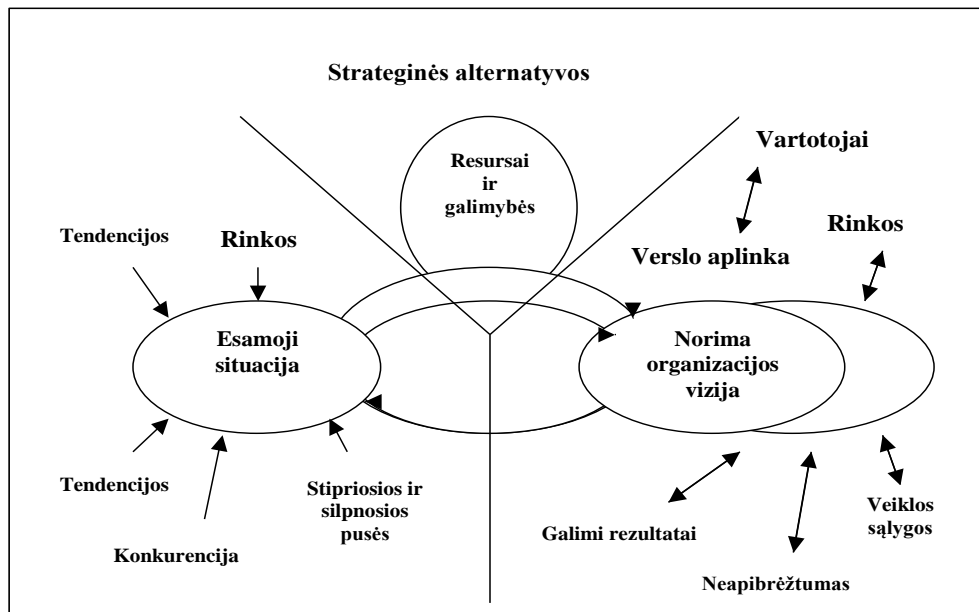
S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) tvirtina, kad vienas sudėtingiausių procesų įmonėje yra strategijos kūrimas ir įgyvendinimas. Strategija kaip proceso samprata apima organizacijos vizijos ir ateities uždavinių apibrėžimą, dabartinės situacijos įvertinimą, strateginių alternatyvų pasirinkimą, veiklos plano parengimą bei įgyvendinimą.

Reikia ypač išmanyti strateginio planavimo procesus, galinčius kurti strategijas skirtingose situacijose. J. M. Bryson (1988) išskyrė dvi pagrindines strateginio planavimo procesinių modelių grupes: 1) modeliai, apimantys strateginio proceso ribas, pabrėžiantys organizacijos veikos politiką bei kryptis, būtent: strateginio planavimo sistemos modelis; 2) procesinių modelių grupę sudaro strateginių klausimų (problemų) nustatymas, naujovių (inovacijų) struktūros modelis, kūrybinis modelis, įtakos koncepcija, adaptyvumo koncepcija, analitinis modelis.

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

P. Lorange (2005) teigimu, strateginis planavimas turi atsakyti keturis pagrindinius klausimus: ko mes siekiame? (misija); kaip tai atliksime? (organizacijos veiklos strategijos); kokios įmonės veiksmų ribos?(biudžetas); kaip suprasti, ar nenukrypta nuo kelio? (kontrolė).

Kūrybiniame modelyje siekiama „atitrūkti“ nuo organizacijos realybės, atpalaiduoti mąstymą, kur pirmiausia kuriama organizacijos ateities vizija, po to atliekama organizacijos veiklos situacijos analizė, bandant ieškoti būdų, kaip priartėti prie vizijos (žr. 3 paveikslą).



3 pav. Kūrybinis strategijų formavimo modelis
Šaltinis: Pileckienė, D. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas.

Kūrybiniam modeliui būdinga išsiaiškinti kokios organizacijos norima (jos vizija, misija, filosofija), atliekama situacijos analizė, organizacijos stipriųjų, silpnųjų pusių bei galimybių ir grėsmių analizė norimos vizijos aspektu, iškeliami strateginiai tikslai, strateginės alternatyvos, ieškoma išteklių.

Įvairūs autoriai išskiria skirtingus planavimo proceso etapus. Tačiau įvairiuose strategijos apibūdinimuose akcentuojami keturi bendri pagrindiniai elementai, kuriuos ji turi vertinti: aplinka su jos teigiamais ir neigiamais aspektais; vidaus situacijos analizė; pagrindiniai veiklos tikslai, kurių aukščiausias lygis yra misijos formuluotė; planai, kaip naudoti turimus resursus.

Apibendrinus įvairius autorių požiūrius galima teigti, jog siekiant viešojo administravimo efektyvumo, strateginis planavimas suteikia nemažų galimybių:

- atsiranda sąlygos įsitvirtinti strateginiam mąstymui ir strateginiams veiksams organizacijoje, interesų grupėje.
- strateginis planavimas padeda išskirti organizacijų veiklos prioritetus, sukcentruoti pastangas formuluojant svarbiausius tikslus ir ketinimus.
- strateginis mąstymas tvirtai siejasi su strateginiu veikimu.
- vadovai gali kur kas efektyviau paskirstyti vaidmenis ir atsakomybę, susieti individualias ir grupines organizacijos narių pastangas, įvertinti veiklos rezultatus.

Tad strateginis planavimas, valdymas ir apskritai strategavimas kaip strateginio požiūrio ir jo galimybių eksploatavimas yra būtinas švietimo įstaigose, kaip ir kitose organizacijose, kurios turi prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, reaguoti į šiuos pasikeitimus kad galėtų padidinti savo

veiklos rezultatyvumą. Kiekviena organizacija, mokykla taip pat, turi turėti stiprų vadovą, kuris galėtų išanalizuoti savo įstaigos silpnąsias ir stipriąsias puses ir suformuluotų tinkamą strategiją.

1.1.3. Viešųjų institucijų strateginio valdymo ypatumai

Remiantis S. Puškoriumi (2002) strateginio valdymo esmę viešajame sektoriuje trumpai galima apibrėžti taip:

- strateginis valdymas yra valstybės įgyvendinama funkcija, apimanti: strateginę analizę, strategijos kūrimą ir strategijos įgyvendinimą;
- strateginis valdymas yra ne vienkartiniai epizodiniai veiksmai, o nuolatinis, atsinaujinantis procesas;
- pagrindinė strateginio valdymo paskirtis – laiku pritaikyti politinių, valdymo, socialinių ir ekonominių sričių plėtrą atsižvelgiant į šalies vidaus ir tarptautinės situacijos pokyčius.

Reikėtų išskirti pagrindinius strateginio valdymo skirtumus privačiame ir viešajame sektoriuje (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Privataus ir viešojo sektorių strateginio valdymo skirtumai

Privatus sektorius	Viešasis sektorius
Veiklos nesėkmę jaučia tik vartotojų grupė	Veiklos nesėkmę jaučia didesnė visuomenės dalis
Daugiau laisvumo keičiant struktūrą	Daug suvaržymų keičiant struktūrą, veiklos formas, tikslus, darbuotojus
Daugiau arba visiškai savarankiškumas nustatant misiją, strateginius tikslus, programas, finansavimą	Labai sudėtingas misijos, strateginių tikslų, programų, finansavimo derinimas su daugeliu kitų institucijų bei interesų grupių
Kompanijos misiją neretai reikia keisti keičiantis rinkai, paklausai	Daugeliu atvejų institucijos misija yra ilgalaikė
Nebūtina viešinti tikslus ir finansavimo klausimus	Tikslų ir finansavimo viešumo privalomumas
Lengviau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – aukštesnė darbuotojų atsakomybė	Sudėtingiau išmatuojamas veiklos efektas, rezultatas – sudėtingesnė darbuotojų atsakomybė
Didesnis jautrumas rinkos permainoms	Didesnis jautrumas politikos permainoms
Darbuotojų iniciatyva skatinama tiek iš vidaus, tiek iš išorės	Nereti atvejai, kai darbuotojų iniciatyva slopinama

Šaltinis: Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privačius ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, Nr. 4. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

Iš lentelės matyti, kad viešųjų ir privačių institucijų veiklos aplinkos gerokai skiriasi. Viešųjų institucijų veiksmai nuolat analizuojami, apibendrinami, vertinami. Privačių struktūrų veikla susilaukia kur kas mažesnio visuomenės dėmesio. Viešųjų institucijų misija ir funkcijos yra patvirtintos įstatymuose, jų veikla kur kas atviresnė visuomenės kontrolei ir vertinimui, labiau detalizuotos veiklos taisyklės ir procedūros, pati veikla reglamentuojama ir ribojama valstybės finansinių galimybių.

Kiekvienos valdymo funkcijos realizavimas viešojo sektoriaus organizacijose turi specifinių ypatumų lyginant su privačia kompanija. Veikla planuojama ir prognozuojama viešojo sektoriaus organizacijose atsižvelgiant į tikslus, kuriuos nustato aukštesnio valdymo lygmens institucijos remdamosi piliečių išreikšta valia demokratiškuose rinkimuose. Viešojo sektoriaus organizacijose paprastai dominuoja didesnė valdymo hierarchija, susiformuoja administracinis-biurokratinis valdymo stilius, kuris, beje, būdingas ir didelėms privačioms kompanijoms. Viešojo sektoriaus darbuotojų skatinimo priemonių pagrindą sudaro ne materialinis skatinimas, o nematerialaus pobūdžio stimulai (atliekamo darbo svarbumas, prestižas, darbo vietos stabilumas, karjeros galimybės ir pan.). Rezultatų kontrolė viešojo sektoriaus organizacijose apima kur kas daugiau rezultatų nei privačioje kompanijoje. Rezultatus vertina ir monitoringą atlieka tiek aukštesnio valdymo lygmens institucijos, tiek organizacijos veikla ir rezultatais suinteresuotos piliečių grupės, kurios pasitelkia žiniasklaidą ir nevyriausybinės organizacijas.

1.1.4. Strateginio valdymo charakteristikos

Strateginio valdymo klausimais Mintzberg ir kt. (1998) išskyrė dešimt skirtingų nuomonių ir jas pavadino mokyklomis: kūrybinė arba dizaino (pagrindiniai autoriai – Selznick, Chandler, Andrews, strategijos rengimas suprantamas kaip mąstymo procesas); planavimo (pagrindiniai autoriai – Ansoff, Steiner, Lorange, strategijos rengimas suprantamas kaip formalus, sistemingas procesas); pažinimo arba kognityvinė (pagrindiniai autoriai – Berger, Luckman, March, Simon, strategijos rengimas suprantamas kaip pažinimo procesas) ir kitos (žr. 3 priedą). Jie aprašė kiekvieną iš šių mokyklų, jų istoriją ir atsiradimą, pagrindines koncepcijas, taikymą, pranašumus ir trūkumus, taip pat situacijas, kaip pasirinkto sprendimo taikymas, planuojant įmonės strategiją, galėtų būti tinkamas.

Sudarant strateginį planą, galima vadovautis minėtomis nuomonėmis – mokyklomis.

Dizaino mokykla siūlo strategijos rengimo modelį, kuriuo siekiama organizacijos vidinių ir išorinių veiksnių atitikmenis. Gana svarbią reikšmę formuojant strategiją turi vadovų vertybės, jų įsitikinimai ir prioritetai bei socialinė atsakomybė, t. y. visuomenėje, kurioje yra organizacija, įsigalėjusios moralės normos. Pagrindinis mokyklos trūkumas tas, kad organizacijos išorinių ir vidinių veiksnių derinimas neskatina radikalių sprendimų. Pagal šią mokyklą mąstymo veikla atskirta nuo praktinės strategijos įgyvendinimo veiklos.

Planavimo mokykloje pagrindinis strategijos kūrimo vaidmuo organizacijoje šiuo atveju tenka stiprų aukštąjį išsilavinimą turinčiam planuotojui, kuris vadovauja specializuotam planavimo departamentui. Visuose etapuose, pradedant tikslų nustatymu, išorinės aplinkos prognozėmis, konkurencine analize, investicijų analize, rizikos analize, sudarant biudžetus arba strategijos įgyvendinimo programas plačiai naudojama analizė, pagrįsta skaičiavimų rezultatais, grafine

medžiaga. Neigiama planavimo mokyklos ypatybė yra ta, kad pats procesas bevykdamas gali tapti svarbesnis už produktą.

Pozicionavimo mokyklos šalininkus daugiau domina strategijos turinys, o ne kūrimo procesas. Strategijos rengimas suprantamas kaip analitinis procesas, pagrįstas organizacijos pozicija produkto ir rinkos atžvilgiu. Dėmesys sutelkiamas galutiniame strategijos pasirinkimo etape. Pozicionavimo mokyklos pranašumas – dėmesys, sutelktas į skaičiavimus ir analizę, kurie gali būti didelis ramstis kuriant strategiją. Tačiau tuo pat metu tai gali tapti neigiamu veiksmu, jei tai taps rutininis procesas.

Antreprenerinio modelio vadovas veikia daugiau vienas, pagal savo asmeninę viziją, kuri gali būti aiškiai nedeklaruota. Susitelkęs į ateities viziją, lyderis operuoja ne tik fiziniiais, bet ir emociniais bei dvasiniais organizacijos ištekliais, vertybių sistema, asmeniniais darbuotojų įsipareigojimais ir norais. Tačiau tai, kad viskas paremta vieno žmogaus galimybėmis, labai apriboja šios mokyklos logikos taikymo erdvę.

Yra dar keletą mokyklų (žr. 3 priedą), tačiau darbo nagrinėjamą temą atitiktų Pažinimo ir Mokymosi mokyklų derinys.

Vadovaujantis Pažinimo mokyklos logika, strategija kuriama remiantis turima patirtimi — žiniomis ir mentaliniais procesais. Strateginio proceso suvokimas padeda geriau suprasti mąstymo dėsnius. Tai tobulėjanti mokykla, kuri neignoruoja patirties, kūrybiškumo, intuicijos, demonstruoja dideles perspektyvas. Silpnybė yra tai, kad ši mokykla šiandien koncentruojasi į strategijos formulavimą kaip į individualų, o ne kolektyvinį procesą, kurį yra daug sunkiau suprasti ir valdyti.

Pagal Mokymo mokyklą strategijos atsiranda tada, kai žmonės išnagrinėja esamą padėtį ir numato organizacijos galimybes bei nustato veiksmingiausias elgesio schemas. Mokymosi mokykla strategijos kūrimo procesui teikia praktinį turinį, ko nebuvo kitose mokyklose, vertina besimokančios organizacijos teoriją kaip vieną iš naujų strateginio mokymosi krypčių. Taip pat ji pripažįsta, kad organizacijos strategija laikui bėgant keičiasi ir vystosi. Ši mokykla laikosi kiekybės perėjimo į kokybę logikos (Bosas, 2004).

Z. Monkevičienė (2001), analizuodama šias mokyklas nustatė, kad dėl tokio mokyklų ir koncepcijų kiekio susidarė nemažai skirtingų versijų, nusakančių įmonės strategijos formulavimo ir planavimo žingsnius. Vadovybei, kuriančiai strategiją, sukelia papildomą problemą: tampa neaišku, kuo remiantis pasirinkti vieną ar kitą modelį taip, kad nebūtų gaištamas laikas, eikvojami ištekliai ir būtų pasiektas optimalus rezultatas. Todėl autorė išskyrė keturias pagrindines veiksmų grupes, atsižvelgus į kurias lengviau pasirinkti tinkamą metodą ar metodinę priemonę.

Tai veiksniai, susiję su: verslo sąlygomis, jų pokyčiais (strategijos kontekstas); įmonei būdingomis strateginio mąstymo dominantėmis (strategavimo procesu); strateginių sprendimų orientacija (strategijos turiniu); strategijai rengti reikalingais ištekliais bei sugebėjimais.

Apžvelgus mokyklas, aptartos vyraujančias autorių nuomonės strategijos klausimais. Strategijos kūrimas suprantamas kaip įvairių mokyklų skirtingų požiūrių derinimas. Pačios didžiausios vadybos nesėkmės atsitinka tada, kai vadovai per daug prisiriša prie vieno požiūrio.

1.1.5. Strateginio valdymo metodologijos

Strateginio valdymo principai, o tuo pačiu ir strateginis planavimas, remiasi dviem pagrindinėmis metodologijomis: nustatybine ir plėtotine. Pagal abi jas strateginio veiklos plano struktūrą paprastai sudaro tokie analogiški viešojo sektoriaus institucijoms ir verslo įmonėms komponentai, kaip misija ir vertybės, vizija, strateginės problemos ir strateginiai tikslai, strateginiai sprendimai ir sprendimų įgyvendinimo veiksmų planas.

Atitinkamai kyla klausimas, į kurį sunku vienareikšmiškai atsakyti - kuri iš metodologijų, planuojant viešojo sektoriaus institucijos veiklą, gali būti efektyvesnė? Apžvelgiamos metodologijos išsamiau.

Nustatybinė metodologija strateginį valdymą traktuoja kaip tiesioginį (nuoseklų) ir racionalų procesą, prasidedantį nuo tam tikro dabarties momento, analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant (Vasiliauskas, 2002). Šios strategijos galutiniai tikslai suformuluojami iš anksto ir strateginiai sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą. Strategijos įgyvendinimas pradedamas tik galutinai sukūrus strategiją, o grįžtamieji ryšiai parodo, kad strateginio valdymo procese galimi keli ciklai, kai tam tikros stadijos reikalauja patikslinti ar papildyti kai kuriuos ankstesnius stadijų etapus.

J. Bivainis, Ž. Tunčikienė (2005) teigia, kad viešojo sektoriaus institucijos nustatytinis strateginis planavimas vienareikšmiškai rodo logišką ir nuoseklią strateginės analizės bei vertinimo, perspektyvinės tikslinės orientacijos formavimo, strateginių sprendimų rengimo bei priėmimo seką galutinio rezultato - strateginių sprendimų link. Nenutrūkstamas planavimas įgyvendinamas dėl poreikio rengti bei priimti naujus sprendimus, įgyvendinus ankstesnius.

Nuosekliai einantys analizės, kūrimo ir įgyvendinimo etapai užtikrina strateginio proceso nepertraukiamumą, bei palengvina naujos strategijos kūrimą, jei prieš tai sukurtoji strategija buvo realizuojama nesėkmingai dėl nenumatytų išorinės aplinkos pokyčių.

Plėtotinė metodologija susiformavo kaip išeitis nustatytinės metodologijos trūkumams išvengti. Jos galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės periodą (Vasiliauskas, 2002). Čia kūrimo ir įgyvendinimo stadijos yra glaudžiai susijusios, o aiškiai atskirta tik analizės stadija. Grįžtamasis ryšys rodo, kad kūrimo ir įgyvendinimo stadijos gali inicijuoti būtinumą tikslinti ankstesnę analizę. Tokiu būdu, nors ir šiuo atveju egzistuoja tam tikras cikliškumas, tačiau skirtingai nuo nustatytinės metodologijas neišskiriami galutiniai ciklai ir griežtas jų eiliškumas, o pats procesas virsta nuolatiniu.

J. Bivainis, Ž. Tunčikienė (2005) pastebi, jog pagal plėtotinę metodologiją nustatomi viešojo sektoriaus institucijos programos tikslai, formuojami programos uždaviniai, rengiamos priemonės bei procedūros uždaviniams įgyvendinti.

Išanalizavus metodologijas, galima daryti išvadą, kad tiek nustatytinės, tiek plėtotinės strateginio planavimo metodologijų taikymas viešojo sektoriaus institucijoms turi privalumų ir trūkumų, tad jų tarpusavio derinimas leidžia pasiekti efektyvesnę strateginį procesą taikant teoriją praktikoje. Nustatytinio strateginio planavimo privalumai - kompleksiskumas, loginis nuoseklumas, sprendimų lyginamumas, didesnė patirtis. Palyginus su nustatyta, plėtotinė nėra pakankamai logiška, nuosekli ir tobula, bet būdingas lankstumas, adaptiškumas, situacijos valdymas, iniciatyvos laisvė, todėl iškyla nemaža organizacinių sunkumų rengiant ir įgyvendinant šią strategiją.

1.2. Darnaus vystymosi švietimo strategija

1.2.1. Darnaus vystymosi samprata

„Darnus vystymasis – tai plėtra, tenkinanti žmonijos reikmes dabar, neapribojant galimybių ateities kartoms tenkinti savąsias“. Ši sąvoka pirmąkart buvo įvardyta 1987 m. Pasaulio aplinkos ir plėtros komisijos ataskaitoje „Mūsų bendra ateitis“. Siekiant geresnės gyvenimo kokybės dabar ir ateityje, ekonomikos, socialinės raidos ir aplinkos apsaugos tikslai yra derinami ir papildo vienas kitą. Pagrindinės darnaus vystymosi nuostatos konkrečiai suformuluotos pasaulio viršūnių susitikime Rio de Žaneire 1992 metais. Darnus vystymasis įteisintas kaip pagrindinė ilgalaikė visuomenės vystymosi ideologija. Darnaus vystymosi koncepcijos pagrindą sudaro trys lygiaverčiai komponentai – aplinkosauga, ekonominis ir socialinis vystymasis.

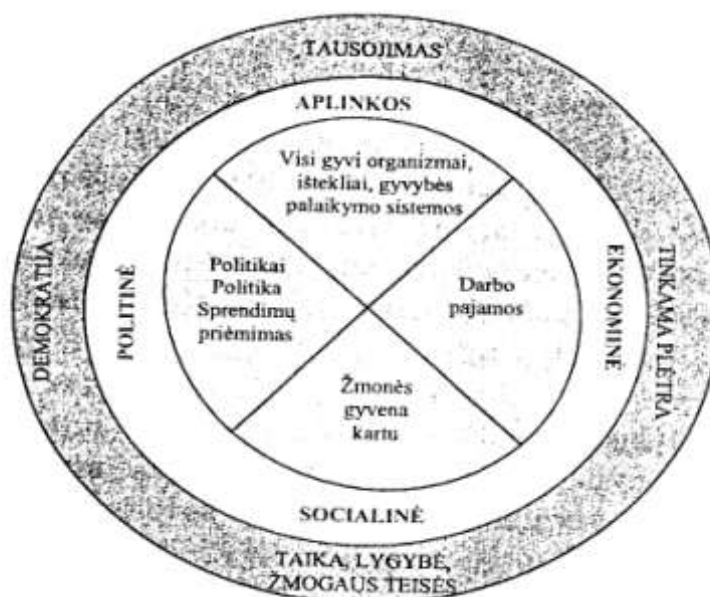
Darnų vystymąsi galima apibrėžti įvairiai, teigia lietuvių ir užsienio autoriai. Pasak L. Bourdeu (1999) tai yra toks vystymasis, kuris patenkina šiandienos poreikius, nepažeisdamas ateities kartų gebėjimo patenkinti savo poreikius.

O. Suvorovos (2008) nuomone, darnus vystymasis apibrėžiamas kaip ilgalaikė nuolatinė visuomenės plėtra, siekiant tenkinti žmonijos poreikius dabartyje ir ateityje, racionaliai naudojant bei papildant gamtos išteklius, pasižyminti ekologiniu, ekonominiu, socialiniu bei kultūriniu aspektais.

E. Matulionytė (2008) pastebi, kad darnus vystymasis, kaip ir saugumo klausimai, gali būti nagrinėjami įvairiame lygmenyje: tarptautiniame, regioniniame, nacionaliniame ir net individualiame. Darnus vystymasis tarptautiniame ir nacionaliniame lygmenyse yra įteisintas kaip pagrindinė ilgalaikė visuomenės vystymosi ideologija.

Užsienio autorių nuomonė apie darną sutampa. S. W. Yoon, D. K. Lee (2003) pritaria minėtiems autoriams ir teigia, kad darna vadina dinaminės pusiausvyros būklę, kai stengiamasi išlaikyti ilgalaikę pusiausvyrą tarp ekonominės, aplinkos ir socialinės gerovės komponentų. M.

Alberti ir L.Susskind (1996) nuomone, tai - būseną, kuri turi būti išlaikyta neribotą laiką be kokybinių nuostolių. Pripažįstama, jog darnos idėja atsirado dėl globalinių politinių procesų, stengiantis patenkinti svarbiausius mūsų laikų poreikius. Tai ekonominio vystymosi poreikis, siekiant įveikti skurdą; poreikis apsaugoti orą, vandenį, nuo taršos, išlaikyti bioįvairovę; socialinio teisingumo ir kultūrinės įvairovės poreikis, suteikiantis galimybę bendruomenėms išreikšti savo vertybes. Pasak R. Čiegio, D. Grundey, D. Štreimikienės (2005), darna, kaip universalus fenomenas, plėtojosi palaipsniui, keitėsi veikiamas įvairių dimensijų. Darnaus vystymosi koncepcijos atsiradimo pradžioje akcentuota, kad ekonomika ir aplinka turi ne riboti viena kitą, o padėti surasti papildomų galimybių. Pasaulio apsaugos strategijoje 1980 metais teigiama, kad vystymasis ir apsauga nėra prieštaringi dalykai, o racionalus gamtos išteklių naudojimas yra neatskiriama ne tik ekonominės plėtros, bet ir gamtos apsaugos dalis. Taigi, kalbama apie dviejų dimensijų darnumą. Prie dviejų dimensijų pridėta ir trečioji – socialinė dimensija, todėl vyravo darnumas tarp ekonominio augimo, ekologinio stabilumo ir socialinio augimo. Tuo metu atsiradusios informacinių technologijų proveržis, verslo globalizacija, socialinių institutų integracija atvėrė erdvę socialiniam augimui. Svarbi ketvirtoji politinė ar institucinė dimensijos. Šalia keturių dimensijų paminėtas ir teritorinės plėtros aspektas, kurio esmė ta, kad būtų naudojamos jau paveiktos teritorijos, o tik tuomet būtų plečiamasi užimant naujas. K. Kriščiūnas, J. K. Staniškis, V. Tričys (2008) pritaria minėtiems autoriams, teigdami, jog darni plėtra turi būti vykdoma subalansuotai ir viena laikiškai keturiose dimensijose, kurios neatsiejamos tarpusavyje: socialinėje, ekonominėje, aplinkosauginėje, politinėje (žr. 4 paveikslėlį).



4 pav. Darni plėtra dimensijose

Šaltinis: Kriščiūnas, K, Staniškis, J, K, Tričys, V. (2008). *Mokslinė veikla: šiuolaikinės tendencijos*. Šiauliai.

Apie darnų vystymąsi, dimensijas rašė D. Štreimikienė, N. Vasiljevienė (2004). Jų teigimu svarbios trys dimensijos: ekonominė darnaus vystymosi dimensija apibūdina tokį vystymąsi, kuris įgalina ilgalaikį stabilų ekonomikos augimą ateities kartoms. Ekologinė - apibūdina vystymąsi, kuriame naudojama tiek gamtinių išteklių, kad liktų ir ateities kartos. Socialinė darnumo dimensija reikalauja, kad būtų patenkinti žmonių pagrindiniai poreikiai, kuriamas visapusiškas kokybiškas gyvenimas.

Galima tik numanyti, kad ateityje dimensijos plėsis, todėl darnaus vystymosi turinio tikslaus apibrėžimo nėra. Kiekvienas žmogus šią sąvoką apibrėžia savaip, teikiant prioritetus pagal turimas žinias.

Mokslinėje literatūroje nurodomi tokie darnaus vystymo planavimo principai (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Pagrindiniai darnaus vystymosi principai

Principas	Paaškinimas
Partnerystė ir atskaitomybė	Kolektyvinei atsakomybei kuriamos sąjungos tarp suinteresuotų grupių; Kiekviena grupė yra atskaitinga už savo priimtus sprendimus.
Aktyvus dalyvavimas ir skaidrumas	Pagrindinės visuomeninės grupės yra įtrauktos į veiklą; Visa reikiama informacija kiekvienam lengvai pasiekama.
Sisteminis požiūris	Ekonominės, ekologinės ir visuomenės problemos turi būti suvokiamos kompleksiskai.
Ryšys su ateitimi	Turi būti įvertinti trumpalaikės, ilgalaikės tendencijos ir poreikiai.
Lygybė ir teisingumas	Ekonominė plėtra turi būti tolydi, ekologiškai pagrįsta ir socialiai teisinga.
Ekologiniai suvaržymai	Turi būti užtikrintas racionalus gamtos išteklių naudojimas.
Ryšys tarp lokalaus ir globalaus masto	Turi būti suvokta vietinės damos įtaka globaliai damai
Vietinė svarba	Vietiniai veiksmai turi būti realistiški, įgyvendinami ir turi būti pritaikyti vietinės bendruomenės poreikiams.

Šaltinis: Masser, I. (2001). Managing our urban future: the role of remote sensing and geographic information systems. *Habitat International*, Vol. 25, Issue 4, December, p. 503-512.

Apibendrinus įvairių autorių nuomonę apie darnų vystymąsi galima teigti, kad harmoninga socialinių, ekonominių ir ekologinių visuomenės raidos matmenų plėtra įmanoma tik visų socialinių grupių pastangomis. Šiandien, siekiant geresnės gyvenimo kokybės dabar ir ateityje, ekonomikos, socialinės raidos ir aplinkos apsaugos tikslai yra derinami ir papildo vienas kitą. Darnus vystymasis aprėpia žmogaus teises, ekonomiką, socialinę, kultūrinę sanglaudą, aplinkos apsaugą ir, žinoma, racionalų gamtos išteklių naudojimą, kad būtų tenkinami dabarties ir užtikrinama galimybė tenkinti ateities kartoms savuosius, poreikiai.

1.2.2. Regionų politika DV kontekste

Tolesnė civilizacijos raida, dabarties ir juo labiau būsimųjų kartų ateitis priklauso nuo to, kaip bus sprendžiamos globalios problemos, kokių bus imtasi ryžtingų veiksmų, mažinant prieštaravimus sistemoje tarp žmogaus ir gamtos, kokiomis naujomis idėjomis, nuostatomis ir

požiūriais bus vadovaujamasi. Vykstantys procesai, alinantys aplinką viename žemyne ar viename pasaulio regione, tampa reikšmingi kitų žemynų ar pasaulio regionų bendruomenių gyvenimui. Globalizacija reikšminga. Suprantama, šis procesas šiandien veikia žmonių gyvenimą, jo kokybę. Jokie valstybių vyriausybių politiniai apsisprendimai neapsaugo nuo globalių procesų, kurios turi pageidaujamų ir nepageidaujamų tendencijų. Sparčiai didėja pasaulio ekonominė plėtra ir žmogus tapo gamybos plėtojimo priemone. Vis mažesnis dėmesys kreipiamas į meną, humanizmo idėjas, vertybines nuostatas. Neskiria pakankamai dėmesio ir aplinkos ištekliams, nesirūpina gamtos išteklių likimu. R. Čiegis, A. Gavenauskas (2005) teigia, kad „spartėjant globalizacijos tempams, plečiantis ekonominiams ryšiams bei aplinkos problemų mastams, darnaus vystymosi ideologijos nuostatas galima įgyvendinti tik bendromis tarptautinėmis pastangomis, bei nauju suvokimu santykyje Žmogus ir Gamta“.

Darnaus vystymosi problemos sietinos ir su regioninės politikos realizavimu. Šios politikos idėja Europos Sąjungoje aktyviai plėtojama nuo XX a. septintojo dešimtmečio, nes būtent tuo metu tvirtėjančios ES narės suprato, kad geriausia Europos šalių vienybės pagrindu imti ne valstybes, o mažesnes teritorijas – regionus. Mokslinėje literatūroje nemažai diskutuojama apie regiono reikšmę.

T. Tamošiūnas (2004) pastebi, kad pasaulinės ekonomikos globalizacija kartu su mokslu pagrįstos ekonomikos plėtra daro didelę įtaką ekonominės ir regionų plėtros strategijų formavimui. Socialinis regionų plėtros aspektas yra labai svarbus ta prasme, kad jis tiesiogiai susijęs su gyventojų gyvenimo lygiu ir kokybe – socialine orientacija – esminiu regionų plėtros principu.

Analizuojant regiono darnaus vystymosi esmę, pirmiausia dera aspibrėžti regiono sampratą. Regionas - valstybės teritorijos integrali dalis, kurioje įgyvendinama nacionalinė regioninė plėtros politika ir teikiama pagalba, atitinkanti regionų plėtros tikslus (Regioninės plėtros įstatymas, 2000).

B. С. Бильчак, В. Ф. Захаров (1998) teigia, kad regionas – tai socialinės ir ekonominės erdvės visuma, apibūdinama visų nuosavybės formų ir gamybos struktūra, gyventojų, darbo vietų koncentracija ir turinti savo teritorijos valdymo organus.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad regiono sąvoka yra pakankamai plati ir diversifikuota, t.y., regiono sąvoka priklauso nuo jo konteksto. Regionu gali būti kelios šalys arba viena šalis, jeigu jos nagrinėjamos, pavyzdžiui, Europos kontekste. Regionas nacionaliniame kontekste - vienos šalies masto kategorija.

Lietuvai, kaip Europos Sąjungos (ES) valstybei, aktualus yra ES taikomas teritorinis skirstymas, kurio pagrindas yra struktūrinės politikos dalis – regioninė politika, skirstanti teritorijas į regionus.

Dabartiniu metu Lietuvoje funkcionuojanti vietos savivalda ir regionų vadyba sukonzentruota elementarių administracinių problemų sprendimui. Savivalda yra viena iš svarbiausių vietinės demokratijos įgyvendinimo formų. Regioninė politika efektyviausiai ir intensyviausiai

įgyvendinama vietos lygiu, nes tik šiame lygyje yra geriausiai suvokiami socialiniai ir ekonominiai regiono trūkumai, tiesiogiai išskiriamos problemos, iškeliami pagrindiniai regiono siektini tikslai bei numatomos priemonės regiono plėtrai garantuoti.

Kalbant apie regioninę politiką ir jos tikslus būtina prisiminti, bent du esminius jos reikalavimus: 1) regioninė politika yra visos politikos decentralizavimas, būtinas šalies pažangai; 2) regionine politika ne siekiama išlyginti regionų ekonominio ir socialinio gyvenimo netolygumus, o bandoma pasiekti pažangą visos šalies mastu (Mačys, 2005).

Regionų plėtrą galima apibūdinti, kaip bendruomenės gyvenimo socialinio, ekonominio, aplinkosaugos, sveikatos apsaugos, technologijos, kultūros ir rekreacijos aspektų vystymą tam tikroje teritorijoje.

Regiono vystymosi strategijos tikslu galima vadinti socialinio, ekonominio, ekologinio vystymosi, gyvenimo kokybės siekimu (Вдовенкова, 2006).

J. Jauhiainen (2000) regioninę plėtrą aiškina ne tik kaip tradicinę ekonominę politiką tam tikroje teritorijoje, bet ir socioekonominį procesą, organizuojamą specifiniame politiniame ir kultūriniame kontekste.

Baltijos jūros regionas buvo pirmasis daugiašalis regionas pasaulyje, patvirtinęs bendrus tikslus ir veiksmus darniam vystymuisi įgyvendinti. Baltija 21 buvo įkurta 1998 metais remiantis susitarimu, kurį 1996 metais pasirašė vienuolika regiono ministrų pirmininkų; tai yra regioninė pasaulinio išipareigojimo siekti darnaus vystymosi išraiška. Baltija 21 ("Baltijos jūros regiono Darbotvarkė 21") yra priemonė šiam bendradarbiavimui vystyti. Tai yra daugelį interesų grupių apimantis procesas, kuriame dalyvauja vyriausybės, pramonės, finansų ir viešojo sektoriaus atstovai bei Europos Komisija, siekdami įgyvendinti specialią veiksmų programą (Baltijos 21 ataskaita).

Būtina atsižvelgti į tai, kad darnaus vystymosi samprata yra kintama. Dėl to, į darnų visuomenės vystymąsi turėtų būti žiūrima kaip į mokymosi procesą tiriant įvairius klausimus ir dilemas. Sprendžiant darnaus vystymosi klausimus vietos, regiono, šalies ar globaliu mastu, svarbu šviesti žmones, skatinti bendradarbiavimą visuomenėje, ugdyti žmonėse pagarbą, formuoti vertybes, kultūrą.

Apibendrinus lietuvių ir užsienio autorių nuomonę, galima teigti, kad darnaus vystymosi problemos sietinos su regionine politika, jos realizavimu, kuri atsižvelgia ne tik į savo šalies, bet ir kaimyninių šalių, ypač jų pasienio teritorijų, padėtį. Veiksmingesniam darnaus vystymosi proceso valdymui daugiau teisių deleguoti regionams ir savivaldybėms. Vietinių iniciatyvų skatinimas traktuojamas kaip vienas svarbiausių darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimo priemonių (Juknys, Vėbra, 2006).

1.2.3. Švietimo vaidmuo darnaus vystymosi strateginiuose dokumentuose

Darnus vystymasis ir švietimas – dvi glaudžiai susijusios sąvokos. Darnų vystymąsi lemia visuomenės intelektas, kultūra, todėl švietimas tampa lyg varomoji jėga darnaus vystymosi siekiam įgyvendinti. Populiari, veiksmingai veikianti institucija – taip šiuolaikinę mokyklą įsivaizduoja susirūpinusieji jos ateitimi. Apie švietimo paskirtį, naudą domisi ir rašo tiek užsienio, tiek Lietuvos mokslininkai. Kaip teigia M. Lukšienė (2000), išlikimo prielaida - tai mokyklos ir švietimo sistemos dialogas su nuolatos atnaujinama žmogaus, visuomenės, tautos ir pasaulio sampratos vizija. B. Simonaitienės (2007) nuomone, švietimas yra dinamiška profesinė sritis, turinti nuolat besiplečiančią žinių bazę. S. Ramanauskienė (2005) teigia, jog švietimas žinių visuomenėje – svarbus elementas, o globalizacija suprantama kaip masinių informacijos priemonių, integruotų informacijos tinklų, valstybės valdymo, verslo ir švietimo sistemų tarpusavio integracija, kurio pavyzdys – virtualus švietimas ir mokymas. Anot S. Sterling (2001), švietimo priedermė – žvelgti į ateitį, inicijuoti pažangius visuomenės pokyčius – įgyvendinti švietimo transformacinę funkciją. T. J. Marcinkowski (2010) teigia, kad atkreipiant dėmesį į klimato kaitą, įvertinus situaciją, šviesti visuomenę, tobulinti profesinius gebėjimus, įtraukti piliečius į problemų sprendimą, vizijų numatymą. Anot J. R. Stone III (2010), skiriant didesnę dėmesį aplinkosaugai, kurti ekologines mokymo programas. M. Dikmenli (2010) teigia, kad besimokantieji studentai ne visiškai suvokia žmogaus poveikio biologinės įvairovės komponentų atžvilgiu. Vienas iš būdų darnaus vystymosi idėjų įgyvendinimui yra aplinkosaugos judėjimas, visuomenės švietimas – sėkmės ir pažangos rodiklis (Strife, 2010). O. Suvorovos (2008) kaip ir minėtų autorių teigimu, švietimo sistema yra vienas svarbiausių socializacijos ir pagrindinių žinių sklaidos šaltinis.

Apibendrinant įvairių autorių nuomonę apie švietimo vaidmenį, galima teigti, kad būtent švietimas gali inicijuoti pažangius visuomenės pokyčius, tapti nuolatinės kaitos bei naujovių įgyvendinimo globalios visuomenės raidoje priemone. Akivaizdu, kad švietimas yra svarbiausia darnaus vystymosi prielaida. Šiandieniniam pedagogui iškyla būtinybė pirmajam priimti dabarties aktualijų iššūkius ir ieškoti optimalių kelių bei būdų jiems išspręsti.

Kyla klausimas, kaip švietimo vaidmuo atsispindi įvairaus lygmens darnaus vystymosi dokumentuose? Kalbant apie nuolatinį mokymąsi, akcentuojamas ne formalių institucijų vaidmuo, bet labiau neformalus mokymasis įvairiose aplinkose – namuose, darbe, bendruomenėje. 2001m. Europos komisijoje priimtas Mokymosi visą gyvenimą memorandumas. Sėkmingas perėjimas prie žinių visuomenės turi būti lydimas mokymosi visą gyvenimą. Plėtotinas visaapimantis mokymasis (formalioje švietimo sistemoje, neformaliojo švietimo organizacijose ir savaiminiu būdu). Jungtinių Tautų Europos Ekonomikos Komisijos (UNECE) Darnaus vystymosi švietimo strategija (DVŠ) priimta Aplinkos ir Švietimo ministerijų viršūnių susitikime 2005 m. kovo 17 – 18 d. Vilniuje. DVŠ apima tarpusavio pagarbos ugdymą, bendraujant ir priimant sprendimus, perkeliant dėmesį nuo

informacijos perteikimo į mokymąsi kartu. Taigi reikėtų pripažinti, kad DVŠ prisideda prie aktyvaus ir integralaus politikos kūrimo ir sprendimų priėmimo. Todėl taip pat reikėtų svarstyti DVŠ indėlį, kuriant ir plėtojant demokratišką dalyvavimą, ypač sprendžiant visuomenės konfliktus ir siekiant teisingumo. Kad DVŠ būtų veiksmingas reikia:

- ✓ sutelkti dėmesį į prasmingą mokymąsi, kuris skatintų darnią elgseną švietimo institucijoje, darbo vietoje, šeimoje ir bendruomenėje;
- ✓ didinti švietimo bendruomenės narių ir kitų suinteresuotų asmenų bendradarbiavimą ir partnerystę;
- ✓ suvokti globalines, regionines, nacionalines ir vietos aplinkos problemas (mąstyti globaliai, veikti lokaliai);
- ✓ šalia tradicinių švietimo metodų organizuoti diskusijas, koncepcijų sampratų apžvalgą, teorinius tyrimus, vertybių aiškinimąsi, situacijų modeliavimą, scenarijų ir modelių kūrimą, situacijų vaidinimą, žaidimus, atvejų analizes, ekskursijas, mokymąsi gamtoje, projektinę veiklą, pažangiosios patirties analizę, IKT, problemų sprendimą.
- ✓ Lietuva įgyvendina žinių visuomenės sukūrimo iki 2010 m. programą. Tikslas – sukurti visuomenę, kuri gebėtų konkuruoti ir veikti kompleksiskai bei iniciatyviai.

JT EEK DVŠ strategijoje švietimas laikomas pagrindu norint užtikrinti gerą valdymą, pagrįstą sprendimų priėmimą bei darnų vystymąsi. Švietimo dėka veiksmingai klostysis ir darnaus vystymosi plėtra, tikėtina, kad bus ugdomi kritiškai mąstantys asmenys, sugebantys nuo vizijos pereiti prie realių rezultatų.

Nacionalinės darnaus vystymosi švietimo 2007–2015 metų programa parengta remiantis JT EEK DVŠ strategija ir yra sudėtinė Vilniaus gairių įgyvendinimo dalis. Programos paskirtis – sukurti darnaus vystymosi švietimo sąlygas, tobulinti formaliojo bei neformaliojo švietimo, savišvietos bei visuomenės informavimo kokybę, siekti, kad kiekvienas asmuo įgytų gebėjimų vietiniu ar pasaulio mastu – asmeniškai, darbine veikla, dalyvaudamas visuomenės gyvenime prisidėti prie darnaus vystymosi.

JT „Darbotvarkėje 21“ švietimas yra procesas, padedantis žmogui ir visuomenei visiškai realizuoti savo galimybes. Išsilavinimas lemia žmogaus gebėjimą spręsti darnaus vystymosi problemas. Šiandien daugelyje šalių svarbus tikslas – skatinti darnaus vystymosi švietimą, darnaus vystymosi nuostatas integruoti į įvairių pakopų formaliojo ir neformaliojo švietimo programas, kad švietimas taptų svarbiausia kaitos iniciatyva.

Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje šalia pateiktų Lietuvos darnaus vystymosi prioritetų (nuosaikus ekonomikos vystymasis; tarpreigionių gyvenimo skirtumų mažinimas, nedarbas; skurdas ir kt.) skiriamas dėmesys švietimo ir mokslo vaidmens didinimui. Žmonės mažai informuoti apie darnaus vystymosi nuostatas, nepakankamas jų dalyvavimas šiame procese stabdo

darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimą, todėl švietimo vaidmuo ypač būtinas. Atnaujintoje Nacionalinėje darnaus vystymosi strategijoje (2009) teigiama, jog visuomenės švietimas, taip pat aplinkosauginis švietimas ir aplinkai kuo mažiau žalos darančio gyvenimo būdo propagavimas – yra vienas iš darnaus vystymosi prioritetų.

Jungtinių Tautų Johanesburgo įgyvendinimo plane švietimo vaidmuo akcentuojamas kiekvienoje iš plano dalių, kuriose teigiama, kad reikia skatinti vaikų elgsenos pokyčius užtikrinantį švietimą; skatinti įmonių aplinkos ir socialinę atsakomybę rengiant švietimo programas; stiprinti švietimą apie sveikatą, skatinti turizmą, plėtojant švietimo ir mokymo programas; ir t.t. Darnaus vystymosi švietimas (DVŠ) gali padėti paversti mūsų viziją tikrove. Todėl siekiant užtikrinti darnų vystymąsi, visos valstybės turėtų stiprinti mokslo ir švietimo sistemos tinklą.

Darnaus vystymosi švietimo principai glaudžiai siejasi su pedagogo veiklos samprata, kuri šiandien yra pakitusi pasaulinių ir europinių švietimo dimensijų kontekste. DVŠ padeda plėtoti ir stiprinti pedagogų gebėjimą svarstyti klausimus ir priimti sprendimus darnaus vystymosi labui. Darnaus vystymosi švietimas (DVŠ) akcentuojamas kaip visą gyvenimą trunkantis procesas, platesnis nei formalusis švietimas. DVŠ turi būti laikomas visą gyvenimą aprėpiančiu procesu, įtrauktas: į įvairių lygių mokymo programas; į pedagogų rengimą; į tęstinį specialistų ir pareigūnų kvalifikacijos tobulinimą.

Apibendrinant darnaus vystymosi strateginius dokumentus galima išskirti pagrindinius DVŠ principus:

- darnaus vystymosi samprata yra kintama (įgijus daugiau patirties, keičiasi sprendimai);
- būtinas visuminis požiūris į pasaulį, nes DVŠ apima tarpusavyje susijusius aplinkosaugos, ekonomikos ir socialinius klausimus;
- svarstant vietos ir pasaulio masto klausimus, būtinas kritinis ir kūrybiškas mąstymas;
- DVŠ – visą gyvenimą trunkantis procesas, platesnis nei formalus švietimas;
- DVŠ – turi būti įtrauktas į visų lygių mokymo programas: ikimokyklinis, profesinis, pedagogų rengimas ir kt.;
- DVŠ prisideda prie kaimo ir miesto plėtros;
- mokslo prieinamumo didinimas ir jo kokybės gerinimas;
- skatinamas valdžios ir bendruomenės bendradarbiavimo principas;
- plėtojama tarpdalykinis mokymas;
- švietimo bendruomenės ir kitų institucijų bendradarbiavimo principas;
- bendradarbiavimas ir partnerystė tyrimų srityje;
- globalinių, regioninių, nacionalinių ir vietos aplinkos problemų analizė.

Švietimo pagalba sėkmingai įdiegus darnaus vystymosi nuostatas, principus į ugdymo sistemą, formuojant tinkamą asmens požiūrį, aplinkosaugos kultūrą, etiką, vertybes, elgesį, tikėtina, kad sumažėtų gamtos išteklių naudojimo, skurdo, socialinės nelygybės, moralinių vertybių žlugimo problemos.

1.2.4. Nacionalinė darnaus vystymosi švietimo 2007-2015 metų programa

Nacionalinė darnaus vystymosi švietimo programa parengta atsižvelgiant į Nacionalinę darnaus vystymosi strategiją ir Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatas. Ši Programa – Jungtinių Tautų darnaus vystymosi švietimo dešimtmečio veiksmų plano sudedamoji dalis. Programos paskirtis gerinti formaliojo bei neformaliojo švietimo, savišvietos bei visuomenės informavimo kokybę, kad kiekvienas žmogus įgytų gebėjimų vietiniu ar pasaulio mastu prisidedant prie darnaus vystymosi asmeniškai, profesine veikla ar dalyvaujant visuomenės gyvenime.

Nacionalinėje darnaus vystymosi švietimo programoje pateikiama Lietuvos esamos būklės analizė darnaus vystymosi tema: pasiekimai, nepakankamai įgyvendinti siekiai ir sisteminio darnaus vystymosi švietimo plėtros sunkumai (žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimas Lietuvoje

Darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimas	Darnaus vystymosi švietimo plėtros sunkumai
<p>Darnaus vystymosi nuostatos ir idėjos įtrauktos į strateginius nacionalinio lygmens dokumentus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valstybės ilgalaikės raidos strategiją • Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006–2008 metų programos įgyvendinimo priemonės • Nacionalinę Lisabonos strategijos įgyvendinimo programą • Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą • Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų įgyvendinimo programą • Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategiją <p>Darnaus vystymosi nuostatos įtrauktos į daugelį Lietuvos Respublikos ministerijų vykdomų programų.</p>	<p>Darnaus vystymosi nuostatos dar per mažai atspindi pagrindiniuose aukštąjį mokslą reglamentuojančiuose teisės aktuose, studijų, bendrose programose. Nepakankamas tikslinių grupių švietimas darnaus vystymosi tema.</p>
<p>Lietuva dalyvauja įgyvendinant Darnaus vystymosi švietimo dešimtmečio (2005–2015 metai) strategijos veiksmų planą.</p>	<p>Per mažai plėtojami tarptautiniai ir tarpusavio universitetų ir kolegijų ryšiai. Įvairios įstaigos galėtų aktyviau plėtoti bendradarbiavimą, dalytis gerąja patirtimi.</p>
<p>Ministerijos informuoja visuomenę apie savo veiklą jų kompetencijai priskirtais klausimais</p>	<p>Metodinės ir mokomosios medžiagos darnaus vystymosi švietimo klausimais stoka įvairioms tikslinėms grupėms.</p>
<p>Daugėja su darniu vystymusi susijusių tyrimų, projektų.</p>	<p>Nėra nuolatinio darnaus vystymosi švietimo rezultatų stebėsenos mechanizmo, trūksta mechanizmų, užtikrinančių darnaus vystymosi švietimo priemonių įgyvendinimo kokybę. Neatliekami darnaus vystymosi švietimo proceso tyrimai. Nepakankamai plėtojami taikomieji darnaus vystymosi mokslo tyrimai.</p>
<p>Pradedamos diegti švietimo (bendrasis lavinimas,</p>	<p>Trūksta aukštos kvalifikacijos mokytojų, dėstytojų,</p>

mokytojų rengimas ir kvalifikacijos tobulinimas), vadybos, savivaldos ir socialinio darbo inovacijos, kurios gerina darnaus vystymosi švietimo kokybę	specialistų, gebančių šviesti darnaus vystymosi temomis
---	---

Šaltinis: *Nacionalinė darnaus vystymosi švietimo 2007-2015 metų programa*, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 2 d. nutarimu Nr. 1062.

Apibendrinant lentelėje pateiktus teiginius, galima formuluoti išvadą, jog darnaus vystymosi sunkumas įveikti svarbiausia priemonė – švietimas. Todėl Nacionalinės darnaus vystymosi švietimo 2007-2015 metų programos tikslas - gerinti įvairių valstybės institucijų ir įstaigų švietimo veiklą, ugdyti visuomenės sąmoningumą darnaus vystymosi srityje. Tikslui įgyvendinti, išskirti šeši uždaviniai. Norint užtikrinti darnaus vystymosi įgyvendinimo sėkmingumą, reikia sukurti teisinę bazę ir institucinę struktūrą; skatinti darnų vystymąsi per formalųjį ir neformalųjį švietimą, mokymąsi ir savišvietą, pabrėžiant darnaus vystymosi kompetencijos ugdymą. Svarbi švietimo kokybė, tad reikėtų tobulinti darnaus vystymosi švietimo veiklą vykdančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų kompetenciją; užtikrinti darnaus vystymosi švietimo priemonių prieinamumą. Mokslinių tyrimų daugėja, tačiau jų vis dar trūksta. Tad vienas iš Nacionalinės darnaus vystymosi švietimo programos uždavinių - atlikti darnaus vystymosi švietimo tyrimus ir diegti inovacijas. Lietuva prisideda prie UNESCO darnaus vystymosi švietimo dešimtmečio strategijos įgyvendinimo, tad svarbu skatinti visų lygių tarptautinį bendradarbiavimą darnaus vystymosi švietimo srityje.

1.3. Darnaus vystymosi švietimo įgyvendinimas

1.3.1. Kompetencijų plėtotė DVŠ kontekste

Nuolat kintant aplinkai, didėjant žinių srautui, pedagogas privalo nuolat tobulėti, mokytis. Mokytojų profesinės kompetencijos tobulinimas – neatsiejama mokytojo darbo dalis. Nuosekliai įgyvendinant Lietuvos švietimo reformą, pabrėžiamas poreikis ugdyti dabarties būtinas kompetencijas, teikiančias galimybių prasmingai dalyvauti visuomenės gyvenime ir profesinėje veikloje, pozityviai reaguoti į sparčiai besikeičiančio pasaulio iššūkius bei nuolat mokytis, aktyviai veikti, tęsti kultūrą, ją plėtoti ir kurti. Savo veiklą remti morale ir žmogiškumu. Kad būtų užtikrinama švietimo kokybė, atnaujinamas, į naujų asmens kompetencijų ugdymą orientuojamas ir ugdymo turinys, ir procesas.

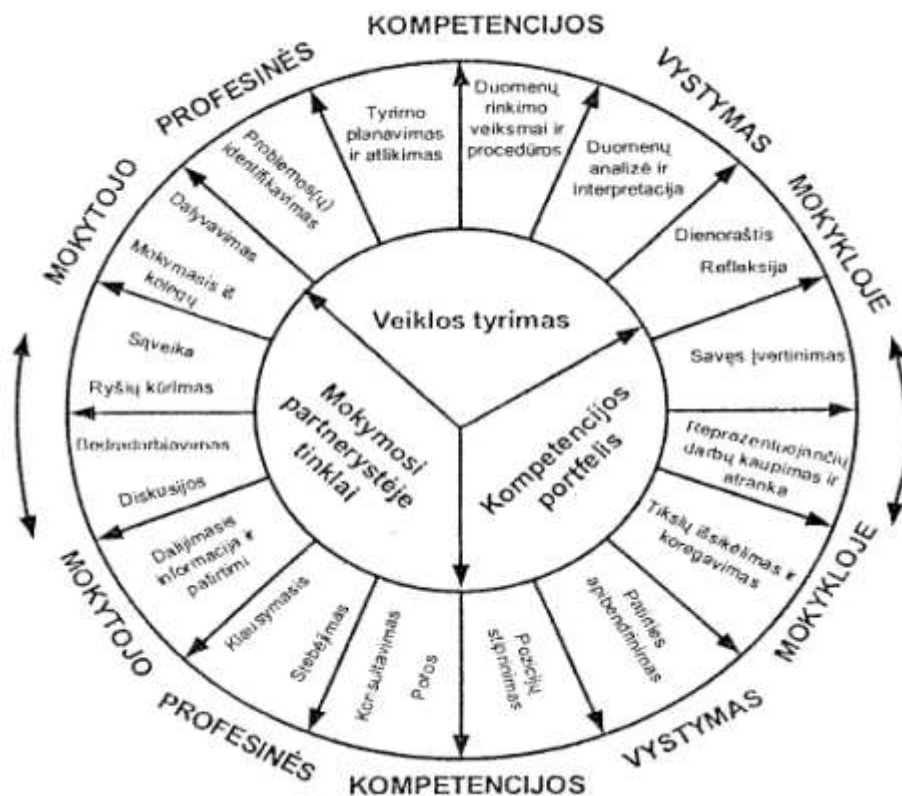
Kaip teigia R. Bruzgelevičienė (2001) XXI a. pedagogas turi gerai orientuotis nuolat besikeičiančioje visuomenėje, suprasti politinius, ekonominius bei socialinius pokyčius. Šalkauskas, J. (2008) sako, kad asmens inteligentiškumui yra svarbus ne tik išsilavinimas ir profesionalumas, bet ir genetika. Ne kiekvienas intelektualas tampa inteligentas, tai priklauso kam ir kokiais motyvais jis savo intelektą naudoja. Taigi keičiasi ir pedagogo vaidmenys. Apie tai savo darbuose kalba G. Linkaitytė, M. Teresevičienė (2000), R. Baranauskienė, O. Klumbytė (2001), V. Tumėnienė, B.

Janiūnaitė (2002), (2004). Pats pedagogas turėtų suvokti darnaus vystymosi problemų svarbą ir globalumą, nuolat tobulintis, siekti žinių, plėsti bendrąsias kompetencijas.

Vienas svarbiausių švietimo „raktinių“ žodžių – kompetencijos. Darnaus vystymosi švietimo tikslas – suteikti asmeniui žinių, padėti ugdytis gebėjimus bei vertybines nuostatas ir motyvaciją demokratiškai ir atsakingai veikti, prisidėti prie darnaus vystymosi siekių įgyvendinimas. Tinkamas pedagogų rengimas ir perkvalifikavimas, taip pat jų galimybės keistis patirtimi, yra labai svarbūs darnaus vystymosi švietimui.

Mokytojų tarpdalykinių (horizontalių) kompetencijų plėtotė ir pasirengimas mokykloje įgyvendinti į darnų vystymąsi orientuoto ugdymo modelius yra svarbi prielaida tobulinti švietimo kokybę ir dalyvauti tarptautiniuose švietimo kaitos procesuose. Anot B. Simonaitienės (2007) profesinis tobulinimasis yra natūralus ir nuolat pasikartojantis procesas, integruotas į visas mokymosi aplinkas. Be to, jis turėtų būti, tikslingas, nenutrūkstamas, nuo darbo neatsiejamas ir sistemingas procesas.

Profesinio tobulinimosi vizija reiškia smarkų atotrūkį nuo tradicinio požiūrio. Pagal ją, vienas iš profesinės kompetencijos tobulinimo modelių pateiktas 5 paveiksle.



5 pav. Mokytojų profesinės kompetencijos vystymo modelis

Šaltinis: Simonaitienė, B. (2007). *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Kaunas: Mokslo studija.

Apžvelgus 5 paveikslą, pastebima, jog ši modelį sudaro trys apibendrintos kompetencijos tobulinimo priemonių grupės: pirmoji jungia grupines mokymosi veiklas ir priemones, antroji – mokslinę mokymo/mokymosi problemų sprendimo prieigą, o trečioji – individualius mokytojo mokymosi planavimo, atlikimo ir įvertinimo veiksmus. Drauge sujungtos priemonės sudaro mokytojų profesinės kompetencijos vystymo mokykloje modelį

Mokytojo teisę pagal poreikius gauti kvalifikacijos tobulinimo paslaugas užtikrina 2004 m. birželio 22 d. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymo 49 straipsnis bei kiti su suaugusiųjų mokymusi bei mokymusi visą gyvenimą susiję teisės aktai: „LR Neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas“, „Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija“. Kuriant projektą "Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo pertvarkymas" vadovautasi „Mokymosi visą gyvenimą memorandume" paskelbtoms tezėmis: „Daugiau investicijų į žmogiškuosius resursus", "Naujovių diegimas į mokymą ir mokymąsi" bei „Mokymosi vertinimas". Iki 2004 m. rugsėjo 1 d. parengti ir svarstomi šie tolesnę Pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo pertvarką bei pertvarkos darbus reglamentuojantys dokumentai: „Pedagogų rengimo koncepcija", „Kvalifikaciniai reikalavimai pedagogams", „Švietimo darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programų akreditavimo reglamentas", ir kiti. ES Socialinio fondo finansuojamas projektas „Mokytojų kvalifikacijos tobulinimo pertvarka" buvo rengiamas kaip valstybinės svarbos projektas. Keldamas kvalifikaciją, tikėtina, jog pedagogas įgis žinių ir supratimo, suvoks visuomenės darnaus vystymosi paradigmą; aktualias ekonomikos, socialinės raidos ir aplinkos apsaugos tendencijas bei jų raišką įvairiuose kontekstuose (vietos, nacionaliniu ir globaliu lygmeniu) ir asmens gyvenimo; į darnų vystymąsi orientuoto švietimo strategines nuostatas ir jų įgyvendinimo vaidmenį švietimo kokybei gerinti. Gebės savo profesinėje veikloje adaptuoti ir įgyvendinti strategines darnaus vystymosi švietimo nuostatas bei Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatas; nuolat vertinti inovacijų įgyvendinimo savo profesinėje veikloje pasiekimus, analizuoti perspektyvas ir problemas, argumentuotai pasirinkti jų sprendimo būdus; formuluoti ir įgyvendinti savo mokymosi (kvalifikacijos tobulinimo) tikslus. Aktualu, jog numatant ugdymo turinį ir jo įgyvendinimo priemones atsižvelgti į vietos bendruomenės ypatumus, bendradarbiauti su socialiniais partneriais; organizuoti moksleivių mokymąsi orientuojantis į jų pagrindinių kompetencijų plėtotę – atskleisti įgytų žinių bei gebėjimų ir gyvenimo aktualijų sąsajas, naudoti savarankišką mokymosi ir praktinę veiklą skatinančius metodus ir IKT priemones; įtraukti moksleivius į mokymosi turinio ir proceso planavimą bei pasiekimų vertinimą. Keldami kvalifikaciją mokyklų vadovai gebės mokyklos veiklos strateginiame planavime ir vadyboje remtis darnaus vystymosi švietimo nuostatomis, užtikrinti mokyklos kaip atviros vietos bendruomenės ir besimokančios organizacijos plėtotę. O savivaldybių mokytojų švietimo centrų, universitetų atstovai gebės integruoti darnaus vystymosi ir jo ugdymo kompetencijų plėtotės elementus į mokytojų kvalifikacijos tobulinimo programas.

Vertybinių, etinių-profesinių nuostatų teikimas ir įgijimas - tolerancija; empatiškumas; nešališkumas etiškumas; integralumas svarbūs darnaus vystymosi švietimui.

1.3.2. Mokymosi visą gyvenimą teorija DV kontekste

Globalizacija, technologijų plėtra bei pasikeitimai ekonomikoje turi didelę įtaką Europos vystymuisi. Vykstantys pasikeitimai veda prie žingeidžios visuomenės kūrimo, todėl mokymosi visą gyvenimą idėjos įgyvendinimas yra svarbus kaip niekada anksčiau bei įgauna dar platesnę reikšmę ypač darnaus vystymosi kontekste, todėl mokymasi reikšmė akcentuojama įvairioje literatūroje įvairių autorių.

M. Teresevičienė, G. Gedvilienė, V. Zuzevičiūtė (2006) teigia, kad lavinimosi galimybės turi būti prieinamos per visą gyvenimą, kalbant apie nuolatinį mokymąsi. Labiau akcentuojamas neformalus mokymas įvairiose aplinkose – namuose, darbe, bendruomenėje.

Siekiant pagerinti švietimo paslaugų kokybę E. Barcevičius (2008) sako, jog reikia 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.

E. Katiliūtė (2003) teigia, kad švietimo sistema turi sudaryti galimybes kiekvienam bet kokio amžiaus asmeniui patekti į švietimo sistemą, judėti tarp pakopų ir švietimo įstaigų, o išėjus sugrįžti ir tęsti mokymąsi.

Apibendrinant įvairių autorių nuomonę, galima teigti, kad žinios, noras nuolat tobulėti, tai yra mokytis visą gyvenimą yra švietimo sistemos siekis. Be to, žmonių noras mokytis, šviestis sudarys galimybę įgyvendinti darnaus vystymosi siekius, nes darniam vystymuisi būdinga nuolatinė kaita, kurią sąlygoja ne tik socialinė ir ekonominė sparta, bet ir žmonių individualūs gebėjimai.

Parengta mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija (toliau – Strategija), kurios tikslas – numatyti ir apibrėžti mokymosi visą gyvenimą plėtros kryptis ir jų įgyvendinimo priemones, akcentuojant profesinio mokymo ir suaugusiųjų tęstinio mokymo sritis.

2007 m. rugsėjo 24 d. Europos Komisijos sprendimu K(2007) 4475 patvirtintoje Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programoje konstatuojama, kad suaugusiųjų Lietuvos gyventojų dalyvavimas tęstiniame mokyme yra vienas žemiausių Europos Sąjungoje (toliau – ES). Eurostato duomenimis, 25–64 metų asmenų, 2007 metais dalyvavusių mokymosi veikloje per paskutines 4 savaites, dalis sudarė 5,3 procento ir yra ženkliai mažesnė už ES vidurkį – 9,7 procento. Lietuva siekia, kad iki 2012 metų mokymosi veikloje dalyvautų 15 procentų suaugusiųjų, ES siekis iki 2010 metų – 12,5 procento. Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (toliau – Statistikos departamentas) 2006 metų duomenimis, per vienerius metus įvairiose švietimo įstaigose,

švietimo teikėjų organizuotuose kursuose ir savarankiškai mokėsi 55 procentai 25–64 metų šalies gyventojų. Lietuvoje, kaip ir kitose Europos Sąjungos šalyse, suaugusiųjų švietimas įgyvendinamas remiantis Lisabonoje 2002 m. priimtu „Mokymosi visą gyvenimą memorandumu“. Europos komisija konstatavo, kad nacionalinės ir pasaulinės mokymo (-si) sistemos išgyvena didelę krizę, kuri įvairiu lygiu pasireiškia visose šalyse. Būdingiausi šios krizės bruožai: didėja atotrūkis tarp piliečių, turinčių galimybes įgyti kokybišką išsilavinimą ir jų neturinčių; profesinis mokymas nespėja tinkamai reaguoti į sparčius technologijos, ekonomikos ir visuomenės pokyčius; pastebimas didelis ne tik mokymo (-si) sistemos, bet ir visuomenės bei jos piliečių inertiškumas, nenoras diegti naujoves, keisti darbo metodus; riboti finansiniai ištekliai trukdo mokymo sistemai sparčiai reaguoti į visuomenės ir technologijų pažangą. Šioms problemoms spręsti labai aktuali mokymo (-si) visą gyvenimą sistemos plėtra.

Valstybės ilgalaikėje raidos strategijoje numatyta iki 2015 metų Lietuvoje sukurti gerovės valstybę, kurioje būtų žemas nedarbo lygis, didelė darbo kaina, tvirtos socialinės garantijos, minimalus skurstančių šeimų skaičius ir aukštas socialinės sanglaudos lygis. Valstybės ilgalaikės raidos strategijos nuostatos iš esmės atitinka Lisabonos strategijos nuostatas ir jos prioritetus: konkurencinga, auganti žinių ekonomika, didesnis ir geresnės kokybės užimtumas bei tvirtesnė socialinė sanglauda. Todėl galime teigti, kad atsakas į visuomenei atsirandančius iššūkius yra besimokančios visuomenės poreikis. Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programoje numatomas tikslas padidinti Lietuvos gyventojų galimybes mokytis visą gyvenimą, kurio planuojama siekti tobulinant ir stiprinant mokymosi visą gyvenimą institucinę sistemą, gerinant paslaugų kokybę ir didinant prieinamumą. Kvalifikacijų sistema leis parengti neformaliojo ir savaiminio mokymosi pasiekimų vertinimą ir taip įgytos kvalifikacijos pripažinimą. Nacionalinė kvalifikacijų sistema sustiprins sanglaudą tarp skirtingais švietimo lygmenimis įgyjamų kvalifikacijų, palengvins galimybę judėti tarp skirtingų išsilavinimo lygių ir programų ir pašalins dalį kliūčių, ribojančių ar apsunkinančių mokymąsi visą gyvenimą.

Darniam vystymuisi būdinga nuolatinė kaita, kuri siejama su naujomis žiniomis, asmeninėmis bei visuomenės vertybėmis, vyraujančiomis nuostatomis, o svarbiausia, paties žmogaus vidiniu noru, nusiteikimu ir gebėjimu prasmingai veikti.

Lietuvoje nepakankamai dėmesio skiriama socialiniams, tarpasmeniniams, tarpkultūriniais, pilietiniams ir kultūrinės raiškos gebėjimams lavinti. Ilgalaikėje pilietinio ir tautinio ugdymo programoje, numatyta stiprinti ir suaugusiųjų pilietinį švietimą, tačiau šių pastangų nepakanka. Pilietinis gebėjimas grindžiamas žiniomis apie demokratiją, piliečių teises, dalyvavimo visuomeniniame gyvenime, kritiško ir kūrybiško mąstymo ugdymu, todėl pilietinio švietimo programos suaugusiems turi būti prieinamos kiekvienoje savivaldybėje.

Neformalusis neprofesinis švietimas šalyje gana menkai išplėtotas, jo paslaugos teikiamos fragmentiškai, pavienių institucijų iniciatyva. 2006 metais ŠMM atlikto tyrimo duomenimis, savivaldybių švietimo skyrių darbuotojų, suaugusiųjų mokymo centrų vadovų, ekspertų, savivaldybių politikų nuomone, labiausiai neišplėtotas yra suaugusiųjų sveikatingumo, pilietiškumo ir meninis ugdymas, tai trukdo DV nuostatų įgyvendinimui.

Pastaraisiais metais neformaliojo suaugusiųjų švietimo srityje daugiausia dėmesio vadybos ir finansiniu aspektais susilaukia įvairūs darbo rinkos ar kiti su profesine veikla susiję mokymai. Nors įvairių iniciatyvų remti neformalųjų neprofesinį suaugusiųjų švietimą pakanka, vis dėlto paslaugų plėtros skatinimo ir finansavimo apimtys nėra patenkinamos (Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija, 2004). Be to, svarbu ne tik įgyti kuo aukštesnį išsilavinimą, ne tik kelti kvalifikaciją, bet ir tobulinti darnaus vystymosi švietimo veiklą vykdančių valstybės tarnautojų ir darbuotojų kompetenciją, užtikrinti darnaus vystymosi švietimo priemonių prieinamumą.

1.3.3. Mokslinių tyrimų įtaka darnaus vystymosi švietimui

Vienas iš Lietuvos darnaus vystymosi strategijos prioritetų - mokslinių tyrimų vaidmens didinimas ir veiksmingesnis tyrimų rezultatų taikymas praktiniame gyvenime, pažangių bei palankių aplinkai gamybos ir informacijos technologijų kūrimas ir įgyvendinimas.

Kyla klausimas, kokia dabartinė Lietuvos situacija mokslinių tyrimų infrastruktūros plėtros, valdymo bei efektyvaus naudojimo aspektais? Atsižvelgiant į Lietuvos dydį, yra itin daug institucijų, galinčių atlikti tyrimuosius darbus, tačiau ir materialieji, ir žmoniškieji išteklių yra išsklaidyti, o tai negali užtikrinti mokslinių tyrimų kokybės, nėra sąlygų kompleksiniams tyrimams vykdyti (Viešojo sektoriaus mokslinių tyrimų ir studijų infrastruktūros analizė, 2007). Lietuvos respublikos vyriausybės 2006-2008 metų programoje pažymima, jog bus didinamos investicijos į švietimo sistemą, tobulinti aukštųjų mokyklų mokslinių tyrimų įstaigų bazę. Mokslinių tyrimų ir studijų infrastruktūros būklės požiūriu Lietuva yra nepatenkinamoje situacijoje, kurią sukūrė net tik daugiau nei kuklios investicijos į šią sritį, bet ir aiškios strateginės valstybės vizijos šiuo klausimu nebuvimas. Tenka konstatuoti, jog pastarojo dešimtmečio Lietuvos Respublikos Seimo ir Vyriausybės dokumentuose, skirtuose mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo sistemos plėtrai, infrastruktūros modernizacijai ir kūrimui, lyginant su kitomis sritimis, buvo teikiamas labai žemas prioritetas. Per visą po nepriklausomybės atgavimo laikotarpį nebuvo bandoma objektyviai įvertinti šalies tyrimų ir studijų infrastruktūros būklę, todėl finansinės valstybės investicijos vyko chaotiškai, be aiškios strategijos ir skaidraus infrastruktūros projektų ekspertinio vertinimo. Be to, yra pažymima, kad Lietuvoje yra per daug institucijų, įvairių universitetinių ir neuniversitetinių aukštųjų mokyklų, todėl aukštosios mokyklos negali būti geriau pastebimos tarptautiniu mastu, nėra

darbo pasidalijimo tarp institucijų, neaiški neuniversitetinių mokyklų paskirtis, bendravimas priemonių menka pasiūla.

Atsižvelgiant į tai, kad darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimas iš esmės neįmanomas be aktyvaus visuomenės palaikymo bei dalyvavimo, o dabartinis Lietuvos visuomenės informuotumas apie pagrindines darnaus vystymosi nuostatas ir jos aktyvumas nėra pakankamas, visuomenės švietimas, įskaitant ekologinį švietimą bei palankaus aplinkai gyvenimo būdo propagavimą, yra vienas iš prioritetinių darnaus vystymosi uždavinių. Kadangi globalizacija daro mokslą vis labiau prieinamą – technologinių priemonių pagalba galima greitai ir lengvai prieiti prie mokslinių tyrimų rezultatų visame pasaulyje – vyksta greitas mokslinių tyrimų bei inovacijų internacionalizacijos procesas. Tarptautinis bendradarbiavimas mokslo ir tyrimų srityje vis intensyvėja ir tampa labiau atviras.

DV nuostatų plėtojei reikalingas, tiesiog būtinas daugelio suinteresuotųjų institucijų bendradarbiavimas ir partnerystė. Pagrindiniai dalyviai yra vyriausybė ir vietos valdžios institucijos, švietimo ir mokslo, sveikatos apsaugos ir privatusis sektorius, pramonė, žiniasklaida, įvairios bendruomenės, vietos gyventojai ir tarptautinės organizacijos. Tarptautinis bendradarbiavimas tampa vis svarbesnis vykstant globalizacijos procesams.

IKT (informacijos ir komunikacijos technologijų) naudojimas yra būtina sąlyga norint palaikyti bendradarbiavimo ryšius tarp pasaulio šalių ir ne tik. IKT turi tiesioginę sąsają su darnaus vystymosi problemų sprendimu, nes mažiau teršiama aplinka (informacija perteikiama iš kompiuterio į kompiuterį, mažėja popieriaus ir kitos sąnaudos). Be to, IKT pagalba skatinamas individualus mokymas, virtualus mokymas – tai yra skatinamas mokymosi visą gyvenimą.

Esama Lietuvos mokslo būklę ir neigiamus veiksnius įgyvendinant darnaus vystymosi nuostatas nušviečia statistikos duomenys (Vardan žinių Lietuvos, 2009):

- Pagal mokslinių tyrimų politikos strateginio valdymo kokybę Lietuva atsilieka nuo daugelio ES šalių, nors formaliai tam yra sukurtos visos reikalingos struktūros.
- Lietuviai straipsnius spausdina ne pačios aukščiausios mokslinės vertės tarptautiniuose leidiniuose (pagal kiekį – I vieta ES, pagal cituojamumą augimą – paskutinė).
- Lietuvoje nėra tarptautinio lygio mokslinių tyrimų centrų su šiuolaikine infrastruktūra. Išimtis – Vilniaus universiteto lazerių centras.
- Pagal tai, kokią BVP dalį Lietuva išleidžia mokslui tyrimams, pinigų panaudojimo efektyvumas ir rezultatai yra daug žemesni nei ES vidurkis.
- Nacionaliniu ES fondų investicijų efektyvumo požiūriu Lietuva yra pačiame ES gale.
- Studijų kokybė priklauso nuo mokslo lygio. Mokslo finansavimas Lietuvoje didėja lėtai. Pagal šiuos rodiklius Lietuva priskiriama prie labiausiai atsiliekančių Europos Sąjungoje.

- Lietuvoje mokslo potencialas yra išskaidytas, institucijų skaičius tokiai šaliai per didelis. Lietuvos aukštos mokyklos yra smulkios, studijų programų daug, jos nėra stiprios, nėra kompetentingų mokslo ir studijų centrų .
- Lietuva nededa jokių pastangų, kad pritrauktų aukšto lygio tyrėjų iš užsienio, kurie vykdytų mokslo tyrimus ir ugdytų jaunus mokslininkus.

Apibendrinus galima teigti, kad reikia įstaigoms susijungti, kurių specializacijos sritis būtų taikomieji technologiniai tyrimai, modernizuoti mokslo bazę, bendradarbiauti siekiant bendro tikslo. Palyginimui, galima apžvelgti Danijos infrastruktūrą. Didelis dėmesys studijoje apie Danijos infrastruktūras skiriamas mokslinių tyrimų bibliotekoms, mokslinėms medžiagoms versti skaitmeninėmis, finansuoti ir koordinuoti registrų ir duomenų bazes. Viena iš Danijos MTEP (moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra) sistemos stiprybių yra aukštos kokybės registrai ir duomenų bazės. Tolimesnei jų plėtrai svarbu įtraukti į bazes duomenis apie jau vykusių projektus, taip pat suderinti, kad visa dokumentacija būtų išsaugota ir prieinama naudoti ateities registruose ir duomenų bazėse. XXI amžiuje mokslinių tyrimų ir studijų kokybė tapo kritiškai priklausoma nuo tyrimų infrastruktūros – laboratorijų, instrumentų, bibliotekų, duomenų bazių ir kompiuterinių tinklų, artefaktų rinkinių kolekcijos, viso to, kas suteikia akademinėi šaliai bendruomenei galimybes vykdyti šiuolaikinius fundamentinius ir taikomuosius mokslinius darbus.

Taigi, galima teigti, jog švietimui plėtotis įtakos turi daugelis priemonių. Žmoniškieji išteklių – vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai veiklai vykdyti. Europos Sąjunga žmogiškųjų išteklių plėtros klausimus sprendžia pasitelkdama finansinius instrumentus, nukreiptus į socialinių ir ekonominių regionų problemų sprendimą. Tokių problemų sprendimai gali padėti žmogiškiesiems ištekliams įsitvirtinti regiono aplinkoje, siekiant savo tikslų, kelti regiono gyvenimo lygį. Nepaisant šalies išsivystymo lygio, žmogus privalo turėti galimybę pasirinkti tris svarbiausius dalykus: ilgai ir sveikai gyventi, įgyti žinių ir apsirūpinti ištekliais, reikalingais normaliam gyvenimo lygiui pasiekti. Nesant šių pagrindinių dalykų, daugelis kitų pasirinkimo galimybių lieka neprieinamos (Bagdanavičius, 2005).

2. DARNAUS VYSTYMOŠI STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS RADVILIŠKIO RAJONO ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

2.1. Magistro darbo problemos sprendimo vizija

Problemų sprendimo vizija: Radviliškis – konsultavimo centras darnaus vystymosi tematika, kuriame:

- pagerės mokytojų, dėstytojų ir kitų švietimo darbuotojų profesinė kompetencija darnaus vystymosi švietimo klausimais;
- visuomenė įgis žinių ir gebėjimų įgyvendinti darnaus vystymosi nuostatas asmeniniame gyvenime ir bendruomenėje, bus ugdomos darniam vystymuisi palankios vertybinės nuostatos, siekiama ugdymo turinio integralumo.
- bus užtikrintos palankios tarptautinio bendradarbiavimo darnaus vystymosi švietimo srityje sąlygos.
- bus parengta darnaus vystymosi švietimo medžiaga, darnaus vystymosi strateginių planų rengimo metodika ir priemonės (ir inovacinės), užtikrintas jų prieinamumas.

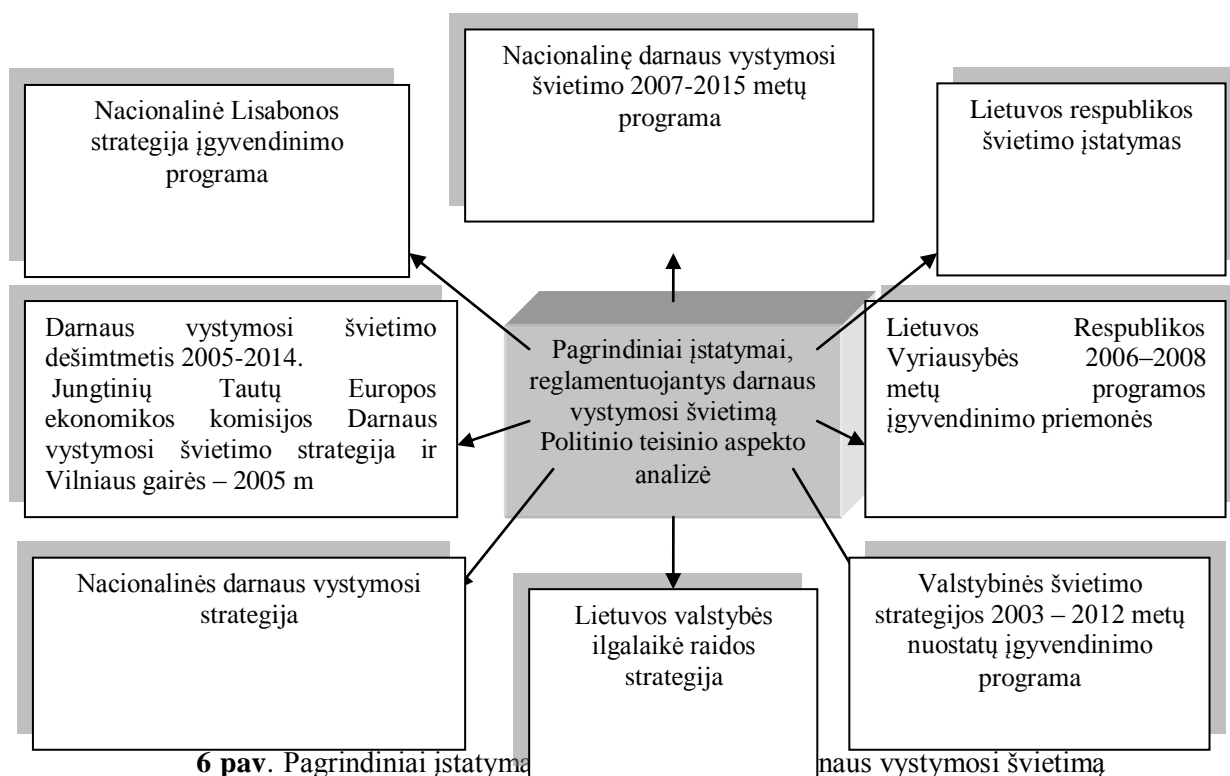
2.2. Situacijos analizė:

1. Aplinkos analizė (PEST) - institucijos politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių aplinkos veiksnių įvertinimas.
2. Vidinių veiksnių analizė.
3. SSGG analizė – analizė, apibendrinanti ir sujungianti išvien aplinkos ir išteklių analizės rezultatus, suklasifikuojanti strategiją lemiančius veiksnius į keturias grupes: stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes.

2.2.1. PEST analizė

Dažniausiai sutinkamas PEST analizės apibrėžimas tai - institucijos politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių aplinkos veiksnių įvertinimas.

Politiniai veiksniai turi įtakos darnaus vystymosi švietimo strategijos reguliavimo riboms. Darnaus vystymosi nuostatos ir idėjos yra įtrauktos į strateginius nacionalinio lygmens dokumentus, kurie padeda įgyvendinti Vyriausybės prioritetinius strateginius tikslus, vykdyti Vyriausybės programos įgyvendinimo priemones ir gali priversti švietimo įstaigas keisti ar pertvarkyti strateginį veiklos planą. 6 paveiksle pavaizduoti pagrindiniai įstatymai, reglamentuojantys darnaus vystymosi švietimą:



6 pav. Pagrindiniai įstatymai

naus vystymosi švietimą

Sudaryta autoriaus, remiantis įstatymais reglamentuojančiais darnaus vystymosi švietimą. [žiūrėta 2009-01-16]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/veikla/dv_svietimas.htm.

Įgyvendinant Lietuvos švietimo reformą, pabrėžiamas poreikis ugdyti dabarties žmogui būtinas kompetencijas, teikiančias galimybių prasmingai dalyvauti visuomenės gyvenime ir profesinėje veikloje, pozityviai reaguoti į sparčiai besikeičiančio pasaulio iššūkius bei nuolat mokytis. Kad būtų užtikrinama švietimo kokybė, atnaujinamas, į naujų asmens kompetencijų ugdymą orientuojamas ir ugdymo turinys, ir procesas.

Ekonominiai veiksniai rodo šalies ekonominę situaciją darnaus vystymosi švietimo kontekste. Uždaromos mokyklos dėl gimstamumo mažėjimo ir emigracijos, kuriose gali būti sėkmingai įgyvendinamos darnaus vystymosi idėjos – tai trukdo įgyvendinti Vyriausybės prioritetinius strateginius tikslus darnaus vystymosi srityje. Švietimo įstaigų darbuotojų ir kitų įstaigų pedagoginių darbuotojų darbo apmokėjimo tvarka turi įtakos mokytojams, nes gaudami mažus atlyginimus, nesistengia papildomai integruoti darnaus vystymosi idėjų į savo mokomuosius dalykus ir į neformalųjį ugdymą.

Vyriausybės buvo priversta keisti gyventojų pajamų mokestį, PVM. Bedarbystė padidėjo iki 5,7 % (2009 m. gruodis), savivaldybės pajuto didesnę lėšų, reikalingų socialinei paramai, poreikį. Nuo 1991 m. Šiaulių regione gyventojų mažėja. Didžiausią įtaką turi natūralus gyventojų mažėjimas, bet pastaruoju metu mažėjimą sąlygoja ir padidėjusi gyventojų migracija dėl eurointegracinių procesų.

Šiuo metu Šiaulių apskrityje yra beveik 14 tūkstančių įregistruotų bedarbių, o siūlomos tik 225 laisvos darbo vietos. Teoriškai į vieną darbo vietą pretenduoja 62 bedarbiai. Apskrityje nedarbo lygis svyruoja nuo 5 iki 9 procentų ir dar nėra pats didžiausias šalies mastu. Ieškančių darbo asmenų

procentas nuo darbingo amžiaus gyventojų, palyginti su vasario 1 d. išaugo 1,4 proc. 2009-03-01 nedarbas Radviliškio rajone yra 7,8 proc. Apie 38 proc. visų į Radviliškio darbo biržą besikreipiančių bedarbių neturi profesinio pasirengimo. 2009-10-01 gyventojų užimtumo tyrimo duomenimis nedarbo lygis siekė 9,2 proc, o Lietuvoje – 13,6 proc. Tuo tarpu, 2010-04-01 nedarbas Radviliškio rajone jau pakilo, yra net 12,7 proc. Virš 42 proc. visų į Radviliškio darbo biržą besikreipiančių bedarbių neturi profesinio pasirengim proc. 2010-05-01 nedarbas Radviliškio rajone didėja 13,3 proc.

Taigi, integruojantis į darbo rinką, auga kvalifikacijos kėlimo ir kompetencijos plėtotės poreikis. Kvalifikacijos tobulinimo sistema dar negeba tenkinti išaugusių pedagogų profesinio tobulėjimo, suaugusiųjų mokymosi visą gyvenimą, darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, jaunimo neformalaus ugdymosi poreikių, nes kvalifikacijos tobulinimui nuolat stokojama reikiamo finansavimo. Radviliškio rajono savivaldybės lėšų pakanka tik sistemos išlaikymui, bet ne jos esminiam atnaujinimui (naujų aplinkų kūrimui, papildomai veiklos plėtrai).

Europos Sąjungos Struktūrinių fondų projektai remiami subsidiarumo principu. Esant nepakankamam valstybės ir savivaldybės finansavimui, sudėtinga plėtoti tarptautinius ryšius bendrose ES švietimo programose ir maksimaliai išnaudoti jų teikiamas galimybes. 2007-2009 metų Švietimo ir mokslo ministerijos strateginiame plane numatyta padidinti Lietuvos gyventojų galimybes mokytis visą gyvenimą, sudarant sąlygas plėtotis dinamiškai žinių visuomenei, planuojamos parengti nacionalinių programų dalys, finansuojamos Europos socialinio fondo lėšomis pagal Žmogiškųjų išteklių plėtros veiksmų programos prioritetą „Mokymasis visą gyvenimą“.

Apžvelgus situaciją, galima teigti, jog, demografinis gyventojų mažėjimas, migracija, gyventojų nemokumas, lėšų stygius, padidėjęs nedarbo lygis – tai ekonominiai veiksniai, kurie daro įtaką darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimui.

Socialiniai veiksniai – žmoniškųjų išteklių sektorius (išsilavinimas, profesinis mokymas ir kvalifikavimas, tyrimų ir technologijų plėtra). Socialiniai veiksniai labai svarbūs įgyvendinant darnaus vystymosi švietimą. Visame pasaulyje aukštasis išsilavinimas tampa ne tik prieinamas kiekvienam visuomenės nariui, bet ir neišvengiama būtinybe. Negrįžtamai praėjo laikai, kuomet aukštasis mokslas buvo vien tik elito privilegija.

Europos Sąjungoje numatoma iki šio dešimtmečio pabaigos paversti Europos ekonomiką konkurencingiausia „grįžta mokslu“ pasaulio ekonomika. Pirmą kartą apie tai buvo paskelbta 2000 m. Europos Sąjungos valstybių vadovų susitikime Lisabonoje. Su švietimu šiandien siejami itin svarbūs strateginiai Europos Sąjungos siekiai – sukurti konkurencingą, novatorišką, žiniomis grindžiamą ir visus įtraukiančią ekonomiką, sėkmingai išspręsti žmonių užimtumo problemą.

Taigi, vienas svarbiausių darbo rinkos dalyvių apibūdinančių rodiklių yra išsilavinimas. Pagal

Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenis 2001 metais Radviliškio mieste 1000-iai 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. 2001–2004 metais rajono teritorijoje veikė 50 švietimo įstaigų. Optimizavus švietimo įstaigų tinklą, liko 32 švietimo įstaigos. Bendrojo lavinimo mokyklose pagrindinėse pareigose dirba 723 pedagogai, iš jų su aukštesniu išsilavinimu 93,9 proc. Nuolat mažėja mokinių skaičius švietimo įstaigose. Didžiausias mokinių skaičius sumažėjimas rajone buvo 2005 – 2006 mokslo metais (471 mok.), o didžiausias sumažėjimas mieste – 2006 – 2007 mokslo metais (197 mok.) Sparčiai mažėjant vaikų gimstamumui rajone, mažėja pirmųjų klasių skaičius: 2003–2004 m. m. rajono mokyklose buvo 49, 2003–2004 m. m. – 46, 2003–2004 m. m. – 44, 2003–2004 m. m. – 42 pirmųjų klasių komplektai Iš viso 2006–2007 metais bendrojo lavinimo mokyklose mokėsi 7773 ugdytiniai – 424 ugdytiniais mažiau negu 2005–2006 metų rugsėjo 1 dieną. Mažėjant mokinių skaičiui galima pedagogų bedarbystė, naujų perkvalifikavimo programų poreikio augimas.

Taigi, apibendrinus galima teigti, jog ateityje dėl mokslo apmokestinimo gali daugėti neišsilavinusių asmenų: baigę vidurinę mokyklą asmenys bus priversti dirbti (dažnai ir emigruoti) ir taip susimokėti už mokslą. Nuolatiniam suaugusiųjų mokymui(si) reikia naujų įgūdžių, gebėjimų ir kompetencijų, kurias sąlygoja žinių visuomenės kūrimasis ir informacinių technologijų pažanga. Būtina gerinti profesinio informavimo ir konsultavimo paslaugas.

Technologiniai veiksniai svarbūs įvertinant naujų technologijų, informacijos srautų poveikį darnaus vystymosi švietimo sričiai. Vienu iš pagrindinių Valstybės ilgalaikės raidos strategijos tikslų yra vykdyti informacinės ir žinių visuomenės plėtros programą.

Švietimo ir mokslo ministerijos 2006 metais užsakymu atlikto tyrimo „Informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimas geriant mokymo ir mokymosi mokykloje“ duomenimis šalies mokytojams reikia pagalbos diegiant IKT įvairių dalykų pamokose. Švietimo sistemoje sparčiai plečiamas informacinių technologijų tinklas, kuris leidžia efektyviau integruoti darnaus vystymosi švietimo idėjų įgyvendinimą į švietimo įstaigų strateginius planus. 2002-2003 m. bendrojo lavinimo mokyklose buvo apie 20 tūkst., 2006-2007 m. – siekė virš 44 tūkst. kompiuterių. Tad galima teigti, jog sparčiai daugėjant kompiuterių skaičiui, jų panaudojimas pamokose ir popamokinėje veikloje taip pat didesnis. Mokytojai dalyvauja kompiuterinio mokymo kursuose, tad turės galimybę jų pagalba įgyvendinti darnaus vystymo švietimo idėjas.

Radviliškio rajono savivaldybės darbuotojai taip pat tobulina informacinių technologijų kompetencijas. Radviliškio rajono savivaldybės administracija laimėjo projektų konkursą Europos Sąjungos paramai gauti savivaldybės darbuotojų tobulinimosi projektui „Radviliškio rajono savivaldybės darbuotojų kompetencijos gerinimas informacinių technologijų ir vadybos srityje“

vykdyti. Projektas yra skirtas įgyvendinti Bendrojo programavimo dokumento II prioriteto „Žmogiškųjų išteklių plėtra“ 2.2 priemonę „Darbo jėgos kompetencijos ir gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių ugdymas“. Pagrindinis šio projekto tikslas – didinti dirbančiųjų kompetenciją ir žinių lygį, siekiant savivaldos efektyvumo ir atvirumo. Projekto vertė – 531 706 litų, paramą teikia Europos socialinio fondo agentūra. Be to, numatyta, jog 277 mokymų dalyviai mokysis kompiuterinio raštingumo kursuose ECDL pažymėjimui gauti.

Apžvelgus situaciją, galima teigti, kad mokyklų kompiuterizavimas, pedagogų kompetencijos gerinimas, kvalifikacijos kėlimas informacinių technologijų srityje leidžia efektyviau integruoti darnaus vystymosi švietimo idėjų įgyvendinimą į švietimo įstaigų strateginius planus.

2.2.2. Vidinių veiksnių analizė

2000 m. ekonominė ir politinė situacija buvo palanki, kad ETE (Europos mokslinių tyrimų erdvės) būtų pripažinta bendru tikslu. Tiek akademiniam, tiek politiniam lygyje vis labiau buvo suprantama, kad Europos laukia reikšmingas ekonominis, socialinis ir aplinkosauginis iššūkis. Iškilę pirmieji demografiniai sunkumai: gimstamumas mažėjo, žmonija senėjo. Rizika dėl sveikatai rimtų ligų (tokių, kaip vėžys, diabetas, ŽIV/AIDS ir kt) kėlė sunkumų sveikatos apsaugos sistemai. Kaip teigia K. Kriščiūnas ir kt. (2008), suvokta, kad aplinka degradoja: klimato pokyčiai, bioįvairovės nykimas ir vandens tarša tapo pagrindinėmis Europos piliečių ir politikų temomis.

Teisinė bazė. Švietimo institucijas veikia vidiniai veiksniai. Jų nuostatos ir vykdymo gairės išdėstyti minėtuose dokumentuose (žr. 7 paveikslą).

Savivaldybės lygmeniu vadovaujamosi Radviliškio savivaldybės tarybos sprendimais, mero potvarkiais, Švietimo ir kultūros skyriaus vedėjo įsakymais ir kt.

Mokyklos lygmeniu vadovaujamosi Bendraisiais ugdymo planais, mokyklos ugdymo planu, mokyklos strateginiu planu, mokyklos nuostatais, vidaus darbo tvarkos taisyklėmis, mokyklos direktoriaus įsakymais ir kt.

Organizacinę struktūrą sudaro:

1. Mokyklų valdymo struktūra
2. Mokyklų savivaldos struktūra
3. Mokyklų kokybės gerinimo struktūra
4. Kitos mokykloje veikiančios struktūros

Visų mokyklų savivaldos aukščiausia institucija – Mokyklos taryba. Visose mokyklose Mokyklos tarybą sudaro: mokytojų taryba; mokinių savivalda; tėvų savivalda.

Žmogiškieji ištekliai. Darnaus vystymosi švietimo strategijos įgyvendinimui reikšmingą vietą užima žmogiškieji ištekliai: mokytojai, mokyklų vadovai.

Darnų vystymąsi lemia žmogiškųjų išteklių išsilavinimas, kvalifikacija. Radviliškio rajono pedagogų pasiskirstymas pagal kvalifikaciją, išsilavinimą pateiktas 5 priede.

Finansiniai ir materialieji ištekliai. Valstybė turi užtikrinti švietimo finansavimą. Valstybės ir savivaldybės ištekliai yra riboti, todėl labai svarbu, kad būtų efektyviai įsisavinami. Finansavimas ir išteklių naudojimas turi būti susieti su ilgalaikiais švietimo plėtros tikslais. Finansinius išteklius sudaro valstybės biudžeto lėšos, savivaldybės biudžeto lėšos, specialiosios lėšos už suteiktas paslaugas, mokinio krepšelio lėšos, paramos lėšos, gyventojų pajamų 2% mokesčio lėšos, iš projektų įgyvendinimo gautos lėšos. Mokyklose materialinė bazė pakankamai gera. Perkami mokykliniai suolai, lentos, įsigyjama mokymo priemonių, vadovėlių ir kt.

Planavimo sistema. Lietuvos švietimo sistemai integruojantis į Europos švietimo erdvę, vienas iš prioritetinių uždavinių yra švietimo kokybės laidavimas. Švietimo kokybė nėra absoliuti ir stabili kurią nors švietimo požymių išraiška. Kiekviena mokykla rūpinasi savo darbo rezultatais, jaukios mokymosi aplinkos kūrimu, vadybinės, pedagoginės bei dalykinės veiklos tobulinimu. Tad veiklą būtina planuoti. Veikla organizuojama pagal:

1. Direktorius patvirtintą mokyklos strateginį planą, kuriam yra pritarusios mokyklos taryba ir Radviliškio rajono savivaldybės taryba.
2. Direktorius patvirtintą mokyklos metinę veiklos programą, kuriai yra pritarusios mokyklos taryba ir Radviliškio rajono savivaldybės taryba.
3. Direktorius patvirtintą mokyklos ugdymo planą, suderintą su Radviliškio rajono savivaldybės taryba ir kuriam yra pritarusi mokyklos taryba.

Mokyklose veikla organizuojama ugdymo planu, dalykų programomis, teminiais planais. Rengiami metiniai, mėnesiniai veiklos planai, metodinės veiklos planas, auklėtojų veiklos planai, neformaliojo ugdymo veiklos planas, specialiojo ugdymo komisijos planas, mokyklos atestacijos komisijos planas, direkcinių pasitarimų planas, mokyklos tarybos veiklos planas ir kt. Visus veiklos planus tvirtina direktorius. Be to vadovaujamosi mokyklos nuostatais, vidaus darbo tvarkos taisyklėmis, o pareiginiai nuostatai svarstomi mokyklos taryboje ir tvirtinami direktoriaus įsakymu.

Apskaitos tinkamumas. Visų mokyklų buhalterinė apskaita tvarkoma vadovaujantis LR vyriausybės patvirtintais įstatymais ir norminiais aktais ir vykdoma pagal buhalterinius apskaitos reikalavimus.

Ryšių sistema. Darnaus vystymosi švietimo strategijos įgyvendinimo ryšių sistemą, sudaro Radviliškio rajono mokyklų dalyvavimas įvairiuose tarptautiniuose, respublikiniuose bei vidiniuose projektuose, pasitelkdamos socialinius partnerius. Mokyklos palaiko ryšius su steigėja – Radviliškio rajono savivaldybe, Radviliškio rajono Švietimo skyriumi, Pedagogine-psichologine tarnyba, Suaugusiųjų švietimo ir sporto centru, Vaikų teisių apsaugos tarnyba, medicinos įstaigomis, policijos komisariatu, seniūnija, rajono, bei kitomis respublikos mokyklomis.

Vidaus audito sistema. Mokyklose atliekamas vidaus auditas. Darnaus vystymosi švietimo strategijos įgyvendinimo vidaus audito sistemą sudaro Radviliškio rajono mokyklose atliktas vidaus auditas.

2.2.3. SSGG analizė

Stiprybės. Švietimas lemia aplinkosaugos kultūrą ir etiką, vertybes ir pažiūras, įgūdžius ir elgesį. Švietimas gali perorientuoti žmogų keistis ir tapti atsakingais visuomenės nariais.

Atgavusi nepriklausomybę, Lietuva padarė didelę pažangą sistemingai keisdama visas švietimo grandis: priimtas Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatos. Labai išsiplėtė aukštojo mokslo sistema, padaugėjo studijuojančiųjų. Plėtojama mokymosi visą gyvenimą sistema. Kartu su Švedija Lietuva atsakinga už Baltijos regiono Švietimo darbotvarkės-21 įgyvendinimą šiame regione. Parengta Lietuvos mokslo ir technologijų baltoji knyga, vyksta Lietuvos mokslo sistemos reforma, didėja mokslo institucijų konkurencingumas ir įtaka visuomenės pokyčiams. Vis daugiau dėmesio skiriama žinių visuomenės kūrimui, numatoma tobulinti formaliojo bei neformaliojo švietimo, savišvietos, visuomenės informavimo kokybę siekiant, kad kiekvienas žmogus galėtų prisidėti prie darnaus vystymosi: asmeniškai, profesinėje veikloje, dalyvaudamas visuomenės gyvenime.

Silpnybės. Švietimo reforma vyksta nepakankamai koordinuotai, per lėtai ir per mažai atsižvelgiant į sparčias visuomenės gyvenimo permainas. Šiai reformai dar ganėtinai nepasirengusi mokyklų bendruomenė ir deramai neparengta visuomenė. Pedagogų rengimo sistema neskatina kurti žinių visuomenės, per mažai skleidžia darnaus visuomenės vystymosi idėjas. Ne visi visuomenės nariai suvokia, kad mokslas ir žinios laiduoja visuomenės pažangą ir darnų vystymąsi. Dėl nepakankamo dėmesio mokslui nemažai gabių mokslininkų imasi kitokios veiklos, aukštos kvalifikacijos specialistai išvažiuoja į užsienį, silpnėja intelektualinis visuomenės potencialas. Reikėtų gerinti visuomenės darnaus vystymosi švietimą, plačiau skleisti darnaus vystymosi idėjas. Be to, būtinas intensyvus naujausios profesinės mokslinės literatūros studijavimas, be kurios neįmanomas profesinis tobulėjimas. Nuoseklios švietimo politikos įgyvendinimo gimnazijų, gabiųjų ugdymo klausimais spragos egzistuoja ir dėl pačių gimnazijos mokytojų kompetencijos, pasirengimo skirtumų ir spragų, nesusipažinimo su naujausiais edukologijos moksliniais darbais ir tyrimais.

Galimybės. Toliau tobulinant ir vykdam švietimo ir mokslo sistemos reformą, mokslas ir žinios gali tapti vienu svarbiausių krašto darnaus vystymosi variklių, o visų pakopų švietimas – ugdyti laisvą, kūrybišką, savarankišką, atsakingą už valstybės gerovę, demokratijos ir kultūrinio tapatumo išsaugojimą žmogų. Įstojus Lietuvai į ES, galima sparčiau reformuoti ir modernizuoti švietimo

sistemą, daugiau dalyvauti tarptautiniuose mokslo ir žinių mainuose, sparčiau kurti žinių visuomenę. Aktyvesnis dalyvavimas ES ir kitose tarptautinėse mokslinių tyrimų programose leis sparčiau perimti kitų valstybių patirtį kuriant darnaus vystymosi sistemą. Lietuvos – atsakingos (kartu su Švedija) už Baltijos regiono valstybių Švietimo darbotvarkės-21 įgyvendinimą valstybės statusas, pozityvi patirtis vykdant švietimo reformą sudaro galimybę ne tik perimti kitų valstybių patirtį, bet ir smarkiai veikti švietimo sistemos pokyčius tarptautiniu mastu.

Grėsmės. Ekonominė krizė lėmė mokytojų bedarbių skaičiaus didėjimą, piliečių pasyvumą, nusivylimą; susidarė nepalankios apskrities ir savivaldybių politikų nuostatos darnaus švietimo vystymui; nepakankamas mokyklų finansavimas; asocialių šeimų ir jų vaikų skaičiaus didėjimas, nusikalstamumo, žalingų įpročių plitimas vaikų ir jaunimo tarpe. Įstojus į ES, padidėjus galimybėms perimti kitų valstybių patirtį ir naujausias technologijas, pradėta skirti mažiau dėmesio Lietuvos mokslo plėtrai, tai labai silpnina valstybės intelektualinį potencialą ir skatina emigruoti perspektyviausius mokslininkus.

Atlikus SSGG analizę Radviliškio rajono švietimo institucijoms, išsiaiškinama esma padėtis, kuria kryptimi ketinama eiti, ieškoma būdų, kaip panaudoti stiprybes galimybėms įgyvendinti; kaip panaudoti stiprybes grėsmėms sumažinti; kaip ištaisyti silpnybes pasinaudojant galimybėmis; kokias silpnybes reikia pašalinti, kad sumažėtų grėsmės. Pateikiamos Radviliškio jaunimo mokyklos (žr. 5 lentelę), Aukštelkų pagrindinės mokyklos (žr. 6 lentelę), Šeduvos gimnazijos (žr. 7 lentelę) SSGG analizė.

5 lentelė

Radviliškio jaunimo mokyklos SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
Gera geografinė padėtis. Mokytojų kvalifikacija. Motyvuoti pedagogai. Geros sąlygos papildomam ugdymui. Aktyvi projektinė veikla. Aktyvi prevencinė veikla. Iki profesinio mokymasi. Ryšiai su kitomis institucijomis.	Moksleivių savivaldos veikla. Tėvų dalyvavimas bendruomenės veikloje. Trūksta mokymo priemonių. Interneto diegimas. Kompiuterių stoka. Sportinio inventoriaus stoka.
Galimybės	Grėsmės
Interneto plėtra. Kompiuterinės klasės plėtra. Treniruoklių salės modernizavimas. Mokomųjų kabinetų modernizavimas.	Bendras mokinių skaičiaus mažėjimas. Specialiųjų poreikių mokinių skaičiaus didėjimas.

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio jaunimo mokyklos strateginis planas 2007 - 2012 m. (2007) [žiūrėta 2009-04-16]. Prieiga per internetą: <http://www.jaunimas.radviliskis.lm.lt>.

Aukštelkų pagrindinės mokyklos SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<p>Gera geografinė padėtis. Mokytojų kvalifikacija Motyvuoti pedagogai. Aktyvi mokyklos Tarybos veikla. Kompiuterių klasė. Geros sąlygos sportuoti. Sudarytos sąlygos papildomam ugdymui. Ankstyvojo anglų k. mokymo patirtis. Metodinių būrelių veikla.</p>	<p>Nerenovuota mokykla. Pasyvi projektinė veikla. Naujų mokymo priemonių trūkumas. Lėšų trūkumas. Kompiuterių stoka. Mokytojų darbo savianalizė ir vertinimas.</p>

Galimybės	Grėsmės
<p>Interneto ir elektroninio žurnalo diegimas. Ryšiai su kitomis institucijomis. Įrengti techninių priemonių kabinetai Mokyklos tobulinimo programos įgyvendinimas.</p>	<p>Bendras mokinių skaičiaus mažėjimas. Priverstinis darbo krūvio mažėjimas. Gabių mokinių išėjimas į kitas mokyklas. Nepastovi švietimo sistemos strategija. Specialiųjų poreikių vaikų skaičiaus didėjimas.</p>

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Mokyklos veikla (2009) [žiūrėta 2009-04-16]. Prieiga per internetą: <http://www.aukstelkai.radviliskis.lm.lt>

Šeduvos gimnazijos SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<p>Projektinė veikla darnaus vystymosi srityje. Mokinių pasiekimai darnaus vystymosi srityje. Aukšta pedagogų kvalifikacija. Aukšti mokinių mokymosi rezultatai. Mokyklos IKT bazė. Neformaliojo ugdymo būreliai, įgyvendinantys darnaus vystymosi strategiją.</p>	<p>Mokyklos bendruomenėje ne visada vyrauja pagarba ir pasitikėjimas. Smurto ir prievartos, aplinkos taršos atvejams mokykloje, skiriamos per menkos nuobaudos. Mažai mokomųjų kompiuterinių programų naudojimo susijusių su darnaus vystymosi tendencijomis. Lėšų trūkumas įgyvendinant darnaus vystymosi strategiją. Mokytojų kompetencijos stoka darnaus vystymosi srityje. Pedagogai mažai skaito mokslinės literatūros.</p>

Galimybės	Grėsmės
Kelti ugdymo proceso ir rezultatų kokybę įgyvendinant darnaus švietimo vystymosi strategiją. Rėmėjų paieška, projektinė veikla darnaus švietimo vystymosi srityje. Formuoti mokyklos ateities viziją, remiantis darnaus švietimo vystymosi strategija.	Tėvų emigravimas kartu su vaikais arba paliekant vaikus be priežiūros. Mokytojų bendruomenės pasyvumas sprendžiant darnaus švietimo vystymosi klausimus

Sudaryta autoriaus, remiantis šaltiniu: Radviliškio rajono Šeduvos gimnazijos strateginis planas 2007 – 2010 metams (2007) [žiūrėta 2009-04-16]. Prieiga per internetą: <http://seduva.radviliskis.mok.lt>

Palyginus trijų švietimo institucijų SSGG, galima teigti, jog bendri stiprybės veiksniai – tai aukšta mokytojų kvalifikacija, aktyvi projektinė veikla, neformalūs ugdymo būreliai.

Šeduvos gimnazijai būdinga stiprybė – aukšti mokinių mokymosi rezultatai, stipri IKT bazė bei neformaliojo ugdymo būreliai, įgyvendinantys darnaus vystymosi strategiją. Šias stiprybes reikėtų panaudoti galimybėms įgyvendinti: kelti ugdymo proceso ir rezultatų kokybę įgyvendinant darnaus švietimo vystymosi strategiją; ieškoti rėmėjų projektinei veiklai darnaus vystymosi švietimui įgyvendinti.

Radviliškio jaunimo mokyklai būdinga stiprybės - aktyvi projektinė, prevencinė veikla, ikiprofesinis mokymas. Šias stiprybes reikėtų panaudoti galimybėms įgyvendinti: aktyvinti moksleivių savivaldos veiklą, įvairiais metodais įtraukti tėvus į bendruomenės veiklą; ieškoti rėmėjų projektinei veiklai darnaus vystymosi švietimui įgyvendinti, mokymo priemonėms įsigyti.

Apžvelgus Aukštelkų pagrindinės mokyklos SSGG analizę, galima teigti, kad tokias stiprybes kaip aktyvi mokyklos Tarybos veikla; motyvuoti pedagogai; sudarytos sąlygos papildomam ugdymui reikėtų panaudoti silpnybės pašalinti: ieškoti lėšų mokyklos renovacijai; aktyvinti projektinę veiklą.

Vienas iš grėsmės veiksnių būdingas visoms švietimo institucijoms – mokinių skaičiaus mažėjimas, tad reikėtų atkreipti dėmesį į silpnųjų šalinimą ir panaudoti stiprybes.

2.3. Problemos sprendimo strategija

Misija. Radviliškio rajono mokyklos užtikrina švietimo prieinamumą, teikia kokybišką ugdymo procesą, formuoja pilietiškai aktyvią asmenybę.

Strateginis tikslas. Išsiaiškinti galimybes įgyvendinti darnaus vystymosi švietimo strategiją Radviliškio mokyklose, užtikrinant kokybišką ir efektyvų švietimo, socialinių, sveikatos priežiūros paslaugų teikimą bei prieinamumą rajono gyventojams.

2.4. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Kaip kiekybinio ir kokybinio metodų derinimo atstovas gali būti traktuojamas J. Ritsert (1972), kuris, remdamasis moksliskai ir teoriškai pagrįstomis taisyklėmis, metodiniais būdais, patikrintais kriterijais, bandė suvokti ideologinį tekstų turinį.

Tyrimo etapai. Buvo laikomasi tyrimo organizavimo etapų (žr. 8 lentelę), kokybinių ir kiekybinių tyrimo metodų jungimo strategijos. Kokybiniai tyrimai buvo atliekami analizuojant mokslinę literatūrą, dokumentus, interviu metodu apklausus ekspertus.

8 lentelė

Tyrimo organizavimo etapai

Eil. Nr.	Veikla	Laikotarpis	Rezultatas
1.	Magistrinio darbo temos pasirinkimas	2008 m. rugsėjis	
2.	Mokslinės literatūros rinkimas, sisteminimas darnaus vystymosi švietimo klausimais	2008 m. rugsėjis - gruodis	Parengta teorinė darbo dalis, analizuojama, koreguojama
3.	Tyrimo instrumento parengimas	2009 m. sausis - rugsėjis	Anketų rengimas švietimo darbuotojams ir ekspertams bei klausimyno sudarymas.
4.	Anketų pateikimas	2009 m. spalio - lapkritis	Išplatintos ir surinktos tyrimui reikalingos anketos
5.	Tyrimo anketų analizė, statistinis apdorojimas.	2009 m. – lapkritis gruodis	Parengta tiriamoji darbo dalis
6.	Magistrinio darbo korekcija, taisymas, sisteminimas atidavimas	2009 – gruodis ir 2010 vasaris	Magistrinio darbo pabaiga

Atlikus teorinę analizę, parengtas tyrimo instrumentas. Atliekant kiekybinius tyrimus, buvo panaudota apklausa raštu. Tyrimo imtis buvo sudaroma, remiantis atranka, įtraukiant į respondentų aibę pedagogus, vadovus. Buvo numatyta apklausti 320 švietimo darbuotojų.

Tyrimo dalyvavo 310 Radviliškio rajono švietimo institucijose dirbančių respondentų (Паниотто, Максименко, 2003.) Tai – pradinių klasių mokytojai, dalyko mokytojai, ikimokyklinės įstaigos mokytojai, neformaliojo ugdymo pedagogai. Išsami rezultatų analizė atskleidžia tyrime dalyvavusių Radviliškio rajono švietimo darbuotojų požiūrį į darnaus vystymosi nuostatas.

Išanalizavus tyrimo dalyvių bendrąsias charakteristikas, jų nuomonę apie darnaus vystymosi svarbą, pateikiamos teorinės bei praktinės tyrimo išvados bei rekomendacijos darnaus vystymosi švietimo klausimais.

2.5. Tyrimo instrumento pagrindimas

Rengiant tyrimo klausimyną, remtasi moksline literatūra. Siekiant gauti kuo išsamesnę informaciją apie darnaus vystymosi švietimą reikalingumą, ypatumus, remtasi darnaus vystymosi švietimo strategijomis, įgyvendinimo programomis.

Tyrimui sudaryta anketa “Darnaus vystymosi strategijos įgyvendinimas Radviliškio rajono švietimo institucijose” (žr. 5 riedą).

Anketoje respondentams pateikti penki blokai klausimų:

I bloką sudarė 5 klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti respondentų sampratą, požiūrį apie darnų vystymąsi.

II-ajame bloke pateikta 10 klausimų: respondentų prašyta įvertinti darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimą savo įstaigoje.

III-ąjį bloką sudarė 12 klausimų, kuriais siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę apie darnaus vystymosi įgyvendinimą švietimo sistemoje.

IV bloką sudaro 6 klausimai, kurių pagalba siekta išsiaiškinti, kokią reikšmę darnaus vystymosi nuostatos turi asmens ugdymui.

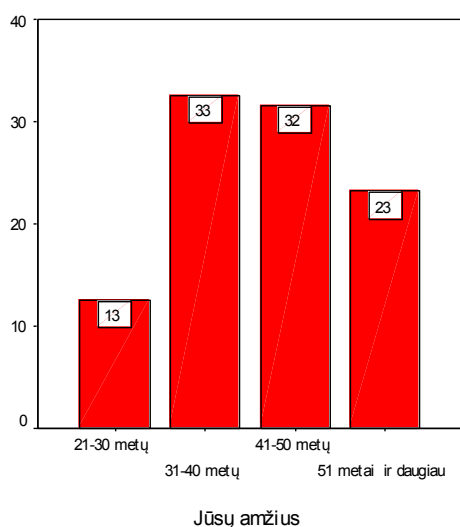
V bloką sudaro 3 klausimai, kuriais siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę apie darnaus vystymosi pokyčius.

Paskutinę anketos dalį sudarė sociodemografiniai duomenys: respondentams pateikti klausimai apie lytį, išsilavinimą, veiklos sritį, darbo stažą.

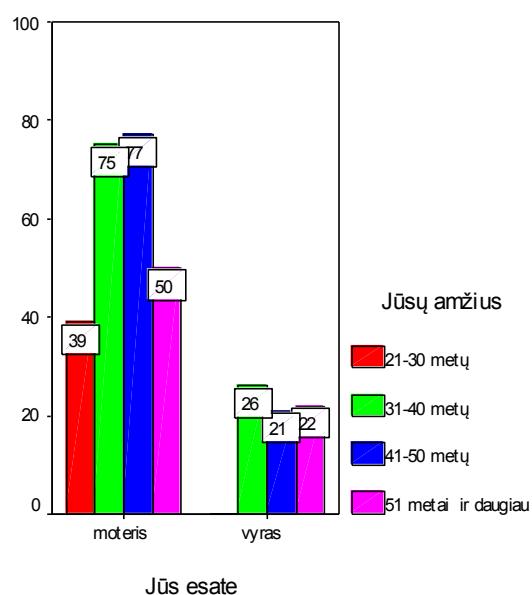
2.6. Tyrimo imties charakteristikos

Analizuojant gautus anketinius duomenis, pirmiausia išsiaiškinta švietimo darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį. Tyrimo imtį sudarė tiek vyrai 22%, tiek moterys, tačiau procentiškai didesnę dalis į imtį pateko moterų 78%.

Siekiant išsiaiškinti, kokio amžiaus respondentai dalyvavo tyrime, buvo atlikta pasiskirstymo pagal amžių analizė (žr. 7 paveikslą).



7 pav. Pasiskirstymas pagal amžių, proc.

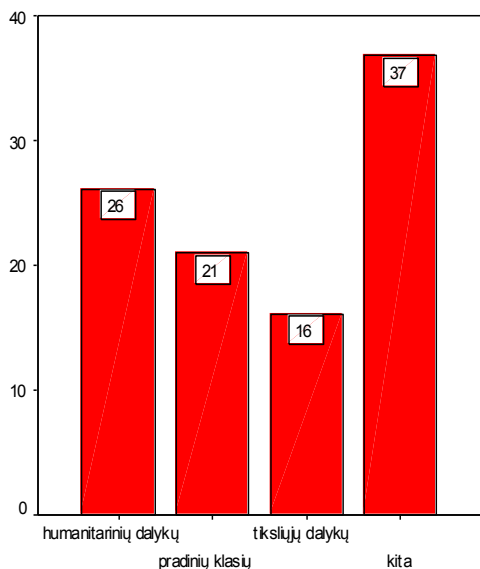


8 pav. Pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (N=310)

Nustatyta, kad dominuojantis amžius yra 31 – 40 metų (33%), nors ir nežymiu skirtumu (32%) apklausoje dalyvavo 41 – 50 metų amžiaus respondentai.

Iš 8 paveikslo matyti, kad apklausoje dalyvavo 75 moterys 31-40 metų amžiaus, 77 moterys 41 – 50 metų amžiaus.

Siekiant įvairesnės nuomonių raiškos, anketa buvo dalinama įvairių specializacijų pedagogams. Tai matyti 9 paveiksle.



9 pav. Pasiskirstymas pagal specializaciją, proc.

9 paveiksle matyti kad apklausoje dalyvavo humanitarai (26%), pradinųjų klasių 21%, tikslųjų dalykų 16% pedagogai. Didžiausią dalį respondentų sudarė pedagogai gamtamokslininkai, ir dėstantys kūno kultūrą, ir menus, tai yra pažymėję langelį „kita“ 37%.

Siekiant išsiaiškinti, koks respondentų darbo stažas, buvo atlikta pasiskirstymo pagal stažą analizė (žr. 9 lentelę).

Respondentų darbo stažas

9 lentelė

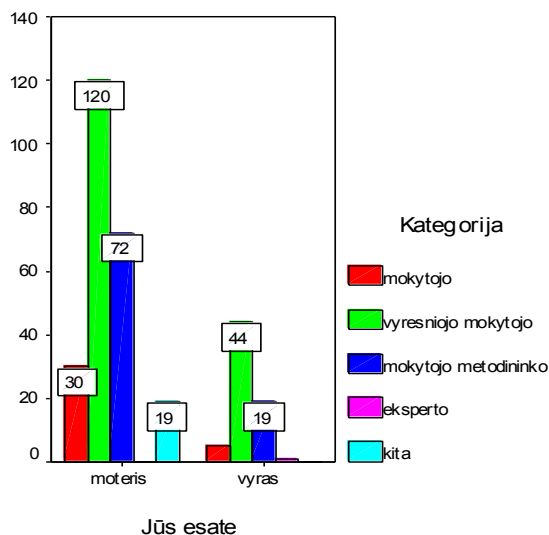
Procentai	Skaičius	Metai
Darbo stažas		
4,5	14	iki 5 metų
6,5	20	nuo 6 iki 10 metų
23,2	72	nuo 11 iki 15 metų
20,0	62	nuo 16 iki 20 metų
30,3	94	nuo 21 iki 30 metų
6,5	20	nuo 31 iki 35 metų
9	28	daugiau nei 36 metai

Sudaryta autoriaus, remiantis anketine apklausa

Tyrimo metu buvo nustatytas respondentų darbo stažas (žr. 9 lentelėje). Pateikti duomenys rodo, kad daugiausia apklausoje dalyvavo nuo 21 iki 30 metų stažą 30% (94 darbuotojai) turintys

darbuotojai, nuo 11 iki 15 metų stažą nurodė 23% (72 darbuotojai). Mažiausia apklausoje dalyvavo darbuotojai, kurie nurodė darbo stažą iki 5 metų (14 darbuotojų).

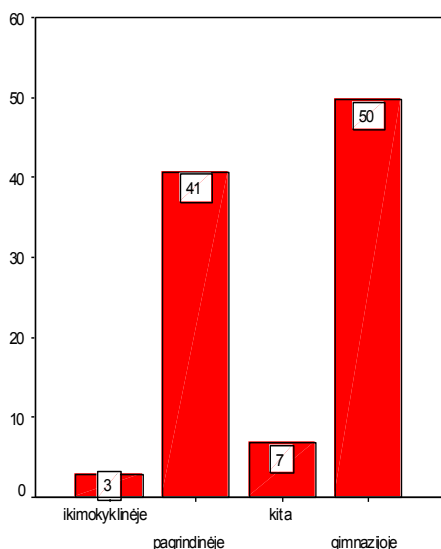
Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, svarbus respondentų pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją. Tai matyti 10 paveiksle. Daugiausia respondentų, turinčių vyresniojo mokytojo kategoriją (120 moterys, 44 – vyrai).



10 pav. Pasiskirstymas pagal kvalifikacinę kategoriją (N=310)

Nustatytas apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą. Daugiausia respondentų, turinčių aukštąjį išsilavinimą - 96,5% (299 respondentai), aukštesnįjį – 2,5% (8 respondentai), nebaigtą aukštąjį - 1% (3 respondentai).

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, svarbus respondentų pasiskirstymas pagal įstaigų tipą. Procentinis pasiskirstymas pateiktas 11 paveiksle. Matyti, kad daugiausia apklaustųjų dirba gimnazijose 50%, pagrindinėse mokyklose - 41%, mažiausia apklaustųjų dirba ikimokyklinėje įstaigoje - 3%.



11 pav. Pasiskirstymas pagal įstaigų tipą, proc.

Nustatytas apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamą vietovę. Daugiausia respondentų, gyvenančių mieste 71,9% (223 respondentai), kaime – 28,1% (87 respondentai).

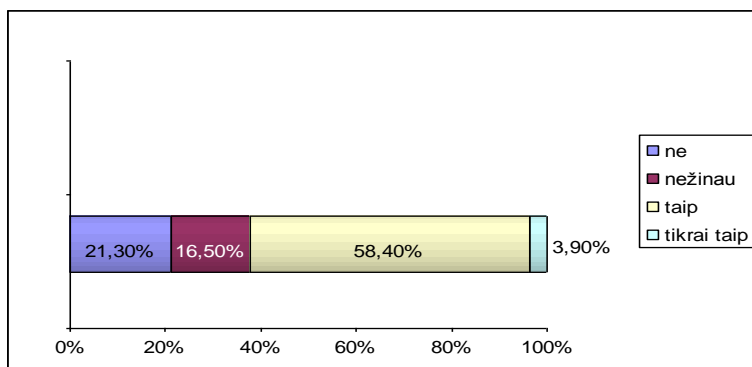
Apibendrinant tyrimo imties charakteristikas, galima teigti, kad:

1. Tyrime daugiausia apklausta moterų.
2. Pagal amžių daugiausia apklaustųjų yra 31 – 40 metų (33%), nors 41 – 50 metų (32%).
3. Respondentų pagal specializaciją pasiskirstymas įvairus, tačiau daugiausia apklausta pedagogų gamtamokslininkų, meninkų ir kt.
4. Daugiausia apklaustųjų darbo stažas nuo 21 iki 30 metų.
5. Dominuoja respondentai, turintys vyresniojo mokytojo kategoriją.
6. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų turi aukštąjį išsilavinimą.
7. Daugiausia apklaustųjų dirba gimnazijose.
8. Tyrime daugiausia respondentų, gyvenančių mieste.

3. DARNAUS VYSTYMOŠI STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO RADVILIŠKIO RAJONO ŠVIETIMO INSTITUCIJOSE ANALIZĖ

3.1. Darnaus vystymosi samprata: švietimo darbuotojų nuomonės raiška

Tyrimo dalyvavusių respondentų buvo klausta apie darnų vystymąsi, sampratą. Išsiaiškinta, kad su darnaus vystymosi sąvoką susipažinę 62,3% („taip“ - 58,4%, „tikrai taip“ - 3,9%), kiti linkę nesutikti – 21,3%, neturintys nuomonės arba negalėjo apsispręsti („nežinau“) – 16,5% tiriamųjų (žr. 12 paveikslą).



12 pav. DV sąvokos supratimas, proc.

Į klausimą, ar yra pakankamai informuoti apie darnų vystymąsi, nepakanka net 64,5% apklaustųjų („ne“ – 62,6%, „tikrai ne“ - 1,9%), neturintys nuomonės 19%, užtenka informacijos tesudaro 16,5% (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

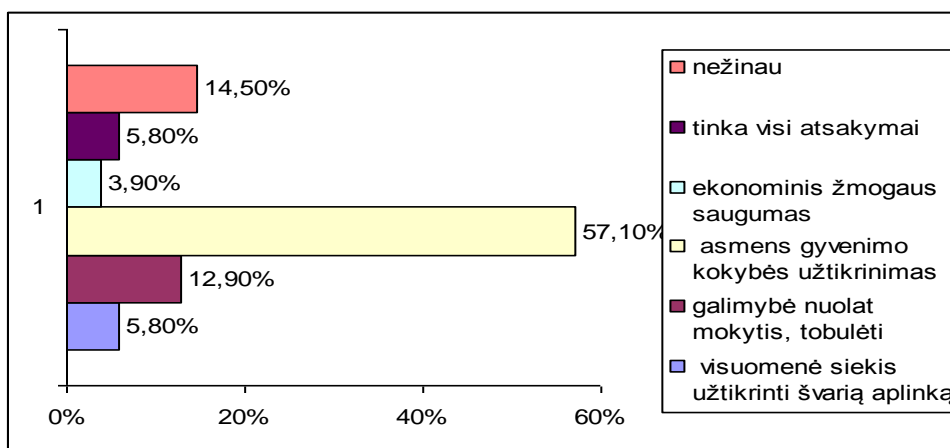
Darnaus vystymosi sampratos ir informuotumo lygis

Klausimai	Tikrai taip		Taip		Nežinau		Ne		Tikrai ne	
	Skaičiai	Procentai	Skaičiai	Procentai	Skaičiai	Procentai	Skaičiai	Procentai	Skaičiai	Procentai
1. Ar Jums yra žinoma darnaus vystymosi (DV) samprata?	12	3,9	181	58,4	51	16,5	66	21,3	0	0
2. Ar esate pakankamai informuotas apie darnų vystymąsi?	0	0	51	16,5	59	19,0	194	62,6	6	1,9

Sudaryta autoriaus, remiantis anketine apklausa.

Iš lentelėje pateiktų rezultatų matyti, kad tyrime dalyvavusiems respondentams darnaus vystymosi samprata yra žinoma, tačiau apie darnų vystymąsi nėra pakankamai informuoti.

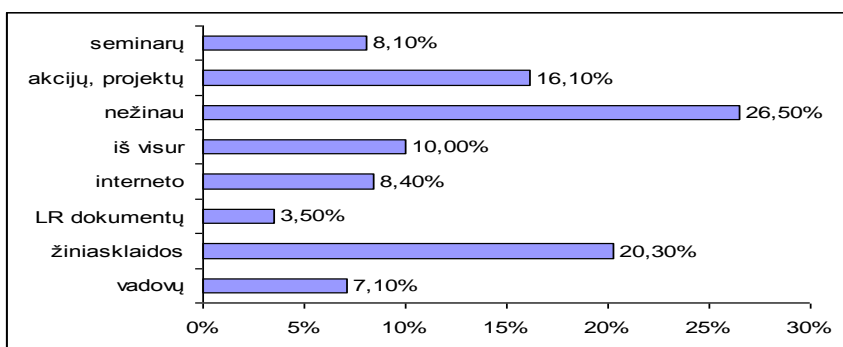
Respondentų nuomonės į klausimą „Kaip suprantate darnų vystymąsi?“ procentinis nuomonių raiškos pasiskirstymas parodytas 13 paveiksle.



13 pav. DV sąvokos aiškinimas, proc.

Gauti rezultatai rodo, kad net 57,1% respondentų išrinko jiems priimtinausią atsakymą, jog tai asmens gyvenimo kokybės užtikrinimas, siekiant visuomenės gerovės, saugumo, suderinus ekonomikos, visuomenės plėtotės bei aplinkos apsaugos reikmes. 5,8% respondentų teigė, kad tinka visi pateikti atsakymai. Nežinančių ar neturinčių nuomonės būta taip pat – 14,5%.

Tyrimo domėtasi, iš kur respondentai sužinojo apie darnų vystymąsi. 14 paveiksle pateikti informacijos šaltiniai.

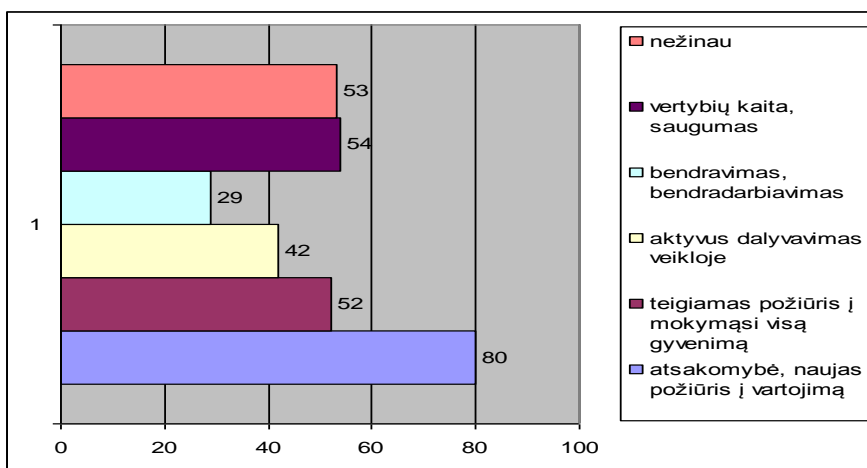


14 pav. Informacijos šaltiniai darnaus vystymosi tema, proc.

14 paveiksle pateiktas grafinis vaizdas rodo, kad respondentai apie darnų vystymąsi sužinojo iš žiniasklaidos 20,3%, iš akcijų ir projektų 16,1%. Tik maža dalis pedagogų apie darnų vystymąsi sužinojo iš LR dokumentų (3,5%), bei savo vadovų (7,1%). Kiti - (26,5%) nenurodė jokių informacijos šaltinių. Nuomonės neturėjimą galima įvardinti kaip nenorą domėtis globaliomis šių dienų problemomis.

Įvertinus respondentų nuomonę, galima teigti, kad žiniasklaida daranti įtaką vartotojų pasirinkimui ir gyvenimo būdai. O pedagogai ir jų vadovai mažai domisi ir analizuoja LR dokumentus, iš dalies žino šiandienos aktualijas, švietimui keliamu tikslus bei uždavinius.

Tyrimo metu siekiama atskleisti, kokios darnaus vystymosi nuostatos yra svarbios švietimo darbuotojams. Gauti duomenys pateikti 15 paveiksle.



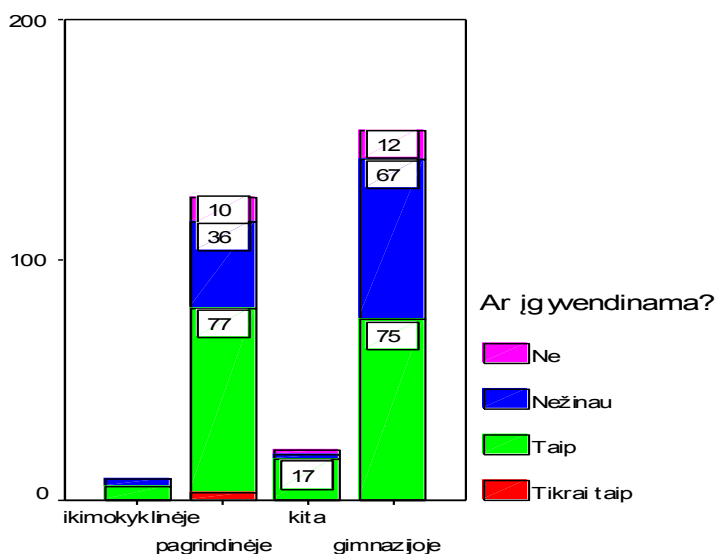
15 pav. DV nuostatų reikšmingumo lygis (N=310).

Iš 15 paveiksle pateikiamų duomenų matyti, jog paminėta daug svarbių darnaus vystymosi nuostatų, tačiau tiriamieji kai kurioms nuostatomis teikė prioritetą. Tai atsakomybė, naujas požiūris į vartojimą (80 respondentų), vertybių kaita, saugumas (54 respondentų). Yra ir neapsisprendusių, nuomonės neturėjusių respondentų skaičius – 53.

Svarbiausia darnaus vystymosi nuostata, respondentų nuomone, - atsakomybė, naujas požiūris į vartojimą. Tokį atsakymą pasirinko neveltui, nes tik atsakingas žmogus, suvokiantis šių dienų globalią problemą – eikvojimą – gali aktyviai dalyvauti veikloje, skatinančioje spręsti aktualias problemas, kritiškai mąstyti bei siekti žinių.

3.2. Darna vystymosi nuostatų įgyvendinimas įstaigoje

Įgyvendinant DVŠ, reikėtų spręsti šių sričių klausimus: gerinti pagrindinį išsilavinimą, orientuoti švietimą į darnų vystymąsi, ugdyti visuomenės sąmoningumą ir skatinti kvalifikacijos tobulinimą. Todėl svarbu išsiaiškinti, ar DV nuostatos įgyvendinamos dirbančioje įstaigoje. Respondentų nuomonių raiška pavaizduota 16 paveiksle.

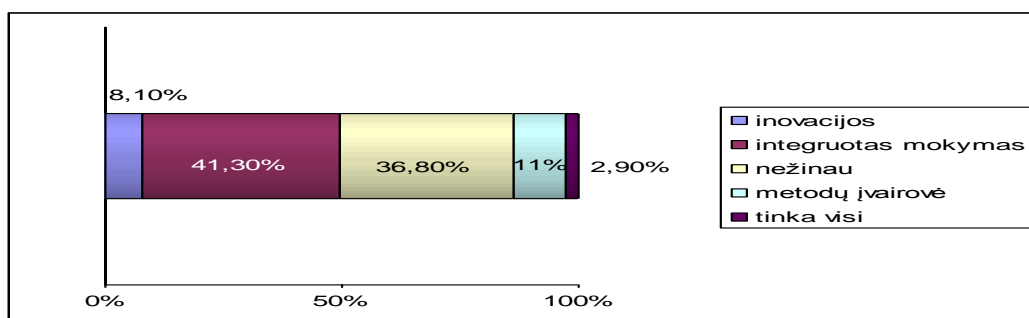


16 pav. DV nuostatų įgyvendinimas švietimo įstaigoje (N=310).

Apklausoje rezultatai parodė, kad darnaus vystymosi nuostatos yra plėtojamos visose Radviliškio rajono institucijose (pagrindinėse mokyklose 77 respondentai), (gimnazijose 75 respondentai) ir kitose įstaigose. Gimnazijose neutraliai vertinančių 67 respondentai (62%), o pagrindinėje – 36 (33%).

Galima daryti prielaidą, jog dauguma pedagogų žino ir įgyvendina DV nuostatas savo veikloje. O neturintys nuomonės („nežinau“) nėra gerai susipažinę su DV idėjomis, nesuvokia jų svarbos.

Į klausimą kaip DV nuostatos įgyvendinamos įstaigoje, apklaustųjų nuomone, vienas svarbiausių darnaus vystymosi įgyvendinimo ypatybių yra integruotas mokymas 41,3%. procentinis pasiskirstymas pavaizduotas 17 paveiksle. Anketoje pateiktų atsakymų nebuvo.

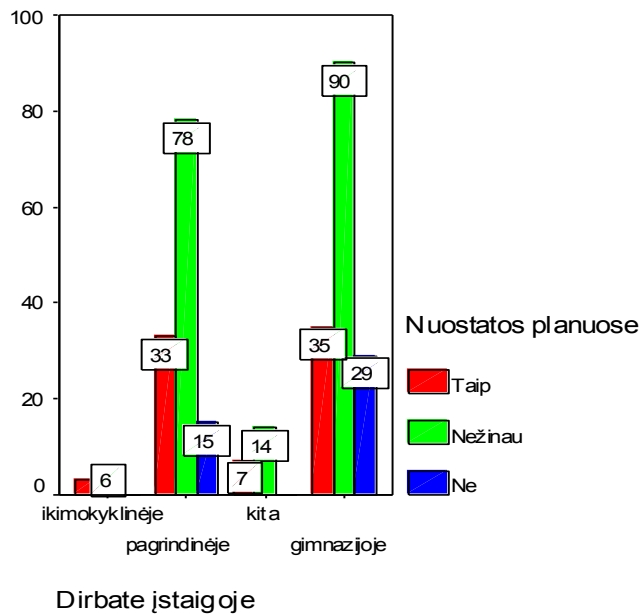


17 pav. DV nuostatų įgyvendinimo būdai, proc.

Toks respondentų nuomonių procentinis pasiskirstymas rodo, jog vienas svarbiausių darnaus vystymosi įgyvendinimo ypatybių yra integruotas mokymas 41,3%, po to metodų įvairovė – 11%, visus metodus paminėję – 2,9%, negalėjo apsispręsti -36,8%.

Tik integruojant aktualias darnaus vystymosi problemas į ugdomąjį procesą įmanoma atskleisti reiškinių tarpusavio ryšius ir priklausomybes, atkreipti dėmesį ir puoselėti kultūros ir gamtos įvairovę. Mūsų švietimo institucijose vyrauja dalykinė sistema, tačiau įvairias gyvenimo situacijas konkrečiam dalykui neįmanoma priskirti. Išvelgiamos ugdymo turinio ir gyvenimo aktualijų sąsajos. Respondentai neatsitiktinai išskyrė šį būdą, nes darnaus vystymosi nuostatas įmanoma atskleisti įvairių dalykų turinyje ir drauge siekti ugdymo turinio integralumo.

Siekiant į ugdymo procesą įtraukti darnaus vystymosi perspektyvas, atkreipiamas dėmesys į strateginių planų sudarymo realijas. Į klausimą ar DV nuostatos diegiamos įstaigos strateginiuose planuose, nuomonių raiška pavaizduota 18 paveiksle.



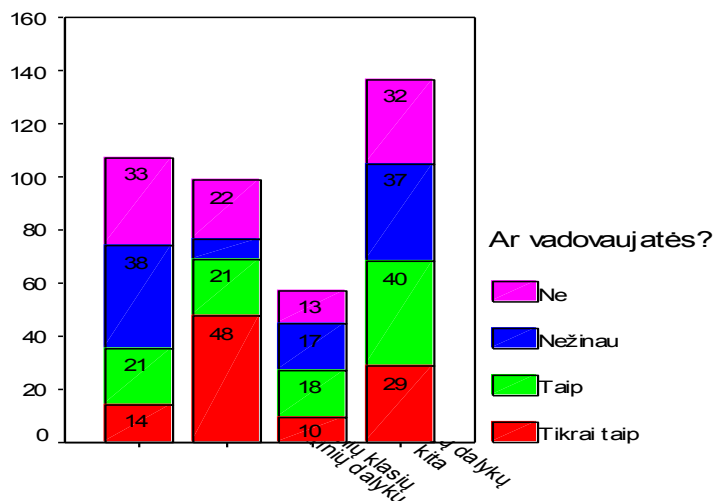
18 pav. DV nuostatos strateginiuose planuose, proc.

18 paveiksle grafinis vaizdas rodo, jog kad 90 respondentų (N=310) dirbančių gimnazijoje ir 78 respondentai, dirbantys pagrindinėse mokyklose neapsisprendę arba neutraliai vertina, tai yra „nežino“ ar darnaus vystymosi nuostatos diegiamos strateginiuose planuose, tai yra nedalyvauja strateginių planų sudarime. Tuo tarpu tik 35 respondentai, dirbantys gimnazijoje ir 33 – pagrindinėse mokyklose teigia, jog yra diegiamos darnaus vystymosi nuostatos strateginiuose planuose. Respondentų nuomonių pasiskirstymas leidžia teigti, jog yra susipažinę su strateginiu planu ar strateginių planų kūrimu dalyvauja tik maža dalis respondentų. Dalis apklaustųjų teigia (44 respondentai), jog įstaigos strateginiuose planuose nėra darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimo pėdsakų.

Kad DVŠ būtų veiksmingas, reikia integruoti DV temas į visus dalykus, programas, tad respondentai turėjo galimybę atsakyti į klausimą „Ar vadovaujatės DV nuostatomis planuodami veiklą?“ Kaip matyti 19 paveiksle, didžiausia dalis pedagogų (69%, „taip“-40%, „tikrai taip“-29%) pažymėję „kita“ (meninkai, sporto ir kt.) ir pradinių klasių pedagogai (69%, „taip“-21%, „tikrai taip“-48%) vadovaujasi DV nuostatomis planuodami savo veiklą. Jau pradinio ugdymo bendrojoje programoje siekiama, kad pradinėje mokykloje mokiniai įgytų bendrą supratimą apie artimiausią gamtinę, socialinę bei kultūrinę aplinką, suprastų, kaip ši aplinka veikia žmogų ir jo gyvenimo būdą, išsiugdytų reikiamus gyvenimui gamtinėje, socialinėje bei kultūrinėje aplinkoje gebėjimus, pozityvią pasaulėvoką bei vertybines nuostatas. Tai atliepia darnaus vystymosi koncepciją, jos tikslus, principus, metodiką. Taigi jau pradinėje mokykloje diegiami darnaus vystymosi pagrindai. 2007 m. išleista vadovėlių serija „Šok“, kur darnaus vystymosi nuostatos integruojamos įvairių dalykų pamokose. Taigi, pradinių klasių mokytojam darnaus vystymosi tema nėra nauja Kita dalis - humanitarinių dalykų pedagogų 38% ir 37% respondentų, pažymėję „kita“ (meninkai, sportininkai

ir kt.) nėra apsisprendę ar neturi nuomonės šiuo klausimu, tai yra „nežino“. Galima daryti prielaidą, jog dalis respondentų („nežinau“ – 16,8% ir atsakę „ne“ – 20,3%, žr. priedą) neįžvelgia darnaus vystymosi nuostatų diegimo veikloje naudos, arba nėra motyvuoti.

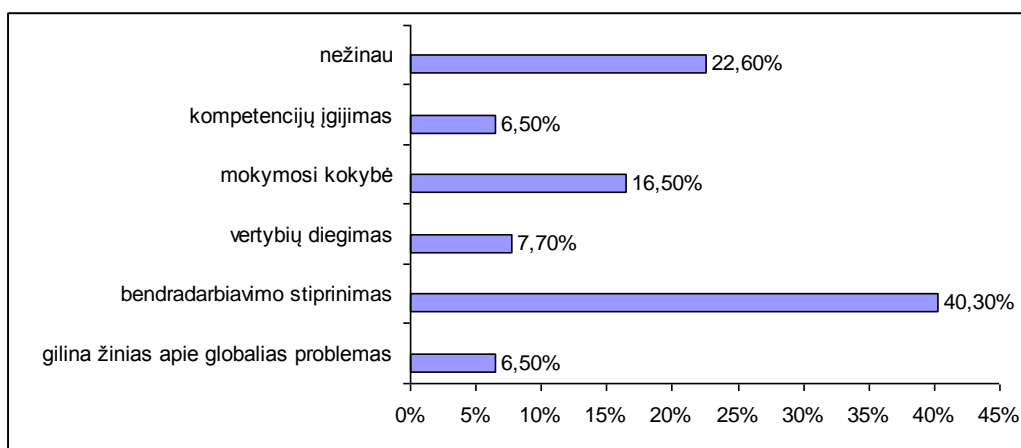
19 paveiksle atspindėta nuomonių raiška apie DV nuostatas planuojant veiklą.



19 pav. DV nuostatos planuojant veiklą, proc.

Toks respondentų nuomonių procentinis pasiskirstymas rodo, jog ne visi pedagogai vadovaujasi DV nuostatomis planuodami veiklą.

Procentinis respondentų nuomonių pasiskirstymas pagal tai, kuo palankus DV nuostatų įgyvendinimas įstaigoje, pavaizduotas 20 paveiksle.



20 pav. DV nuostatų įgyvendinimo reikšmė

20 paveikslas rodo, jog bendradarbiavimo stiprinimas (40,3%) yra vienas palankiausių veiksnių darnaus vystymosi nuostatų diegime. Kitas svarbus veiksnys - mokymosi kokybės kėlimas (16,5%), vertybių diegimas – 7,7%. DV nuostatos gilina žinias apie globalias problemas – 6,5%. Neutralių atsakymų būta 22,6%, nes nebuvo pateikti galimi atsakymai.

Seikiant išsiaiškinti kokie mokymo ir mokymosi metodai taikomi Radvilškio rajono švietimo institucijose įgyvendinant DV nuostatas, pateikta nuomonių raiška 11 lentelėje.

11 lentelė

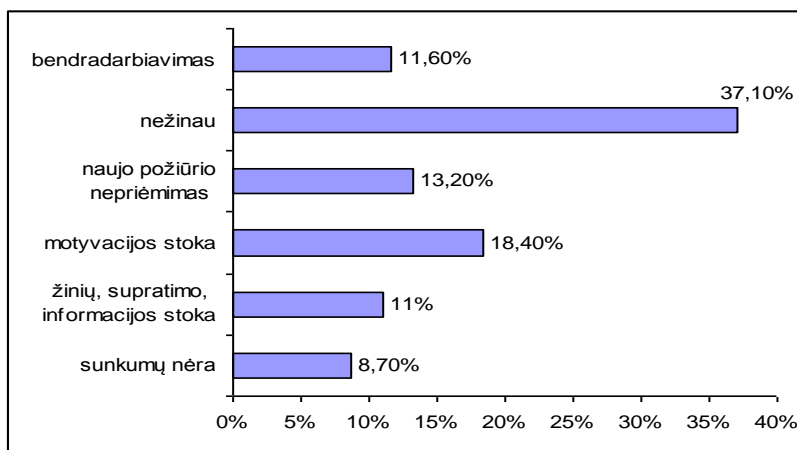
Mokymo (si) metodai įgyvendinant DV nuostatas

	Skaičius	Procentai
aiškinimas	43	13,9
projektai	28	9,0
seminarai	13	4,2
tinka visi	110	35,5
ekskursijos	21	6,8
nežinau	25	8,1
netradicinė aplinka	27	8,7
demonstravimas	43	13,9

Sudaryta autoriaus, remiantis anketine apklausa

Iš 11 lentelės matyti, kad respondentai išskiria įvairius metodus, taikančius savo įstaigoje: ir aiškinimą, projektus, seminarus, ekskursijas. Respondentai atskirai išskyrė demonstravimą ir aiškinimą po 13,9%, dalyvavimą projektinėje veikloje (9%). Mažiausia pasisakė už seminarus (4,2%). Apibendrinant galima teigti, kad respondentai naudoja įvairius mokymo ir mokymosi metodus.

Tyrimo dalyvavusių respondentų prašyta pareikšti, kokie darnaus vystymosi įgyvendinimo sunkumai jų dirbančioje įstaigoje (žr. 21 paveikslėlį).

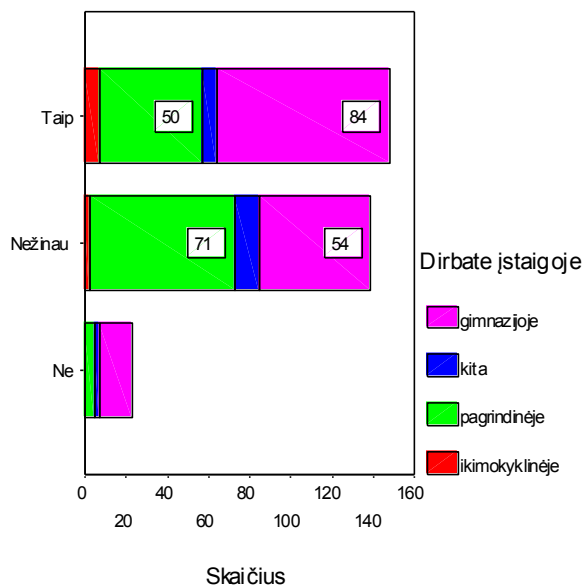


21 pav. DV nuostatų įgyvendinimo sunkumai, proc.

Iš gautų rezultatų matyti, kad įstaigoje vienas iš neigiamų veiksnių yra motyvacijos stoka (18,4%), po to bendradarbiavimas (11,6%), naujo požiūrio nepriėmimas (13,2%). Neturintys nuomonės sudarė didžią dalį tiriamųjų (37,1%).

Taigi, apklaustųjų nuomone, bendradarbiavimas, kuris užtikrina tarpusavio supratimą, stiprina pasitikėjimą, formuoja draugiškus tarpusavio santykius, kas svarbu, norint pasiekti efektyvesnių ugdymosi rezultatų, tame tarpe, ir darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimo, naujo požiūrio nepriėmimas, motyvuotumo trūkumas trukdo įgyvendinti DV nuostatas.

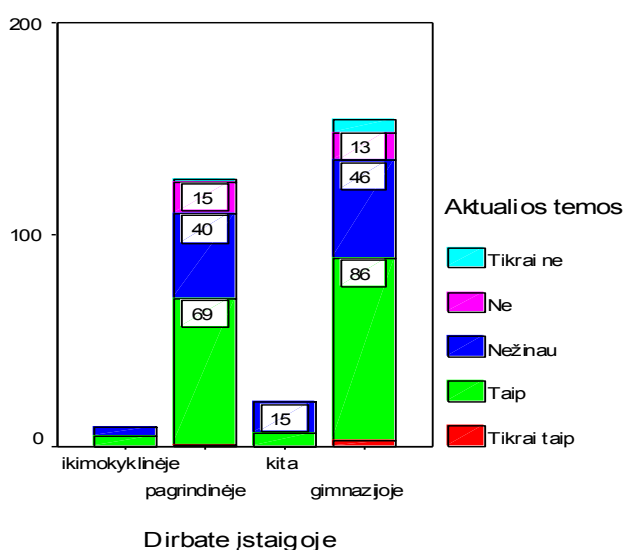
Norint įgyvendinti darnaus vystymosi principus, reikia skatinti DVŠ tyrimus. Respondentų nuomonės į klausimą „Ar vykdomi tyrimai Jūsų įstaigoje?“ pasiskirstymas pateiktas 22 paveiksle.



22 pav. Tyrimų vykdymas DV tema (N=310).

Iš gautų rezultatų matyti, kad 148 respondentai tikina, kad tyrimai darnaus vystymosi tema yra vykdomi taip (N=310). Iš jų 84 – dirbantys gimnazijoje. Nežinantys ar abejojantys tyrimų vykdymu įstaigose - 139 respondentai, didžiausias skaičius – 71 – pagrindinėje mokykloje. Tyrimas parodė, jog tyrimai įstaigose vykdomi iš dalies.

23 paveiksle atspindėta respondentų nuomonės raiška darnaus vystymosi temų aktualumo klausimu.

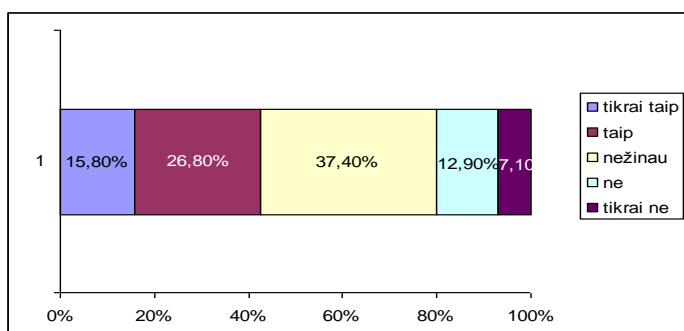


23 pav. DV temų aktualumas (N=310).

86 gimnazijose ir 69 pagrindinėse mokyklose dirbantys respondentai, pažymėję „taip“ teigia, jog darnaus vystymosi temos įstaigose yra aktualios. Neturinčių nuomonės būta taip pat – 46 – gimnazijose ir 40 pagrindinėse mokyklose dirbantys respondentai.

DV temos aktualios todėl, kad šių dienų mokyme svarbu ne tik žinios, informacijos suteikimas, bet gilinamasi į patį švietimo turinį, jo paskirtį, tinkamų vertybių ir principų išaukštinimą.

Darnus vystymasis yra nuolat kintantis procesas, reikalaujantis nenutrūkstamo žinių atsinaujinimo, todėl specialistai turi nuolat tobulintis, įgyti naujas kompetencijas, būti imlūs naujovėms, ne tik nuolat mokytis, bet ir kelti kvalifikaciją. Į klausimą ar trūksta aukštos kvalifikacijos mokytojų, gebančių šviesti DV tema, 42,6% pasirinko teigiamą atsakymą, kiti labiau linkę nesutikti 20%, arba negalėjo apsispręsti 37,4% (žr. 24 paveikslą).



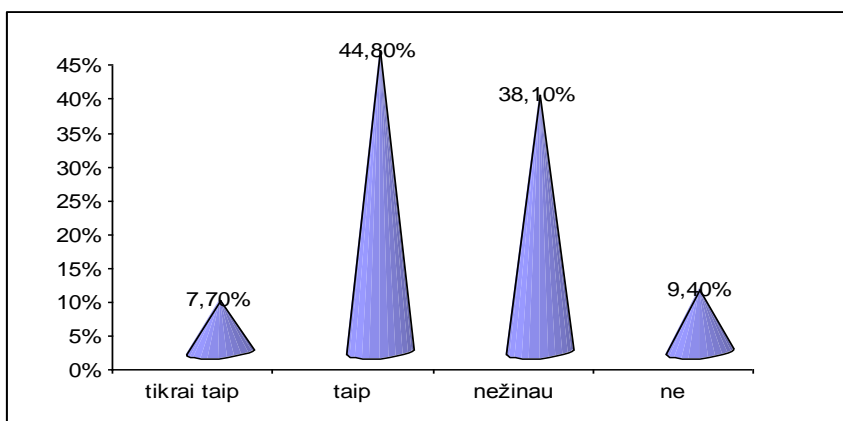
24 pav. Aukštos kvalifikacijos mokytojų pasiskirstymas, proc.

Taigi, iš rezultatų matyti, kad prioritetą pedagogai skiria kvalifikacijai, nes tinkamas pedagogų rengimas ir perkvalifikavimas yra svarbūs DVŠ sėkmingumui.

3.3. Darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimas švietimo sistemoje

Apžvelgiant Lietuvos švietimo būklę, nuo nepriklausomybės atgavimo padaryta didelė pažanga: įgyvendinama švietimo reforma, skatinanti sistemingus visuomenės pokyčius, siekianti ugdyti kritiškai mąstančias, kūrybingas, asmenybes, sugebančias reaguoti į pokyčius ir atsakingai veikti. Be teigiamų dalykų išvelgiami ir neigiami aspektai – švietimo reforma vyksta per lėtai, per mažai orientuota į vykstančias globalias permainas. Galima teigti, jog švietimo reforma ir visuomenė tiesiog dar neparuošta darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimui. Pedagogų rengimo sistema nepakankamai orientuota į darnaus vystymosi idėjų propagavimą.

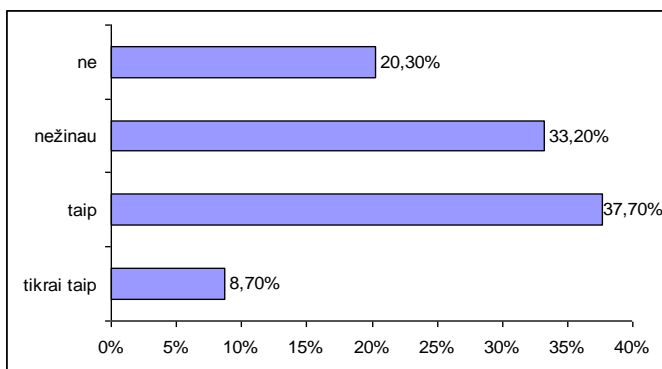
Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie švietimo sistemos pasirengimą darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimui ir pajėgumą lemti visuomenės darnų vystymąsi, procentinis pasiskirstymas atspindėtas 25 paveiksle.



25 pav. Švietimo sistemos pasirengimas DV nuostatų įgyvendinimui, proc.

Gauti rezultatai rodo, kad respondentų dauguma 52,5% („tikrai taip“ – 7,7%, „taip“ - 44,8%) mano, jog švietimo sistema tik iš dalies pasirengusi DV nuostatų įgyvendinimui, „ne“ – 9,4%. Dalis respondentų nežino, neturi nuomonės (38,1%) apie švietimo sistemos pasirengimą.

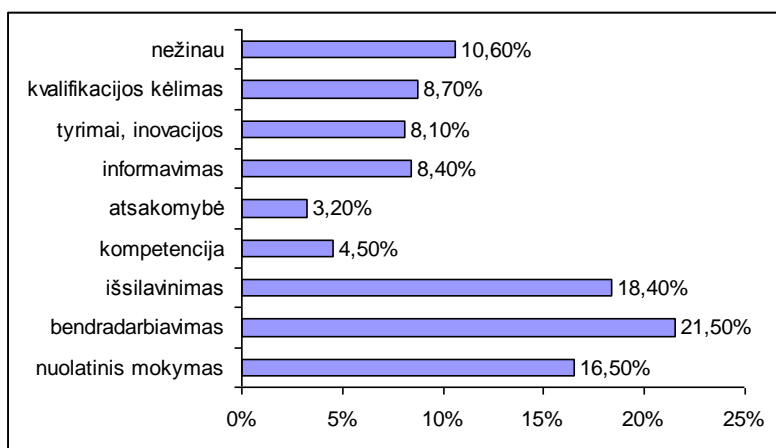
Į klausimą ar švietimo sistema pajėgi lemti visuomenės darnų vystymąsi respondentų nuomonės raiška pavaizduota 26 paveiksle.



26 pav. Švietimo sistemos pajėgumas lemti visuomenės darnų vystymąsi, proc.

Iš 26 paveikslo matyti, kad dauguma tyrime dalyvavusių respondentų teigiamai įvertino 46,4% („tikrai taip“ – 8,7%, „taip“ – 37,7%) švietimo sistemos pajėgumą lemti visuomenės darnų vystymąsi. Respondentai, neturintys nuomonės ar negebantys įvertinti švietimo sistemos pajėgumą, sudaro 33,2%.

Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai teigiamai įtakoja ir skatina DVŠ, procentinis respondentų nuomonės pasiskirstymas pavaizduotas 27 paveiksle.



27 pav. Veiksniai, teigiamai įtakojantys ir skatinantys DVŠ, proc.

Gauti rezultatai išryškina tendenciją, jog bendradarbiavimas (21,5%) turi didžiausią poveikį DVŠ ir skiriama pirmoji vieta reitingo lentelėje. Sprendžiant darnaus vystymosi klausimus vietos, regiono, šalies ar globaliniu mastu, svarbu skatinti bendradarbiavimą su visuomene, ugdyti žmonėse pagarbą vienas kitam sprendžiant problemas, mokyti žmones dirbti kartu. Tokiu būdu tikimasi įveikti švietimo izoliaciją. Išsilavinimas užima antrąją vietą – 18,4%, trečioji vieta atiteko nuolatiniam mokymui – 16,5%. Nemaža dalis atiteko ir respondentams, neturintiems nuomonės – “nežinau” – 10,6%. Žemiausioji pozicija atiteko atsakomybei (3,2%) ir kompetencijai (4,5%). Panašiai vietas pasidalino kvalifikacijos kėlimas (8,7%), informavimas (8,4%) ir tyrimai, inovacijos (8,1%). Akivaizdu, kad tiek pirmoje, tiek antroje reitingavimo lentelėje svarbiausiu faktoriumi, turinčiu didžiausios įtakos DVŠ, yra bendradarbiavimas ir išsilavinimas.

Aptariant teigiamus veiksnius, įtakojančius ir skatinančius DVŠ, svarbu nustatyti respondentų išskirtų veiksnių tarpusavio ryšį, priklausomybę. Teigiamų veiksnių, įtakojančių ir skatinančių DVŠ, tarpusavio ryšys parodytas lentelėje.

12 lentelė

Teigiamų veiksnių tarpusavio ryšys. Koreliacija

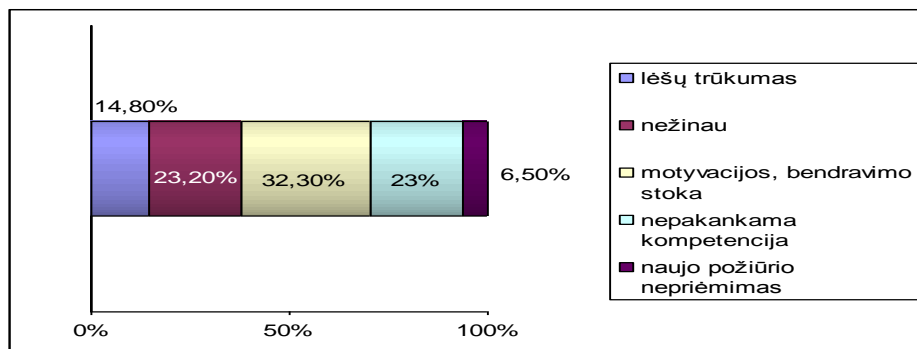
	informavimas	darnus vystymas	užsienis	DVŠ tyrimai	aktualios DV temos	išsilavinimas	kvalifikacija	moky-tis visą gyvenimą
informavimas	1,000	,800,000	,417,000	,192,001	,452,000	,425,000	,169,003	,328,000
darnus vystymas	,800,000	1,000	,481,000	,152,007	,517,000	,337,000	,134,018	,392,000
užsienis	,417,000	,481,000	1,000	,051,373	,391,000	,633,000	,164,004	,248,000
DVŠ tyrimai	,192,001	,152,007	,051,373	1,000	,201,000	,134,018	,047,412	,201,000
aktualios DV temos	,452,000	,517,000	,391,000	,201,000	1,000	,223,000	,109,054	,213,000
išsilavinimas	,425,000	,337,000	,633,000	,134,018	,223,000	1,000	,414,000	,488,000
kvalifikacija	,169,003	,134,018	,164,004	,047,412	,109,054	,414,000	1,000	,348,000
moky-tis visą gyvenimą	,328,000	,392,000	,248,000	,201,000	,213,000	,488,000	,348,000	1,000

Sudaryta autoriaus, remiantis anketine apklausa.

Koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad yra ryšys tarp faktorių informavimas ir darnus vystymas ($r=0,8$, $p<0,05$), tai yra stiprus ir statistškai reikšmingas ryšys. Tai dar kartą įrodo, jog darnaus vystymosi tema yra aktuali ir tai priklauso nuo visuomenės informavimo ir švietimo.

Vidutinis ir statistškai reikšmingas ryšys yra tarp užsienis ir išsilavinimas ($r=0,633$, $p<0,05$). Taigi, išsilavinimas ir sudarytos sąlygos vykimui į užsienį turi tiesioginės įtakos darnaus vystymosi idėjų plėtojimui.

Kokie veiksniai stabdo DVŠ, respondentų nuomonių procentinė raiška atspindėta 28 paveiksle. Galimų variantų respondentams nebuvo pateikta.

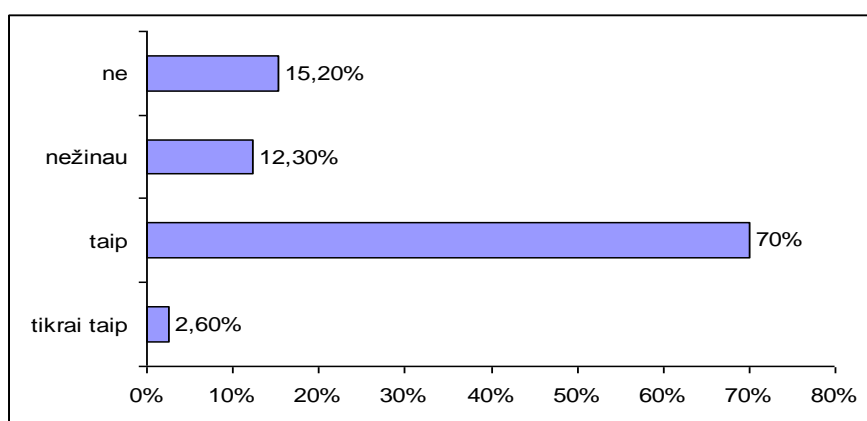


28 pav. Veiksniai, stabdantys DVŠ, proc.

Iš gautų rezultatų matyti, jog 32,3% respondentų nurodo vieną iš veiksnių, stabdančių DVŠ – motyvacijos ir bendravimo stoką. Dalis respondentų (23 %) paminėjo nepakankamą kompetenciją, mažiausiai paminėjo (6,5%) - visuomenės naujo požiūrio nepriėmimą.

Akivaizdu, kad motyvacijos ir bendravimo stoka, apklaustųjų nuomone, neigiamai veikia DVŠ.

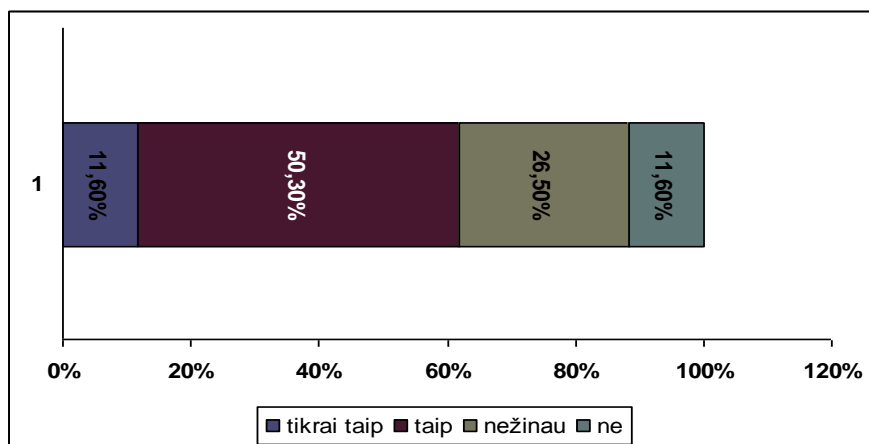
Į klausimą ar išsilavinimas turi įtakos darnaus vystymosi idėjų plėtojimui respondentų procentinis pasiskirstymas pavaizduotas 29 paveiksle.



29 pav. Išsilavinimo įtaka DV idėjų plėtojimui, proc.

Iš gautų rezultatų matyti, kad teigiamai išsilavinimo įtaką darnaus vystymoai idėjų plėtojimui įvertino 70% tyrime dalyvavusių respondentų, neigiamai – 15,2%. Akivaizdu, kad išsilavinimas turi didelę įtaką DVŠ.

Kadangi didžioji dalis visuomenės informavimo vyksta per žiniasklaidą todėl universitetams, ruošiantiems žurnalistus, būtina sąlyga yra į programas įtraukti aplinkosaugos ir plėtros klausimas. Procentinis respondentų vertinimų pasiskirstymas pagal darnaus vystymosi problemų informuotumą pateiktas 30 paveiksle.

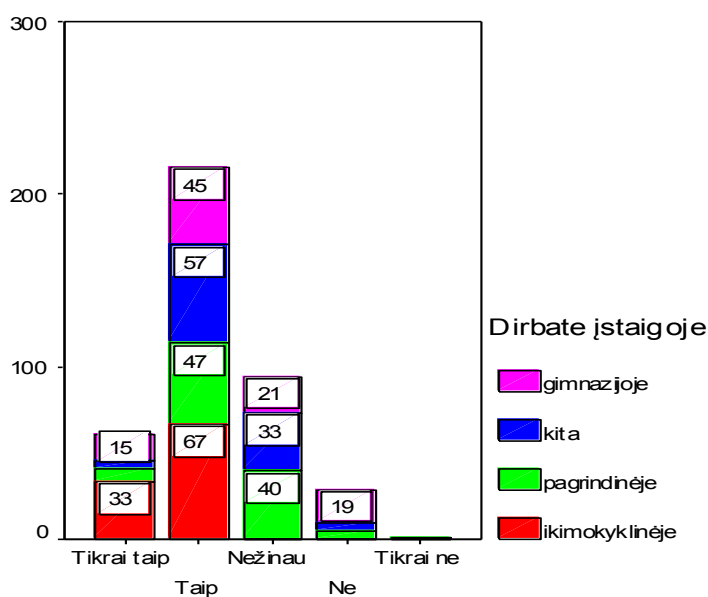


30 pav. Informacijos teikimas DV tema, proc.

Gauti rezultatai rodo, kad visuomenė retai informuojama apie darnaus vystymosi problemas 61,9% (“tikrai taip” – 11,6%, “taip” - 50,3%), 11,6% - “ne”. Abejojantys, neturintys nuomonės – 26,5%. Vadinasi galima teigti, kad visuomenei trūksta informacijos apie DV.

Apie darnaus vystymosi problemas turi informuoti ne tik žiniasklaida, bet ir ministerijos, atsakingos už tą veiklą.

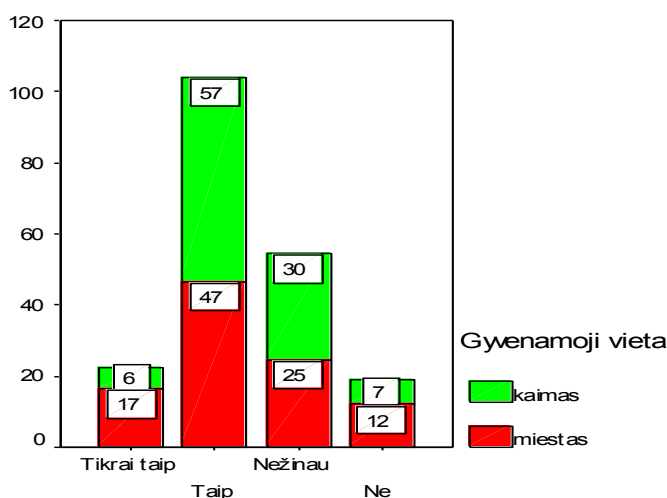
JT EEK DVŠ strategijoje teigiama, kad būtina rengti visų lygmenų DVŠ medžiagą, kuri būtų naudojama bendro pobūdžio kursams ir specialistų rengimui, taip pat savarankiškomis studijoms. Siekiant išsiaiškinti ar stokojama metodinės medžiagos darnaus vystymosi klausimais, 31 paveiksle pateikta procentinė respondentų nuomonės raiška.



31 pav. Metodinė medžiaga DV klausimais, proc.

Iš gautų rezultatų matyti, jog ypač metodinės medžiagos trūksta ikimokyklinėse įstaigose („taip“ - 67%, „tikrai taip“ - 33%). Kitos specializacijos respondentai (meninikai, kūno kultūros, specialioji pedagogika) taip pat pažymėjo metodinės medžiagos stygių („taip“ - 57%, „tikrai taip“ - 15%). Kad pakanka metodinės medžiagos, pažymėjo tik 11,6% visų respondentų.

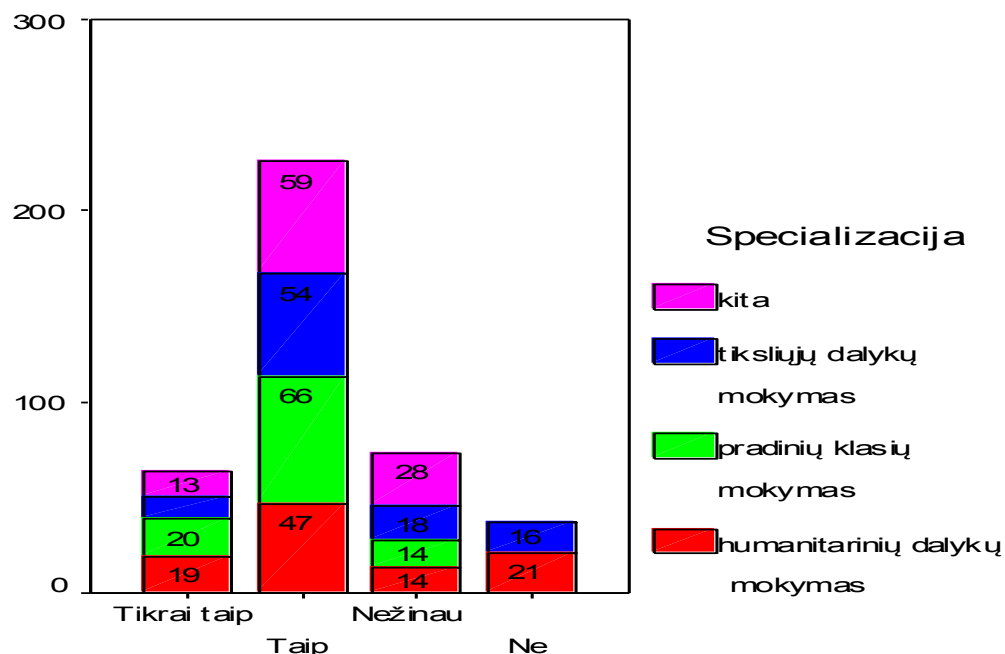
JT EEK DVŠ strategijoje teigia, jog reikėtų pripažinti vietos gyventojų indėlį rengiant švietimo programas, jie turėtų dalyvauti kaip partneriai. Respondentų nuomonės į klausimą „Ar rengiant švietimo programas būtina įtraukti ir vietinius gyventojus kaip socialinius partnerius?“ procentinis pasiskirstymas parodytas 32 paveiksle.



32 pav. Vietinių gyventojų dalyvavimas švietimo programų sudaryme, proc.

Tyrime rezultatai parodė, kad ypač kaime gyvenantys respondentai teigia, kad būtina vietinius gyventojus įtraukti į švietimo programų rengimą 63% („taip“ - 57%, „tikrai taip“ - 6%). „Ne“ pažymėjo tik 19%. Vadinasi Radviliškio rajono švietimo institucijų respondentų nuomone, vietiniai gyventojai kaip socialiniai partneriai turėtų būti įtraukti į švietimo programų rengimą, nes be visuomenės palaikymo neįmanoma įgyvendinti užsibrėžtų tikslų.

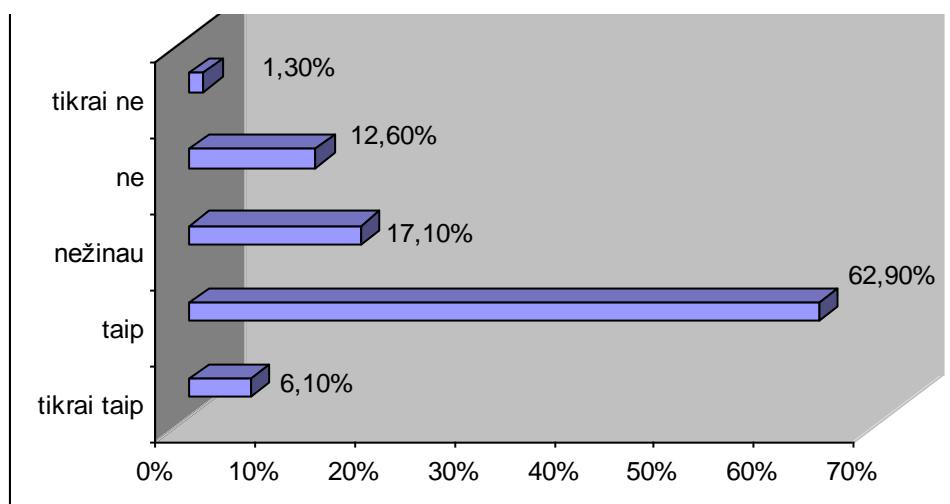
Vienas iš svarbių DVŠ principų – mokymosi visą gyvenimą. Respondentų nuomonės raiška apie mokymosi reikšmę pavaizduota 33 paveiksle.



33 pav. Mokymosi visą gyvenimą įtaka sprendžiant DV klausimus, proc.

Nustatyta, kad ypač pradinių klasių pedagogai (“taip” - 66%, “tikrai taip” 20%) ir humanitarinių dalykų pedagogai teigė, kad mokymasis visą gyvenimą teigiamai veikia DVŠ (“taip” - 47%, “tikrai taip” 19%). Tikslųjų dalykų respondentai taip pat teigiamai įvertino mokymosi visą gyvenimą reikšmę – daugiau nei 50%. Todėl galima teigti, mokymasis visą gyvenimą yra labai svarbus DVŠ principas ir aktualus, sprendžiant vietos ir pasaulio masto klausimus.

34 paveiksle atspindėta respondentų nuomonė kvalifikacijos kėlimo klausimu.

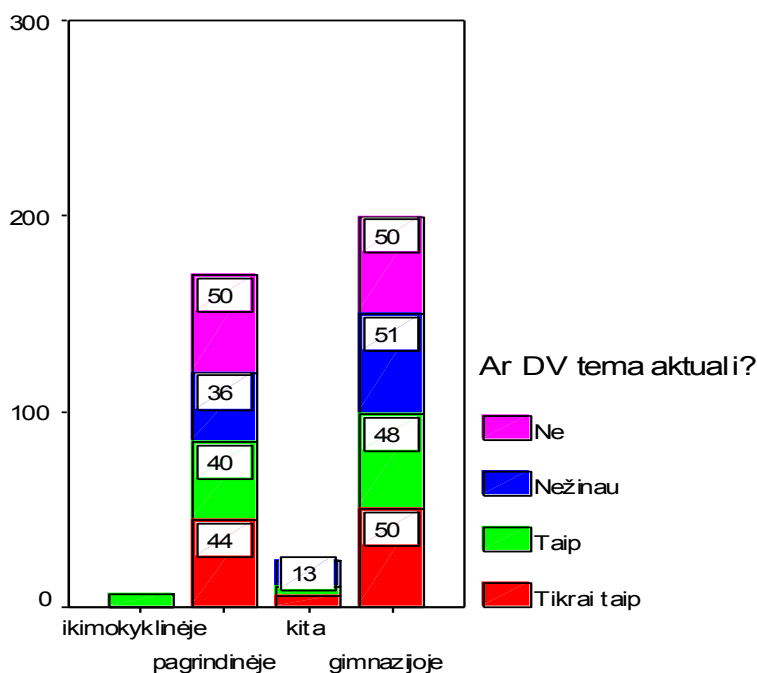


34 pav. Kvalifikacijos kėlimas yra DVŠ sėkmės garantas, proc.

Iš 34 paveikslo matyti, kad teigiamai kvalifikacijos kėlimą įvertino 69% (“taip” – 62,9 %, “tikrai taip” – 6,1%). Nesutiko su šiuo teiginiu 13,9% (“ne” – 12,6 %, “tikrai ne” – 1,3%)

respondentų, neturintys nuomonės – 17,10%. Nustatyta, kad DVŠ garantas yra kvalifikacijos kėlimas.

JT “Darbotvarkėje 21” teigiama, jog norint, kad darnaus vystymosi procesas vyktų nuosekliai, efektingai ir nenutrūkstamai, būtina kad darnaus vystymosi integracija vyktų visais ugdymo lygmenimis (formalioju, neformalioju, savišvieta). Ar darnaus vystymosi tema aktuali ugdomajame procese respondentų procentinis nuomonių pasiskirstymas pateiktas 35 paveiksle.

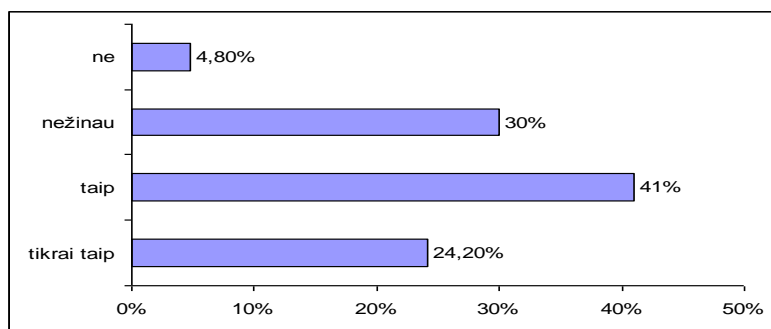


35 pav. DV aktualumas ugdomajame procese, proc.

Gauti rezultatai rodo, kad visose švietimo institucijose patvirtino darnaus vystymosi temų aktualumą ugdymo procese: gimnazijose dirbantys pedagogai “taip” – 48 %, “tikrai taip” – 50%, pagrindinėse mokyklose “taip” – 40 %, “tikrai taip” – 44%. Neturinčių nuomonės gimnazijose sudaro 51% respondentų, pagrindinėse mokyklose - 36%.

Galima daryti išvadą, kad darnaus vystymosi tema yra tikrai aktuali ugdymo procese.

Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti, ar švietimas ir visuomenės informavimas gali nulemti visuomenės darnų vystymąsi. Tyrimo rezultatai rodo, kad 65,2% respondentų pasirinko teigiamą atsakymą, likusieji nežino 30% arba vertina neigiamai 4,8% (žr. 36 paveikslą)

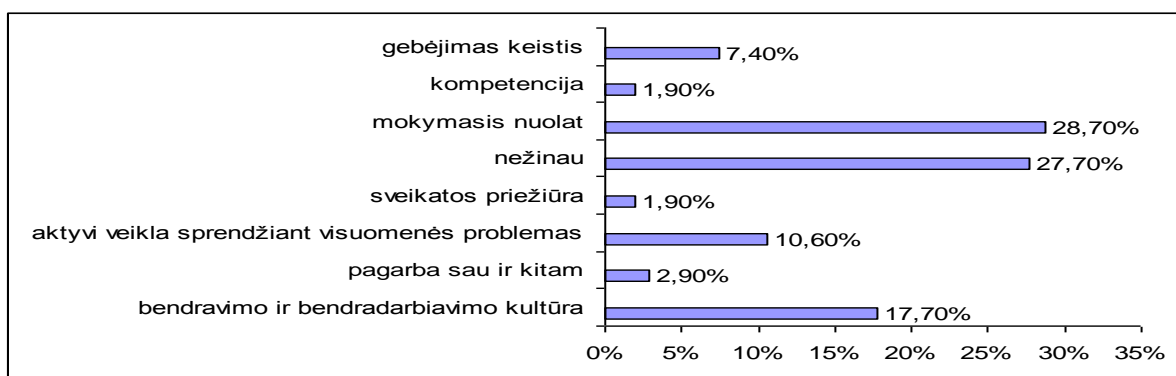


36 pav. Švietimo ir informavimo reikšmė, proc.

Taigi, pedagogų nuomone, žmonės mažai informuoti apie darnaus vystymosi nuostatas, yra nepakankamas jų dalyvavimas šiame procese, o be visuomenės palaikymo neįmanoma įgyvendinti užsibrėžtų tikslų, spręsti aktualių problemų. Dauguma pripažįsta, kad norint užtikrinti darnų vystymąsi, būtina užtikrinti visuomenės informavimą. Tai patvirtina ir JT EEK DVŠ strategijoje skelbta nuostata, kad švietimas laikomas kaip privaloma sąlyga, kurios reikia norint užtikrinti gerą valdymą, pagrįstą sprendimų priėmimą bei darnų vystymąsi. Todėl vykdant darnaus vystymosi švietimą, veiksmingiau klostysis ir darnaus vystymosi plėtra.

3.4. Darnaus vystymosi nuostatos asmenybės ugdymui

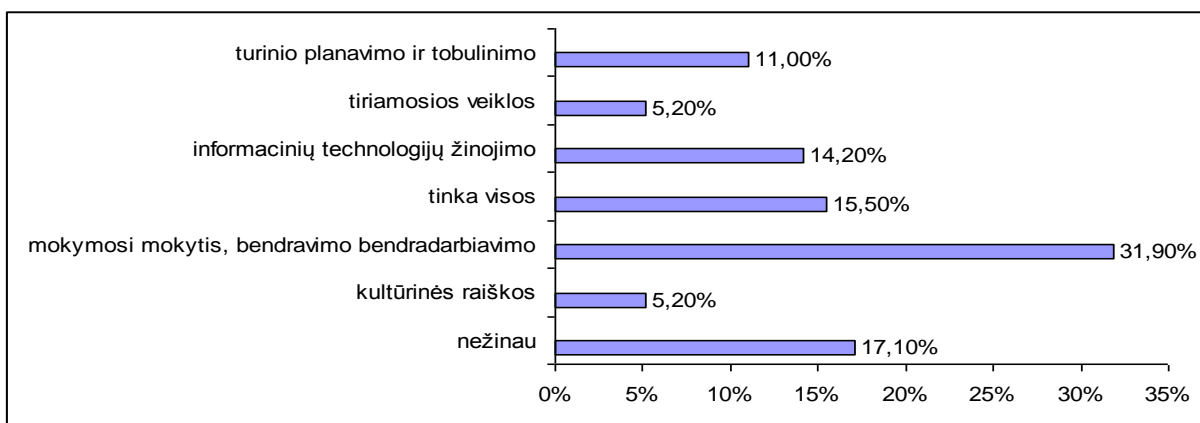
Siekiant išsiaiškinti kokios DV nuostatos svarbios žmogaus tobulėjimui, procentinis respondentų nuomonės pasiskirstymas pateiktas 37 paveiksle (nebuvo pateiktų variantų).



37 pav. DV nuostatų įtaka žmogaus tobulėjimui, proc.

Mokymasis nuolat, kaip svarbiausia DV nuostata išskiriama pirmoje vietoje 28,7%. Bendravimo, bendradarbiavimo kultūra – 17,7%, trečioje vietoje pagal svarbumą išskiriama “aktyvi veikla sprendžiant visuomenės problemas”- 10,6%. Neutralių pasisakymų būta taip pat – 27,7%. Gali būti tai susiję su tuo, kad klausimyne respondentams nebuvo pateikti galimi variantai, klausimas buvo atviras.

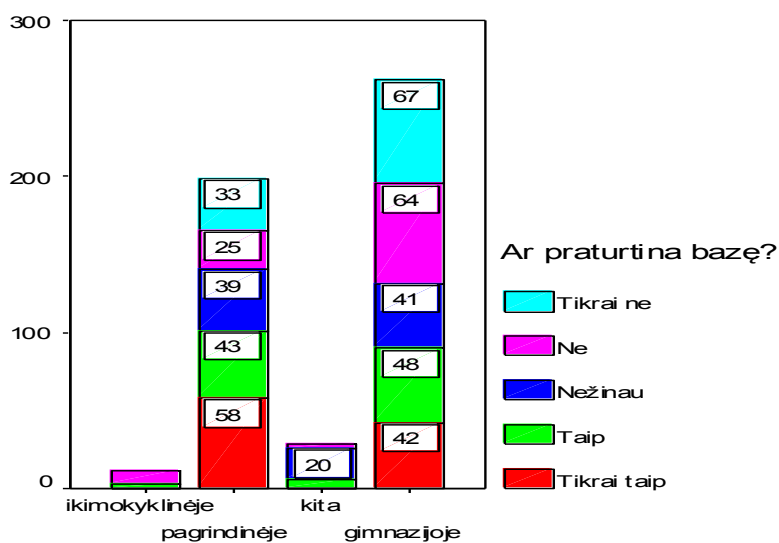
Respondentų nuomonės į klausimą kokios kompetencijos ypač yra svarbios darniam vystymuisi procentinis pasiskirstymas parodytas 38 paveiksle. Siekiant įvairesnės nuomonių raiškos, respondentams nebuvo pateikta galimų atsakymų.



38 pav. Kompetencijų įtaka DV, proc.

Akivaizdu, kad vertinimo skalėje mokymosi mokyti, bendravimo, bendradarbiavimo kompetencijos pažymėtos kaip svarbiausios darniam vystymuisi 31,9%. Respondentai, kurie minėjo visas skalėje pateiktas kompetencijas pažymėjo 15,5%. Kultūrinė raiška 5,2 %, ir tiriamoji veikla 5,2 % pažymėtos vienodai. Neutralių pasisakymų būta taip pat 17,1 %.

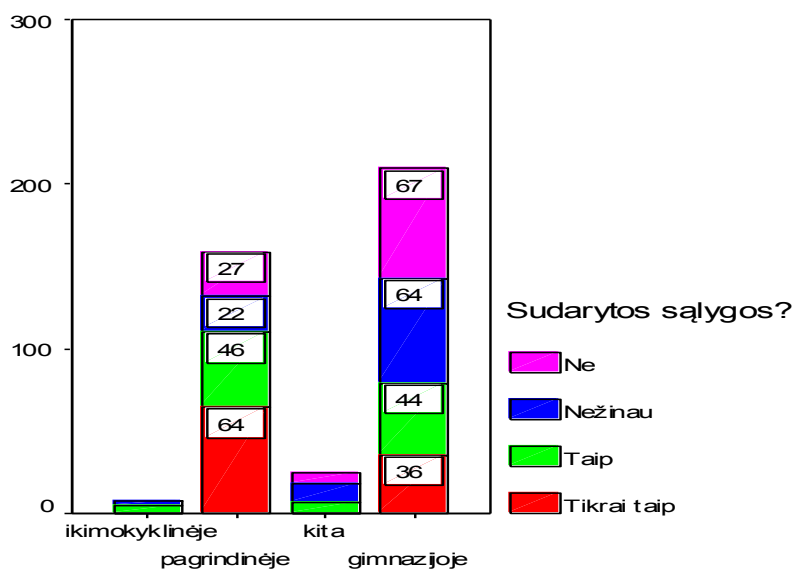
39 paveiksle pavaizduota respondentų procentinė nuomonių raiška partnerystė su užsieniu klausimu.



39 pav. Partnerystės ryšių užsienyje įtaka ugdymo turinio materialinei bazei, proc.

Gauti rezultatai rodo, gimnazijose dirbantys Radviliškio rajono respondentai teigiamai vertina ryšius su užsieniu, ryšiai praturtina materialinę bazę: “taip” – 48 %, “tikrai taip” – 42%, pagrindinėse mokyklose respondentų nuomonių pasiskirstymas toks: “taip” – 43 %, “tikrai taip” – 58%. Neigiamai gimnazijose vertina nuolatinius partnerystės ryšius 64%, pagrindinėse mokyklose - 25% tyrime dalyvavusių respondentų. Galima daryti išvadą, kad nuolatiniai partnerystės ryšiai, daugumos nuomone, praturtina ugdymo proceso materialinę bazę.

Į klausimą „ Ar sudarytos sąlygos vykti į užsienį?“ tyrime dalyvavusių respondentų nuomonių raiška atspindėta 40 paveiksle.

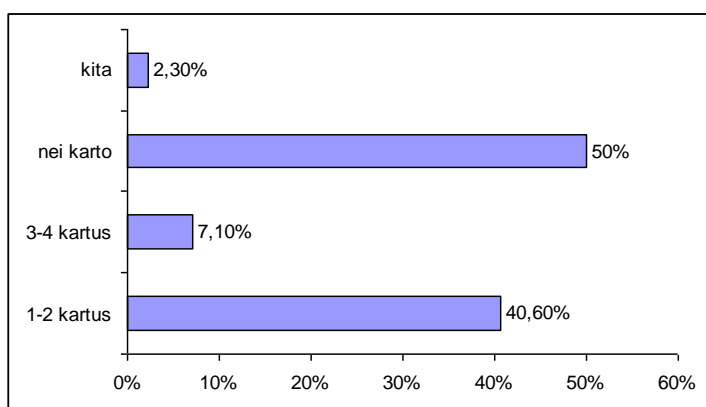


40 pav. Vykimui į užsienį sąlygų sudarymas, proc.

Iš rezultatų matyti, kad švietimo institucijose yra sudaromos sąlygos vykti į užsienį: gimnazijose teigiamai atsakė “taip” – 44 %, “tikrai taip” – 36%, pagrindinėse mokyklose respondentų nuomonių pasiskirstymas toks: “taip” – 46 %, “tikrai taip” – 64%. Kad nėra sąlygų vykti per penkmetį į užsienį nuomonių pasiskirstymas toks: gimnazijose - 67%, pagrindinėse mokyklose - 27%. Galima daryti išvadą, jog vykti į užsienį sąlygos yra sudarytos visose Radviliškio rajono švietimo institucijų darbuotojams.

Lietuva dalyvauja darnaus vystymosi procesuose ne tik nacionaliniu, bet ir globaliu, tačiau turi būti siekiama dar aktyvesnio tarptautinio bendradarbiavimo, kurį kaip svarbų darnaus vystymosi švietimo uždavinį akcentuoja ne tik NDVŠ 2007-2015 metų programa, bet ir kiti Lietuvos nacionaliniai darnaus vystymosi dokumentai.

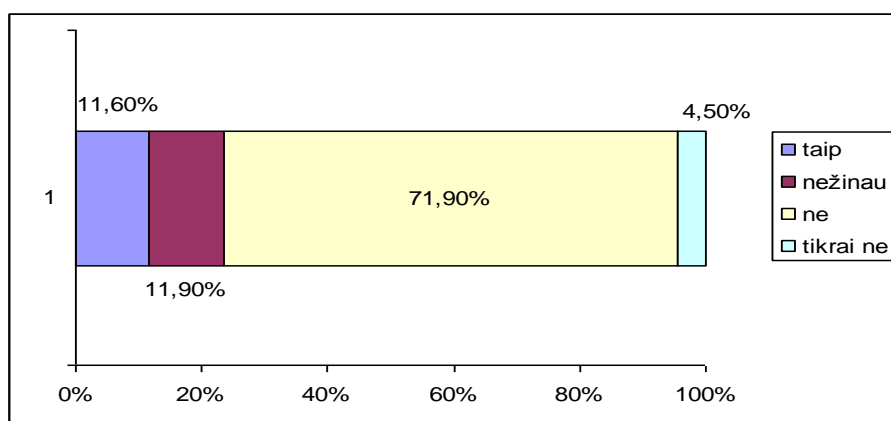
Siekiant išsiaiškinti, kaip dažnai vyksta Radviliškio rajone dirbantys respondentai į stažuotes užsienyje per penkmetį, nuomonių raiška pateikta 41 paveiksle.



41 pav. Stažuočių kiekis užsienyje per penkmetį, proc.

Tyrimo metu nustatyta, kad nei karto per penkmetį nevyko į užsienį pusė tyrime dalyvavusių respondentų 50%, 1-2 kartus – 40,6%, 3-4 kartus – 7,1%, daugiau nei 4 kartus (‘kita’) – 2,3%. Apibendrinus galima teigti, kad pusė respondentų vyksta į užsienį per penkmetį, pusė – neturi sąlygų ar nenori.

42 paveiksle atspindėta Radviliškio rajono švietimo institucijų respondentų nuomonės raiška kvalifikacinių tobulinimo programų dalyvavimo klausimu



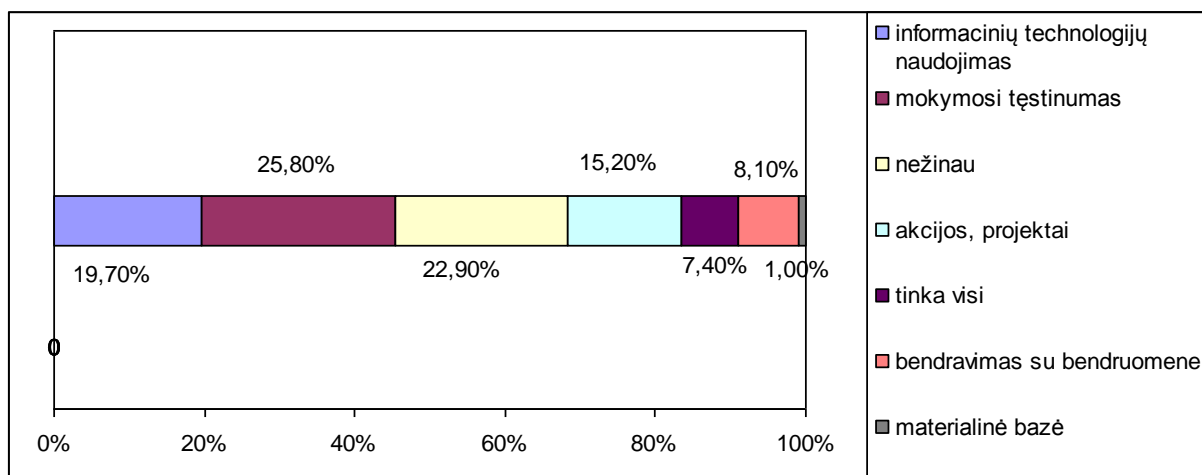
42 pav. Dalyvavimas kvalifikacijos tobulinimo programose DV tema, proc.

Iš gautų rezultatų matyti, kad respondentai nedalyvavo kvalifikacijos tobulinimo programose darnaus vystymosi tema 76,4% (‘ne’ – 71,9 %, ‘tikrai ne’ – 4,5%) , dalyvavo labai mažai ‘taip’ – 11,6 %, neutralūs pasisakymai – 11,9%.

Toks rezultatas priverčia susimąstyti kvalifikacijos tobulinimo programų organizatorius. Gali būti, kad tam įtakoja informacijos sklaida darnaus vystymosi tema.

3.5. Darnaus vystymosi pokyčiai

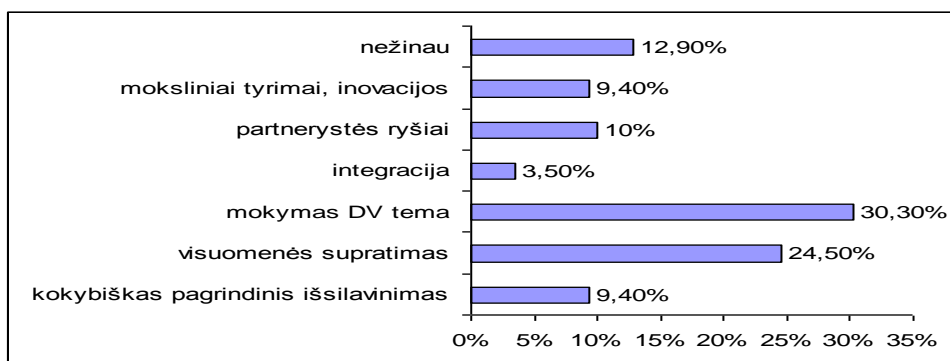
Į klausimą „Kokie turėtų būti DVŠ pokyčiai Jūsų įstaigoje?“ procentinė nuomonių raiška pavaizduota 43 paveiksle.



43 pav. DVŠ pokyčiai įstaigoje, proc.

Iš gautų rezultatų matyti, kad mokymosi tęstinumui teikiama pirmenybė (25,8%), nežinantys ar neturintys nuomonės respondentai užima 22,9%, informacinių technologijų naudojimas -19,7% respondentų. Akivaizdu, kad šiandien technologijų intensyvus naudojimas yra būtina sąlyga norint palaikyti glaudžius bendradarbiavimo ryšius tarp pasaulio šalių, teigiama JT DVŠD programoje. Mažiausia procentinė nuomonių raiška skirta materialinei bazei (1%).

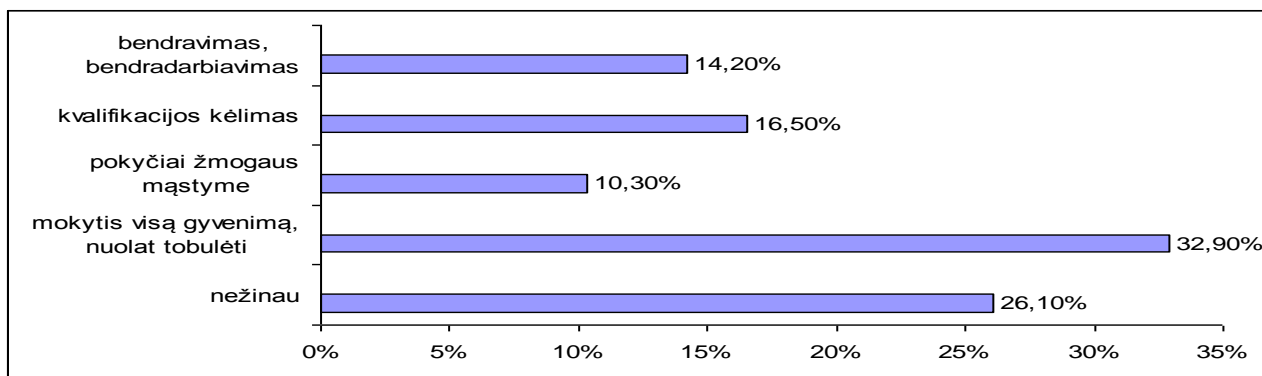
Norint užkirsti kelią pasaulinėms, didelę grėsmę keliančioms problemoms, reikia skubių pereinamųjų. Kokios priemonės ugdymo procese įtakoja DVŠ, nuomonių raiška pateikta 44 paveiksle.



44 pav. Priemonės, įtakojančios DVŠ ugdymo procese, proc.

Pagal 44 paveikslą akivaizdu, jog pirmoje vietoje būtina tobulinti mokymą DV tema (30,3%). Didelė dalis gyventojų jau įgiję išsilavinimą, todėl DVŠ principai per ugdymo programas jų nepasieks. Esant tokiai situacijai, labai svarbu nuolat skatinti mokymus ir per neformalų ugdymą, be to reikėtų didinti ir vadovų sąmoningumą darnaus vystymosi srityje, kad vykdoma veikla remtųsi DV principais. Visuomenės supratimas ir sąmoningumas priskirtas antrajai vietai – 24,5%. Tik 3,5% respondentų mano, kad reikėtų patobulinti ir integraciją ugdymo procese. Galimybę tobulinti kokybišką pagrindinį išsilavinimą ir mokslinius tyrimus respondentų nuomonių raiška pasidalino po 9,4%. Didelė respondentų dalis neturi nuomonės 12,9%. Manoam, kad tik dėl to, kad nebuvo klausimyne pateiktų galimų atsakymų.

Į klausimą „Kokie turėtų būti pokyčiai link darnios visuomenės? respondentų nuomonių raiška atspindėta 45 paveiksle.



45 pav. Pokyčiai link darnios visuomenės, proc.

Tyrimo rezultatai rodo, jog darni visuomenė būtų tik tad, jei prioritetą skirtų mokymuisi visą gyvenimą, tobulėjimui (32,9%), keltų kvalifikaciją (16,5%), vyktų bendravimas, bendradarbiavimas (14,2%), pokyčiai žmogaus mąstyme (10,3%). Neapsisprendusių būta taip pat („nežinau“ – 26,1%).

3.6. Misijų vizijų, tikslų ir uždavinių analizė Radviliškio švietimo institucijų strateginiuose planuose

Darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimas, švietimas mokyklose priklauso nuo mokyklos bendruomenės požiūrio į darnaus vystymosi problemas. Švietimo įstaigos strategija yra vienas iš pagrindinių mokyklos planus, tikslus ir priemones darniam vystymuisi įgyvendinti reglamentuojančių dokumentų.

Svarbiausiu ir pirmuoju strateginio planavimo žingsniu laikomas misijos, vizijos nustatymas. Neįmanoma parengti tinkamo plano, jei organizacija nesuvokia savo paskirties ar siekiamybės. Radviliškio švietimo institucijų strateginiuose planuose vizijų, misijų, tikslų ir uždavinių kėlimas pateikiamas 7 priede. Analizuojant švietimo institucijų strateginiuose planuose pateiktas vizijas, būtina pastebėti, kad jos yra pakankamai ilgos ir kartais netgi gremėzdiškos: „Mokykla vadovaudamasi humanizmo, demokratiškumo, atvirumo principais ugdo visapusiškai harmoningą asmenybę: tenkina tėvų (globėjų) ir vaikų poreikius, teikdama prigimtines vaiko galias atitinkantį išsilavinimą, remdamasi naujaisiais ugdymo būdais, moderniomis informacinėmis technologijomis, būdama atvira naujoms idėjoms, nuolatinei kaitai, bendravimui ir bendradarbiavimui“ (Pociūnėlių pagrindinė mokykla). Lakoniškiausia yra Radviliškio Vaižganto gimnazijos vizija: „Gimnazija sudaranti geriausias ugdymosi sąlygas kiekvienam besimokančiam bendruomenės nariui — rytojaus Lietuvos piliečiui“. Tačiau, kita vertus, galima pastebėti, kad ši vizija yra universali, t.y. tinkanti ir kitoms švietimo institucijoms, nes joje nėra jokio esminio išskirtinumo ir patrauklumo. Analizuojant ir kitų švietimo institucijų strateginiuose planuose pateiktas vizijas, galima pastebėti, kad taip pat nėra vizijos išskirtinumo, patrauklumo: „Gimnazija, užtikrinanti ugdymosi prieinamumą ir socialinę tęstinumą įvairių gebėjimų ir poreikių mokiniams. (Šeduvos gimnazijos vizija). Kitų institucijų strateginiuose planuose akcentuojamos bendruomenės galimybė aktyviai dalyvauti įvairiose veiklose, tai yra būti aktyviems: „Mokykla - siekianti visų ugdomosios veiklos sričių sistemos ir didesnę dėmesį skirianti mokinių komunikacinės kompetencijos ugdymui“ (Vaižganto pagrindinė mokykla).

Bendrajai prasme darnos siekimas, atvirumas įvardytas visose vizijose: „Gimnazija yra aukštos ugdymo kokybės institucija, atvira moksleivių tėvams ir visuomenei“ (Lizdeikos gimnazija); „Mokykla- siekianti visų ugdomosios veiklos sričių sistemos ir didesnę dėmesį skirianti mokinių komunikacinės kompetencijos ugdymui“ (Vaižganto pagrindinė mokykla).

Apibendrinus planų vizijas, galima teigti, kad strateginiuose planuose nėra pateikta nei vizijų

savitumo aspektų, nei konkurencijos darnaus vystymosi išryškavimo aspektų.

Kaip jau buvo minėta, siekiant identifikuoti darnaus strateginio planavimo principus, atliktas kokybinis strateginių planų turinio tyrimas. Vienas iš pagrindinių analizuojamų aspektų buvo ir misijos, strateginių tikslų – uždavinių analizė.

Misijų, kiekybinis strateginių tikslų – uždavinių pasiskirstymas pateiktas 7 priede. Misijos planuose, kaip ir vizijos labai abstrakčios: „Radviliškio Vaižganto pagrindinė mokykla teikia pagrindinį išsilavinimą mikrorajono vaikams“. Kitose mokyklose galima išvelgti darnumo bruožų: „teikti mokiniams pagrindinį išsilavinimą, lygias galimybes kiekvienam, puoselėti jų tvirtas dorovines nuostatas, saviugdą ruošiant integracijai į visuomenę“ (Vincos Kudirkos pagrindinė mokykla) arba : „demokratiška, humaniška, atvira visuomenei, visapusiškai patraukli mokykla“ (Pakalniškių pagrindinė mokykla), kitų mokyklų misijos gremėzdiškos, nerasta darnaus vystymosi pėdsakų: „Pociūnėlių pagrindinė mokykla yra institucija, vykdanči išsilavinimo standartus atitinkančias priešmokyklinio, pradinio ir pagrindinio ugdymo programas, esant reikalui, pritaiko specialiųjų poreikių mokiniams, išduodanti pradinio, I - II pakopos pagrindinio bei specialiojo ugdymo programų baigimo pažymėjimus...“

Planuose išskirti strateginiai tikslai ir uždaviniai. Analizuojant kiekybinę išraišką tikslų ir uždavinių gausa išsiskiria Lizdeikos gimnazija: vizijai realizuoti siekiama įgyvendinti 5 tikslus ir 2-5 uždavinius. Būtina pažymėti, kad tikslai ir uždaviniai vėlgi yra pakankamai universalūs, t.y. tinkantys visiems. Tikslas: aukštos ugdymo kokybės užtikrinimas. Uždaviniai: tobulinti ugdymo turinį ir planavimą; plėsti informacinių technologijų naudojimą ugdymo procese; sudaryti sąlygas mokiniams atskleisti ir plėtoti savo sugebėjimus; tobulinti ugdymo proceso kokybės stebėsenos ir savianalizės sistemą; tinkamai aprūpinti ugdymo procesą.

Apibendrinant galima teigti, kad tirtų mokyklų misijose, vizijose, tiksluose, uždaviniuose mažai aptinkama darnios mokyklos bruožų. Mokyklų misijos orientuoja į asmenybės, kuri geba pasirūpinti savimi ir aplinkiniais, ugdymą, o vizijos, tikslai ir uždaviniai susilieja su mokinių edukacinės aplinkos kūrimu, materialinės bazės turinimu. Galima daryti išvadą, kad planuojant veiklą švietimo darbuotojų požiūris į darnaus vystymosi švietimo strategijos reikšmingumą yra gana formalus. Dar vienas apibendrinantis pastebėjimas yra tas, kad ne visuose planuose aiškiai pateikiama stebėsenos sistema.

3.7. Švietimo institucijų ekspertų nuomonių raiška DVŠ tema

Ekspertų vertinimai ir nuomonės apie ateitį gali būti vertingi, nes grindžiami informacija ir logika tų žmonių, kurie turi daugiausia patirties tam tikroje srityje. Nors ekspertų apklausos turi mažiausiai mokslinio pagrindo (remiamasi iš esmės subjektyviais, dažnai net intuityvi vertinimais

ar spėjimais), jos taikomos gana dažnai net ir tobulėjant matematiniais ir kompiuteriniais prognozavimo metodams. Pirma, tai gana pigus ir daug laiko nereikalaujantis metodas. Antra, jis leidžia pateikti apibendrintą ir aiškiai suvokiamą ateities modelį, situaciją. Ekspertų atsakymai kategorizuojant teiginius pateikti 13 lentelėje. Išsamūs ekspertų atsakymai pateikti priede.

13 lentelė

Ekspertų atsakymai kategorizuojant teiginius

Klausimai	I ekspertas	II ekspertas	III ekspertas	IV ekspertas	V ekspertas
1. Ar švietimo sistema pakankamai pasirengusi darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimui?	iš dalies	iš dalies	iš dalies	iš dalies	iš dalies
2. Kaip manote, ar visuomenė pakankamai informuojama apie svarbiausias aplinkos ir darnaus vystymosi problemas, jų sprendimo būdus?	pakanka	nepakanka	iš dalies	nepakanka	pakanka
3. Ar pakanka valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojams metodinės ir mokomosios medžiagos darnaus vystymosi švietimo (DVŠ) klausimais?	pakanka	iš dalies	iš dalies	iš dalies	iš dalies
4. Kaip manote, ar baigiantis studijas mokytojas pakankamai parengtas dirbti šiuolaikinėje mokykloje, ar gebantis spręsti aktualias šių dienų problemas?	iš dalies	nepakanka	nepakanka	pakanka	nepakanka
5. Kaip manote, ar lėšų trūkumas, visuomenės žinių apie darnų vystymąsi stygius trukdo plėtoti darnaus vystymosi švietimą Lietuvoje?	taip	taip	taip	taip	taip
6. Kaip manote, ar tokie veiksniai kaip žinių visuomenės plėtra, modernūs švietimo metodai, pedagogų kompetencija, mokymosi visą gyvenimą tendencija skatina darnaus vystymosi švietimo plėtrą?	taip	taip	taip	taip	taip
7. Kaip visuomenė turi galimybę prisidėti prie DV nuostatų įgyvendinimo?	visuomenės dalyvavimas, švietimas	informacinės priemonės, tyrimai, bendradarbiavimas	nuolatinis mokymasis, kvalifikacija, mokslinė literatūra.	visuomenės dalyvavimas informacinės priemonės	bendradarbiavimas
8. Kokią reikšmę DV nuostatų įgyvendinimui turi strateginių planų sudarymas švietimo institucijose?	teigiamą, nes didina veiklos rezultatyvumą.	teigiamą, nes formuoja į ateitį nukreiptą mąstymą.	teigiamą, nes numato viziją.	teigiamą, nes nusakomi veiksmai ir priemonės.	teigiamą, nes išsiaiškina, ko siekiama, kaip tai bus atlikta.

Sudaryta autoriaus, remiantis anketine apklausa

Iš atliktos apklausos išryškėjo keletas svarbių aspektų:

1. Švietimo sistema tik iš dalies pasirengusi darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimui.
2. Visuomenė nėra pakankamai informuojama apie svarbiausias aplinkos ir darnaus vystymosi problemas, jų sprendimo būdus.
3. Valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojams metodinės ir mokomosios medžiagos darnaus vystymosi švietimo (DVŠ) klausimais pakanka iš dalies.
4. Baigiantis studijas mokytojas nėra pakankamai parengtas dirbti šiuolaikinėje mokykloje, ir spręsti aktualias šių dienų problemas.

5. Lėšų trūkumas, visuomenės žinių apie darną vystymąsi stygius trukdo plėtoti darnaus vystymosi švietimą Lietuvoje.
6. Tokie veiksniai kaip žinių visuomenės plėtra, modernūs švietimo metodai, pedagogų kompetencija, mokymosi visą gyvenimą tendencija skatina darnaus vystymosi švietimo plėtrą.
7. Visuomenė turi galimybę prisidėti prie DV nuostatų įgyvendinimo nuolat besimokydama, keldama kvalifikaciją, bendradarbiaudama mokslo ir tyrimų srityje, dalyvaudama ir teikdama siūlymus sudarant strateginius, veiklos planus, organizuojant renginius.
8. Strateginių planų sudarymas švietimo institucijose DV nuostatų įgyvendinimui turi teigiamą reikšmę.

3.8. MODELIS: Radviliškis – konsultavimo centras darnaus vystymosi tematika.

Dažniausia nedarnaus vystymosi priežastis yra žmonių gyvenimo būdas. Kaip jį pakeisti, kad gyventume darniau? Kas inicijuoja pokyčius, vadovauja ir juos įgyvendina?

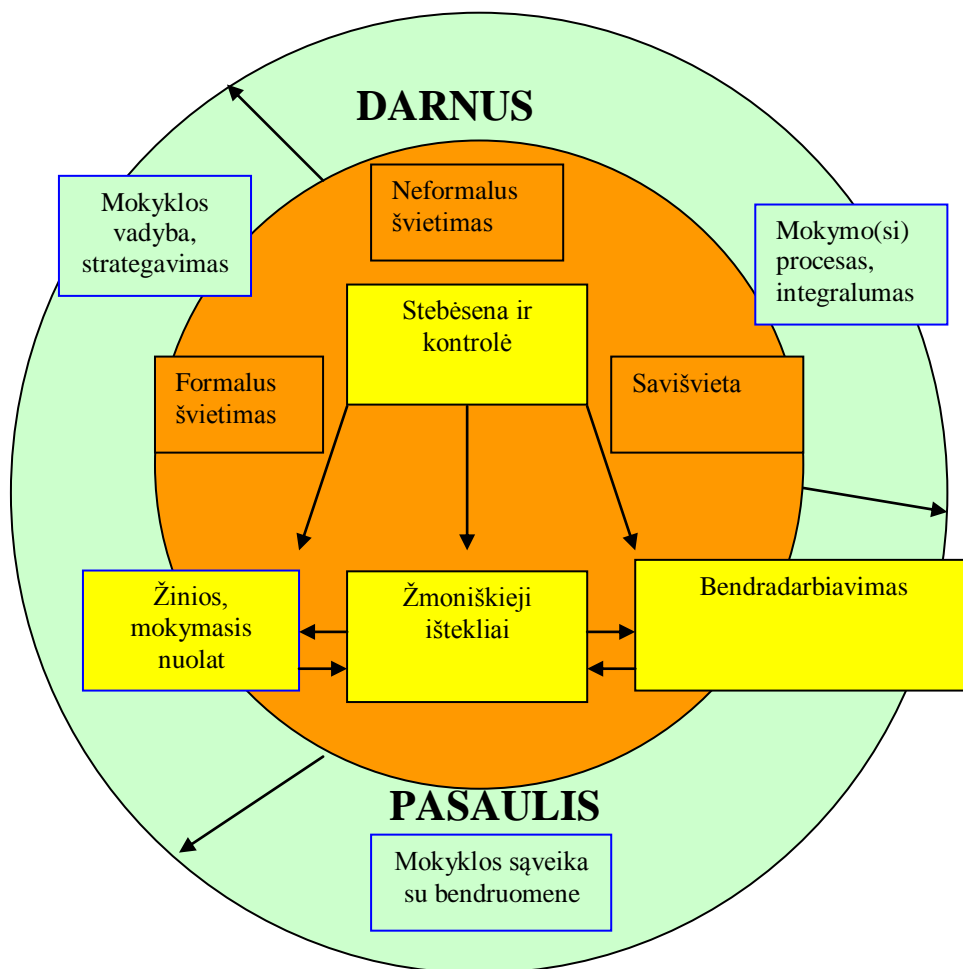
Darnus vystymasis reikalauja visų dalyvavimo ir įsipareigojimo. Turėdami skirtingus vaidmenis tokius kaip vartotojai ir gamintojai, politikai ir rinkėjai, mes visi galime prisidėti prie pokyčių. Mes, piliečiai, turime būti įsitraukę į veiklą ir veikti motyvuotai.

Svarbiausia, kad darnaus vystymosi švietimas būtų praktikuojamas mokyklose ir kitose švietimo institucijose, tam, kad pabrėžtų mokslo naudą siekiant darnaus vystymosi ir kad mokymo kokybė ypač svarbi DV švietimui visuose mokymo lygiuose. Jaunuoliai turi būti lavinami kaip socialūs žmonės, kad taptų sąmoningi, gerbtų kitų nuomones, bendradarbiautų, priimtų atsakomybę, kritiškai mąstytų, dalyvautų veikloje.

Sukurto modelio, konsultavimo centro, misija – diegti žinias, vertybes ir gabumus, kad žmonės taptų atsakingais ir aktyviais piliečiais.

Radviliškio konsultavimo centras - tai darnaus vystymosi idėjų įgyvendinimo įstaiga, kur švietimui teikiamas ypatingas vaidmuo kuriant darnesnę ateitį, kur į darną vystymąsi orientuotas ugdymas skatins mokyklų kaitą, kurios aprėps tarpusavyje susijusius komponentus: mokymo (si) procesą; mokyklos vadybą; mokyklos sąveiką su bendruomene, jos įtraukimą į strateginio valdymo procesus.

Radviliškio rajono mokyklose reikėtų rengti konsultantų komandas, kurios Radviliškio darnaus vystymosi konsultavimo centre dalyvautų programose, mokymuose, bendradarbiautų su mokytojais praktikais, mokslininkais.



46 pav. Radviliškis – konsultavimo centras darnaus vystymosi tematika

Sudaryta autoriaus, remiantis anketų, dokumentų analize.

IŠVADOS

1. Švietimo darbuotojų žinios apie darnų vystymąsi nėra išsamios. Daugiau kaip pusę pedagogų darnaus vystymosi samprata yra žinoma, tačiau apie darnų vystymąsi nėra pakankamai informuoti 62,6%.

2. Radviliškio rajono švietimo darbuotojai iš dalies pritaiko darnaus vystymosi strategijos nuostatas profesinėje veikloje. Iš gautų rezultatų matyti, jog dalis pedagogų 41,3% integruoja darnaus vystymosi nuostatas ugdomajame procese, tačiau teigia, kad motyvacijos stoka (18,4%), bendradarbiavimas (11,6%), naujo požiūrio nepriėmimas (13,2%) trukdo įgyvendinti DV nuostatas. Neturintys nuomonės sudarė didžią dalį tiriamųjų (37,1%).

3. Radviliškio rajono švietimo įstaigų strateginiuose planuose požiūris į darnaus vystymosi švietimo strategijos reikšmingumą yra gana formalus. Tai matyti iš tyrimo: 90 respondentų (N=310) dirbančių gimnazijoje ir 78 respondentai, dirbantys pagrindinėse mokyklose „nežino“ ar darnaus vystymosi nuostatos diegiamos strateginiuose planuose, tai yra nedalyvauja strateginių planų sudarime. Respondentų nuomonių pasiskirstymas leidžia teigti, jog yra susipažinę su strateginiu planu ir strateginių planų kūrime dalyvauja tik maža dalis respondentų 188.

Vadinasi, galima teigti, kad pedagogai per mažai dalyvauja strateginių planų sudaryme, nepakankamai dėmesio skiriama darnaus vystymosi idėjų įgyvendinimui. Darnaus vystymosi švietimo klausimai per siaurai integruojami į strateginius planus.

Iš ekspertų interviu išryškėjo keletas svarbių aspektų:

1. Švietimo sistema nėra pakankamai pasirengusi darnaus vystymosi nuostatų įgyvendinimui.
2. Visuomenė nėra pakankamai informuojama apie svarbiausias aplinkos ir darnaus vystymosi problemas, jų sprendimo būdus.
3. Valstybės institucijų ir įstaigų darbuotojams nėra pakankamai metodinės ir mokomosios medžiagos darnaus vystymosi švietimo (DVŠ) klausimais.
4. Baigiantis studijas mokytojas nėra pakankamai parengtas dirbti ir spręsti aktualias šių dienų problemas šiuolaikinėje mokykloje. Nepakankamai ugdomos asmeninės savybės bei plėtojamoms vertybėms.
5. Visuomenės ekologinė kultūros, asmens vertybinių nuostatų stoka, lėšų trūkumas, visuomenės žinių apie darnų vystymąsi stygius ir daugelis kitų, kaip antai, išsilavinimas, menka mokslinės literatūros paklausa, seminarų DV tema pasiūla trukdo plėtoti darnaus vystymosi švietimą Lietuvoje.

6. Visuomenė turi galimybę prisidėti prie DV nuostatų įgyvendinimo: nuolat mokytis, kelti kvalifikaciją, domėtis moksline literatūra DV klausimais, organizuoti renginius, akcijas, seminarus, aktyviai dalyvauti bendruomenės veikloje, strateginių planų sudarime, kuris didina veiklos rezultatyvumą, moko bendruomenę palankiai žiūrėti į pokyčius.

REKOMENDACIJOS

Norint sukurti darnią visuomenę reikia ugdyti žmogaus vertybines nuostatas, keisti iš esmės požiūrį į gamtos vertybes, ugdyti žmogų, kuris būtų subrendęs ir įsipareigojęs, sąmoningas ir savarankiškai apsisprendžiantis, socialiai veiklus, grįs savo pasaulėžiūrą tautos ir bendrosiomis žmogaus savybėmis, gebės kurti ir plėtoti demokratinę visuomenę, demokratinę valstybę besivadovaujančią darnaus vystymosi principais, nuostatomis.

Žinių, gebėjimų ir vertybinių nuostatų perteikėjams – pedagogams tobulinti darnaus vystymosi profesinius gebėjimus, ugdyti bendrąsias kompetencijas, skaityti mokslinę literatūrą, nuolat mokytis, stiprinti mokinio ir mokytojo sąveiką grįstą dialogu, tolerancija, pasitikėjimu ir reiklumu, įtraukiant į veiklą ir tėvus.

Formuojant veiklą ir sudarant strateginius planus bei iškeliant darnaus vystymosi uždavinius atsižvelgti į minėtas strategijas, programas (Lietuvos respublikos Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, JT EEK DVŠ strategija, Nacionalinė darnaus vystymosi švietimo 2007-2015 m. programa ir kt.) kur užtikrinta darnaus vystymosi plėtra, nuosekliai išvardintos sritys bei priemonės, ką reikia daryti, kuriant darnų pasaulį, darnią visuomenę.

Siekiant efektyviau spręsti darnaus vystymosi problemas, reikia gerinti technologijos mokslų kokybę, užtikrinti švietimo institucijose IKT diegimą, vykdyti procesų stebėseną bei kontrolę ir palaikyti glaudžius bendradarbiavimo ryšius regiono, nacionaliniu ir tarptautiniu mastu.

Darnaus vystymosi strategijas turi kurti kompetentingi specialistai, bendradarbiaujantys ir besikeičiantys žiniomis, įgūdžiais su kitais, įtraukiant visų bendruomenės sluoksnių atstovus, kurie turėtų galimybę aktyviai dalyvauti įvairiuose procesuose įgyvendinant DV nuostatas. Partnerystė svarbi organizacijos vadovams ir bendruomenei siekiant ir aplinkosauginių, ir socialinių, ir ekonominių tikslų realizavimo kuriant strateginius planus bei dalyvaujant jų įgyvendinime.

Rekomendacijos nacionaliniu lygmeniu

Siekiant į švietimą įtraukti DV perspektyvas, prireiks politinės paramos visais valdymo lygmenimis. Nuostatos turi būti įtrauktos į valstybės, ir vietos valdžios planavimo, valdymo strategijas, skirtų visų lygių švietimui ir visoms švietimo institucijoms bei organizacijoms.

Įgyvendinant DVŠ reformą, šalys turi vadovautis pasitikėjimo, dalyvavimo ir pagarbos principais, skatinant įvertinti savo veiklą.

Siekiant DV nuostatų optimaliausio įgyvendinimo, turi būti stiprinamas visų valstybės institucijų bendradarbiavimas. Švietimo ir aplinkos ministerijos ypač turi bendradarbiauti ir imtis iniciatyvos, kad būtų skatinama ir toliau įtraukti darnaus vystymosi klausimus į visų lygių formaliojo švietimo programas ir ugdymo turinį.

Siekiant DV švietimo informacinės sklaidos, būtina turėti koordinavimo mechanizmą, kad strategija būtų įgyvendinama valstybių lygiu. Vienas iš būdų yra įkurti nacionalinę DVŠ tribūną. Nacionaliniai (valstybės) įgyvendinimo planai turėtų būti pagrindinis strategijos įgyvendinimo elementas su tikslais, veikla, priemonėmis, įgyvendinimo ir vertinimo instrumentais. Darnaus vystymosi plėtra turi rūpintis kiekviena šalis, kiekviena valstybė. Ji turi įtraukti į šį procesą ir visuomenę, kuri darytų įtaką sprendimų priėmimui darnaus vystymosi klausimais.

LITERATŪRA

1. Adomaitienė, J., Zubrickienė I., Andriekienė R. M. (2006). Pedagogų požiūris į darnų vystymąsi: svarba ir plėtros galimybės // *Pedagogika*. Mokslo darbai. 84. Vilnius: VPU. P.70-80.
2. Alberti, M., Susskind, L. (1996). Managing urban sustainability: An introduction to the special issue. *Environmental Impact Assessment Review*, Vol 16, Issues 4-6, July November, p. 213–221.
3. Andrews, K., Learned, E., Christensend, R., Guth, W. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Harvard business school.
4. Arimavičiūtė, M. (2005). *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
5. Bagdanavičius, J. (2005). *Socialinės sferos sociologija: teorinis-metodologinis aspektas*. Mokomoji knyga. Vilnius: Leidykla.
6. Baranauskienė, R., Klumbytė, O. D. (2001). Pedagogų reflektyvumo raiškos turinio ir tipologijos analizė // *Socialiniai mokslai*, 3 (29).
7. Barcevičius, E. (2008). Viešasis valdymas ir informacinės technologijos. Naujo institucinio modelio link? // *Politologija*, (49), p. 85–120.
8. Bivainis, J., Tunčikienė, Ž. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginio planavimo metodologinės nuostatos // *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*. T. 11, Nr. 1
9. Bosas, A. (2004). *Strateginis valdymas: nuo korporacijos iki valstybės: monografija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
10. Bourdeu, L. (1999). Sustainable development and the future of construction: a comparison of visions from various countries. *Building research&Information*, 27 (6), p. 355– 367.
11. Brazdauskaitė, G. (2008). Įmonių socialinės atsakomybės ir suinteresuotųjų pusių teorija darnaus vystymosi strateginiame valdyme // *Darnaus vystymosi strategija ir praktika*. Mokslo darbai /Tęstinis leidinys/ Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. Nr. 1(2).
12. Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, London.
13. Čiegis, R, Grundey, D., Štreimikienė, D. (2005). Darnaus vystymosi strateginis planavimas: municipaliniai aspektai. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*. t. 11, nr. 4. p. 260-269.
14. Yoon, S. W., Lee, D. K. (2003). The development of the evaluation model of climate changes and air pollution for sustainability of cities in Korea. *Landscape and Urban Planning*, Vol 63, p. 145–160.

15. Jauhiainen, J. S. (2000). *Regional Development and Regional Policy European Union and the Baltic Sea Region Finland*. University of Turku: Centre for Extension Studies, p. 132.
16. Jucevičienė, P., Bankauskienė, N., Lepaitė, D., Simonaitienė, B. (2006). *Pedagogų rengimas Lietuvos aukštosiose mokyklose darnaus vystymosi švietimo kontekste*. Tyrimo ataskaita. Kaunas.
17. Jucevičius, R. (1997). *Strateginis organizacijų vystymas. Habilitacinis darbas*. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas.
18. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, G. (2003). *Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas.
19. Juknys, R., Vėbra, E. (2006). Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos pagrindinės nuostatos // *Darnaus vystymosi strategija ir praktika*. Mokslo darbai. Vilnius.
20. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
21. Katiliūtė, E. (2003). Aukštosios ir vidurinės mokyklos sanglauda švietimo politikos aspektu // *Socialiniai mokslai*, Nr. 1(38).
22. Koteen, J. (1991). *Strategie managemen in public and non-profit organizations*. New York.
23. Kriščiūnas, K., Staniškis, J. K., Tričys, V. (2008). *Mokslinė veikla: šiuolaikinės tendencijos*. Šiauliai.
24. Linkaitytė, G., Teresevičienė, M. (2000). Mokytojų požiūris į pamatines švietimo reformos nuostatas // *Pedagogika*, 44.
25. Lorange, P. (2005). Strategy means choice: also for today's business school. *Journal of management development*, p. 783-790.
26. Lukšienė, M. (2000). *Jungtys*. Vilnius: Alma litera.
27. Mačys, G. (2005). *Regionų ekonomika, politika ir valdymas Lietuvoje*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
28. Martinkus, B. (2003). *Darbo procesų valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
29. Matulionytė, E. (2008). Sėkmingas darnaus vystymosi politikos įgyvendinimas kaip vienas iš esminių nacionalinį saugumą užtikrinančių faktorių // *Darnaus vystymosi strategija ir praktika*. Mokslo darbai /Tęstinis leidinys/ Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. Nr. 1(2).
30. Masser, I. (2001). Managing our urban future: the role of remote sensing and geographic information systems. *Habitat International*, Vol. 25, Issue 4, December, p. 503-512.
31. Merkys, G. (1995b). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Paskaitų konspektas. Šiauliai, ŠPI.
32. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. London, New York.

33. Monkevičienė, Z. (2001). Veiksniai, sąlygojantys metodinių priemonių pa(si)rinkimą įmonės strategijai rengti. *Socialiniai mokslai*. Nr.6 (32).
34. Nutt, P. (1992). *Strategic Management*. San Francisco. Jossey Bass Publishers. P. 195 – 196; Fogg C. *TEAM Based Strategic Planing*. New York: Mc Graw-Hill.
35. Paulikas, V., Lazdinis, I. (2006). Darni plėtra – darni visuomenė. // *Darnaus vystymosi strategija ir praktika*. Mokslo darbai /Tęstinis leidinys/ Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
36. Pileckienė, D. (2004). *Strateginis valdymas*. Kaunas.
37. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė SPSS programa*. *Mokomoji knyga*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
38. Puškorius, S. (2002). *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*. Monografija. Vilnius: LTU.
39. Raipa, A. (2001). *Viešojo administravimo efektyvumas: monografija*. Ats. red. A. Raipa. Kaunas: Technologija.
40. Ritsert, J. (1972). *Inhaltsanalyse und Ideologiekritik*. Frankfurt: Athenäum.
41. Simonaitienė, B. (2007). *Mokyklos – besimokančios organizacijos vystymas*. Kaunas: Mokslo studija.
42. Staponkienė, J. (2004). Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai. *Socialiniai tyrimai*, Nr.4. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
43. Sterling, S. (2001). *Sustainable Education*. UK: Green Books Ltd.
44. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E, Daniel, R., Gilbert, R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: poligrafija ir informatika.
45. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
46. Suvorova, O. (2008). Mokymų lyderystės ugdymo tematikos reikšmė darnaus vystymosi principo įgyvendinimo kontekste. // *Darnaus vystymosi strategija ir praktika*. Mokslo darbai /Tęstinis leidinys/ Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras. Nr. 1(2).
47. Štreimikienė, D., Vasiljevienė, N. (2004). Etiniai darnaus vystymosi aspektai ir jų ryšys su socialinėmis ir aplinkosauginėmis darnaus vystymosi dimensijomis // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. VDU, Nr. 32.
48. Tamošiūnas, T. (2004). Šiaulių regiono plėtros tendencijos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4, p. 279-284.
49. Teresevičienė, M., Gedvilienė, G., Zuzevičiūtė, V. (2006). *Andragogika*. Kaunas, VDU.
50. Tumėnienienė, V., Janiūnaitė, B. (2002). Pedagogo inovacinės veiklos sampratos erdvė ir struktūra: teoriniai aspektai // *Socialiniai mokslai*, 1 (33).

51. Tumėnėnienė, V., Janiūnaitė, B. (2004). Pedagogų veiklos pokyčiai pasaulio ir Europos švietimo kontekste // *Pedagogų rengimas Lietuvoje*. Vilnius: Danieliaus leidykla
52. Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*. Vilnius: Enciklopedija.
53. Chlivickas, E. (2006). *Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra*. Vilnius: VGTU.
54. Бильчак, В. С, Захаров, В. Ф. (1998). Региональная экономика. – Калининград: Янтарный Сказ.
55. Вдовенкова, Т. Ю. (2006). Место социально-экономической политики в стратегическом развитии региона. *Экономика региона*. №6.
56. Паниотто, В. И., Максименко, В. С. (2003). *Количественные методы в социологических исследованиях*. Киев.

NAUDOTASI INTERNETINĖMIS SVETAINĖMIS

1. Bruzgelevičienė, R. (2001). Nacionalinės švietimo plėtotės raportas [žiūrėta 2009-05-16]. Prieiga per internetą: [http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/RAPORTAS_taisymai .pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/apzvalgos/RAPORTAS_taisymai.pdf).
2. Balčiūnas, P. Nedarbas plinta per visą šalį. Šiaulių kraštas (2009 m. kovo 02 d.) [žiūrėta 2009-03-29]. Prieiga per internetą: <http://www.ve.lt/?data=2009-03-02&rub=1065924814&id=1235984900>.
3. Čiegis, R., Gavenauskas, A. (2005). Darnus vystymasis – poveikis gyvenimo kokybei [žiūrėta 2009-05-16]. Prieiga per internetą: http://www.elibrary.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/4%20sekcija/IV01_Ciegis.pdf.
4. Dikmenli, M. (2010). Biology student teachers' conceptual frameworks regarding biodiversity. *Education*. Vol. 130, Issue 3, p479-489, 11p, 1 Chart [žiūrėta 2010-05-05]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=119&sid=f1e62930-493a-472d-9871-7253d6859c2f%40sessionmgr112>.
5. Kuprys, P. Kaip šalys ir savivaldybės reaguoja į ekonominę ir finansinę krizę (2009-02-17) [žiūrėta 2009-03-29]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/content/view/1009/173/>.
6. Lebedeva, B. Šiaulių apskrities strateginiai uždaviniai švietimo ir mokslo srityje [žiūrėta 2009-03-26]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/es_parama/docs/renginiai/Siauliu%20aps_svietimas.rtf.

7. Marcinkowski, T. J. (2010). Contemporary Challenges and Opportunities in Environmental Education: Where Are We Headed and What Deserves Our Attention? *Journal of Environmental Education*. Vol. 41 Issue 1, p34-54, 21p, 1 Chart [žiūrėta 2010-05-05]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=119&sid=f1e62930-493a-472d-9871-7253d6859c2f%40sessionmgr112>>.
8. Radviliškio rajono savivaldybės administracijos švietimo ir sporto skyriaus metinė švietimo programa [žiūrėta 2009-05-16]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/files/svietimo/2010-metine-svietimo-programa.pdf>>.
9. Radviliškio rajono savivaldybės socialinių paslaugų planas 2010 metams [žiūrėta 2009-05-15]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/files/soc-pasl-planas-2010.pdf>>.
10. Radviliškio rajono strateginis plėtros planas 2007-2013 metams [žiūrėta 2009-05-20]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/files/teisine-informacija/t-2008-04-03-359.pdf>>.
11. Radviliškio rajono pedagogai [žiūrėta 2009-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.radviliskis.lt/content/view/147/53/>>.
12. Ramanauskienė, S. (2005). Švietimas žinių visuomenėje. Globalūs pokyčiai ir moksloji organizacija [žiūrėta 2009-05-20]. Prieiga per internetą: http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/35/8093_Ramanauskiene_Silvija_-_Globalus_pokyciai_pdf>.
13. Paulikas, V. (2006). Mokslas, mokymas ir inovacijos šiuolaikinėje visuomenėje. // *Mokslas ir technika*, Nr. 2, p. 26–28 [žiūrėta 2009-02-22]. Prieiga per internetą: <http://neris.mii.lt/mt/archyvas.htm>>.
14. Situacija Radviliškio darbo rinkoje vasario mėnesį [žiūrėta 2009-03-29, 2010-05-10]. Prieiga per internetą: <http://www.ldb.lt/TDB/Radviliskis/DarboRinka/Lists/Situacijos%20apvalga/LastSituacija.aspx#SituacijaDarboRinkosRodikliaiTeritorijose>>.
15. Statistikos departamentas [žiūrėta 2009-03-15]. Prieiga per internetą: http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/5.IT_svietimo_istaigose_lt.doc>.
16. Stone III, J. R. (2010). It Isn't Easy Being Green, or is It? *Techniques: Connecting Education & Careers*. Vol. 85 Issue 3, p42-45, 4p. [žiūrėta 2010-05-01]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=119&sid=f1e62930-493a-472d-9871-7253d6859c2f%40sessionmgr112>>.

17. Strife, S. (2010). Reflecting on Environmental Education: Where Is Our Place in the Green Movement? *Journal of Environmental Education*. Vol. 41 Issue 3, p179-191, 13p [žiūrėta 2010-05-05]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=119&sid=f1e62930-493a-472d-9871-7253d6859c2f%40sessionmgr112>.
18. Šalkauskas, J. (2008). Pedagogų tobulinimo rengimo inovacijos. *Acta Paedagogica Vilnensia* [žiūrėta 2010-01-05]. Prieiga per internetą: http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/20/9-21.pdf.
19. Šiaulių apskrities strateginiai uždaviniai švietimo ir mokslo srityje [žiūrėta 2009-03-29]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/es_parama/docs/renginiai/Siauliu%20aps_svietimas.rtf.
20. Tamošiūnas, T. *Mąstyk strategiškai* [žiūrėta 2009-03-15]. Prieiga per internetą: www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi_medziaga_II/Mastyk_strategiskai.doc.

TEISĖS AKTAI IR ELEKTRONINIAI DOKUMENTAI

1. Atnaujinta Nacionalinė darnaus vystymosi strategija. 2009 [žiūrėta 2009-03-15]. Prieiga per internetą: <http://www.am.lt/VI/files/0.816819001255418152.doc>.
2. “Baltijos jūros regiono Darbotvarkė 21“ [žiūrėta 2009-03-15]. Prieiga per internetą: http://www.baltic21.org/attachments/an_agenda_21_for_the_bsr_lithuanian.doc.
3. Johannesburgo DV deklaracija [žiūrėta 2009-03-10]. Prieiga per internetą: http://www.pprc.lt/dv/dokumentai/Johanesburgo_DV_deklaracija.pdf.
4. Johannesburgo įgyvendinimo planas [žiūrėta 2009-03-10]. Prieiga per internetą: <http://www.pprc.lt/dv/?p=110>.
5. Jungtinių tautų Europos ekonomikos komisijos darnaus vystymosi švietimo strategija [žiūrėta 2009-03-10]. Prieiga per internetą: http://www.smm.lt/veikla/docs/dv_svietimas/Jungtines_tautos.pdf.
6. JT „Darbotvarkė 21“ [žiūrėta 2009-04-10]. Prieiga per internetą: http://www.pprc.lt/dv/dokumentai/Darbotvarke_21.pdf.
7. Ilgalaikė pilietinio ir tautinio ugdymo programa. 2006 m. rugsėjo 19 d., Nr. X-818 [žiūrėta 2009-01-10]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=283042&p_query=&p_tr2=>.
8. Lietuvos respublikos švietimo įstatymas. 2004, Nr. IX-2292 [žiūrėta 2009-04-10]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/ti/docs/istatymai/IX-2292.htm>.
9. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006–2008 metų programos įgyvendinimo priemonės. 2006 m. spalio 17 d., Nr. 1020 (Žin., 2006, Nr. 112-4273) [žiūrėta 2009-02-11]. Prieiga per

- interneta:
- http://www.zum.lt/min/Isakymai/dsp_isakymas.cfm?IsakymasID=3224&langparam=LT>.
10. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija. 2008 m. spalio 15 d., Nr. ISAK-2795/A1-347 [žiūrėta 2009-04-11]. Prieiga per internetą:
http://www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/Teisine_baze/isakymas_valstybes%20zinioms.doc.
 11. Nacionalinė Lisabonos strategijos įgyvendinimo programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2005 m. lapkričio 22 d., Nr. 1270 (Žin., 2005, Nr. 139-5019) [žiūrėta 2009-02-11]. Prieiga per internetą:<<http://www.ukmin.lt/lt/strategija/doc/n.lis.pr.-2005-11-22,nr.1270.doc>>.
 12. Nacionalinė darnaus vystymosi strategija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimu Nr. 1160 (Žin., 2003, Nr. 9-4029) [žiūrėta 2009-01-15]. Prieiga per internetą: <http://www.am.lt/files/cd_lt.pdf>.
 13. Nacionalinę darnaus vystymosi švietimo 2007-2015 metų programa. 2007 m. spalio 2 d., Nr. 1062 [žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą:
<http://www.smm.lt/veikla/docs/dv_svietimas/Nutarimas%202007-10-02.pdf>.
 14. Lietuvos respublikos neformaliojo suaugusiųjų švietimo įstatymas. 1998 m. birželio 30 d., Nr. VIII-822 [žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą:
<<http://www.smm.lt/ti/docs/istatymai/viii-822.htm>>.
 15. Mokymosi visą gyvenimą memorandumas, 2001 [žiūrėta 2009-10-12]. Prieiga per internetą:
<http://www.lssa.smm.lt/docs/Memorandumas_2001.doc>.
 16. Regioninės plėtros įstatymas. 2000 [žiūrėta 2009-04-11]. Prieiga per internetą:
<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=298580>.
 17. Valstybinės švietimo strategijos 2003-2012 metų nuostatų įgyvendinimo programa. 2005 m. sausio 24 d., Nr. 82 (Žin., 2005, Nr. 12-391) [žiūrėta 2009-05-12]. Prieiga per internetą:
<http://www.lssic.lt/alevel/pictures/Dokumentai/Teisine_baze/sviet_strateg_nuos_igyvend_programa.doc>.
 18. Valstybės ilgalaikės raidos strategija. 2002 m. lapkričio 12 d., Nr. IX-1187 (Žin., 2002, Nr. 113-5029) [žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą:
<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=193888>.
 19. Vardan žinių Lietuvos, 2009 [žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą:
<<http://www.smm.lt/msr/docs/nepatenkinama%20mokslo%20ir%20studiju%20bukle.pdf>>.
 20. Viešojo sektoriaus mokslinių tyrimų ir studijų infrastruktūros analizė. 2007, Vilnius [žiūrėta 2010-03-12]. Prieiga per internetą:
<<http://www.npi.lt/files/file/Tyrimo%20ataskaitos%20LT/2%20tyrimo%20ataskaita.pdf>>.

PRIEDAI